

УДК 37:316.46

Лілія Ребуха

Західноукраїнський національний університет
ORCID ID 0000-0002-0054-0651

Назар Цибульський

Західноукраїнський національний університет
ORCID ID 0009-0005-4004-4539

DOI 10.24139/2312-5993/2025.06/237-246

ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ ЗА ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ

У статті обґрунтовано педагогічні умови формування управлінської компетентності (ФУК) майбутніх керівників закладів освіти в умовах змішаного навчання (ЗН). Актуальність дослідження зумовлена сучасними трансформаційними процесами в освіті, зокрема цифровізацією, інтеграцією до європейського освітнього простору та зростанням вимог до ПП управлінських кадрів. Наголошено, що управлінська компетентність (УК) розглядається як інтегративна характеристика особистості, яка поєднує знання, уміння, навички, ціннісні орієнтації та особистісні якості, необхідні для ефективної управлінської діяльності. Проаналізовано підходи науковців до визначення сутності УК та її ролі у підвищенні якості освітнього процесу. Визначено сутність педагогічних умов як сукупності організаційно-змістових і процесуальних факторів, що забезпечують ефективність ПП. Виокремлено ключові педагогічні умови ФУК: створення інтегрованого освітнього середовища на засадах поєднання очного та дистанційного навчання; забезпечення мотиваційно-ціннісної складової ПП; використання інтерактивних і цифрових технологій; індивідуалізація та диференціація навчального процесу; рефлексивно-аналітичний супровід здобувачів освіти; міждисциплінарна інтеграція змісту ПП. Доведено, що реалізація окреслених умов сприяє активізації пізнавальної діяльності студентів, розвитку їхньої мотивації, формуванню індивідуального стилю управління, здатності до самоаналізу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Особлива увага приділяється ролі цифрового освітнього середовища та технологічних умов, які забезпечують гнучкість, доступність і безперервність навчання, а також формування цифрової складової УК. З'ясовано, що інтеграція педагогічних і технологічних умов у межах ЗН створює цілісну систему ПП майбутніх керівників ЗЗСО. У результаті формується компетентний, мотивований, рефлексивний фахівець, здатний ефективно діяти в умовах освітніх змін. Окреслено перспективи подальших досліджень, які полягають у розробці моделей ФУК з урахуванням інноваційних цифрових технологій.

Ключові слова: *управлінська компетентність, професійна підготовка, заклади освіти, педагогічні умови, цифрове середовище, змішане навчання, керівник закладу освіти.*

Постановка проблеми. Сучасні освітні трансформації, що відбуваються повсякчас, зумовлені глобалізаційними змінами, її наскрізною цифровізацією та входженням до європейського освітнього

простору. Зазначені впливи ставлять підвищені вимоги до професійної підготовки (ПП) майбутніх управлінців у ЗВО. Особливої значимості набуває проблема формування їхньої управлінської компетентності (УК) як важливої інтегративної характеристики індивіда, котра цілісно визначає здатність студентів ефективно здійснювати у майбутньому управлінську діяльність в умовах постійних змін. Характерного значення набуває формування управлінської компетентності (ФУК) в умовах змішаного навчання (ЗН), яке поєднує як традиційні, так і цифрові освітні технології.

Водночас сучасний швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та досвід належної організації освітнього процесу за вкрай важких кризових ситуацій – всесвітньої пандемії Covid-19 та війни в нашій країні, сприяли активному впровадженню змішаних форм організації навчання як інноваційної освітньої моделі. Нині ЗН поєднує традиційне та дистанційне навчання, що створює новочасні можливості для логічного поєднання самостійної та індивідуальної підготовки студентів ЗВО, необхідності розвитку неперервної освіти та формування у них практично-орієнтованих компетентностей.

Проведений аналіз значної кількості досліджень (І. Дарманська, В. Петренко, І. Проценко, О. Свєртнєв, Є. Шостак та ін.), присвячених проблемам ПП керівників закладів освіти та розгляд впроваджененого за останні роки у систему освіти України, так і за кордоном ЗН, питання із результативним визначенням та обґрунтуванням ефективних педагогічних умов ФУК майбутніх керівників ЗСО за ЗН потребує кращої розробленості та їх розкриття. Окремо потребують уточнення структура та критерії ФУК в межах впроваджуваних педагогічних умов в інтегрованому освітньо-цифровому середовищі.

Таким чином, об'єктивується потреба сучасної системи освіти як у конкурентоздатних фахівцях-управлінцях, здатних ефективно вчиняти в умовах цифрової трансформації освітнього процесу, так і в розробці педагогічних умов із їхнього ФУК під час ЗН. Це зумовлює актуальність проблеми нашого дослідження щодо наукового обґрунтування відповідних педагогічних умов із ФУК у майбутніх керівників освітніх установ у ЗВО.

Аналіз актуальних досліджень. Питання формування професійно-управлінської компетентності досліджували вітчизняні та закордонні науковці, оскільки вона є однією з ключових у сучасній

педагогіці та теорії освітнього управління. Закордонні науковці зазначають, що підвищення УК у директорів шкіл сприяє покращенню якості освіти (Arafat, Komalasari, & Mulyadi, 2020; Harris, 2021); управлінські здібності керівника освітнього закладу сильно впливають на розвиток професійної компетентності вчителя (Saputra, ... & Sucitra, 2024; Fullan, 2020); УК директора позитивно та суттєво позначається на ефективності роботи вчителів (May, ... & Rahman, 2020); компетентнісний директор здатний розвивати організацію школи, розміщуючи персонал відповідно до їхніх здібностей та сфер діяльності, приймає діяльну участь в розробці освітньо-організаційних програм (Siahaan, ... & Mukti, 2024) та ін.

Разом з тим, вітчизняні науковці наголошують на системному характері ФУК, по скільки їх розвиток розглядається як багатокomпонентний феномен, що поєднує високий рівень професійно-управлінських знань, дієвих практико-зорієнтованих умінь, належних особистісних якостей та різнобічно-результативних здатностей до ефективної діяльності в умовах постійних змін.

Так, науковці Г. Попова та В. Гапанович визначають її як інтегративну характеристику, що залучає знання, уміння, навички та готовність до виконання управлінських функцій (Попова, Гапанович, 2024, с. 43–44). Подібну позицію займає науковець О. Попова, яка наголошує на тому, що УК є необхідним чинником фаховості сучасного фахівця та успішною умовою його результативної діяльності (Попова, 2011, с. 258). У дослідженні О. Свєртнева та Є. Шостак розкрито процес ФУК з позиції системного підходу, що базується на розвитку у студентів організаційно-управлінських, технологічних і дослідницьких умінь (Свєртнев, Шостак, 2022). Водночас науковець В. Петренко означає управлінську компетентність як поєднання особистісних якостей і професійних здібностей керівника, здатного до саморозвитку та ефективного управління (Петренко, 2022, с. 22–23).

Інший напрям досліджень вивчає структурні компоненти професійної компетентності. Науковець О. Власенко доводить, що професійно-мовленнева компетентність є важливою передумовою формування інших управлінських компетентностей (Власенко, 2022). Науковець І. Проценко підкреслює значення підготовки керівників шкіл до управління професійною адаптацією учителів НУШ (Проценко, 2021). Дослідження науковців зосереджені на взаємозв'язку управлінської компетентності з управлінською культурою (Долгарєв,

Болдирєв, 2017); формуванні ціннісних орієнтацій та етичних норм управлінця (Швардак, Попович, 2024); підготовці майбутніх керівників ЗЗСО в умовах освітніх трансформацій (Дарманська, 2023) та ін.

Таким чином, проведений аналіз праць науковців дозволяє стверджувати про недостатність досліджень у цій царині, а саме того, що стосуються виокремлення та розкриття впливу педагогічних умов на процес ФУК майбутніх керівників закладів освіти в умовах ЗН.

Мета статті – схарактеризувати педагогічні умови формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів освіти в умовах змішаного навчання.

Виклад основного матеріалу. Сучасний етап розвитку системи освіти характеризується глибокими трансформаційними процесами, які спричинені глобалізацією, інтеграцією, цифровізацією освіти та впровадженням реформ в освітню галузь. Особливо значимою в цих умовах набуває підготовка компетентних керівників ЗЗСО, котрі у майбутньому повинні ефективно вибудовувати й організовувати освітній процес, цілісно забезпечуючи стратегічний розвиток закладу освіти, та оперативно й злагоджено реагувати на виклики, пов'язані із функціонуванням сучасного українського суспільства.

Так, однією із ключових характеристик професійної діяльності керівника ЗЗСО є його управлінська компетентність, яка включає систему знань, умінь, навичок, ціннісних орієнтацій та індивідуальних якостей, необхідних для здійснення ефективної управлінської діяльності. Сучасними науковцями (Л. Ребуха та Н. Мазурик (2021)). УК розглядається як інтегративне утворення, що забезпечує здатність майбутнього керівника приймати обґрунтовані управлінські рішення, організовувати взаємодію між усіма учасниками освітнього процесу та здійснювати інноваційну діяльність.

Водночас практика підготовки здобувачів освіти ЗЗСО засвідчує недостатній рівень сформованості у них управлінської компетентності, тому особливо-важливо визначити та обґрунтувати ті педагогічні умови, що найбільш результативно впливають на всебічне формування лідерських і управлінських якостей майбутніх керівників ЗЗСО (Ребуха, Сусла, 2021). Саме педагогічні умови виступають вагомим чинником ефективності освітнього процесу, так як комплексно забезпечують цілеспрямований розвиток професійно-значущих якостей і УК майбутніх фахівців.

Сутність педагогічних умов полягає в тому, що вони є системою взаємопов'язаних факторів, які організаційно за ЗН забезпечують навчальний процес та, відповідно, у цьому напрямі змістовно наповнюють ПП, включаючи міждисциплінарну інтеграцію знань, процесуально активізують діяльність здобувачів ЗВО в межах використання викладачем інтерактивних та цифрових технологій, особистісно орієнтують навчання, впроваджуючи в освітній процес індивідуалізований та диференційований підходи, мотиваційно стимулюють професійний розвиток та рефлексивно підтримують становлення майбутнього керівника як суб'єкта управлінської діяльності.

Існують різні підходи до інтерпретації поняття «педагогічні умови». Як зазначає у своїй монографії науковець А. Литвин, педагогічні умови слугують:

- сукупністю взаємопов'язаних передумов, передусім матеріально-технічних, кадрових, організаційно-технологічних, інформаційного забезпечення;

- важливими обставинами процесів навчання, виховання та розвитковості здобувачів освіти, які забезпечують досягнення ними поставлених освітніх цілей;

- ефективними внутрішніми чинниками освітнього середовища, а саме освітньої системи;

- організаційними ресурсами і організаційно-управлінськими заходами (Литвин, 2022, с. 9).

Педагогічні умови розглядаються нами як сукупність організаційно-змістових і процесуальних факторів, що сповна забезпечують ефективне функціонування освітнього процесу. До основних педагогічних умов, що найбільш повно впливають на ефективне ФУК майбутніх керівників ЗЗСО, ми віднесли:

- створення у ЗВО інтегрованого освітнього середовища за змішаного навчання, оскільки поєднання аудиторно-очної та дистанційної форми організації навчання із використанням цифрових платформ забезпечує гнучкість, доступність та безперервність професійної підготовки;

- мотиваційно-ціннісне забезпечення професійної підготовки, так як ФУК потребує внутрішньої мотивації до управлінської діяльності, що, у свою чергу, сприяє усвідомленню значущості даної компетентності для майбутньої професії;

– використання інтерактивних та цифрових технологій навчання, позаяк їх використання активізує пізнавальну діяльність здобувачів освіти і залучає їх до активної участі в навчальному процесі. Створене освітнє середовище, за успішного впровадження окреслених технологій, забезпечує індивідуалізацію та самостійність навчання, формує належний зворотно-комунікативний зв'язок між усіма учасниками, сприяє встановленню контролю над результатами навчання й стимулює активність у співпраці;

– індивідуалізацію та диференціацію навчального процесу, яка направлена на врахування індивідуальних освітніх потреб студентів (відповідно до індивідуальної освітньої траєкторії та розвитковості особистісного стилю управління) при формуванні у них управлінської компетентності та визначення рівня підготовки й професійних інтересів майбутніх керівників ЗЗСО;

– рефлексивно-аналітичний супровід здобувачів освіти під час навчання, поскільки важливо майбутньому управлінцю освітнього закладу навчитися здійснювати власне самооцінювання і взаємооцінювання педагогічної діяльності та проводити рефлексію (аналізувати управлінські рішення, розвивати професійне самопізнання себе як керівника) для усвідомлення особистісного рівня сформованості управлінської компетентності;

– міждисциплінарну інтеграцію змісту фахової підготовки, так як поєднання знань із педагогіки, управління, психології, права та економіки чинять комплексний вплив на розвиток компетентності майбутнього керівника.

Виокремлені нами педагогічні умови спрямовані на забезпечення цілісного, ефективного та практико-орієнтованого ФУК майбутніх керівників ЗЗСО. Результативне їх впровадження в освітній процес ЗВО зорієнтовує ПП здобувачів освіти на підвищення її якості, ціннісне ставлення до управлінської діяльності та її рефлексію, розвиток індивідуально-професійних якостей, здібностей і стилю управління, забезпечення активно-усвідомленої участі студентів у навчанні, інтеграцію знань і навичок у процес комплексного вирішення управлінських завдань.

Зазначені педагогічні умови спрямовані на ефективне ФУК шляхом поєднання сучасних освітніх технологій, практичної підготовки та особистісно-орієнтованого підходу в умовах змішаного навчання. Тому їхнє виокремлення передбачає орієнтацію навчання на результат,

який забезпечує у майбутньому здатність студентів ефективно здійснювати управлінську діяльність. Для нас важливо, щоб цей розвиток сприяв формуванню стратегічного мислення, управлінських умінь та здатностей до прийняття виважених рішень. Таким чином, педагогічні умови формують основу професійної підготовки та забезпечують цілісність ФУК у здобувачів вищої школи.

У межах проведення змішаного навчання велика роль відводиться технологічним умовам, які слугують вирішальним фактором модернізації освітнього процесу. Саме створення цифрового освітнього середовища, що містить виправдану систему управління навчанням, електронні освітні ресурси, онлайн-комунікативні платформи забезпечує доступність та гнучкість ПП. Використання у майбутній управлінській діяльності цифрових інструментів управління потребує від студентів результативного оволодіння цифровими сервісами планування, аналітичними інструментами, он-лайн платформами для командної роботи та ін. Так як цифрова компетентність є складовою управлінської, тому складову професійної підготовки входить формування умінь працювати з інформацією, набуття навичок цифрової комунікації з дотриманням цифрової етики.

Висновки. Отже, ФУК майбутніх керівників закладів освіти за ЗН є складним багатокомпонентним процесом, ефективність якого забезпечується сукупністю педагогічних умов у сукупності технологічними. Педагогічні умови визначають зміст і організацію освітнього процесу, тоді як технологічні забезпечують його цифрову трансформацію. Їхня інтеграція в умовах ЗН створює передумови для підготовки конкурентоздатного керівника нового типу, оскільки в сукупності вони формують компетентно-вмотивованого, здатного до рефлексії та саморозвитку майбутнього керівника ЗЗСО.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці моделі ФУК з урахуванням інноваційних цифрових технологій.

ЛІТЕРАТУРА

- Власенко, О. (2022). Вплив професійно-мовленнєвої компетентності на становлення професійної діяльності менеджера. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*, 2(55), 14-19. (Vlasenko, O. (2022). The influence of professional communicative competence on the development of a manager's professional practice. *Scientific Papers of the Interregional Academy of Human Resource Management. Psychology*, 2(55), 14-19).
- Дарманська, І. (2023). Підготовка майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах освітніх трансформацій. *Педагогічний дискурс*, 34, 20-27.

- (Darmanska, I. (2023). Training future heads of general secondary schools in the context of educational transformations. *Pedagogical Discourse*, 34, 20-27).
- Долгарев, А., & Болдирев, К. (2017). Управлінська культура, як складова професійної компетентності майбутнього фахівця. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*, 2, 91-97. (Dolgarev, A., & Boldyrev, K. (2017). Management culture as a component of the professional competence of future specialists. *Theory and Practice of Social Systems Management: Philosophy, Psychology, Pedagogy, Sociology*, 2, 91-97).
- Литвин, А. В. (2022). *Методологічні засади поняття «педагогічні умови»* : практич. посібник. Львів : ЛДУБЖД, 90. (Lytvyn, A. V. (2022). *Methodological foundations of the concept of 'pedagogical conditions'*: a practical guide. Lviv: LDUBSZ, 90).
- Петренко, В. А. (2022). Управлінська компетентність керівника закладу дошкільної освіти: теоретичний аспект. *Імідж сучасного педагога*, 2(203), 22-25. (Petrenko, V. A. (2022). Managerial competence of a pre-school education institution head: theoretical aspect. *Image of the Modern Educator*, 2(203), 22-25).
- Попова, Г., & Гапанович, В. (2024). Управлінська компетентність менеджера освіти: теоретичний аспект. *Гуманізація навчально-виховного процесу*, 1(105), 42-51. (Popova, G., & Garanovich, V. (2024). Managerial competence of an education manager: theoretical aspect. *Humanisation of the Educational Process*, 1(105), 42-51).
- Попова, О. І. (2011). Управлінська компетентність як необхідна складова професіоналізму сучасного фахівця. *Управління в освіті* : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. (Львів, 14–16 квітня 2011 р.) Львів : Видавництво Львівської політехніки, 258-260. (Popova, O. I. (2011). Managerial competence as an essential component of the professionalism of the modern specialist. *Management in Education: proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference*. (Lviv, 14–16 April 2011) Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House, 258-260).
- Проценко, І. (2021). Підготовка керівників шкіл до управління професійною адаптацією вчителів нової української школи. *Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory Experience Problems*, 79-90. (Protsenko, I. (2021). Training school leaders to manage the professional adaptation of teachers in the New Ukrainian School. *Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory Experience Problems*, 79-90).
- Ребуха, Л. З., & Мазурик, Н. Ю. (2021). Педагогічні умови формування управлінської комунікативної толерантності у майбутніх фахівців закладів освіти. *Інновації в освіті: перспективи розвитку*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції. (Тернопіль, 20 трав. 2021 р.) Тернопіль: ЗУНУ, 193-195. (Rebukha, L. Z., & Mazuryk, N. Yu. (2021). Pedagogical conditions for the formation of managerial communicative tolerance in future specialists of educational institutions. *Innovations in Education: Prospects for Development: proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference*. (Ternopil, 20 May 2021) Ternopil: ZUNU, 193-195).
- Ребуха, Л., & Сусла, М. (2021). Управління освітнім процесом в сучасних умовах функціонування закладу. *Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації* : матеріали Міжнародної науково-практичної

- інтернет-конференції (Переяслав, 31берез. 2021 р.) Переяслав, 69, 231-232. (Rebukha, L., & Susla, M. (2021). Management of the educational process in the current conditions of an institution's operation. *Trends and prospects for the development of science and education in the context of globalisation: proceedings of the International Scientific and Practical Online Conference* (Pereyaslav, 31 March 2021). Pereyaslav, 69, 231-232).
- Свертнев, О., & Шостак, Є. (2022). Термінологічна характеристика процесу формування управлінської компетентності майбутнього менеджера освіти. *Педагогічні науки*, 79, 87-91. (Svertnev, O., & Shostak, E. (2022). Terminological characteristics of the process of developing managerial competence in future education managers. *Pedagogical Sciences*, 79, 87-91).
- Швардак, М. В., & Попович, О. М. (2024). Аксиологічні засади формування управлінської культури майбутнього менеджера. *Педагогічна Академія: наукові записки*, 8. (Shvardak, M. V., & Popovich, O. M. (2024). Axiological foundations of the formation of the managerial culture of future managers. *Pedagogical Academy: Scientific Notes*, 8. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13218662>).
- Arafat, Y., Komalasari, K., & Mulyadi, M. (2020). Principal's management competencies in improving the quality of education. *Journal of social work and Science Education*, 1(2), 181-193.
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Harris, A. (2021). COVID-19 – school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 41(1–2), 1-4. URL: <https://doi.org/10.1080/13632434.2021.1885330>
- May, L. F., Abdurrahman, A., Hariri, H., Sowiyah, S., & Rahman, B. (2020). The influence of principal managerial competence on teacher performance at schools in Bandar Lampung. *Tadris: Jurnal Keguruan Dan Ilmu Tarbiyah*, 5(1), 121-130.
- Saputra, A. R., Riswandi, R., Hariri, H., Handoko, H., & Sucitra, D. A. (2024). Managerial Competence of Principals in the Development of Teacher Professional Competencies: Literature Review. *International Journal of Current Science Research and Review*, 7(3).
- Siahaan, A., Rambe, R. H., & Mukti, A. (2024). Managerial Competence of School Principals in Improving Teacher Performance. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 490-502.

SUMMARY

Liliya Rebukha, Nazar Tsybulsky. Educational conditions for developing managerial competence in future educational institution leaders through blended learning.

This article sets out the pedagogical conditions for developing managerial competence (MC) in future educational institution leaders within a blended learning (BL) environment. The relevance of this research stems from current transformative processes in education, particularly digitalisation, integration into the European educational area, and increasing demands on the professional qualities of managerial staff. It is emphasised that managerial competence (MC) is regarded as an integrative characteristic of the individual, combining the knowledge, abilities, skills, value orientations and personal qualities necessary for effective managerial activity. The authors analyse scholars' approaches to defining the essence of MC and its role in improving the quality of the educational process. The essence of pedagogical conditions is defined as a set of organisational, content-related and procedural factors that ensure

the effectiveness of professional development. The key pedagogical conditions for distance learning have been identified: the creation of an integrated educational environment based on the combination of face-to-face and distance learning; ensuring the motivational and value-based component of the educational process; the use of interactive and digital technologies; the individualisation and differentiation of the learning process; reflective and analytical support for learners; interdisciplinary integration of the programme's content. It has been demonstrated that the implementation of these conditions contributes to the activation of students' cognitive activity, the development of their motivation, the formation of an individual management style, and the ability to engage in self-analysis and make informed managerial decisions. Particular attention is paid to the role of the digital educational environment and technological conditions that ensure the flexibility, accessibility and continuity of learning, as well as the formation of the digital component of educational management. It has been established that the integration of pedagogical and technological conditions within the framework of the educational process creates a holistic system of professional training for future leaders of general secondary education institutions. The result is a competent, motivated, reflective professional capable of acting effectively in the context of educational change. Prospects for further research are outlined, involving the development of models of professional competence development taking into account innovative digital technologies.

Key words: *managerial competence, professional training, educational institutions, pedagogical conditions, digital environment, blended learning, head of an educational institution.*

УДК 005.8:005.334:378:00

Олена Сидорович

Західноукраїнський національний університет
ORCID ID 0000-0002-4605-3533

Ганна Зварич

Західноукраїнський національний університет
ORCID ID 0009-0002-9558-6536
DOI 10.24139/2312-5993/2025.06/246-255

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ НАУКОВОГО ПРОЄКТУВАННЯ: ВИКЛИКИ ДЛЯ СУЧАСНОЇ ВИЩОЇ ШКОЛИ

У статті досліджено проблематику управління ризиками в системі наукового проєктування як ключового чинника ефективності та сталого розвитку сучасної вищої школи. У контексті глобальної інтелектуальної конкуренції та стрімкої цифрової трансформації університети перестають бути лише ретрансляторами знань і перетворюються на активні суб'єкти продукування інноваційного капіталу. Центральною умовою цієї трансформації виступає здатність закладів вищої освіти до превентивного управління ризиками та стратегічної капіталізації інтелектуальних активів, що включають людський, структурний та реляційний капітал.

Актуальність теми зумовлена високою вразливістю інтелектуального капіталу до внутрішніх і зовнішніх загроз: недосконалістю інституційних механізмів захисту інтелектуальної власності, відтоком кваліфікованих кадрів, невизначеністю результатів наукового пошуку, а також зростанням