

nytstva, no. 2 (2013): 37-41. [https://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/bitstream/123456789/6186/3/pirpr\\_2013\\_2\\_10.pdf](https://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/bitstream/123456789/6186/3/pirpr_2013_2_10.pdf)

Khilukha, O. A. "Pryntsypy kompetentno-orientovanoho korporatyvnoho upravlinnia" [Principles of the Competently-Oriented Corporate Governance]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*. 2018. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/23883/1/принципи%20компетентно-орієнтованого%20корпоративного%20управління.pdf>

Khilukha, O. A. "Sutnisni kharakterystyky korporatyvnoho upravlinnia" [Essential Characteristics of Corporate Governance]. *Visnyk Volynskoho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu*. 2015. [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/5104/1/Khilukha\\_O.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/5104/1/Khilukha_O.pdf)

Mykytiuk, O. P., and Bilovus, O. S. "Reitynhove otsiniuvannia rivnia korporatyvnoho upravlinnia pidpriemstv farmatsevychnoi haluzi" [Rating Assessment of Corporate Governance in the Pharmaceutical Industry]. *Modern Economics*, no. 14 (2019): 153-160.

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-25](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-25)

Popelo, O. et al. "An innovative approach to determine the sustainable development of regions by harmonization

of the economic, social and environmental components". *Journal of Management Information and Decision Sciences*, vol. 24, Spec. Iss. 4 (2021). <https://www.abacademies.org/articles/an-innovative-approach-to-determine-the-sustainable-development-of-regions-by-harmonization-of-the-economic-social-and-environment-11964.html>

Vasenko, V. K. "Pryntsypy menedzhmentu ta yikh vplyv na formuvannia poniatiinoho aparatu" [Principles of Management and Their Influence on the Formation of the Conceptual Apparatus]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, no. 1 (2019): 97-104.

DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-97-104>

Vereskliia, M. R., and Tsyhankov, O. O. "Korporatyvne upravlinnia v systemi upravlinnia pidpriemstvom" [Corporate Management in the Enterprise Management System]. *Menedzhment i bezpeka v umovakh viiny: teoretychni ta prykladni aspekty*. Lviv: LvDUVS, 2022. 151-153.

Yurchyshena, L. V. "Pryntsypy korporatyvnoho upravlinnia: mizhnarodnyi dosvid ta vprovadzhenia v universytetakh" [Principles of Corporate Governance: International Experience and Implementation in University]. *Efektynna ekonomika*, no. 8 (2020).

DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.53

УДК 334.021.1

JEL: D83; I23; I25

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-175-181>

## СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

©2023 КОНДРАТЕНКО Н. О., КАДИКОВА І. М.

УДК 334.021.1

JEL: D83; I23; I25

### Кондратенко Н. О., Кадикова І. М. Сучасні технології управління комунікаціями в закладах вищої освіти України

У статті визначено проблеми та перспективи використання сучасних технологій управління комунікаціями в закладах вищої освіти України. Зазначено, що основний прояв кризових явищ в українській вищій освіті має певні соціально-економічні особливості, що пов'язані із недостатнім реагуванням на впливи чинників зовнішнього середовища, нестачею якісної інформації, прийняттям неефективних управлінських рішень і невідповідністю комунікаційного забезпечення ЗВО світовим стандартам. Зазначено, що сьогодні інформаційно-комунікаційні технології: хмарні обчислення, автоматизація та робототехніка, Інтернет, штучний інтелект, аналітика даних тощо створили нові можливості для здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних працівників і визначили нові завдання для ЗВО у сфері освітнього менеджменту. Виходячи з цього технологія управління комунікаціями у ЗВО в загальному вигляді являє собою сукупність прийомів, засобів, інструментів, форм і методів впливу на керувану підсистему їх діяльності, маючи на меті досягнення запланованих результатів фінансово-економічного, соціального та професійного розвитку. Така технологія управління регламентується спеціальними нормативно-правовими та методичними документами, а саме: нормами, нормативами, посадовими інструкціями, положеннями, стандартами діяльності, системами документообігу. Зроблено висновок, що однією з важливих умов формування ефективної системи управління комунікаціями у ЗВО є поширення сучасних цифрових технологій навчання, підвищення ефективності освітнього менеджменту, набуття навичок цифрової грамотності, які сьогодні є пріоритетними умовами для досягнення успіху на сучасному ринку праці. Запропоновані напрями використання сучасних технологій управління комунікаціями у ЗВО передбачають комплексність вирішення проблем на всіх рівнях управління, оптимізацію заходів та створення комфортних умов навчання для здобувачів вищої освіти в Україні.

**Ключові слова:** технології управління, комунікації, заклади вищої освіти, освітні послуги.

**Рис.:** 2. **Бібл.:** 16.

**Кондратенко Наталія Олегівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** 2123kondratenko@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3305-9570>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/1700644>

**Кадикова Ірина Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління проектами в міському господарстві і будівництві, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** irina.kadykova@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3189-7231>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/853996>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57194405484>

UDC 334.021.1  
JEL: D83; I23; I25

**Kondratenko N. O., Kadykova I. N. Modern Technologies of Communication Management in Higher Education Institutions of Ukraine**

The article identifies problems and prospects of using modern technologies of communication management in higher education institutions of Ukraine. It is noted that the main manifestation of crisis phenomena in Ukrainian higher education has certain socioeconomic features associated with insufficient response to the influences of external environmental factors, lack of quality information, adoption of ineffective managerial decisions, and inconsistency of communication support of higher education institutions (HEIs) with world standards. It is noted that today information and communication technologies: cloud computing, automation and robotics, the Internet, artificial intelligence, data analytics, etc. have created new opportunities for higher education students, scientific and pedagogical workers and identified new tasks for HEIs in the field of educational management. Based on this, the technology of communication management in HEIs in general terms presents a set of techniques, means, tools, forms and methods of influencing the managed subsystem of their activities, with the aim of achieving the planned results of financial, economic, social, and professional development. This management technology is regulated by special regulatory and methodological documents, i. e.: norms, regulations, job descriptions, regulations, activity standards, document management systems. It is concluded that one of the important conditions for the formation of an effective communication management system in HEIs is the dissemination of modern digital learning technologies, improving the efficiency of educational management, acquiring digital literacy skills which today are priority conditions for success in the modern labor market. The proposed directions of using modern communication management technologies in HEIs provide for the complexity of solving problems at all levels of management, optimizing activities and creating comfortable learning conditions for higher education students in Ukraine.

**Keywords:** management technologies, communications, higher education institutions, educational services.

**Fig.:** 2. **Bibl.:** 16.

**Kondratenko Nataliia O.** – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** 2123kondratenko@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3305-9570>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/1700644>

**Kadykova Iryna N.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Project Management in Municipal Economy and Construction, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** irina.kadykova@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3189-7231>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/853996>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57194405484>

Сьогодні в Україні для ефективного функціонування сучасних закладів вищої освіти на ринку освітніх послуг необхідне формування ефективної системи управління комунікаціями, значення яких у сучасних умовах стрімке зростає. Для підвищення ефективності освітньої діяльності ЗВО необхідно використовувати всі наявні можливості, які допоможуть їм виживати на ринку в умовах жорсткої конкуренції та надавати якісні освітні послуги. Загалом, використання сучасних технологій управління комунікаціями у ЗВО дозволить задовольняти потреби здобувачів і науково-педагогічних працівників у професійному, інтелектуальному, культурному й етичному розвитку.

Основний прояв кризових явищ в українській вищій освіті має певні соціально-економічні особливості, що пов'язані із недостатнім реагуванням на впливи чинників зовнішнього середовища, нестачею якісної інформації, прийняттям неефективних управлінських рішень та невідповідністю комунікаційного забезпечення ЗВО світовим стандартам.

У зв'язку із цим проблема використання сучасних технологій управління комунікаціями у ЗВО стала однією з найбільш актуальних, що потребує формування та реалізації нових систем і механізмів комунікаційного забезпечення, здатних вирішити питання підвищення конкурентоспроможності освітніх послуг на вітчизняному та міжнародному ринках.

Дослідженню окремих напрямів інформаційно-комунікаційного забезпечення на макро- та мікрорівнях присвячені роботи вітчизняних учених, серед яких: О. Беляков [1], А. Гощинський, Д. Бакушевич [2], Л. Зубик [3], Є. Івченко [4], Т. Писаренко, Т. Кваша, Н. Березняк, О. Прудка [5] та ін.

Питання формування системи управління комунікаціями у вищій освіті розглядалися в роботах М. Боровик [6], І. Грищенко, Н. Крахмальової [7], Н. Кіяновської, Н. Рашевської, С. Семерікова [8], С. Кудрявцевої, В. Колос [9], І. Шахіної [10] та ін.

Проте проведений аналіз наукової літератури показав, що існуючі проблеми управління комунікаціями у ЗВО України залишаються недостатньо вивченими та потребують більш детального опрацювання.

Метою статті є визначення проблем і перспектив використання сучасних технологій управління комунікаціями в закладах вищої освіти України.

Вища освіта в Україні завжди була затребуваною та якісною. Практично всі галузі національного господарства України протягом багатьох десятиліть були задоволені молодими фахівцями, які потрапляли на виробництво, у соціальну, медичну, юридичну сфери тощо. Проте виклики сьогодення повністю змінили картину щодо вимог до майбутнього фахівця, оскільки рівень якості підготовки здобувачів вищої освіти потребує нових підходів до надання освітніх послуг на основі використання прогресивних технологій у сфері освітнього менеджменту.

Згідно із Законом України «Про освіту»: «Освіта – є основою інтелектуального, духовного, фізичного і культурного розвитку особистості, її успішної соціалізації, економічного добробуту, запорукою розвитку суспільства, об'єднаного спільними цінностями і культурою, та держави. Метою освіти є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей, виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору та спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству, збагачення на цій основі інтелектуального, економічного, творчого, культурного потенціалу Українського народу, підвищення освітнього рівня громадян задля забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору» [11].

Сучасний заклад вищої освіти (ЗВО) функціонує в умовах турбулентного оточення. Поточна реформа системи вищої освіти України передбачає підвищення рівня та посилення контролю над дотриманням вимог до акредитації ЗВО за спеціальностями (освітніми програмами) підготовки та перепідготовки фахівців післядипломної освіти. Метою реформування є створення привабливої та конкурентоспроможної національної системи вищої освіти України, інтегрованої в європейський простір вищої освіти та європейський дослідницький простір [12].

Усі знання, які отримують здобувачі вищої освіти, є системою освітніх порталів, і відповідне управління ними підвищує конкурентоспроможність ЗВО України на ринку освітніх послуг (рис. 1).

Така система освітніх порталів формується на основі інформаційно-комунікаційного забезпечення,

здатного враховувати не лише внутрішні (національні), а й міжнародні інтереси, що потребує швидкого реагування на зміни зовнішнього освітнього середовища.

Сьогодні в Україні, враховуючи всі виклики політичного, соціально-економічного характеру та бойові дії на території нашої країни, інформація та отримані на її основі знання шляхом використання відповідних каналів комунікацій є основою вищої освіти, підготовки фахівців нового покоління та підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних ЗВО.

До того ж, нині ЗВО України відіграють вирішальну роль у вихованні майбутнього покоління фахівців, яке є дуже обізнаними щодо власних бажань та перспектив професійної діяльності та здатних до відбудови нашої країни. У зв'язку з цим головним завданням ЗВО щодо управління комунікаціями є отримання певного рівня довіри від абітурієнтів, їх родин і всіх зацікавлених осіб щодо достовірності наданої інформації.

В умовах воєнного стану всі без виключення ЗВО мають орієнтуватися на використання інформаційних технологій, поширення інтерактивних та електронних форм навчання з доступом до всіх наявних цифрових ресурсів. Тобто цифровізація освітнього процесу передбачає надання освітніх послуг нового рівня, які передусім повинні відповідати запиту ринку праці та інтересам усіх груп стейкхолдерів.

Сьогодні інформаційно-комунікаційні технології: хмарні обчислення, автоматизація і робототехніка, Інтернет, штучний інтелект, аналітика даних тощо створили нові можливості для здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних працівників і визначили нові завдання для ЗВО у сфері освітнього менеджменту. Основні нові тренди надання освітніх послуг в умовах цифровізації наведено на рис. 2.

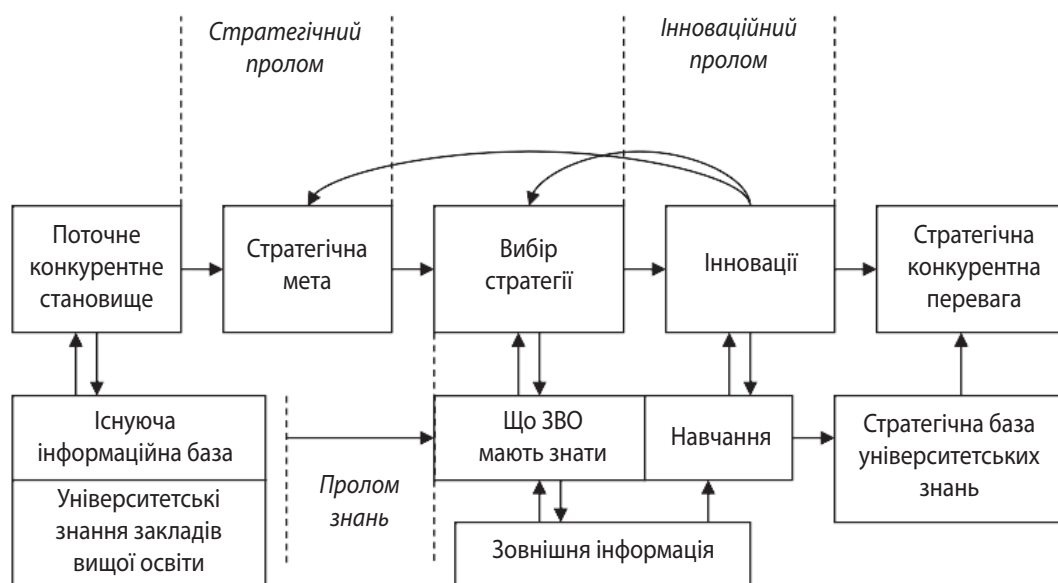


Рис. 1. Роль знань, які надають ЗВО у підвищенні їх конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг



Рис. 2. Основні нові тренди надання освітніх послуг в умовах цифровізації

Джерело: складено авторами за [13; 14].

Загалом, «технологія управління – це певний порядок здійснення процесу управління, який обумовлює послідовність та умови прийняття управлінських рішень і визначає найефективніші методи та інструменти їх впровадження на практиці» [15].

У практиці сучасного менеджменту існують багато підходів до розкриття сутності управлінських технологій. Серед них основними є:

- ✦ *цільовий*, який базується на розкритті змісту та основ технології управління організаціями;
- ✦ *процесний*, який виокремлює та впорядковує етапи управлінського процесу [16];
- ✦ *функціональний*, що характеризує певні функції управління організацією;
- ✦ *ресурсний*, який чинить управлінський вплив на формування та використання всіх наявних видів ресурсів у процесі виробництва продукції, або надання послуги;
- ✦ *конкурентний*, який визначає систему менеджменту як засіб забезпечення певного рівня конкурентоспроможності продукції (послуги) та організації як економічної системи.

У практиці країн Європи та США виділяють три основні групи технологій:

- ✦ технології планування (*planning*) управлінських рішень;

- ✦ технології реалізації (*structuring*) управлінських рішень;
- ✦ технології зміни (*adaptable*) структури організації.

Щодо технологій управління комунікаціями, то всі вони вписуються в усі перелічені групи та мають на меті встановлення певних норм і правил інформаційно-комунікаційного забезпечення сучасних організацій за всіма видами економічної діяльності.

Інформаційно-комунікаційне забезпечення освітніх послуг у ЗВО України передусім базується на визначенні потреб та інтересів споживачів (здобувачів) та інших зацікавлених осіб (стейкхолдерів) для їх задоволення при отриманні довгострокової вигоди як для їх отримувача, так і для самого закладу вищої освіти.

Сучасні технології управління комунікаціями у ЗВО щодо планування освітніх послуг передбачають поновлення інформаційного забезпечення, постійного контакту із потенційними роботодавцями та встановлення і розвиток зв'язків із громадськістю та державними установами.

Щодо реалізації управлінських рішень у сфері комунікаційного забезпечення ЗВО України, то ефективні комунікаційні програми, високий рівень підготовки комунікаторів та правдивість комунікативної



інформації дозволить менеджменту закладу вищої освіти досягти певного рівня якості надання освітніх послуг і задоволення всіх груп стейкхолдерів.

Щодо управління змінами у сфері комунікаційного забезпечення ЗВО, то досвід провідних університетів світу та нашої країни доводить, що послідовно змінюються традиційні, давно усталені загальні погляди на освіту, стрімко підвищується роль освітнього менеджменту в напрямку використання інформаційних технологій навчання та набуває великого значення регламент і технології їх використання.

**Т**ехнологія управління комунікаціями у ЗВО у загальному вигляді являє собою сукупність прийомів, засобів, інструментів форм і методів впливу на керовану підсистему їх діяльності, маючи на меті досягнення запланованих результатів фінансово-економічного, соціального та професійного розвитку. Така технологія управління регламентується спеціальними нормативно-правовими та методичними документами, а саме: нормами, нормативами, посадовими інструкціями, положеннями, стандартами діяльності, системами документообігу.

Головною функцією управління комунікаціями у ЗВО є планування та прогнозування стратегічних напрямів розвитку за освітньою та комерційною складовими з метою підвищення результативності діяльності та рейтингу на вітчизняному та міжнародному ринках освітніх послуг.

Для підвищення ефективності управління комунікаціями у ЗВО необхідно враховувати всі фактори, які впливають на якість вищої освіти та рейтинг закладу, оскільки, як доводить досвід провідних університетів світу, система менеджменту у сфері вищої освіти набагато складніше, ніж у інших сферах економічної діяльності.

У рамках використання сучасних технологій управління комунікаціями у ЗВО паралельно з цифровізацією освітнього процесу необхідно проводити постійну роботу в напрямках експертизи якості навчально-методичного забезпечення, наукових статей і кваліфікації НПП, оскільки сучасні прозорі підходи до якості освітньої та наукової складової вищої освіти вимагають академічної доброчесності й уникнення плагиату, що, на думку авторів, є важливою складовою комунікаційного забезпечення ЗВО.

Технології управління комунікаціями у ЗВО базуються на використанні системи інформаційно-комунікаційного забезпечення, яку можна представити у вигляді бізнес-процесу та визначити його основні параметри та принципи:

- 1) зв'язок інформаційно-комунікаційного забезпечення із загальною стратегією управління ЗВО;
- 2) сприяння ясності та доступності комунікаційних процесів для здобувачів вищої освіти та НПП;

- 3) наявність моделі організаційної та корпоративної культури щодо спільного використання інформаційно-комунікаційної мережі ЗВО;
- 4) співробітництво всіх служб ЗВО щодо впровадження системи інформаційно-комунікаційного забезпечення в освітню діяльність;
- 5) урахування вимог до інформаційно-комунікаційного забезпечення внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів ЗВО.

Сучасні технології управління комунікаціями ЗВО України мають враховувати закордонний досвід освітнього менеджменту та всі компоненти системи комунікаційного забезпечення надання освітніх послуг. А саме:

- ✦ комфортне спілкування користувачів (абітурієнтів, здобувачів вищої освіти, всіх груп стейкхолдерів) з базами даних;
- ✦ швидкий пошук та отримання документів, адекватних запиту;
- ✦ впевненість у правильності прийняття рішення;
- ✦ отримання знань з конкретних даних і загальної інформації;
- ✦ можливість доєднатися до єдиної динамічної експертні системи, яка поєднує в собі всі перелічені вище компоненти в єдину інформаційно-комунікаційну мережу ЗВО.

**Р**езультативність сучасних технологій управління комунікаціями у ЗВО залежить від аналізу сучасного стану інформаційно-комунікаційного забезпечення й ефективності прийняття управлінських рішень, які, своєю чергою, залежать від якості та достовірності інформації, що формується в інформаційно-комунікаційній мережі ЗВО та розповсюджується через відповідні канали комунікацій.

Результатом запровадження та використання сучасних технологій управління комунікаціями у ЗВО повинно стати розробка науково обґрунтованих підходів та методичних рекомендацій щодо системної підтримки прийняття ефективних управлінських рішень, реалізація яких сприятиме досягненню підвищення ефективності та конкурентоспроможності надання освітніх послуг.

На думку авторів, для ефективного управління комунікаціями у закладах вищої освіти необхідно сформулювати новий науково обґрунтований управлінський підхід, що дозволить враховувати всі властивості інформації й отриманого на її основі досвіду при застосуванні ефективних комунікаційних технологій у діяльності ЗВО з метою досягнення високого рівня затребуваності вищої освіти в нашій країні.

Для впровадження сучасних технологій управління комунікаціями у ЗВО України потрібне залучення кваліфікованих спеціалістів, зокрема, з менеджменту, маркетингу та ІТ-сфери. У зв'язку з цим доцільними є також зміни в організаційних структурах управління комунікаційними процесами у ЗВО.

## ВИСНОВКИ

Узагальнюючи все вищенаведене, можна зробити висновок, що однією з важливих умов формування ефективної системи управління комунікаціями у ЗВО є поширення сучасних цифрових технологій навчання, підвищення ефективності освітнього менеджменту, надбання навичок цифрової грамотності, які сьогодні є пріоритетними умовами для досягнення успіху на сучасному ринку праці.

Запропоновані напрями використання сучасних технологій управління комунікаціями у ЗВО передбачають комплексність вирішення проблем на всіх рівнях управління, оптимізацію заходів та створення комфортних умов навчання для здобувачів вищої освіти в Україні.

Перспективою подальших досліджень є формування організаційно-економічного механізму інформаційно-комунікаційного забезпечення закладів вищої освіти з урахуванням змін параметрів зовнішнього середовища. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Беляков О.О. Роль засобів масової комунікації у формуванні екологічної політики. URL: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=article&article=320>
2. Гоцинський А. В., Бакушевич Д. Я. Використання інформаційно-комунікаційних технологій в процесі забезпечення конкурентоспроможності прикордонних територій. *Регіональна економіка*. 2008. № 4. С. 63–71. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/5456/08-Gorshinsky.pdf?sequence=1>
3. Зубик Л. В. Забезпечення надійності зберігання знань засобами сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. *ScienceRise*. 2016. Vol. 1. No. 5. P. 21–27. DOI: <https://doi.org/10.15587/2313-8416.2016.59147>
4. Івченко Є. І. Інформаційно-комунікаційні технології як ключовий фактор управління інноваційним розвитком підприємств. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2008. № 4. С. 80–91.
5. Писаренко Т.В., Кваша Т.К., Березняк Н.В., Прудка О.В. Інформаційне забезпечення інноваційного розвитку: світовий та вітчизняний досвід : монографія. Київ : УкрІНТІ, 2015. 239 с.
6. Боровик М. В. Управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням сталого розвитку закладів вищої освіти на засадах економіки знань: теорія та методологія : монографія. Харків : Друкарня «Мадрид», 2019. 440 с.
7. Грищенко І. М., Крахмальова Н. А. Інструменти та форми маркетингової комунікації на ринку освітніх послуг. *Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України*. 2012. Вип. 4. С. 298–307. URL: [https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Visnyk/2012-4/Grischenko\\_Krakhmaleva\\_3.pdf](https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Visnyk/2012-4/Grischenko_Krakhmaleva_3.pdf)

8. Кіяновська Н. М., Рашевська Н. В., Семеріков С. О. Теоретико-методичні засади використання інформаційно-комунікаційних технологій у навчанні вищої математики студентів інженерних спеціальностей у Сполучених Штатах Америки : монографія. Кривий Ріг : Видавничий відділ ДВНЗ «Криворізький національний університет», 2014. 316 с.
9. Кудрявцева С., Колос В. Трансформація системи освіти України на основі впровадження сучасних комунікаційних технологій // Праці семінару НЦІТН (м. Київ, 1–2 листопада 2000 р.). Київ, 2000. С. 9–13.
10. Шахіна І. Ю. Визначення і напрями створення інформаційного освітнього середовища. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти*. 2013. Вип. 36–37. С. 245–255. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/8c3f9e32-a785-4617-bfe1-e6c8fae68566/content>
11. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
12. Кадикова І. М. та ін. Інформаційні технології освітнього моніторингу в системі стратегічного управління університетом / Кадикова І. М., Доценко Н. В., Скачков О. М., Гусева Ю. Ю., Тимофєєв В. О., Чумаченко І. В. *Information Technologies and Learning Tools*. 2021. Т. 86. № 6. С. 334–356. DOI: <https://www.doi.org/10.33407/itlt.v86i6.3866>
13. 10 Trends Transforming Education as We Know It / European Political Strategy Centre. 2017. URL: <https://www.pubaffairsbruxelles.eu/opinion-analysis/10-trends-transforming-education-as-we-know-it/>
14. Adult learning statistics / European Commission URL: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Adult\\_learning\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Adult_learning_statistics)
15. Ракша Н. В. Роль інноваційних технологій в управлінні підприємством. *Інноваційна економіка*. 2012. № 9. С. 86–89.
16. Кондратенко Н. О., Волкова М. В. Сучасні технології управління у промисловості і будівництві. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2021. № 20. С. 4–9. DOI: 10.25264/2311-5149-2021-20(48)-4-9

## REFERENCES

- “10 Trends Transforming Education as We Know It”. *European Political Strategy Centre*. 2017. <https://www.pubaffairsbruxelles.eu/opinion-analysis/10-trends-transforming-education-as-we-know-it/>
- “Adult learning statistics”. *European Commission*. [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Adult\\_learning\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Adult_learning_statistics)
- Bieliakov, O. O. “Rol zasobiv masovoi komunikatsii u formuvanni ekolohichnoi polityky” [The Role of Mass Communication in the Formation of Environmental Policy]. <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=article&article=320>
- Borovyk, M. V. *Upravlinnia informatsiino-komunikatsiinykh zabezpechenniam staloho rozvytku zakladiv vyshchoi osvity na zasadakh ekonomiky znan: teoriia ta metodolohiia* [Management of Information and Communication Support for the Sustainable Develop-

- ment of Higher Education Institutions on the Basis of the Knowledge Economy: Theory and Methodology]. Kharkiv: Drukarnia «Madryd», 2019.
- Hoshchynskyi, A. V., and Bakushevych, D. Ya. "Vykorystannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii v protsehi zabezpechennia konkurentospromozhnosti prykordonnykh terytorii" [Use of Information and Communication Technologies in the Process of Providing the Competitiveness of Economic Activity Subjects' of Transborder Territories]. *Rehionalna ekonomika*, no. 4 (2008): 63-71. <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/5456/08-Gorshinsky.pdf?sequence=1>
- Hryshchenko, I. M., and Krakhmalova, N. A. "Instrumenty ta formy marketynhovoї komunikatsii na rynku osvity" [Tools and Forms of Marketing Communication in the Market of Educational Services]. *Efektivnist orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu innovatsiinoho rozvytku vyshchoi osvity Ukrainy*, iss. 4 (2012): 298-307. [https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Visnyk/2012-4/Grischenko\\_Krakhmaleva\\_3.pdf](https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Visnyk/2012-4/Grischenko_Krakhmaleva_3.pdf)
- Ivchenko, Ye. I. "Informatsiino-komunikatsiini tekhnolohii yak kluchovyi faktor upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpriemstv" [Information and Communication Technologies as a Key Factor in Managing the Innovative Development of Enterprises]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi*, no. 4 (2008): 80-91.
- Kadykova, I. M. et al. "Informatsiini tekhnolohii osvitynoho monitoryngu v systemi stratehichnoho upravlinnia universytetom" [Information Technologies of Educational Monitoring in the Strategic Management System of the University]. *Information Technologies and Learning Tools*, vol. 86, no. 6 (2021): 334-356. DOI: <https://www.doi.org/10.33407/itlt.v86i6.3866>
- Kiianovska, N. M., Rashevskaya, N. V., and Semerikov, S. O. *Teoretyko-metodychni zasady vykorystannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii u navchanni vyshchoi matematyky studentiv inzhenernykh spetsialnostei u Spoluchenykh Shtatakh Ameryky* [Theoretical and Methodological Principles of the Use of Information and Communication Technologies in the Teaching of Higher Mathematics of Engineering Students in the United States of America]. Kryvyi Rih: Vydavnychi viddil DVNZ «Kryvorizkyi natsionalnyi universytet», 2014.
- Kondratenko, N. O., and Volkova, M. V. "Suchasni tekhnolohii upravlinnia u promyslovosti i budivnytstvi" [Modern Management Technologies in Industry and Construction]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Serii «Ekonomika»*, no. 20 (2021): 4-9. DOI: 10.25264/2311-5149-2021-20(48)-4-9
- Kudriavtseva, S., and Kolos, V. "Transformatsiia systemy osvity Ukrainy na osnovi vprovadzhennia suchasnykh komunikatsiinykh tekhnolohii" [Transformation of the Education System of Ukraine Based on the Introduction of Modern Communication Technologies]. *Pratsi seminaru NTSITN*. Kyiv, 2000. 9-13. [Legal Act of Ukraine] (2017). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
- Pysarenko, T. V. et al. *Informatsiine zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku: svitovyi ta vitchyznianyi dosvid* [Information Provision of Innovative Development: Global and Domestic Experience]. Kyiv: UkrINTI, 2015.
- Raksha, N. V. "Rol innovatsiinykh tekhnolohii v upravlinni pidpriemstvom" [The Role of Innovative Technologies in Enterprise Management]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 9 (2012): 86-89.
- Shakhina, I. Yu. "Vyznachennia i napriamy stvorennia informatsiinoho osvitynoho seredovyscha" [Definitions and Directions of the Information Educational Environment Creation]. *Problemy ta perspektyvy formuvannia natsionalnoi humanitarno-tekhnichnoi elity*, iss. 36-37 (2013): 245-255. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/8c3f9e32-a785-4617-bfe1-e6c8fae68566/content>
- Zubyk, L. V. "Zabezpechennia nadiinosti zberihannia znan zasobamy suchasnykh informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii" [Ensuring the Reliability of Preserving Knowledges through the Use of Modern Information and Communication Technologies]. *ScienceRise*, vol. 1, no. 5 (2016): 21-27. DOI: <https://doi.org/10.15587/2313-8416.2016.59147>