



UDC 378.014.5:004.9

DOI 10.35433/pedagogy.2(125).2026.7

DIGITALISATION OF HIGHER EDUCATION MANAGEMENT: GENESIS AND CONCEPTUAL FOUNDATIONS

I. A. Verbovskyi*

The article provides a theoretical interpretation of the digitalisation of management processes in higher education institutions as an independent scientific and pedagogical phenomenon. Based on an analysis of contemporary research, it is demonstrated that, despite the considerable number of studies devoted to the digital educational environment, cloud services, distance and blended learning, and the digital competencies of teachers and managers, the managerial dimension of the digital transformation of education remains conceptually underdeveloped and is predominantly examined through isolated thematic perspectives. The study focuses on clarifying the content of the concept of digitalisation of management processes in higher education institutions” and identifying its conceptual foundations in the context of contemporary challenges, particularly those related to the functioning of higher education institutions under conditions of war and post-war reconstruction.

The methodological framework of the study is based on the integration of systemic, activity-based, competence-based, axiological, cultural, and personality-oriented approaches, which made it possible to consider the digitalisation of educational management as a multidimensional process integrating organisational, technological, value-based, and personal components. The article proposes the author’s definition of the digitalisation of management processes in higher education institutions and emphasises its distinction from the digitalisation of the educational process in general and from the technical modernisation of infrastructure. The study identifies a number of conceptual foundations of the digital transformation of educational management, including a focus on quality and humanistic values, strategic and systemic change, data-driven decision-making, multichannel communication, development of managers’ digital competencies, flexibility of management models, and the ethics and security of digital practices. These foundations may serve as methodological guidelines for the development of higher education policies and management practices in Ukraine. Prospects for further research include empirical verification of the proposed approaches and the development of a typology of models for the digitalisation of educational management across different types of higher education institutions.

Keywords: conceptual foundations of management, digital educational environment, digital transformation, digitalisation of higher education, digitalisation of management processes in higher education institutions, educational analytics, educational management, managers’ digital competencies, methodological approaches.

* Candidate of Pedagogical Sciences (PhD in Pedagogy), Docent, Head of Education Division
(Zhytomyr Ivan Franko State University)
super_iagrik2011@ukr.net
ORCID: 0000-0001-7202-3429

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ГЕНЕЗА ПОНЯТТЯ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ

І. А. Вербовський

У статті здійснено теоретичне осмислення цифровізації управління освітньою діяльністю закладу вищої освіти як окремого науково-педагогічного феномена. Виходячи з аналізу сучасних досліджень, показано, що, попри значну кількість публікацій, присвячених цифровому освітньому середовищу, хмарним сервісам, дистанційному та змішаному навчанню, цифровим компетентностям педагогів і управлінців, саме управлінський вимір цифрової трансформації освіти залишається понятійно недостатньо окресленим і висвітлюється переважно через окремі сюжети. У фокусі статті – уточнення змісту базового поняття "цифровізація управління освітньою діяльністю закладу вищої освіти" та виявлення його концептуальних засад у контексті сучасних викликів, зокрема пов'язаних із функціонуванням ЗВО в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Методологічну основу дослідження становить інтеграція системного, діяльнісного, компетентнісного, аксіологічного, культурологічного та особистісно орієнтованого підходів, що дало змогу розглядати цифровізацію управління освітньою діяльністю як багатовимірний процес, у якому поєднуються організаційні, технологічні, ціннісні та особистісні компоненти. У статті запропоновано авторське визначення цифровізації управління освітньою діяльністю ЗВО, акцентовано на її відмінності від цифровізації освітнього процесу загалом і технічної модернізації інфраструктури. Виокремлено низку концептуальних засад цифрової трансформації управління освітньою діяльністю (орієнтація на якість і гуманістичні цінності, стратегічність і системність змін, опора на дані, багатоканальна комунікація, розвиток цифрових компетентностей управлінців, гнучкість управлінських моделей, етичність і безпека цифрових практик), які можуть бути використані як методологічний орієнтир для формування політик і практик розвитку вищої освіти в Україні. Окреслено перспективи подальших досліджень, пов'язаних з емпіричною верифікацією запропонованих підходів і розробленням типології моделей цифровізації управління освітньою діяльністю в різних типах закладів вищої освіти.

Ключові слова: цифровізація управління освітньою діяльністю закладу вищої освіти, цифровізація вищої освіти, управління освітньою діяльністю, цифрова трансформація, цифрове освітнє середовище, освітня аналітика, цифрові компетентності управлінців, методологічні підходи, концептуальні засади управління.

Introduction of the issue. In recent years, the digital transformation of higher education has evolved from an isolated trend into a stable pattern of institutional development, directly affecting the organisation and management of educational activities in higher education institutions. This transformation involves not only the implementation of information and communication technologies in the educational process, but also changes in managerial decision-making, planning mechanisms, monitoring procedures, and quality assurance within a digital society. The managerial dimension of digitalisation largely determines the ability of higher education institutions to respond effectively to transformations in the educational market, changes in the regulatory framework, and the evolving demands of students and employers.

Постановка проблеми. Упродовж останніх років цифрова трансформація системи вищої освіти набула характеру не окремого тренду, а стійкої закономірності її розвитку, що безпосередньо позначається на способах організації та управління освітньою діяльністю закладів вищої освіти. Йдеться не лише про впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в освітній процес, а й про зміну логіки управлінських рішень, механізмів планування, моніторингу та забезпечення якості освіти в умовах цифрового суспільства. Саме управлінський аспект цифровізації значною мірою визначає здатність ЗВО своєчасно реагувати на трансформацію освітнього ринку, оновлення нормативно-правової бази, запити здобувачів освіти та роботодавців.

Протягом останніх років у наукових

Contemporary research on the digitalisation of education primarily focuses on the development of digital educational environments, distance and blended learning, cloud services, and the formation of digital competencies among participants in the educational process. In contrast, the managerial dimension of these changes is typically addressed only superficially and is often implicitly associated with the technical modernisation of educational infrastructure, without receiving adequate theoretical conceptualisation. In the practice of Ukrainian higher education institutions, this is reflected in the fragmented implementation of digital tools, including learning management systems, electronic gradebook, online courses, and communication platforms, without a holistic understanding of how these technologies should function within an integrated digital management system aligned with institutional development strategies.

Recent events related to the full-scale war have clearly demonstrated the limitations of traditional management models. Higher education institutions were required to rapidly transition to distance and blended learning formats, reorganise educational schedules, modify communication practices, and ensure continuity of education for students displaced within Ukraine and abroad. Under such conditions, managerial decision-making requires not only rapid responsiveness but also reliance on educational analytics, sustainable digital communication channels, flexible educational programmes, and opportunities for individualised learning trajectories. These challenges intensified the need for a clear understanding of the concept of "digitalisation of management processes in higher education institutions" and the theoretical foundations underlying this process.

An analysis of contemporary scientific and pedagogical literature demonstrates that, despite the considerable number of studies devoted to digital transformation in education, the conceptual framework describing the digitalisation of management processes in higher

публікаціях, присвячених цифровізації освіти, насамперед акцентується увага на організації електронного навчального середовища, особливостях дистанційного та змішаного формату, формуванні цифрових компетентностей учасників освітнього процесу. Натомість власне управлінський аспект цих змін, як правило, згадується поверхнево, ніби "за замовчуванням" прив'язується до технічного оновлення освітньої інфраструктури й не отримує належного теоретичного осмислення. У реальній практиці українських університетів це виявляється у впровадженні окремих сервісів – систем дистанційного навчання, електронних журналів обліку успішності, онлайн-курсів, різних комунікаційних платформ – без цілісного бачення того, як ці інструменти мають працювати в логіці цифрового управління освітньою діяльністю та узгоджуватися зі стратегією розвитку закладу.

Події останніх років, пов'язані з повномасштабною війною, дуже чітко продемонстрували вразливість традиційних управлінських моделей: заклади вищої освіти були змушені фактично "на ходу" переходити до дистанційного чи змішаного навчання, перебудовувати розклад, змінювати формати комунікації зі здобувачами, забезпечувати можливість продовження навчання для тих, хто опинився за межами свого міста чи країни. За таких умов різко зросло навантаження на управлінські рішення: потрібними виявилися не тільки оперативність реагування, а й опора на дані освітньої аналітики, розбудова стійких цифрових каналів взаємодії, перегляд змісту й структури освітніх програм, можливість індивідуалізації освітніх траєкторій. Усе це закономірно вивело на перший план запит на чітке розуміння, що саме ми називаємо "цифровізацією управління освітньою діяльністю закладу вищої освіти" і на яких теоретичних засадах має будуватися цей процес.

Вивчення сучасних науково-педагогічних джерел показує, що, попри численні публікації про цифрову трансформацію освіти, створення цифрового університету, використання

education institutions remains insufficiently systematised. Different researchers use similar terms to describe different phenomena, often without distinguishing between the digitalisation of the educational process itself and the digitalisation of educational management. This creates methodological difficulties in the development of coherent management models for higher education institutions.

Accordingly, the relevance of the study is determined by several interrelated factors such as the need to align the theoretical and methodological foundations of digital educational management with contemporary challenges associated with the functioning of higher education institutions under conditions of war and post-war reconstruction; the need for conceptual clarification of the phenomenon of digital educational management; and the necessity of identifying the key conceptual foundations on which modern educational management policies and practices in Ukraine may be based. These considerations determine the logic of the present study, aimed at analysing the genesis of the concept of "digitalisation of management processes in higher education institutions" and substantiating its conceptual foundations.

Current state of the issue. The issue of digitalisation in higher education is no longer a "white spot" in the contemporary scientific literature; however, research attention remains unevenly distributed across different aspects of the phenomenon. First, studies addressing digital transformation at the macro level consider it as part of broader modernisation strategies in education. V. Bykov and O. Burov, analysing the digital learning environment, emphasise a transformation in the architecture of educational space from traditional classroom-based formats to flexible, technology-enhanced models that structure interactions between teachers and students and influence institutional management processes [3]. O. Bunytska, L. Varchenko-Trotsenko, and B. Hrytseliak conceptualise the digitalisation of higher education institutions as an integrated process in which infrastructural, organisational, and

електронних освітніх ресурсів, понятійний апарат, який описує цифровізацію управлінських процесів у ЗВО, досі є недостатньо упорядкованим. Різні автори використовують близькі за змістом терміни для позначення різних явищ, не завжди розмежовуючи, де йдеться про цифровізацію освітнього процесу як такого, а де – про зміну засад управління освітньою діяльністю, що, в свою чергу, створює методологічні труднощі для побудови цілісних управлінських моделей.

Отже, актуальність обраної теми зумовлена кількома взаємопов'язаними чинниками: потребою узгодження теоретико-методологічних засад цифровізації управління освітньою діяльністю із сучасними викликами функціонування ЗВО в умовах війни та післявоєнного відновлення; необхідністю концептуального прояснення й історико-логічного простеження еволюції базового поняття; потребою виокремлення ключових концептуальних засад, на яких може ґрунтуватися сучасна політика управління освітньою діяльністю в закладах вищої освіти України. Саме виявлена таким чином теоретична та практична "ніша" визначає логіку подальшого дослідження, спрямованого на аналіз генези поняття "цифровізація управління освітньою діяльністю закладу вищої освіти" та обґрунтування його концептуальних основ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання цифровізації вищої освіти вже не є "білою плямою" в сучасній науковій літературі, однак акценти в дослідженнях розподілені по-різному. Передусім варто згадати роботи, де цифрові зміни в освіті описуються на макрорівні – як частина загальної стратегії модернізації. В. Биков та О. Буров, аналізуючи цифрове навчальне середовище, фактично говорять про зміну архітектури освітнього простору: від традиційних аудиторних форм до гнучких, технологічно насичених моделей, що по-іншому організовують взаємодію викладача й здобувача, а заодно торкаються і управлінських процедур у ЗВО [3]. О. Буницька, Л. Варченко-Троценко та Б. Грицеляк розглядають цифровізацію закладу вищої

human resource changes are interrelated, highlighting the need for a coherent digital development strategy rather than isolated initiatives [2]. I. Verbovskyi and S. Kulyk examine the historical and social dimensions of digitalisation, outlining its evolution in contemporary society and its broader impact on the educational sphere [17]. Collectively, these studies provide a broad contextual background; however, the management of educational activities in higher education institutions is mainly implicit rather than treated as a distinct analytical category.

The second research direction focuses on the digitalisation of the educational process in terms of updating content and teaching methodologies. N. Monoilenko, S. Kononenko, and L. Kononenko substantiate the development of research competencies among higher education students through digital technologies, demonstrating their role in fostering students' research culture [6]. O. Semenikhina, A. Yurchenko, A. Sbruieva, A. Kuzminskyi, O. Kuchai, O. Bida conduct quantitative analysis of open digital educational resources in the field of information technologies, revealing their potential to transform the educational environment and expand access to high-quality learning materials [12]. I. Lipchevska investigates the organisational and didactic conditions for developing visualisation skills among future primary school teachers, showing how digital tools influence the structuring and presentation of educational content [7]. In these studies, digitalisation is predominantly interpreted as a didactic phenomenon, while its managerial dimension remains implicit.

The third direction addresses digitalisation in the context of crises and emergencies, particularly under martial law. S. Aliksieieva, N. Aristova, O. Malykhin, and O. Topuzov explore methodological and didactic approaches to compensating for learning losses in general secondary education, emphasising the role of digital platforms, electronic resources, and flexible learning formats in ensuring educational continuity [1]. Separately, A. Malykhin, N. Aristova and

освіти як цілісний процес, у якому переплітаються інфраструктурні, організаційні та кадрові зміни, і наголошують на необхідності продуманої стратегії цифрового розвитку, а не набору поодиноких проєктів [2]. І. Вербовський та С. Кулик звертаються до історичного й суспільного контексту, простежуючи закономірності становлення цифровізації в сучасному суспільстві й підкреслюючи її вплив на освітню сферу в цілому [17]. Усі ці праці створюють широке тло для нашого дослідження, але управління освітньою діяльністю ЗВО в них радше "присутнє між рядками", ніж винесене в окремий предмет аналізу.

Другий напрям пов'язаний зі студіюванням цифровізації освітнього процесу в контексті оновлення змісту й методів навчання. Н. Моноїленко, С. Кононенко та Л. Кононенко обґрунтовують методiku формування інформаційно-дослідницьких компетентностей здобувачів вищої освіти засобами цифрових технологій, показуючи, що цифрові інструменти можуть стати підґрунтям для розвитку дослідницької культури студентів [6]. О. Семеніхіна, А. Юрченко, А. Сбруєва, А. Кузьмінський, О. Кучай, О. Біда здійснюють кількісний аналіз відкритих цифрових освітніх ресурсів у галузі ІТ, розкриваючи їх потенціал для трансформації освітнього середовища і розширення можливостей доступу до якісного навчального контенту [12]. І. Ліпчевська досліджує організаційно-дидактичні умови формування вмінь візуалізації навчальної інформації майбутніх учителів початкової школи, демонструючи, як цифрові засоби впливають на структурування та подання навчального матеріалу [7]. У цих дослідженнях цифровізація постає переважно як освітньо-дидактичний феномен, тоді як управлінський вимір змін залишається опосередкованим.

Третій напрям пов'язаний із цифровізацією освіти в умовах криз і надзвичайних ситуацій, насамперед воєнного стану. С. Алексєєва, Н. Арістова, О. Малихін та О. Топузов розкривають методологічні й дидактичні засади компенсації освітніх втрат здобувачів

I. Lipchevskaya analyse the organisation of the educational process under martial law, highlighting changes in communication models, scheduling, and the use of remote technologies [8]. Although these studies primarily focus on school education, they demonstrate that digital tools become integral to managerial decision-making in crisis conditions, which is also relevant for higher education.

The fourth research direction directly addresses managerial aspects of digitalisation in higher education. P. Mykytenko and O. Halytskyi examine the use of cloud technologies in higher education institutions, emphasising their role in ensuring flexible educational management, optimising access to resources, and improving administrative efficiency [10]. N. Mishenina and L. Sheina, analysing the use of the Zoom platform in distance foreign language instruction, highlights not only methodological but also organisational and managerial challenges related to planning, monitoring learning outcomes, and maintaining feedback in online environments [9]. N. Sakhno focuses on teachers' digital competence, identifying key tools necessary for effective educational activity in digital environments and thereby outlining the personnel dimensions of digital transformation in management [11]. These studies confirm the influence of digital technologies on educational management; however, they do not provide a systematic conceptualisation of the digitalisation of educational management processes in higher education institutions.

S. Symonenko examines Ukrainian digital education within the context of broader public digital transformation, emphasising the need for a holistic development strategy that integrates managerial, regulatory, and infrastructural dimensions [15]. A. Sokoliuk analyses the impact of virtual and augmented reality technologies on educational practice, including aspects related to the management of innovation implementation in educational institutions [14]. These studies highlight the strategic dimension of

повної загальної середньої освіти, підкреслюючи роль цифрових платформ, електронних ресурсів і гнучких форматів навчання для забезпечення безперервності освіти [1]. Окремо О. Малихін, Н. Арістова та І. Ліпчевська аналізують особливості організації освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти в умовах воєнного стану, фіксуючи зміни в моделях комунікації, розкладі, використанні дистанційних технологій [8]. Хоча зазначені праці стосуються здебільшого шкільної освіти, вони демонструють, що цифрові інструменти стають невід'ємною складовою управлінських рішень у кризових ситуаціях, що важливо й для розуміння процесів у вищій освіті.

Четвертий напрям безпосередньо торкається управлінських аспектів цифровізації вищої освіти. П. Микитенко та О. Галицький розглядають використання сучасних хмарних технологій у навчальному процесі закладу вищої освіти, акцентуючи на їх значенні для гнучкого управління освітнім процесом, оптимізації доступу до ресурсів і підвищення ефективності адміністрування [10]. Н. Мішеніна та Л. Шеїна, аналізуючи практику використання платформи Zoom під час дистанційного навчання іноземної мови, звертають увагу не лише на методичні, а й на організаційні та управлінські виклики, пов'язані з плануванням занять, контролем результатів і підтримкою зворотного зв'язку в онлайн-форматі [9]. Н. Сахно у своїх розвідках акцентує увагу на цифровій компетентності педагогів та описує інструменти, що мають бути опановані для ефективної освітньої діяльності в цифровому середовищі, фактично окреслюючи кадровий вимір цифрової трансформації управління [11]. Ці роботи підкреслюють, що цифрові технології впливають не лише на навчання, а й на управління, однак не пропонують системного опису цифровізації управління саме освітньою діяльністю в ЗВО.

У своїх дослідженнях С. Симоненко розглядає українську цифрову освіту в контексті загальносуспільної цифрової трансформації, наголошуючи на необхідності вибору цілісної стратегії

digitalisation and the necessity of aligning technological solutions with institutional development policies.

A significant methodological foundation for understanding the digitalisation of educational management is provided by works addressing the methodology of pedagogical research. O. Dubaseniuk [4], M. Fitsula [5], V. Sheiko, N. Kushnarenko [13], S. Sysoieva, T. Kristopchuk [16], emphasise the importance of a holistic methodological approach based on the integration of systemic, activity-based, competence-based, axiological, cultural, and personality-oriented approaches. These studies underline the importance of a conscious combination of methodological foundations, which is essential for constructing a theoretical model of digital educational management.

Thus, it can be argued that contemporary research offers a broad spectrum of studies on digitalisation in education, including digital learning environments, cloud technologies, crisis-driven educational models, and the development of digital competencies. However, the concept of "digitalisation of management processes in higher education institutions" remains insufficiently elaborated: it is either not explicitly addressed or is subsumed under broader notions such as digital transformation of education or the digital university. Moreover, the historical and logical development of this concept, its differentiation from related definitions, and its conceptual foundations remain underexplored. This gap substantiates the need for a dedicated study focused on the genesis and conceptual foundations of digitalisation of educational management in higher education institutions.

Aim of the research is to provide a theoretical substantiation of the digitalisation of educational management in higher education institutions through clarifying the genesis of the relevant concept and identifying its key conceptual foundations based on contemporary scientific and pedagogical approaches.

Results and discussion. Based on the stated aim, it is appropriate to systematically consider: (i) the evolution of

розвитку, що враховує управлінські, нормативні та інфраструктурні аспекти [15]. О. Соколюк аналізує вплив технологій віртуальної й доповненої реальності на навчальні практики, торкаючись, серед іншого, питань управління впровадженням таких інновацій у закладах освіти [14]. Ці напрацювання важливі тим, що вказують на стратегічний вимір цифровізації та потребу узгодження технологічних рішень із політикою розвитку закладів освіти.

Вагоме методологічне підґрунтя для осмислення цифровізації управління освітньою діяльністю закладу вищої освіти забезпечують праці, присвячені методології та організації науково-педагогічних досліджень. О. Дубасенюк [4], М. Фіцула [5], В. Шейко, Н. Кушнарєнко [13], С. Сисоєва, Т. Кристопчук [16], які наголошують на потребі цілісного методологічного підходу, що передбачає інтеграцію системного, діяльнісного, компетентнісного, аксіологічного, культурологічного та особистісно орієнтованого підходів у сучасних педагогічних дослідженнях. Ці праці підкреслюють важливість усвідомленого добору й поєднання методологічних засад, що є принципово значущим і для побудови теоретичної моделі цифровізації управління освітньою діяльністю.

Таким чином, можна стверджувати, що нині маємо досить широкий масив публікацій про цифровізацію освіти, створення цифрових освітніх середовищ, використання хмарних сервісів, організацію навчання в умовах війни, розвиток цифрових компетентностей педагогів і керівників. Водночас саме поняття «цифровізація управління освітньою діяльністю закладу вищої освіти» у жодній з проаналізованих робіт не розкрито окремо: воно або не використовується, або підміняється більш загальними формулюваннями про цифрову трансформацію освіти чи цифровий університет. Не простежено й історико-логічний шлях формування цього поняття, нечітко розмежовано його зі спорідненими дефініціями, а також недостатньо окреслено концептуальні засади, у межах яких воно набуває

ideas on the digitalisation of higher education and the role of the managerial component within it; (ii) the conceptual content of the notion of "digitalisation of educational management in higher education institutions" in relation to key methodological approaches; and (iii) the conceptual foundations that frame the practical implementation of digital transformation in educational management in contemporary Ukrainian higher education institutions.

Before we talk about the digitalisation of educational management, it is important to outline how the understanding of digitalisation in higher education has evolved in scientific discourse. V. Bykov and O. Burov interpret the digital learning environment as a new configuration of educational space in which not only modes of content delivery change, but also the logic of interaction between educational actors. The authors emphasise that the digital environment integrates traditional and electronic resources, enables learning mobility and individualisation, and transforms educational communication structures [3]. In this approach, managing the educational process is essentially understood as managing the environment such as its resources, access conditions, interaction rules, and support mechanisms.

O. Bunytska, L. Varchenko-Trotsenko and B. Hrytseliak further develop this perspective by conceptualising the digitalisation of higher education institutions as a complex, multidimensional process. Their analysis demonstrates that digitalisation simultaneously encompasses technological infrastructure, organisational structures, human resources, management culture, and internal quality assurance policies [2]. Thus, digitalisation is no longer limited to ICT services but becomes a subject of strategic management decision-making, including in relation to educational activities.

I. Verbovsky and S. Kulyk, examining the historical development of digitalisation in contemporary society, emphasise that digital technologies are progressively transforming social interaction, knowledge

цілісного змісту. Саме ця прогалина й зумовляє необхідність спеціального дослідження, спрямованого на аналіз генези поняття "цифровізація управління освітньою діяльністю закладу вищої освіти" та обґрунтування його концептуальних основ.

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні цифровізації управління освітньою діяльністю закладу вищої освіти через з'ясування генези відповідного поняття та виокремлення його ключових концептуальних засад на основі сучасних науково-педагогічних підходів.

Виклад основного матеріалу. Виходячи з окресленої мети, доцільно послідовно розглянути: по-перше, еволюцію уявлень про цифровізацію вищої освіти та місце в ній управлінського компонента; по-друге, змістовне наповнення поняття "цифровізація управління освітньою діяльністю закладу вищої освіти" в його зв'язку з базовими методологічними підходами; по-третє, виокремити концептуальні засади, що задають рамку для практичної реалізації цифрової трансформації управління освітньою діяльністю в сучасному українському ЗВО.

Перш ніж говорити про цифровізацію управління освітньою діяльністю, варто окреслити, як у науковому дискурсі змінювалося розуміння самої цифровізації вищої освіти. У роботах В. Бикова та О. Букова цифрове навчальне середовище трактується як нова конфігурація освітнього простору, в якій змінюються не лише засоби подання навчального матеріалу, а й загальна логіка взаємодії суб'єктів освіти. Автори акцентують увагу на тому, що цифрове середовище інтегрує традиційні й електронні ресурси, забезпечує мобільність та індивідуалізацію навчання, формує іншу структуру освітніх комунікацій [3]. У такому підході управляти освітнім процесом означає управляти саме середовищем: його ресурсами, доступом, правилами взаємодії, підтримкою.

О. Буницька, Л. Варченко-Троценко та Б. Грицеляк доповнюють цю лінію, пропонуючи розглядати цифровізацію закладу вищої освіти як комплексний, багатовимірний процес. На прикладі

access, and control and evaluation mechanisms. They argue that while digitalisation in education is irreversible, the key question concerns its implementation, which largely depends on institutional management decisions [17]. In this context, digitalisation of educational management appears not as a technical tool but as a response to systemic societal challenges.

At the same time, research increasingly views digitalisation as a driver of changes in teaching content and methods. N. Monoilenko, S. Kononenko, and L. Kononenko demonstrate that digital technologies contribute to the development of students' research competencies, particularly in terms of data handling, critical thinking, and designing individual research trajectories [6]. O. Semenikhina, A. Yurchenko, A. Sbruieva, A. Kuzminskyi, O. Kuchai and O. Bida, show that open digital educational resources expand access to knowledge, enhance personalisation of learning, and support collaboration [12]. I. Lipchinska, investigating the development of visualisation skills in learning information among prospective primary school teachers, indirectly examines the impact of digital tools on the structure of educational content, as well as on the pace and logic of its acquisition [7].

These studies are significant because they demonstrate that the digitalisation of the educational process inevitably requires a reconsideration of management approaches. Changes in content, learning formats, pace, and communication channels require corresponding transformations in planning, workload regulation, monitoring, and coordination. However, as shown in the literature analysis, most authors focus primarily on pedagogical aspects, while the managerial dimension remains insufficiently developed.

The crisis caused by the full-scale war has added another dimension to this issue. S. Aliksieieva, N. Aristova, O. Malykhin, and O. Topuzov, discussing the principles of compensating for learning losses, demonstrate that digital platforms, electronic resources, and flexible learning formats have become

конкретного університету вони показують, що цифровізація охоплює одночасно технічну інфраструктуру, організаційні структури, кадровий склад, культуру управління, внутрішню політику якості [2]. Таким чином, цифровізація перестає бути "справою ІТ-служби" і стає предметом стратегічних управлінських рішень, у тому числі в частині освітньої діяльності.

І. Вербовський та С. Кулик, аналізуючи історичні аспекти розвитку цифровізації в сучасному суспільстві, звертають увагу на те, що цифрові технології поступово змінюють характер соціальних взаємодій, способи доступу до знань, механізми контролю й оцінювання. Вони підкреслюють, що освітня система опиняється в ситуації, коли відмовитися від цифровізації вже неможливо, а от питання, "як саме" вона реалізується, залишається відкритим і значною мірою залежить від управлінських рішень на рівні окремого закладу [17]. У цьому контексті цифровізація управління освітньою діяльністю постає не як технічний додаток, а як спосіб відповіді на системні виклики часу.

Паралельно формується уявлення про цифровізацію як фактор оновлення змісту й методів навчання. Н. Моноїленко, С. Кононенко та Л. Кононенко, обґрунтовуючи методіку формування інформаційно-дослідницьких компетентностей засобами цифрових технологій, показують, що цифрові інструменти можуть стати підґрунтям для розвитку в студентів здатності працювати з даними, критично їх осмислювати, конструювати власні дослідницькі траєкторії [6]. О. Семеніхіна, А. Юрченко, А. Сбруєва, А. Кузьмінський, О. Кучай та О. Біда, аналізуючи відкриті цифрові освітні ресурси в галузі ІТ, демонструють, що цифрове середовище змінює "географію" доступу до знань, відкриває нові можливості для персоналізації навчання та співпраці здобувачів [12]. І. Ліпчинська, досліджуючи формування вмінь візуалізації навчальної інформації майбутніх учителів початкової школи, фактично торкається питання, як цифрові засоби впливають на структуру навчального матеріалу, темп і логіку його засвоєння [7].

essential tools for ensuring educational continuity under conditions of constant risk of disruption to the learning process [1]. O. Malykhin, N. Aristova, and I. Lipchevska, analysing the organisation of the educational process under martial law, show how communication models, class schedules, and the combination of face-to-face, distance, and blended learning formats are being transformed [8]. All these changes are directly related to the management of educational activities, ranging from timetable organisation to supporting the psychological well-being of students and academic staff.

In the works of P. Mykytenko, O. Halytskyi, N. Mishenina, and N. Sakhno, digitalisation is explicitly linked to managerial processes. Cloud technologies are viewed as instruments for flexible educational management, online platforms require structured planning and monitoring, and teachers' digital competence is considered a prerequisite for effective management decisions in digital environments [9-11]. However, even in these studies, digitalisation of educational management has not yet been conceptualised as an independent theoretical category.

Thus, the evolution of scientific approaches suggests a clear necessity: while the digitalisation of educational processes and higher education transformation is well explored, the next step is the theoretical conceptualisation of digitalisation of educational management as a distinct phenomenon.

Summarising the above approaches, digitalisation of educational management in higher education institutions can be defined as a purposeful process of transforming the goals, content, forms, tools, and procedures of managing educational activities through the systematic use of digital technologies, learning analytics, and electronic communication, while preserving the humanistic orientation of education.

Three key aspects should be emphasised.

First, digitalisation of management is not

Ці розвідки важливі тим, що показують: цифровізація освітнього процесу неминуче тягне за собою потребу перегляду управлінських підходів. Якщо змінюються зміст, форми, темп, канали комунікації, то мають змінитися й підходи до планування освітнього процесу, контролю навантаження, моніторингу результатів, взаємодії з усіма суб'єктами. Однак, як було показано в аналізі літератури, більшість авторів зупиняються на педагогічному рівні, тоді як проблематика управління освітньою діяльністю лишається лише побіжно окресленою.

Криза, спричинена повномасштабною війною, додала до цього ще один вимір. С. Алексєєва, Н. Арістова, О. Малихін та О. Топузов, розкриваючи засади компенсації освітніх втрат, демонструють, що цифрові платформи, електронні ресурси та гнучкі формати навчання стають засобами підтримання безперервності освіти в умовах постійної загрози переривання навчального процесу [1]. О. Малихін, Н. Арістова та І. Ліпчевська, аналізуючи організацію освітнього процесу в умовах воєнного стану, показують, як змінюються моделі комунікації, розклади занять, поєднання очних, дистанційних і змішаних форматів [8]. Усе це безпосередньо стосується управління освітньою діяльністю: від організації розкладів до підтримки психоемоційного стану здобувачів і педагогів.

У працях П. Микитенка, О. Галицького, Н. Мішеніної та Н. Сахно цифровізація вже чітко пов'язується з управлінськими рішеннями: хмарні технології розглядаються як засіб гнучкого управління навчальним процесом, платформа Zoom – як інструмент, що потребує продуманого планування, контролю й підтримки з боку викладача та адміністрації, цифрова компетентність педагогів – як ресурс, без якого управлінські рішення щодо цифровізації залишаються декларативними [9-11]. Водночас і в цих роботах управління освітньою діяльністю в умовах цифровізації не отримує самостійного понятійного оформлення.

Таким чином, еволюція наукових підходів підводить до логічної необхідності:

limited to the introduction of individual digital tools (e.g. electronic gradebook, LMS, or document management systems). It involves a transformation in managerial logic, where planning, organisation, motivation, control, and regulation are increasingly based on data generated by digital systems, while communication with stakeholders becomes multi-channel and flexible.

Second, the management of educational activities is characterised by a dual nature: it functions, on the one hand, as a component of the overall governance system of higher education institutions (including research, innovation, financial and economic, and human resource management), and, on the other hand, it is inherently connected with the specific features of the pedagogical process, its value orientation, and its multi-stakeholder character. Consequently, the digitalisation of educational management inevitably integrates both general managerial and pedagogical dimensions.

Third, digitalisation of educational management should be understood not only as a technological or organisational process, but also as a cultural transformation. This is reflected in studies on digital competence and digital strategies, which highlight changes in management culture, leadership styles, and interaction patterns between administrators, teachers, and students [18].

In order to avoid eclecticism, this concept should be considered through the prism of key methodological approaches, which, according to best practices outlined by O. Dubaseniuk [4], M. Fitsula [5], V. Sheiko, N. Kushnarenko [13], S. Sysoieva, and T. Krystopchuk [16], should be applied not in isolation but in an integrated manner.

The systemic approach enables the consideration of educational management in higher education institutions as an integrated system comprising goals, content, actors, structure, functions, processes, resources, outcomes, and feedback. In terms of digitalisation, this

якщо цифровізація освітнього процесу та цифрова трансформація закладу вищої освіти описані досить ґрунтовно, то наступним кроком має стати теоретичне окреслення цифровізації управління саме освітньою діяльністю як відносно самостійного феномена.

Узагальнюючи наведені вище підходи, вважаємо за доцільне розглядати цифровізацію управління освітньою діяльністю закладу вищої освіти як цілеспрямований процес оновлення цілей, змісту, форм, засобів та процедур управління освітньою діяльністю на основі системного використання цифрових технологій, освітньої аналітики й електронних комунікацій при збереженні гуманістичної спрямованості освіти. У цьому визначенні важливими є кілька акцентів.

По-перше, цифровізація управління не зводиться до впровадження окремих цифрових сервісів (електронний журнал, LMS, система електронного документообігу). Йдеться про зміну логіки управлінської діяльності, коли планування, організація, мотивація, контроль та регулювання здійснюються з опорою на дані, що генеруються цифровими системами, а комунікація з учасниками освітнього процесу відбувається в гнучкому, багатоканальному режимі.

По-друге, управління освітньою діяльністю має двоїстий характер: з одного боку, воно є компонентом загальної системи управління ЗВО (разом з управлінням науковою, інноваційною, фінансово-економічною, кадровою діяльністю тощо), з іншого – пов'язане з особливостями педагогічного процесу, його ціннісною спрямованістю, багатосуб'єктністю. Відтак цифровізація управління освітньою діяльністю неминуче інтегрує загальноуправлінські та власне педагогічні виміри.

По-третє, цифровізація управління освітньою діяльністю повинна розглядатися не лише як технічний чи організаційний процес, а й як процес культурної зміни. На це вказують і дослідження цифрових компетентностей педагогів, і аналіз цифрових стратегій, де наголошується на зміні управлінської культури, стилю лідерства, способів

implies that digital technologies cannot be regarded as external additions to a "completed" system; rather, they transform internal relationships, information flows, and decision-making mechanisms. For example, the use of LMS and analytics systems not only provides access to learning materials but also creates opportunities for monitoring academic performance, tracking student activity, and planning workload. For managers, this implies a shift from episodic reporting to continuous analysis of performance dynamics.

The activity-based approach views the management of educational activities not merely as a system of structures and regulations, but primarily as the practical activity of specific actors: rectors, vice-rectors, deans/directors, heads of departments, programme guarantors, academic staff, and quality assurance units. Digitalisation changes the nature of their activities. For instance, deans/directors work with electronic enrolment systems, timetables, and automatically aggregated survey data; programme guarantors monitor the implementation of individual study plans via electronic systems; academic staff combine face-to-face and online communication and use digital tests, forums, and video conferencing tools. Thus, digitalisation of educational management also implies a restructuring of roles, the emergence of new functions, and an expansion of responsibilities.

The competence-based approach focuses on the professional competencies required of management actors for the effective implementation of digital transformation in educational activities. Research by N. Sakhno and other scholars in the field of digital competence demonstrates that this involves not only the ability to use individual tools or platforms, but also the capacity to integrate digital technologies into pedagogical and managerial processes, critically evaluate their potential and limitations, and ensure information security [11]. Applied to educational management, this refers to the digital

взаємодії між адміністрацією, викладачами й здобувачами [18].

Щоб уникнути еклектизму, важливо розглянути це поняття крізь призму провідних методологічних підходів, які, згідно з напрацюваннями О. Дубасенюк [4], М. Фіцула [5], В. Шейка, Н. Кушнарєнко [13], С. Сисоєвої, Т. Кристопчук [16] та інших науковців, мають застосовуватися не ізольовано, а в інтеграції.

Системний підхід дозволяє розглядати управління освітньою діяльністю ЗВО як цілісну систему, що включає цілі, зміст, суб'єктів, структуру, функції, процеси, ресурси, результати та зворотний зв'язок. У площині цифровізації це означає, що цифрові технології не можуть розглядатися як зовнішній додаток до "готової" системи; вони змінюють внутрішні зв'язки, шляхи руху інформації, механізми прийняття рішень. Наприклад, використання LMS і систем аналітики не лише забезпечує доступ до навчальних матеріалів, а й створює нові можливості для моніторингу успішності, відстеження активності здобувачів, планування навантаження. Для управління це означає інший тип взаємодії з інформацією – від епізодичного звіту до постійного аналізу динаміки показників.

Діяльнісний підхід розглядає управління освітньою діяльністю не лише як систему структур і регламентів, а передусім як практичну діяльність конкретних суб'єктів: ректора, проректорів, деканів/директорів, завідувачів кафедр, гарантів освітніх програм, викладачів, служб забезпечення якості тощо. Цифровізація змінює характер їхньої діяльності: наприклад, декан/директор працює з електронною системою контингенту, розкладами навчальних занять, результатами опитувань, які автоматично агрегуються; гарант освітньої програми відстежує виконання індивідуальних навчальних планів здобувачів через електронну систему; викладач поєднує очну й онлайн-комунікацію, використовує цифрові тести, форуми, відеоконференції. Отже, цифровізація управління освітньою діяльністю означає й переформатування структури діяльності цих суб'єктів, появу нових функцій, розширення зони

competence of higher education administrators, including strategic vision of digital transformation, understanding of digital systems, ability to interpret data, and evidence-based decision-making.

The axiological approach emphasises that educational management in the context of digitalisation cannot be reduced to optimisation of processes and indicators. Its core lies in preserving and strengthening the humanistic values of education, ensuring the right to high-quality, accessible, and safe education, and safeguarding learner dignity. Accordingly, digitalisation of educational management should be assessed not only in terms of efficiency but also in terms of its impact on value foundations of education: whether it increases inequality of access, replaces human pedagogical interaction with purely technical communication, and ensures ethical use of data.

Cultural and personality-oriented approaches allow digitalisation of educational management to be understood as a process embedded in a specific cultural context and involving individuals with their experiences, expectations, fears, and readiness for change. In conditions of war, this dimension becomes particularly significant: digital tools may serve both as support mechanisms and as additional burdens for teachers and students if managerial decisions fail to consider psychological conditions and unequal access to digital infrastructure and the internet.

It should be emphasised that these approaches do not function in isolation. As shown in the methodological works of O. Dubaseniuk [4], S. Sysoieva, and T. Krystopchuk [16], one of the key challenges of contemporary pedagogical science is the deliberate integration and coordination of methodological approaches into a unified framework. This also applies to the digitalisation of educational management: without a systemic perspective, it risks being reduced to technical procedures; without an activity-based perspective, real managerial practice remains invisible; without a competence-based perspective,

відповідальності.

Компетентнісний підхід зумовлює увагу до того, якими мають бути професійні компетентності суб'єктів управління для ефективного здійснення цифрової трансформації освітньої діяльності. Дослідження Н. Сахно та інших дослідників у напрямі цифрової компетентності педагогів показують, що йдеться не лише про вміння користуватися окремими програмами чи сервісами, а про здатність інтегрувати цифрові інструменти в педагогічний і управлінський процес, критично оцінювати їх можливості й обмеження, забезпечувати інформаційну безпеку [11]. Переносячи це на рівень управління освітньою діяльністю, можемо говорити про цифрову компетентність керівних кадрів ЗВО, яка включає стратегічне бачення цифрової трансформації, розуміння логіки роботи цифрових систем, здатність інтерпретувати дані, що генеруються, й використовувати їх для ухвалення рішень.

Аксіологічний підхід нагадує, що управління освітньою діяльністю в умовах цифровізації не може зводитися до оптимізації процесів і показників. Його сутність – у збереженні й примноженні гуманістичних цінностей освіти, забезпеченні прав людини на якісну, доступну, безпечну освіту, захисті гідності здобувача. У зв'язку з цим цифровізація управління освітньою діяльністю повинна оцінюватися не лише за критеріями ефективності, а й з погляду впливу на ціннісні засади освітнього процесу: чи не посилює вона нерівність доступу; чи не підміняє живе педагогічне спілкування суто технічною комунікацією; чи забезпечує етичне використання даних.

Культурологічний та особистісно орієнтований підходи дозволяють побачити цифровізацію управління освітньою діяльністю як процес, що розгортається у певному культурному контексті й стосується конкретних людей – із їхнім досвідом, страхами, очікуваннями, готовністю або неготовністю до змін. В умовах війни це набуває особливої ваги: цифрові інструменти можуть стати як інструментом підтримки, так і додатковим навантаженням для педагогів і здобувачів, якщо управлінські рішення не враховують

the need for new skills is underestimated; and without an axiological perspective, its value dimension is lost (Fig. 1).

психологічний стан учасників, різний рівень доступу до техніки й Інтернету.

Важливо, що всі ці підходи не існують ізольовано. Як показують методологічні дослідження О. Дубасенюк [4], С. Сисоєвої, Т. Кристопчук [16], один із ключових викликів сучасної педагогічної науки полягає в усвідомленому доборі й узгодженні підходів, їх інтеграції в єдину методологічну рамку. Це стосується й цифровізації управління освітньою діяльністю: без системного бачення ми ризикуємо звести її до набору технічних кроків; без діяльнісного – не побачити зміни в реальній практиці управлінців; без компетентнісного – не усвідомити потреби в нових компетентностях; без аксіологічного – втратити ціннісну орієнтацію (Рис. 1).



Fig. 1. Structural Components of Digitalisation of Educational Activities Management in Higher Education Institutions

Based on the above methodological guidelines, a set of conceptual foundations for the digitalisation of educational activities management in higher education institutions is proposed (Table 1).

Спираючись на наведені методологічні орієнтири, пропонуємо окреслити кілька концептуальних засад цифровізації управління освітньою діяльністю закладу вищої освіти (Табл. 1).

Table 1

Conceptual Foundations of Digitalisation of Educational Activities Management of Higher Education Institutions

Conceptual framework	Content	Managerial significance
Priority of educational quality and humanistic values	Digitalisation is considered as a means of improving the quality of education, ensuring accessibility, inclusiveness, and and psychological well-being of participants in the educational process	Orientation of managerial decisions towards personal development, support of academic freedom, and humanisation of the educational environment
Systematic and strategic changes	Digitalisation of educational management is integrated into the overall development strategy of higher education institutions, quality assurance system, and educational policy	Ensuring coherence of digital transformation, consistency of managerial decisions, and long-term institutional development
Data-driven decision-making	Use of educational analytics, digital monitoring, and data collection and processing tools for educational processes	Transition to evidence-based management, improving the validity and efficiency of decision-making
Multichannel and stakeholder communication	Organization of interaction between the administration, academic staff, students, and employers via digital platforms and electronic services	Increasing transparency, developing co-management practices, and strengthening feedback mechanisms
Development of digital competencies of management entities	Formation of managerial and pedagogical capacity to effectively use digital tools, analytics, and information security instruments	Improving efficiency of digital transformation and staff readiness for innovative changes
Flexibility and adaptability of management models	Ability of the management system to quickly respond to changes in the external environment, crisis situations and needs of participants in the educational process	Ensuring resilience and continuity of educational processes under conditions of uncertainty and martial law
Ethics and security of digital practices	Compliance with the principles of personal data protection, academic integrity, and ethical standards in the use of digital technologies	Building trust in digital governance, minimizing risks of abuse and information security violations

Source: created by the author

Priority of educational quality and humanistic values: digitalisation of educational management should be considered as a means of improving the quality of education, and not as an end in

Пріоритет освітньої якості й гуманістичних цінностей: цифровізація управління освітньою діяльністю має розглядатися як засіб підвищення якості освіти, а не як самоціль або виключно

itself or exclusively a tool for saving resources. Managerial decisions regarding the implementation or modernisation of digital systems should be assessed in terms of their impact on the quality of the educational process, accessibility, inclusiveness, and psychological well-being of participants.

Systematic and strategic changes: digitalisation of educational activity management should be integrated into the overall strategy for the development of higher education institutions, consistent with the mission, educational policy, and quality assurance system. This implies that individual initiatives (such as platform implementation or the creation of separate digital resources) must be considered within the broader system architecture and long-term institutional development.

One of the key advantages of digitalisation is the transition from intuitive decision-making to data-driven management based on educational analytics, including academic performance, attendance, workload, educational trajectories, and student feedback. In this context, educational management requires the development of analytics systems, the cultivation of a data-informed decision-making culture, and the training of managerial staff in data interpretation and use.

Multi-channel and partner communication: digital tools allow you to organize communication between the administration, academic staff, students, and employers, including personal electronic accounts, chatbots, forums, and video conferencing platforms. Importantly, these tools should not become an additional bureaucratic burden but should enhance transparency, support participatory decision-making, and foster a culture of co-governance in the educational process.

Development of digital competencies of management entities: no digital system can function effectively without adequately prepared users. Therefore, digitalisation of educational management should include not only technological implementation but also systematic professional development of

інструмент економії ресурсів. Управлінські рішення щодо впровадження чи модернізації цифрових систем повинні оцінюватися з точки зору їхнього впливу на якість освітнього процесу, доступність, інклюзивність, психологічний комфорт учасників.

Системність і стратегічність змін: цифровізація управління освітньою діяльністю повинна бути вписана у загальну стратегію розвитку ЗВО, узгоджена з місією, освітньою політикою, системою забезпечення якості. Це означає, що поодинокі ініціативи (впровадження платформи, створення окремого електронного ресурсу) мають розглядатися через призму їхнього місця в загальній системі й довгострокових наслідків.

Дані як основа управлінських рішень: однією з ключових можливостей цифровізації є перехід від інтуїтивних управлінських рішень до рішень, що спираються на аналіз даних: про успішність, відвідуваність, навантаження, освітні траєкторії, зворотний зв'язок здобувачів тощо. Управління освітньою діяльністю в цифровому середовищі передбачає розвиток систем освітньої аналітики, формування культури роботи з даними, навчання керівних кадрів інтерпретації цих даних.

Багатоканальна й партнерська комунікація: цифрові інструменти дозволяють по-новому організувати комунікацію між адміністрацією, викладачами, здобувачами, роботодавцями: від електронних кабінетів до чат-ботів, форумів, відеоконференцій. Концептуально важливо, щоб ці інструменти не перетворювалися на додатковий бюрократичний тягар, а сприяли прозорості рішень, залученню здобувачів до обговорення питань освітнього процесу, формуванню культури співуправління.

Розвиток цифрових компетентностей суб'єктів управління: жодна, навіть найкраща цифрова система, не працюватиме ефективно, якщо її користувачі не матимуть необхідних компетентностей. Тому концепція

managerial and academic staff in digital governance, data analytics, information security, and digital ethics.

Flexibility and adaptability of management models: the experience of martial law has demonstrated that higher education institutions with flexible digital management systems were able to rapidly transition to distance or blended learning, maintain communication with students, and ensure individualised learning pathways. Accordingly, digitalisation should not reinforce rigid procedural structures but should enhance the adaptability and resilience of the management system in response to environmental changes.

Ethics and security of digital practices: special attention should be paid to personal data protection, academic integrity, and the prevention of misuse related to automated assessment and learning analytics systems. Educational management in a digital environment must be grounded in clear ethical standards and regulatory frameworks governing the use of digital technologies.

These principles do not exhaust the full complexity of interpretations of digitalisation in educational management; however, they establish a conceptual framework for further theoretical and applied research in this field.

Conclusions and research perspectives. The conducted research enabled the conceptualisation of digitalisation of educational activity management in higher education institutions as an independent, multidimensional phenomenon that cannot be reduced either to technical modernisation or to partial transformations in the organisation of the educational process. It has been demonstrated that contemporary scholarly discourse already contains a substantial body of research devoted to digital educational environments, digital learning resources, cloud technologies, crisis-driven organisation of education under martial law, and the development of digital competencies of academic and managerial staff. However, the management of educational activities within the context of

цифровізації управління освітньою діяльністю має включати не лише технічне впровадження систем, а й цілеспрямоване підвищення кваліфікації керівних кадрів і викладачів у сфері цифрового управління, аналітики даних, інформаційної безпеки, етики використання цифрових інструментів.

Гнучкість і адаптивність управлінських моделей: досвід воєнного стану показав, що заклади вищої освіти, які мали гнучкі цифрові системи управління освітньою діяльністю, змогли швидше перелаштуватися на дистанційні чи змішані формати, підтримати зв'язок із здобувачами, забезпечити індивідуалізацію навчання. Отже, цифровізація управління повинна працювати не на жорстке фіксування процедур, а, навпаки, на підвищення здатності системи швидко адаптуватися до змін середовища.

Етичність та безпека цифрових практик: особливої уваги потребують питання захисту персональних даних, академічної доброчесності, попередження зловживань, пов'язаних з автоматизацією оцінювання, використанням систем відстеження активності тощо. Управління освітньою діяльністю в цифровому середовищі має спиратися на чіткі етичні орієнтири й регламенти.

Звичайно, наведені засади не вичерпують усього багатства можливих інтерпретацій цифровізації управління освітньою діяльністю, однак, на нашу думку, вони задають необхідний рамковий контекст для подальшого теоретичного та прикладного осмислення цього феномена.

Висновки та перспективи досліджень. Проведене дослідження дало змогу окреслити цифровізацію управління освітньою діяльністю закладу вищої освіти як самостійний, багатовимірний феномен, який не зводиться ані до технічної модернізації, ані до часткових змін в організації освітнього процесу. Показано, що в сучасному науковому дискурсі вже сформовано потужний масив праць, присвячених цифровому освітньому середовищу, цифровим освітнім

digital transformation, despite numerous related studies, remains conceptually underdeveloped and is mainly addressed in fragmented aspects.

It has been established that digitalisation of educational activity management should be understood as a purposeful process of renewing goals, content, forms, instruments, and procedures of management based on the systematic use of digital technologies, educational analytics, and electronic communication, while preserving the humanistic orientation of education. This interpretation emerges from the integration of systemic, activity-based, competence-based, axiological, cultural, and personality-oriented approaches and avoids a purely technocratic understanding of digital transformation. The conceptual foundations of digitalisation of educational management in higher education institutions have been identified, including the priority of educational quality and humanistic values, systemic and strategic transformation, data-driven decision-making, multi-channel stakeholder communication, development of digital competencies of managerial actors, flexibility of management models, and ethics and security of digital practices. These foundations may serve as a methodological framework for shaping policies and practices of digital transformation in higher education.

Prospects for further research are primarily associated with the development of a typology of digital educational management models in Ukrainian higher education institutions, taking into account institutional profile, scale, regional specificity, and operational experience under wartime conditions. Another important research direction involves the specification of the structure of digital competencies of higher education managers in the context of educational activity management, the development of criteria and indicators for their assessment, and the identification of effective formats for professional development in this field. Finally, the necessity of interdisciplinary

ресурсам, хмарним сервісам, організації навчання в умовах війни, розвитку цифрових компетентностей педагогів і керівників. Водночас саме управління освітньою діяльністю в умовах цифрової трансформації, попри численні дотичні сюжети, залишається понятійно недостатньо артикульованим і здебільшого висвітлюється лише окремими аспектами.

З'ясовано, що цифровізацію управління освітньою діяльністю доцільно розуміти як цілеспрямований процес оновлення цілей, змісту, форм, засобів та процедур управління на основі системного використання цифрових технологій, освітньої аналітики й електронних комунікацій із збереженням гуманістичної спрямованості освіти. Показано, що така інтерпретація природно випливає з інтеграції системного, діяльнісного, компетентнісного, аксіологічного, культурологічного та особистісно орієнтованого підходів і дозволяє уникнути технократичного бачення цифрової трансформації. Виокремлено концептуальні засади цифровізації управління освітньою діяльністю ЗВО (пріоритет якості й гуманістичних цінностей, стратегічність і системність змін, опора на дані, багатоканальна партнерська комунікація, розвиток цифрових компетентностей суб'єктів управління, гнучкість управлінських моделей, етичність та безпека цифрових практик), які можуть виступати методологічним орієнтиром для розроблення політик і практик цифрової трансформації вищої освіти.

Перспективи подальших розвідок убачаємо, насамперед, у розробленні типології моделей цифровізації управління освітньою діяльністю в закладах вищої освіти України з урахуванням їхнього профілю, масштабу, регіонального контексту, досвіду функціонування в умовах війни. Важливим напрямом подальших наукових пошуків є також уточнення структури цифрової компетентності керівних кадрів ЗВО в контексті управління освітньою діяльністю, розроблення критеріїв і показників її

research that integrates managerial, pedagogical, psychological, legal, and IT dimensions of digitalisation is evident. Such an approach will contribute to the formation of a holistic conceptual framework for the further development of higher education in Ukraine within the conditions of digital transformation.

сформованості та окреслення ефективних форматів професійного розвитку управлінців у цій сфері. Очевидною видається потреба у міждисциплінарних дослідженнях, що поєднуюватимуть управлінську, педагогічну, психологічну, правову й ІТ-складові цифровізації управління, що, у свою чергу, сприятиме формуванню цілісного бачення подальшого розвитку вищої освіти України в цифрову добу.

REFERENCES (TRANSLATED & TRANSLITERATED)

1. Aliksieieva, S., Aristova, N., Malykhin, O., & Topuzov, O. (2023). Metodolohichni ta dydaktychni zasady kompensatsii osvitykh vtrat zdobuvachiv povnoi zahalnoi serednoi osvity [Methodological and didactic principles of compensating educational losses of general secondary education students]. *Diahnostyka ta kompensatsiia osvitykh vtrat u zahalnyi serednii osviti Ukrainy – Diagnosis and compensation of educational losses in general secondary education of Ukraine*, 1, 9-25. Retrieved from: <https://undip.org.ua/library/diahnostyka-ta-kompensatsiia-osvitnikh-vtrat-u-zahalnyi-seredniy-osviti-ukrainy-metodychni-rekomendatsii/> [in Ukrainian].
2. Buinytska, O., Varchenko-Trotsenko, L., & Hrytseliak, B. (2020). Tsyfrovizatsiia zakladu vyshchoi osvity [Digitalization of a higher education institution]. *Osvitlohichnyi dyskurs – Educational Discourse*, 1(28), 64-79. DOI: <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2020.1.6> [in Ukrainian].
3. Bykov, V.Yu., & Burov, O.Yu. (2021). Tsyfrovo navchalne seredovyshe: novi tekhnolohii ta vymohy do zdobuvachiv znan [Digital learning environment: New technologies and requirements for learners]. *Suchasni informatsiini tekhnolohii ta innovatsiini metodyky navchannia v pidhotovtsi fakhivtsiv: metodolohiia, teoriia, dosvid, problemy – Modern Information Technologies and Innovative Teaching Methods in Specialist Training: Methodology, Theory, Experience, Problems*, 55, 11-22. DOI: <https://doi.org/10.31652/2412-1142-2020-55-11-22> [in Ukrainian].
4. Dubaseniuk, O.A. (2016). *Metodolohiia ta metody naukovo-pedahohichnoho doslidzhennia [Methodology and Methods of Scientific and Pedagogical Research]: navch.-metod. posib.* Zhytomyr: Vyd-vo ZhDU im. I. Franka, 258 [in Ukrainian].
5. Fitsula, M.M. (2002). *Pedahohika [Pedagogy]: navch. posib. dla studentiv vyshchychk ped. zakladiv osvity.* Kyiv: Vydavnychiy tsentr "Akademiia", 528. (Serii "Alma-mater") [in Ukrainian].
6. Kononenko, S.O., Kononenko, L.V., & Manoilenko, N.O. (2021). Metodyka formuvannia informatsiino-doslidnytskykh kompetentnostei u zdobuvachiv vyshchoi osvity zasobamy tsyfrovykh tekhnolohii [Methodology for developing information-research competences in higher education students using digital technologies]. *Naukovi zapysky. Serii: Pedahohichni nauky – Scientific Notes. Series: Pedagogical Sciences*, 188, 125-128. Retrieved from: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/11022> [in Ukrainian].
7. Lipchevska, I. (2022). Vyznachennia sutnosti vizualizatsii navchalnoi informatsii maibutnikh uchyteliv pochatkovo shkoly [Defining the essence of educational information visualization skills of future primary school teachers]. *Molod i rynek – Youth & the Market*, 7(205), 151-155. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2022.266233> [in Ukrainian].
8. Malykhin, O., Aristova, N., & Lipchevska, I. (2023). Analitichni materialy: dydaktychni osoblyvosti orhanizatsii osvitnyoho protsesu v zakladakh zahalnoi serednoi osvity v umovakh voiennoho stanu [Analytical materials: Didactic features of organizing the educational process in general secondary education institutions under martial law]. *Osvita. Innovatyka. Praktyka – Education. Innovation. Practice*, 11(10), 56-62. DOI: <https://doi.org/10.31110/2616-650Xvol11i10-008> [in Ukrainian].

9. Mishenina, N.I. (2020). Z praktychnoho dosvidu vykorystannia platformy Zoom pid chas dystantsiinoho navchannia inozemnoi movi [From practical experience of using the Zoom platform during distance learning of a foreign language]. *Sotsialno-humanitarnyi visnyk – Social-humanitarian bulletin*, vyp. 32-33, 178-179. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2020_32-33_91 [in Ukrainian].
10. Mykytenko, P.V., & Halytskyi, O.V. (2021). Vykorystannia suchasnykh khmarnykh tekhnolohii u navchalnomu protsesi zakladu vyshchoi osvity [Use of modern cloud technologies in the educational process of a higher education institution]. *Osvitohichnyi dyskurs – Educational discourse*, vyp. 33 (5), 7-17. DOI: [https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.33\(5\)-1](https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.33(5)-1) [in Ukrainian].
11. Sakhno, O. (2020). Tsyfrova kompetentnist i tekhnolohii dlia osvity: pryntsyipy ta instrumenty [Digital competence and technologies for education: Principles and tools]. *Imidzh suchasnoho pedahoha – Image of the Modern Teacher*, 6(195), 10-14. DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2020-6\(195\)-10-14](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2020-6(195)-10-14) [in Ukrainian].
12. Semenikhina, O.V., Yurchenko, A.O., Sbruieva, A.A., Kuzminskyi, A.I., Kuchai, O.V., & Bida, O.A. (2020). Vidkryti tsyfrovi osvitni resursy v haluzi IT: kilkisnyi analiz [The open digital educational resources in IT-technologies: Quantity analysis]. *Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia – Information Technologies and Learning Tools*, 75(1), 331-348. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v75i1.3114> [in Ukrainian].
13. Sheiko, V.M., & Kushnarenko, N.M. (2006). *Orhanizatsiia ta metodyka naukovo-doslidnytskoi diialnosti [Organization and Methodology of Scientific Research Activity]: pidruchnyk*. Kyiv: Znannia, 307 [in Ukrainian].
14. Sokoliuk, O. (2021). Vplyv VR/AR na tekhnolohii navchannia i osvitni praktyky [The impact of VR/AR on learning technologies and educational practices]. *Suchasni informatsiini tekhnolohii ta innovatsiini metodyky navchannia v pidhotovtsi fakhivtsiv: metodolohiia, teoriia, dosvid, problemy – Modern information technologies and innovative teaching methods in specialist training: methodology, theory, experience*, vyp. 60, 108-116. Retrieved from: <https://vspu.net/sit/index.php/sit/article/view/5104> [in Ukrainian].
15. Symonenko, S.P. (2020). Ukrainska tsyfrova osvita v umovakh tsyfrovoyi transformatsii suspilstva: vybir stratehii rozvytku [Ukrainian digital education in the context of societal digital transformation: choice of development strategy]. *Hileia: naukovi visnyk – Hileia: scientific bulletin*, 153, 374-377. Retrieved from: <http://gileya.org/download.php?id=221> [in Ukrainian].
16. Sysoieva, S.O., & Krystopchuk, T.Ye. (2013). *Metodolohiia naukovo-pedahohichnykh doslidzhen [Methodology of Scientific and Pedagogical Research]: pidruchnyk*. Rivne: Volynski oberehy, 360 [in Ukrainian].
17. Verbovskyi, I.A., & Kulyk, S.P. (2024). Istorychni aspekty rozvytku tsyfrovizatsii v suchasnomu suspilstvi [Historical aspects of the development of digitalization in modern society]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho universytetu imeni Ivana Franka. Pedagogichni nauky – Zhytomyr Ivan Franko State University Journal. Pedagogical Sciences*, 2(117), 5-14. DOI: [https://doi.org/10.35433/pedagogy.2\(117\).2024.1](https://doi.org/10.35433/pedagogy.2(117).2024.1) [in Ukrainian].
18. Yatsenko, S.L. (2025). Tsyfrovizatsiia osvitnoho protsesu zakladiv osvity yak aktualna naukovo-pedahohichna problema [Digitalization of the educational process of educational institutions as a relevant scientific and pedagogical problem]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho universytetu imeni Ivana Franka. Pedagogichni nauky – Zhytomyr Ivan Franko State University Journal. Pedagogical Sciences*, 2(121), 46-60. DOI: [https://doi.org/10.35433/pedagogy.2\(121\).2025.4](https://doi.org/10.35433/pedagogy.2(121).2025.4) [in Ukrainian].

Received: April 10, 2026

Accepted: May 04, 2026

Published: May 29, 2026

