

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

01 Вересня 2024

ПРИЙНЯТО:

17 Листопад 2024

ВИПУСК:

20 Грудня 2024

УДК 005:[004.9:658]

DOI 10.26661/2522-1566/2024-4/30-07

СТРАТЕГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ ЯК ЧИННИК УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Сорока Д.І.*

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID [0009-0006-4353-9374](https://orcid.org/0009-0006-4353-9374)

Бікулов Д.Т.

д.н.з держ.упр., професор

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID [0000-0001-9188-7310](https://orcid.org/0000-0001-9188-7310)

Маркова С.В.

д.е.н., професор

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID [0000-0003-0675-0235](https://orcid.org/0000-0003-0675-0235)

Марков І.Є.

здобувач третього (освітньо-наукового)

рівня вищої освіти

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID [0009-0002-8003-5686](https://orcid.org/0009-0002-8003-5686)

* Email автора для листування: d.i.soroka127@gmail.com

Анотація. У статті розглянуто процес діджиталізації вищої освіти, визначені основні пріоритети в цій сфері та визначено завдання. Підкреслено, що діджиталізація стає невід'ємною частиною розвитку всіх аспектів суспільного життя, включаючи освітню систему. Розвиток цифрового вищого навчального закладу має супроводжуватися моніторингом потреб сучасного ринку, впровадженням та актуалізацією освітніх програм усіх рівнів відповідно до ключових компетенцій діджиталізації, а також забезпеченням їхньої наступності. Діджиталізація суспільства має соціокультурну основу.

Метою дослідження є аналіз тенденцій розвитку діджиталізації у сучасних вищих навчальних закладах України та країн ЄС, перспектив їхньої взаємодії та взаємовпливу. У статті використано діалектичний метод, а також інструментальний і функціональний підходи. Автори дійшли висновку, що в Україні, процес розвитку цифровізації та діджиталізації вищої освіти відбувається поступово, але має позитивну динаміку.

Авторами надано рекомендації щодо можливих шляхів розвитку процесу. Результати дослідження узагальнені в таких висновках: цифрові технології є унікальним механізмом для різнобічного розвитку сучасного вищого навчального закладу. Завдяки цифровим технологіям ми можемо з упевненістю говорити про глобалізацію наукового світу та активний розвиток академічної мобільності.

Ключові слова: діджиталізація, менеджмент, бізнес-процеси, стратегія, управління персоналом, заклад вищої освіти.

JEL класифікатор: C87, M10, M31, F02, F29.

Сучасний світ характеризується стрімким розвитком технологій, що радикально змінюють усі сфери діяльності, зокрема освіту. Вища освіта, як важлива складова системи національного розвитку, стикається з необхідністю адаптації до нових вимог цифрового суспільства. Одним із ключових аспектів цієї адаптації є впровадження діджиталізації, яка сприяє не лише модернізації навчального процесу, а й оптимізації управлінських та бізнес-процесів у закладах вищої освіти (ЗВО). У контексті глобалізації та інтеграції України в європейське та міжнародне освітнє середовище, діджиталізація освітнього процесу виступає важливим інструментом, який дозволяє підвищити ефективність освітніх послуг, покращити управління та організацію навчання, а також забезпечити більшу доступність та мобільність для студентів і викладачів. Крім того, цифрові технології мають великий потенціал у реформуванні бізнес-процесів ЗВО та удосконаленні управління персоналом, що є важливим для підвищення загальної ефективності функціонування закладів освіти.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю теоретичного та практичного осмислення стратегії впровадження діджиталізації в управлінські процеси закладів вищої освіти України. Враховуючи швидкі зміни в технологічному середовищі та виклики, що постають перед вищою освітою в умовах цифровізації, важливо не лише освоювати новітні цифрові інструменти, але й інтегрувати їх у бізнес-процеси, управлінські структури та стратегії розвитку закладів освіти. Однією з основних проблем, з якими стикаються українські ЗВО, є недостатня координація між впровадженням новітніх цифрових рішень та управлінською практикою. Це створює значні бар'єри для ефективної цифрової трансформації, а також для досягнення бажаних результатів у поліпшенні якості освіти та ефективності організації освітнього процесу. Зважаючи на ці виклики, розробка та впровадження стратегії цифрової трансформації є важливим кроком до забезпечення конкурентоспроможності ЗВО, покращення їх управлінських процесів та підвищення ефективності роботи з персоналом. Ця стаття спрямована на вивчення ключових аспектів цієї стратегії, визначення її впливу на управління бізнес-процесами та персоналом у вищих навчальних закладах України.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Діджиталізація, або активне впровадження цифрових технологій у повсякденне життя, сьогодні є одним із найбільш важливих, комплексних і малодосліджених соціально-економічних явищ. Поширення та використання цифрових технологій у сучасному суспільстві привертає увагу багатьох науковців, серед яких О. Барабаш, І. Варжанський, Ю. Гришина, В. Залізко, С. Квіт, Н. Оніщенко, О. Романовський, С. Шкарлет, О. Лис, П'єр Леві, А. Статкевич, В. Сухонос, О. Старинець, Е. Тоффлер та інші [7-19]. Крім того, проводяться дослідження діджиталізації як певного етапу в історії розвитку людства, що має свої причини, умови та наслідки. Однак, додаткового дослідження вимагає визначення особливостей імплементації в освітньому процесі в умовах цифрової трансформації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є обґрунтування необхідності та розробка рекомендацій щодо впровадження стратегії діджиталізації освітнього процесу як ключового чинника удосконалення менеджменту бізнес-процесів і підвищення ефективності управління персоналом закладів вищої освіти України.

МЕТОДОЛОГІЯ

У роботі було використано систему загальних та спеціальних методів наукового пізнання, зокрема: метод аналізу для дослідження концепції діджиталізації освітнього

процесу, її впливу на менеджмент бізнес-процесів та управління персоналом у закладах вищої освіти; метод узагальнення для вивчення наукових праць і досліджень, що стосуються впровадження цифрових технологій у сфері освіти; метод групування та систематизації для класифікації інструментів і підходів, які використовуються для підвищення ефективності управлінських процесів у контексті цифрової трансформації. Застосування цих методів дозволило забезпечити комплексність дослідження і розробити рекомендації щодо стратегії впровадження діджиталізації в закладах освіти.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Україна є великою європейською державою із населенням більше 30 мільйонів громадян. Запорізька область є однією з найбільших областей країни за кількістю населення та площею та має потужну інфраструктуру освітнього середовища. Освітній потенціал Запоріжжя охоплює широкий спектр навчальних закладів, а також освітніх ініціатив, які сприяють розвитку як місцевої громади, так і регіону загалом. Завдяки стратегічним ініціативам та розвитку міжнародної співпраці, Запоріжжя має всі можливості для зміцнення своїх позицій у сфері освіти на національному та міжнародному рівнях. У Запорізькій області функціонують ряд вищих навчальних закладів, серед яких можна виділити такі державні заклади як Запорізький національний університет, Національний університет «Запорізька політехніка» та Запорізький державний медичний університет, а також приватні заклади вищої освіти, такі як Класичний приватний університет та Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій. Система освіти у вишах області глибоко інтегрована у систему освіти Європейського союзу та стандартизована у рамках Болонського процесу.

Нормативно-правову базу реалізації програм вищої освіти в Україні та Запоріжжі, зокрема складають наступні документи: Конституція України [1], Закони України «Про освіту» [2], «Про вищу освіту» [3], «Про наукову та науково-технічну діяльність», а також «Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки» (далі – Стратегія) [4] тощо.

Згідно до Стратегії: «...Система вищої освіти України має низку переваг, які створюють можливості розвитку, та є основою її конкурентоздатності.» [4]. Якість освіти в Україні висока за європейськими нормами, при цьому вартість освіти є значно нижчою у порівнянні з європейськими вишами.

У зв'язку з активним розвитком цифрових технологій у всіх сферах життя, включаючи освіту, значну роль у нормативно-правовому регулюванні процесу діджиталізації вищої освіти в Україні відіграють документи, наведені в табл.1.

Згідно з цими документами, в Україні активно підтримується процес діджиталізації вищої освіти, що має на меті підвищення доступності, якості та конкурентоспроможності освіти. Важливою складовою цього процесу є розвиток інфраструктури для онлайн-навчання, використання інтерактивних платформ, створення умов для навчання з використанням цифрових технологій, що робить освіту більш доступною та гнучкою для студентів. Економічний розвиток України можливий за рахунок експорту освітніх програм, а саме залучення більшої кількості студентів та аспірантів, які є громадянами України, а також іноземних громадян. Вищі навчальні заклади мають проводити більш активну рекламу та пропонувати свої освітні програми на міжнародному ринку освіти.

За умови реалізації програм очно вагомим фактором є особиста присутність студентів у регіоні. У цьому випадку зростають надходження у місцевий бюджет та бюджет країни за рахунок витрат студентів на проживання.

Таблиця 1

Нормативно-правове регулювання процесу діджиталізації вищої освіти в Україні: недоліки

Назва	Дата	Основні положення	Недоліки щодо впровадження діджиталізації в освітній процес
Закон України "Про освіту" (2017)	від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII	Інтеграція ІКТ в освітній процес, забезпечення рівного доступу до освіти та підтримка інноваційних технологій	- обмежена конкретизація щодо діджиталізації; - не деталізовані механізми впровадження цифрових платформ у навчальний процес; - відсутність норм щодо забезпечення рівного доступу до цифрових ресурсів для студентів в регіонах.
Закон України "Про вищу освіту" (2014)	від 1 липня 2014 року № 1556-VII	Вища освіта повинна впроваджувати новітні технології, е-освіту, дистанційне навчання та електронне тестування	- невизначеність у механізмах фінансування е-освіти; - недостатня підтримка розвитку педагогічних кадрів у використанні цифрових технологій; - недосконале регулювання дистанційного навчання.
Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні (2013–2020)		Визначає напрямки діджиталізації в Україні, включаючи освіту, розвиток ІТ та доступ до них в освітніх установах	- обмежений часовий горизонт (до 2020 року); - недостатня інтеграція з іншими стратегічними документами щодо вищої освіти.
Закон України "Про електронні документи та електронний документообіг"	від 22 травня 2003 року № 851-IV)	Регулює використання електронних документів та системи електронного обігу	- застаріла регуляція для сучасних вимог до електронного документообігу в освітніх установах; - невизначеність щодо інтеграції з іншими системами в освіті.
Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки"	від 17 січня 2018 року №67	Визначає напрями діджиталізації економіки та освіти, включаючи доступ до цифрових технологій та онлайн-освіти	- обмеження в покритті всіх аспектів діджиталізації в освіті; - відсутність чітких інструментів для підтримки університетів у цифровізації; - недостатня увага до онлайн-освіти та акредитації онлайн-курсів.

Джерело: складено автором на основі [2-5]

Диджиталізація стає головним трендом сучасного світу, а нові технології – невід’ємною частиною нашого життя. Розвиток цифрових технологій стає важливою частиною освітнього процесу і вимагає від сучасних вищих навчальних закладів застосовувати його все більше. Діджиталізація (цифровізація) освітнього процесу стала ключовим елементом трансформації системи вищої освіти. Вона охоплює впровадження нових технологій, цифрових інструментів та методик у навчальний процес, що дозволяє адаптувати освіту до вимог сучасного інформаційного суспільства.

У 2021 році Єврокомісія схвалила План дій Європейської Комісії щодо цифрової освіти на 2021-2027 рр. Це головний документ, на основі якого відбувається трансформація освітніх систем країн-членів ЄС і спрямований він на підтримку стійкої та ефективної адаптації системи освіти до цифрової ери.

Встановлено, що до нових умов існування змогли адаптуватися лише ті сфери бізнесу, які зуміли швидко почати перехід на електронні системи, що дозволило їм утриматися на ринку та навіть збільшити їх прибутки. Цифрові технології стають тенденцією нашого часу, а диджиталізація дедалі більше охоплює всі сфери життя. Впровадження цифрових інновацій дозволяє закладам вищої освіти забезпечити стабільну ефективну діяльність у майбутньому та конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг.

Цифрова трансформація у сфері освіти і науки - це комплексна робота над побудовою екосистеми цифрових рішень у сфері освіти та науки, включно зі створенням безпечного електронного освітнього середовища, забезпеченням необхідної цифрової інфраструктури закладів та установ освіти і науки, підвищення рівня цифрової компетентності, цифровою трансформацією процесів та послуг, а також автоматизацією збору і аналізу даних [5].

Процес діджиталізації освіти можна розподілити на декілька основних напрямків:

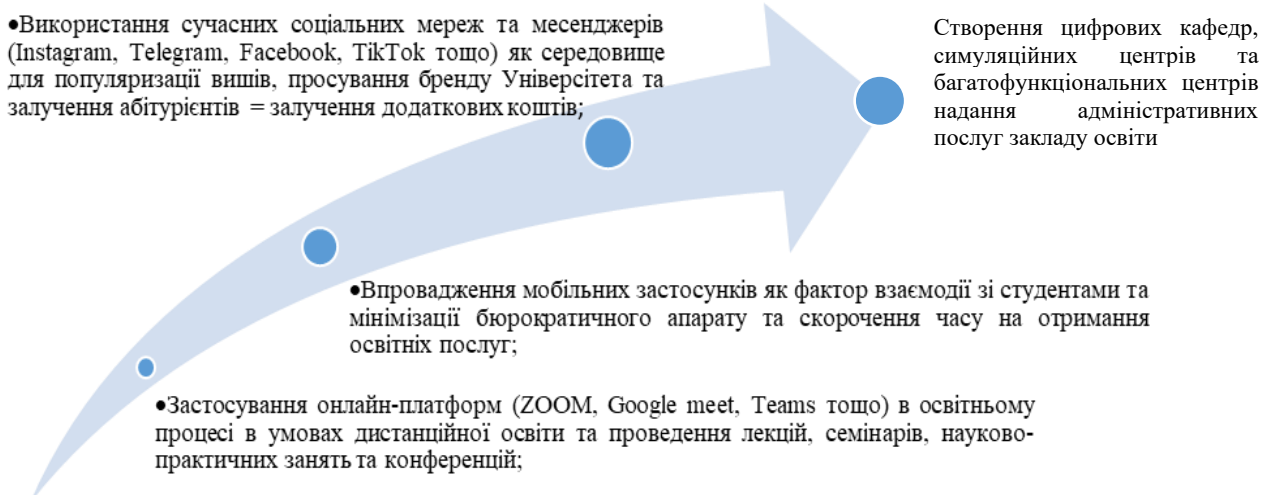


Рис. 1. Основні напрямки процесу діджиталізації освіти

Застосування онлайн платформ у освітньому процесі спочатку та під час пандемії COVID-19, а потім під час повномасштабної війни в Україні з одного боку спростило процес надання освітніх послуг для студентів та викладачів, а також зменшило навантаження на аудиторний фонд = зменшило витрати на обслуговування процесу навчання. З іншого боку, це мало деструктивний вплив на якість освітнього процесу та бажання студентів бути залученим повністю в заняття. Важливим аспектом в процесі надання дистанційної освіти є контроль якості надання викладачами освітніх послуг з боку адміністративного персоналу ЗВО (кафедральний, ректорський контроль тощо).

Використання соціальних мереж та месенджерів дає змогу вишам більше освітлювати свої освітні програми та заходи що сприяє збільшенню аудиторії студентського середовища та монетизації своєї діяльності як додатковий спосіб заробітку підрозділів та вишів в загалом. Дієва інформаційна компанія протягом навчального року має вплив на результати приймальної компанії, а креативний якісний підхід в наданні інформації виділяє виш поміж конкурентів. Процес інформатизації зменшує навантаження на співробітників деканатів та кафедр, що може також використовуватись як механізм оптимізації кадрів. З розвитком сучасних гаджетів, процес роботизації, розвиток штучного інтелекту сприяє впровадженню

мобільних застосунків вишів. Цей процес сприяє швидкому отриманню доступу до інформації, отриманню документів та довідок тощо. Запровадження сучасних систем та цифрового підпису зменшує навантаження на адміністративний персонал вишу, зменшує обсяг документів на паперових носіях, які треба підписати: а також мінімізує ризик втрати документів. Також це надає можливість більшого контролю за своєчасним наданням інформації та виконання завдань та послуг відповідальними особами. Зберігання основних документів у застосунку надає можливість для швидкого доступу до них у разі термінової необхідності. Створення цифрових кафедр дає можливість надання нових освітніх програм за умови мінімальних коштів при високій капіталізації процесу. Рентабельність таких програм є високою при тому що не треба залучати аудиторний фонд та вкладати кошти у великому обсязі. Створення багатофункціонального центру надання адміністративних послуг (= бек офісу для роботи мобільного застосунку) для студентів, випускників та співробітників вишу дає можливість знизити навантаження на профільні підрозділи вишу (бухгалтерія, юридичний відділ, відділ кадрів, деканат, наукове управління, міжнародна служба тощо) т роботизації процесу. Також це можливість оптимізації кадрів та скорочення зарплатної відомості вишу.

Діджиталізація може полегшити доступність навчальних матеріалів для студентів, співробітників, а особливо для людей з особливими потребами та забезпечити їм можливість навчатися в комфортній для них умовах. Процес діджиталізації не має на меті повністю замінити традиційний освітній процес, а має його вдосконалити та зробити зручним для здобувачів освіти.

Європейські країни вже багато років є лідерами цифровізації освіти (табл. 2). Вони впровадили різноманітні цифрові інструменти та технології для покращення процесів викладання та навчання, покращення доступу до освітніх ресурсів та сприяння цифровій грамотності серед учнів.

Загалом європейські країни продемонстрували тверду прихильність оцифровці освіти та використанню технологій для покращення результатів викладання та навчання. Їхній досвід може слугувати цінним прикладом для інших країн та України, зокрема, які прагнуть покращити власні ініціативи з цифрової освіти.

Отже, впровадження стратегії діджиталізації освітнього процесу є важливим кроком до вдосконалення менеджменту бізнес-процесів та підвищення ефективності управління персоналом закладів вищої освіти України. Аналіз європейського досвіду показує, що інтеграція цифрових технологій у сферу освіти сприяє покращенню якості навчання, підвищенню прозорості управління, а також розвитку необхідних навичок для сучасного цифрового суспільства. Для України важливо враховувати успішні практики європейських країн, таких як Естонія, Фінляндія чи Німеччина, адаптуючи їх до національних умов. Це включає створення інноваційних платформ для управління освітнім процесом, підготовку викладачів до роботи з цифровими технологіями та забезпечення доступу до сучасної інфраструктури. Впровадження діджиталізації сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських закладів вищої освіти, дозволить ефективніше управляти ресурсами, а також формуватиме нове покоління фахівців, готових до викликів цифрової трансформації.

Таблиця 2

Проекти з діджиталізації освіти в країнах Європи

Проект	Країна	Опис	Сума інвестицій (млн євро)	Роки впровадження
e-Skills for Jobs	Європейський Союз	Ініціатива з розвитку цифрових навичок серед молоді в Європі. Створено курси та ресурси для підготовки до роботи у сфері ІТ.	50	2015–2020
DigCompEdu	Європейський Союз	Рамка для оцінки цифрових компетентностей викладачів для інтеграції технологій у навчальний процес.	20	2017–2022
CodeWeek	ЄС	Європейська ініціатива для популяризації програмування серед молоді. Організуються безкоштовні курси та майстер-класи.	10	2014–дотепер
Learn Python	Німеччина	Онлайн-курс з навчання програмуванню на Python, спрямований на учнів та вчителів.	5	2018–дотепер
Future Classroom Lab	Нідерланди	Інноваційний освітній проект, який досліджує використання нових технологій та освітніх методів у класі.	15	2016–2023
TPACK Framework	Велика Британія	Модель для інтеграції знань про контент, педагогіку та технології у викладання.	8	2010–дотепер
OER Commons	Франція	Платформа для обміну відкритими освітніми ресурсами, що дозволяє викладачам створювати та взаємодіяти з матеріалами.	12	2013–2021
ClassDojo	Іспанія	Платформа для управління класом, яка використовує цифрові інструменти для покращення комунікації між учителями, учнями та батьками.	25	2012–дотепер
DigiLab	Швеція	Інноваційний простір для експериментів з новими технологіями у навчанні та розвитку навчальних матеріалів.	30	2019–дотепер

Джерело: складено автором на основі [2-5]

Важливим фактором також є затвердження в Україні Концепції цифрової трансформації освіти і науки. Проект Концепції спрямований на подолання низки проблем (рис. 2):

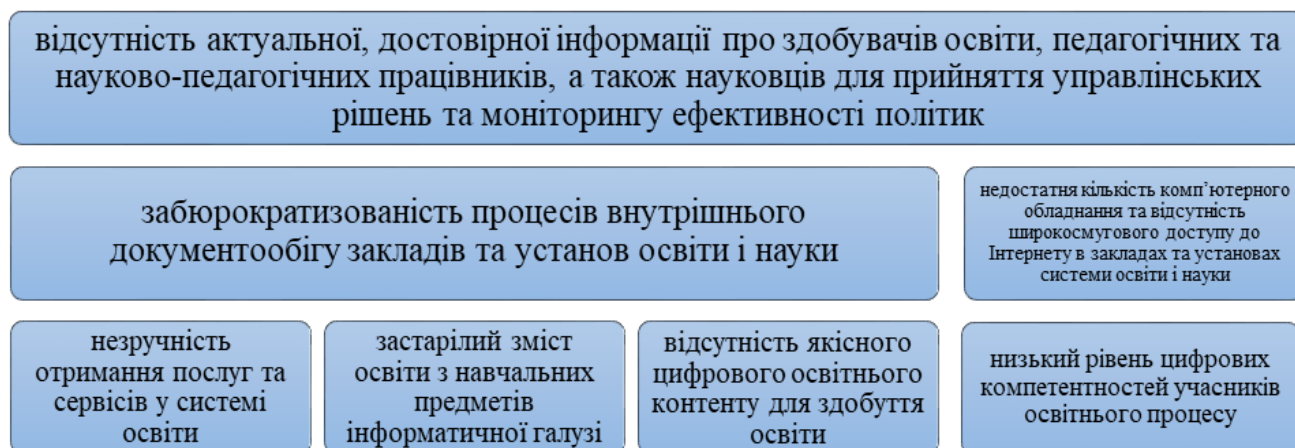


Рис. 2 Проблеми цифрової трансформації освіти і науки України
Джерело: складено автором

Актуальність стратегічних цілей концепції цифрової трансформації освіти і науки зумовлена необхідністю адаптації української системи освіти до вимог сучасного цифрового світу. У сучасному інформаційному суспільстві, де технології відіграють визначальну роль у всіх сферах життя, важливо забезпечити доступність і сучасність освітнього середовища. Створення ефективної цифрової інфраструктури, що дозволяє надавати освітні послуги високої якості, є важливим кроком до покращення доступу до освіти, що відповідає глобальним стандартам. Зокрема, стратегічна ціль про доступність та сучасність цифрового освітнього середовища сприяє створенню рівних можливостей для всіх учасників освітнього процесу, незалежно від їх географічного розташування чи соціального статусу.

Другим важливим аспектом є розвиток цифрових компетентностей у працівників сфери освіти, що є основою для ефективного використання новітніх технологій у навчальному процесі. Оскільки технології постійно розвиваються, важливо, щоб педагогічні працівники могли адаптуватися до змін, застосовувати сучасні інструменти та методики, що сприятимуть якості освіти. Також важливо, щоб зміст освіти у галузі інформаційно-комунікаційних технологій відповідав сучасним вимогам, що дозволить студентам отримувати актуальні знання та навички, які будуть конкурентоспроможними на ринку праці. У кінцевому підсумку, забезпечення прозорості, зручності та ефективності процесів у сфері освіти дозволить створити більш відкриту та інклюзивну систему, де кожен учасник зможе максимально реалізувати свій потенціал.

Згідно таблиці 3 можна відзначити, що стратегія впровадження цифровізації освітнього процесу є важливим чинником для удосконалення управління бізнес-процесами та підвищення ефективності управління персоналом у закладах вищої освіти. Встановлення чітких стратегічних цілей, таких як створення доступного та сучасного цифрового середовища, підвищення цифрових компетентностей працівників освіти, оновлення змісту освіти в галузі ІКТ, забезпечення прозорості та ефективності процесів у сфері освіти та науки, а також доступність і достовірність даних, дозволяють не лише адаптуватися до швидких змін у технологічному середовищі, але й забезпечити сталий розвиток освітніх установ. Проте, реалізація цієї стратегії стикається з певними проблемами, такими як недостатнє фінансування, технічні складнощі інтеграції цифрових платформ, а також проблема забезпечення належної цифрової грамотності серед працівників освітньої сфери. Вирішення цих проблем вимагає спільних зусиль урядових структур, освітніх установ та інвесторів для забезпечення сталого прогресу в цифровій трансформації освіти. Таким чином, стратегія цифровізації в освіті має стати основою для підвищення якості навчального процесу та ефективності управлінських практик у вищих навчальних закладах.

Таблиця 3

Стратегічні цілі та проблеми реалізації цифрової трансформації освіти в Україні

Стратегічна ціль	Реалізація	Орган відповідальний	Результат	Основна проблема реалізації
Цифрове освітнє середовище є доступним та сучасним	Розробка і впровадження сучасних цифрових платформ, інфраструктури	Міністерство освіти і науки України, місцеві органи	Створення доступних та сучасних платформ для всіх учасників освітнього процесу.	Недостатнє фінансування на модернізацію інфраструктури та доступ до інтернету в регіонах.
Працівники сфери освіти володіють цифровими компетентностями	Підвищення кваліфікації педагогів через курси та тренінги з ІКТ	Міністерство освіти і науки України, навчальні заклади	Педагоги мають необхідні цифрові навички для інтеграції технологій у навчальний процес.	Брак часу у викладачів для проходження тренінгів та недостатнє фінансування для підготовки кадрів.
Зміст освіти в галузі ІКТ відповідає сучасним вимогам	Оновлення програм та навчальних планів для інтеграції сучасних ІКТ	Міністерство освіти і науки України, університети	Актуалізація освітніх програм відповідно до вимог цифрової економіки та технологічних змін.	Відсутність єдиного стандарту для інтеграції ІКТ в навчальні програми.
Послуги та процеси у сфері освіти і науки є прозорими, зручними та ефективними	Впровадження електронних платформ для адміністрування освітніх процесів	Міністерство освіти і науки України, освітні установи	Оперативне та зручне адміністрування освітніх та наукових процесів.	Технічні проблеми з інтеграцією платформ, низька цифрова грамотність деяких адміністрацій.
Дані у сфері освіти і науки є доступними та достовірними	Розробка системи відкритих даних для освіти і науки, вдосконалення платформ	Міністерство освіти і науки України, Державна служба статистики	Прозорість та доступність даних, що дозволяє аналізувати освітні та наукові результати.	Проблеми з валідацією даних і забезпеченням їх точності та актуальності.

Цифровізація освіти є надзвичайно актуальним процесом у контексті глобальних змін, що відбуваються в економіці, науці та технологіях. В умовах швидкого розвитку цифрових технологій та глобалізації, освітні системи повинні адаптуватися до нових вимог, щоб забезпечити своїм учням, студентам та педагогам конкурентоспроможні умови для навчання та професійного розвитку. Механізм цифрової трансформації в освіті дозволяє впроваджувати нові технології, удосконалювати управлінські процеси та підвищувати якість освіти, забезпечуючи її доступність, прозорість та ефективність.

Важливість цього механізму зростає у зв'язку з необхідністю формування цифрових компетентностей не тільки у студентів, а й у працівників освітньої сфери. Це особливо актуально для України, де швидка адаптація до цифрових стандартів є ключем до інтеграції країни у міжнародний освітній простір. Завдяки використанню сучасних цифрових платформ та інструментів, освітні процеси стають більш гнучкими, доступними та відкритими, що дозволяє ефективніше задовольняти потреби учасників навчального процесу. Тому

впровадження цифрових інструментів у навчання є не тільки необхідним для підвищення ефективності освіти, але й для забезпечення стійкості освітніх установ в умовах сучасних викликів.

Цифровізація освіти є надзвичайно актуальним процесом у контексті глобальних змін, що відбуваються в економіці, науці та технологіях. В умовах швидкого розвитку цифрових технологій та глобалізації, освітні системи повинні адаптуватися до нових вимог, щоб забезпечити своїм учням, студентам та педагогам конкурентоспроможні умови для навчання та професійного розвитку. Нами був запропонований механізм цифрової трансформації в освіті (рис. 3), який дозволить впровадити нові технології, удосконалити управлінські процеси та підвищувати якість освіти, забезпечити її доступність, прозорість та ефективність.

Важливість цього механізму зростає у зв'язку з необхідністю формування цифрових компетентностей не тільки у студентів, а й у працівників освітньої сфери. Це особливо актуально для України, де швидка адаптація до цифрових стандартів є ключем до інтеграції країни у міжнародний освітній простір. Завдяки використанню сучасних цифрових платформ та інструментів, освітні процеси стають більш гнучкими, доступними та відкритими, що дозволяє ефективніше задовольняти потреби учасників навчального процесу. Тому впровадження цифрових інструментів у навчання є не тільки необхідним для підвищення ефективності освіти, але й для забезпечення стійкості освітніх установ в умовах сучасних викликів. Впровадження цифрових технологій у менеджмент освітніх установ дає змогу створювати інтегровані системи для автоматизації бізнес-процесів, таких як адміністрування навчальних планів, організація дистанційного навчання, управління оцінками та зворотним зв'язком. Це забезпечує більш прозору та ефективну взаємодію між адміністрацією, викладачами та студентами. Крім того, цифровізація надає можливість оптимізувати ресурсне забезпечення, що важливо для підвищення ефективності управління та зниження витрат. У зв'язку з цим, важливість впровадження цифрових технологій у менеджмент бізнес-процесів і освіти є надзвичайно високою, оскільки це сприяє підвищенню конкурентоспроможності освітніх установ на міжнародному рівні та їх здатності адаптуватися до змін на ринку праці.

Механізм, представлений на схемі, показує, що цифровізація в освіті – це не лише впровадження нових технологій, але й трансформація бізнес-процесів, покращення ефективності управління та розвитку людського капіталу. Успішна реалізація цих кроків призведе до більш ефективних, доступних і сучасних освітніх процесів, що відповідатимуть вимогам як ринку праці, так і технологічних інновацій. Акцент на автоматизацію, інтеграцію та розвиток персоналу є ключовим для забезпечення стабільності та успіху цифрових освітніх систем. Узагальнюючи, представлений механізм цифрової трансформації освіти вказує на стратегічно важливі етапи і процеси, що взаємопов'язані і ведуть до суттєвих змін в освітньому середовищі.

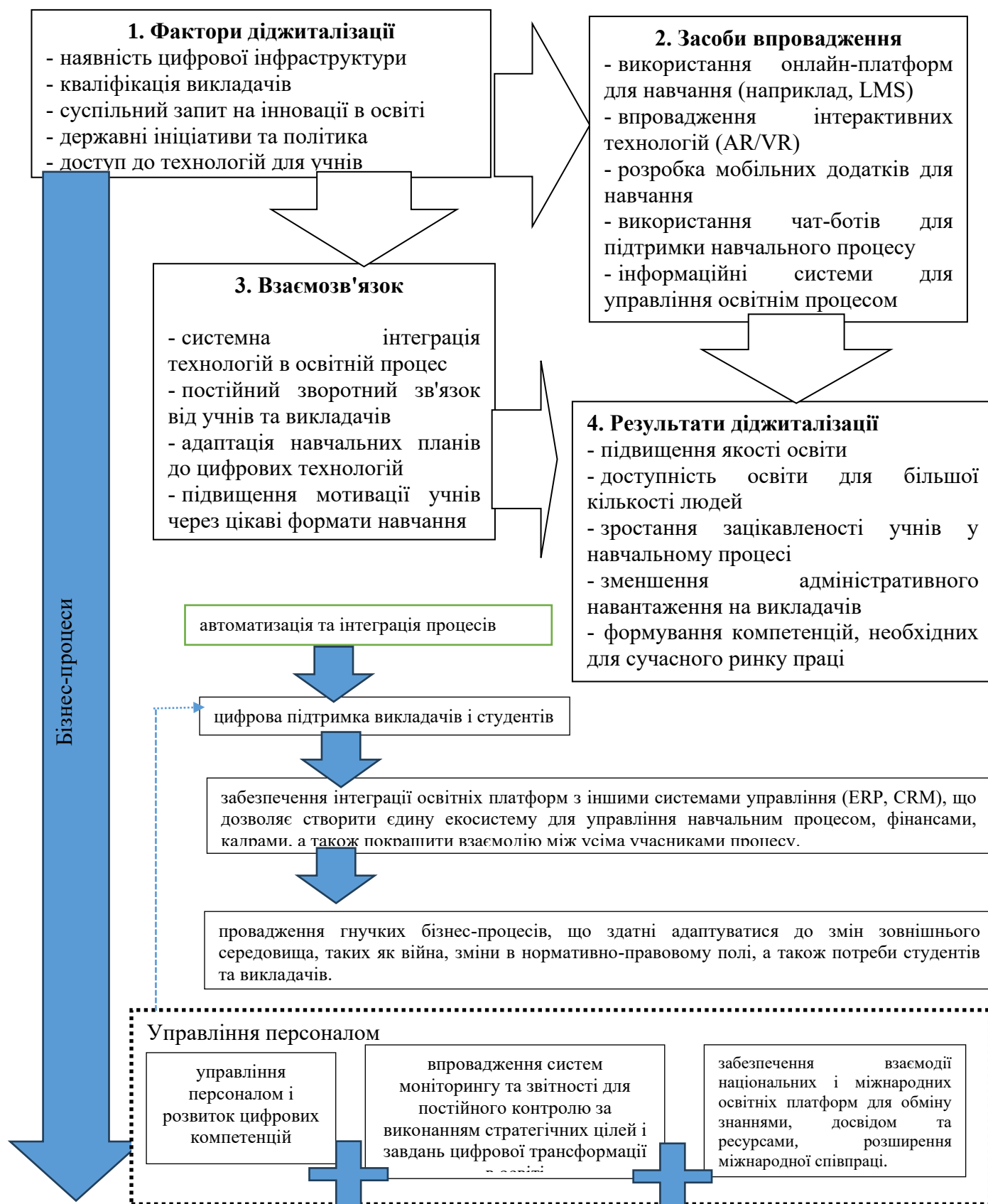


Рис. 3. Механізм цифрової трансформації в освіті: шляхи досягнення стратегічних цілей

Джерело: складено автором

Основною метою є створення інтегрованого цифрового простору, який сприятиме покращенню якості освіти, підвищенню рівня цифрових компетентностей учасників навчального процесу та оптимізації управлінських і навчальних процесів. Ключовим елементом цього процесу є адаптація навчальних планів до нових технологій, активне використання інструментів для підтримки навчання (як онлайн-платформи, так і чат-боти) та інтеграція управлінських систем для автоматизації бізнес-процесів. Важливою складовою є також розвиток персоналу через підвищення кваліфікації викладачів і студентів у галузі цифрових технологій. Успішна реалізація зазначених заходів дозволить значно підвищити ефективність освітнього процесу, покращити взаємодію між усіма учасниками навчання, а також забезпечити гнучкість та адаптивність освітніх установ до змін в зовнішньому середовищі.

Зауважимо, що заклади, які активно впроваджують цифрові технології, стають більш привабливими для студентів та викладачів, оскільки пропонують сучасні підходи до навчання і комфортні умови для професійного зростання. Завдяки діджиталізації студенти можуть здобувати освіту в закордонних університетах, не покидаючи країну. Це відкриває нові можливості для співпраці та обміну досвідом між закладами освіти різних країн. Використання новітніх технологій стимулює заклади до постійного розвитку і оновлення навчальних програм, що сприяє підготовці фахівців, які відповідають вимогам сучасного ринку праці. Діджиталізація не лише полегшує доступ до знань, але й трансформує саму сутність освіти, роблячи її більш динамічною, адаптивною та ефективною. Заклади вищої освіти, які активно впроваджують цифрові інновації, стають лідерами у підготовці фахівців для нової цифрової економіки. А отже, головною метою освітян на виклики діджиталізованого суспільства має стати їхня готовність до цифрової трансформації освітнього процесу.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що на сучасному етапі діджиталізація сприяє формуванню нової моделі світу і в цьому процесі провідна роль відводиться освіті.

Діджиталізаційні процеси в умовах глобалізації відкривають широкі можливості для учасників освітнього процесу, вони виступають першопричиною інноваційних змін у сферах зайнятості, в освіті і суспільстві в цілому.

На основі опрацьованих джерел інформації встановлено що необхідно продовжувати модернізацію освіти, привести освітні програми у відповідність до потреб цифрової економіки, широко запроваджувати цифрові інструменти навчальної діяльності та забезпечити можливість навчання за індивідуальними освітніми траєкторіями впродовж всього життя – у будь-який час у будь-якому місці.

У статті розглядається важливість діджиталізації в освітньому процесі, яка стає ключовим чинником для покращення управлінських практик у закладах вищої освіти.

Діджиталізація дозволяє автоматизувати рутинні завдання, що підвищує ефективність управління. Впровадження нових технологій у навчальний процес сприяє розвитку навичок у студентів, що відповідають вимогам сучасного ринку праці. Стратегічний підхід до діджиталізації може підвищити мотивацію та залученість викладачів і адміністративного персоналу. Використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності освітніх програм та управлінських рішень.

Отже, діджиталізація є не лише технологічним процесом, а й важливим елементом стратегічного управління вищими навчальними закладами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>
2. Про освіту; Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення 07.10.2024)
3. Про вищу освіту; Закон України від 01.07. 2014 № 1556-VII . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення 07.10.2024)
4. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки». URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf>
5. Офіційна сторінка Міністерства освіти та науки України. Цифрова трансформація освіти і науки. URL: <https://mon.gov.ua/tag/tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki?&type=all&tag=tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki>.
6. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/koncepciya-cifrovoyi-transformatsiyi-osviti-i-nauki-mon-zaproschuye-do-gromadskogo-obgovorenniya>.
7. Барабаш, О. (2020). "Цифрові технології в освіті: виклики та можливості". Науковий вісник
8. Варжанський, І. (2019). "Цифровізація економіки: нові виклики та можливості". Економічний журнал.
9. Гришина, Ю. (2021). "Цифрова трансформація в управлінні: теорія та практика". Управлінські науки.
10. Залізко, В. (2022). "Діджиталізація бізнесу: стратегії та інструменти". Бізнес і суспільство.
11. Квіт, С. (2020). "Цифрові технології в навчальному процесі: нові горизонти". Освіта і технології.
12. Оніщенко, Н. (2021). "Вплив цифровізації на соціальні процеси в Україні". Соціологічний журнал.
13. Романовський, О. (2019). "Цифрова освіта: нові підходи та виклики". Наукові записки.
14. Шкарлет, С. (2022). "Діджиталізація в українській освіті: стан та перспективи". Освіта України.
15. Лис, О. (2020). "Технології в освіті: інноваційні підходи". Педагогічний вісник.
16. Леві, П. (1999). "Цифрова культура".
17. Статкевич, А. (2021). "Цифрові інновації: нові тренди". Інноваційний журнал.
18. Сухонос, В. (2020). "Діджиталізація суспільства: виклики та можливості". Соціальні дослідження.
19. Старинець, О. (2021). "Цифрові технології в управлінні: нові підходи". Управлінські дослідження.

REFERENCES

1. Constitution of Ukraine. URL: [\[https://www.president.gov.ua/documents/constitution\]](https://www.president.gov.ua/documents/constitution)(<https://www.president.gov.ua/documents/constitution>)
2. On Education; Law of Ukraine dated 05.09.2017 No. 2145-VIII. URL: [\[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text\]](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text) (accessed 07.10.2024)
3. On Higher Education; Law of Ukraine dated 01.07.2014 No. 1556-VII. URL: [\[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text\]](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text) (accessed 07.10.2024)

4. Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2021-2031. URL: [https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf]
5. Official page of the Ministry of Education and Science of Ukraine. Digital Transformation of Education and Science. URL: [https://mon.gov.ua/tag/tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki?&type=all&tag=tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki]
6. Government Portal. URL: [https://www.kmu.gov.ua/news/koncepciya-cifrovoyi-transformaciyi-osviti-i-nauki-mon-zaproschuye-do-gromadskogo-obgovorenniya]
7. Barabash, O. (2020). "Digital Technologies in Education: Challenges and Opportunities." Scientific Bulletin.
8. Varzhanskyi, I. (2019). "Digitalization of the Economy: New Challenges and Opportunities." Economic Journal.
9. Hryshyna, Y. (2021). "Digital Transformation in Management: Theory and Practice." Management Sciences.
10. Zalizko, V. (2022). "Digitalization of Business: Strategies and Tools." Business and Society.
11. Kvit, S. (2020). "Digital Technologies in the Educational Process: New Horizons." Education and Technologies.
12. Onishchenko, N. (2021). "The Impact of Digitalization on Social Processes in Ukraine." Sociological Journal.
13. Romanovskyi, O. (2019). "Digital Education: New Approaches and Challenges." Scientific Notes.
14. Shkarlet, S. (2022). "Digitalization in Ukrainian Education: State and Prospects." Education of Ukraine.
15. Lys, O. (2020). "Technologies in Education: Innovative Approaches." Pedagogical Bulletin.
16. Levi, P. (1999). "Digital Culture."
17. Statkevych, A. (2021). "Digital Innovations: New Trends." Innovative Journal.
18. Sukhonos, V. (2020). "Digitalization of Society: Challenges and Opportunities." Social Research.
19. Starynets, O. (2021). "Digital Technologies in Management: New Approaches." Management Research.

**STRATEGY FOR IMPLEMENTING DIGITALIZATION IN THE EDUCATIONAL
PROCESS AS A FACTOR IN IMPROVING BUSINESS PROCESS MANAGEMENT AND
PERSONNEL MANAGEMENT EFFICIENCY IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

Dmytro Soroka

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

Damir Bikulov

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

Svitlana Markova

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

Ivan Markov

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

The article is to determine the process of digitalization of higher education, defines the main priorities in this area, and defines the tasks. It is emphasized that digitalization becomes an integral part of the development of all aspects of social life, including the educational system. The development of a digital higher education institution should be accompanied by monitoring the needs of the modern market, implementing and updating educational programs at all levels in

Soroka, D., Bikulov, D., Markova, S. & Markov, I. (2024). Strategy for implementing digitalization in the educational process as a factor in improving business process management and personnel management efficiency in higher education institutions. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 4(30), 79-93. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-4/30-07>

accordance with the key competencies of digitization, as well as ensuring their continuity. Digitalization of society has a socio-cultural basis.

The purpose of the study is to analyze trends in the development of digitization in modern higher educational institutions of Ukraine and EU countries, prospects for their interaction and mutual influence. The article uses the dialectical method, as well as instrumental and functional approaches. The authors came to the conclusion that in Ukraine, the process of development of digitization and digitalization of higher education is taking place gradually, but has positive dynamics.

The authors provided recommendations on possible ways of developing the process. The results of the study are summarized in the following conclusions: digital technologies are a unique mechanism for the versatile development of a modern higher education institution. Thanks to digital technologies, we can confidently talk about the globalization of the scientific world and the active development of academic mobility.

Keywords: digitization, management, business processes, strategy, personnel management, higher education institution.