

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПрАТ «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ІНСТИТУТ**

**Мкртчян Роман Сейранович**

На правах рукопису

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**«Менеджмент дистанційного навчання в умовах війни: стратегії  
організації та управління (на прикладі кафедри правових дисциплін  
Херсонського інституту МАУП)»**

подається на здобуття  
освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр»  
Спеціальність «Менеджмент»

До захисту допущено:  
Директор Херсонського інституту  
ПрАТ «ВНЗ «МАУП»  
\_\_\_\_\_Петричук С.І., д.е.н.  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2026р.

Науковий керівник,  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 року

Виконано студентом групи  
ТУ чн 8-24 М1М(2,0зс)

---

**Чернівці-2026**

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                                                  | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ.....                                                           | 6  |
| 1.1. Сутність, принципи та особливості дистанційного навчання .....                                                                          | 6  |
| 1.2. Теоретичні підходи до менеджменту освітнього процесу в кризових умовах.....                                                             | 15 |
| 1.3. Вплив воєнного стану на організацію та управління дистанційним навчанням .....                                                          | 23 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ДИСТАНЦІЙНИМ НАВЧАННЯМ (НА ПРИКЛАДІ КАФЕДРИ ПРАВОВИХ ДИСЦИПЛІН ХЕРСОНСЬКОГО ІНСТИТУТУ МАУП) ..... | 30 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика Херсонського інституту МАУП.....                                                                | 30 |
| 2.2. Аналіз системи дистанційного навчання на кафедрі правових дисциплін .....                                                               | 35 |
| 2.3. Оцінка ефективності управління дистанційним освітнім процесом .....                                                                     | 41 |
| 2.4. Проблеми та виклики організації дистанційного навчання в умовах війни .....                                                             | 47 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ .....                                                              | 53 |
| 3.1. Напрями підвищення ефективності управління дистанційним навчанням .....                                                                 | 53 |
| 3.2. Розробка стратегії організації дистанційного освітнього процесу .....                                                                   | 55 |
| 3.3. Впровадження сучасних цифрових інструментів управління навчанням .....                                                                  | 58 |
| 3.4. Оцінка ефективності запропонованих заходів .....                                                                                        | 61 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                                               | 65 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                                             | 68 |
| ДОДАТОК А .....                                                                                                                              | 73 |
| ДОДАТОК Б.....                                                                                                                               | 77 |
| ДОДАТОК В .....                                                                                                                              | 79 |
| ДОДАТОК Г .....                                                                                                                              | 83 |

## ВСТУП

Сучасний етап розвитку системи вищої освіти України характеризується суттєвими трансформаціями, зумовленими як глобальними тенденціями цифровізації, так і надзвичайними умовами функціонування держави в період воєнного стану. Освітні установи змушені швидко адаптуватися до нових реалій, забезпечуючи безперервність навчального процесу, збереження якості освіти та ефективне управління освітньою діяльністю за умов обмежених ресурсів, нестабільної безпекової ситуації та психологічного навантаження на учасників освітнього процесу.

Особливого значення в цих умовах набуває дистанційне навчання, яке стало не лише альтернативною формою здобуття освіти, а й основним інструментом організації освітнього процесу. Перехід до дистанційного формату навчання вимагає від закладів вищої освіти перегляду підходів до управління, організації навчального процесу, взаємодії між викладачами та здобувачами освіти, а також впровадження сучасних цифрових технологій.

Актуальність теми магістерської роботи обумовлена необхідністю дослідження особливостей менеджменту дистанційного навчання в умовах війни, що супроводжується значною кількістю викликів, серед яких: обмежений доступ до інфраструктури, нестабільне інтернет-з'єднання, вимушене переміщення студентів і викладачів, підвищений рівень стресу та психологічного навантаження, а також необхідність забезпечення академічної доброчесності та якості освітніх послуг.

У таких умовах особливої ваги набуває формування ефективних стратегій організації та управління дистанційним навчанням, що дозволяють забезпечити адаптивність освітнього процесу, підвищити його результативність та зберегти конкурентоспроможність закладу освіти. Це

потребує не лише впровадження сучасних цифрових інструментів, а й удосконалення управлінських підходів, розвитку комунікаційних процесів, підвищення кваліфікації викладачів та формування нових моделей взаємодії в освітньому середовищі.

Дослідження менеджменту дистанційного навчання в умовах війни є особливо актуальним на прикладі конкретного закладу вищої освіти — кафедри правових дисциплін Херсонського інституту Міжрегіональної Академії управління персоналом (МАУП), що функціонує в умовах підвищених ризиків та потребує гнучких і ефективних управлінських рішень для забезпечення стабільності освітнього процесу.

**Метою магістерської роботи** є дослідження теоретичних засад і практичних аспектів менеджменту дистанційного навчання в умовах війни та розробка ефективних стратегій організації й управління освітнім процесом на прикладі кафедри правових дисциплін Херсонського інституту МАУП.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні **завдання**:

- розкрити сутність і особливості дистанційного навчання;
- дослідити теоретичні підходи до менеджменту освітнього процесу в кризових умовах;
- проаналізувати вплив воєнного стану на організацію дистанційного навчання;
- здійснити аналіз системи дистанційного навчання на кафедрі правових дисциплін Херсонського інституту МАУП;
- оцінити ефективність управління дистанційним освітнім процесом;
- виявити основні проблеми та виклики дистанційного навчання в умовах війни;
- розробити напрями удосконалення менеджменту дистанційного навчання;

-запропонувати стратегії підвищення ефективності організації освітнього процесу.

*Об'єктом дослідження* є процес організації дистанційного навчання у закладах вищої освіти.

*Предметом дослідження* є теоретичні та практичні аспекти менеджменту дистанційного навчання в умовах воєнного стану.

**Методи дослідження.** У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: аналіз і синтез — для узагальнення теоретичних підходів; порівняння — для оцінки різних моделей дистанційного навчання; системний підхід — для дослідження управління освітнім процесом; статистичні методи — для аналізу ефективності навчання; метод анкетування — для оцінки задоволеності учасників освітнього процесу.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в можливості використання розроблених рекомендацій і стратегій для удосконалення системи управління дистанційним навчанням у закладах вищої освіти, зокрема на кафедрі правових дисциплін Херсонського інституту МАУП.

**Структура магістерської роботи** зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ**

### **1.1. Сутність, принципи та особливості дистанційного навчання**

У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства дистанційне навчання стало невід'ємною складовою системи освіти, забезпечуючи доступ до знань незалежно від місця перебування здобувачів освіти. Особливої актуальності ця форма навчання набула в умовах кризових ситуацій, зокрема пандемії COVID-19 та повномасштабної війни в Україні, коли традиційні форми організації освітнього процесу виявилися обмеженими або неможливими.

Поняття дистанційного навчання розглядається як організований процес взаємодії між викладачем і здобувачем освіти, що здійснюється на відстані за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. Його ключовою особливістю є опосередкований характер комунікації, що реалізується через електронні освітні платформи, мережеві ресурси, відеоконференції, системи управління навчанням (LMS) та інші цифрові інструменти. Дистанційне навчання передбачає не лише передачу знань, але й організацію самостійної роботи студентів, контроль результатів навчання та зворотний зв'язок [9, с. 18].

Сутність дистанційного навчання полягає у створенні гнучкого освітнього середовища, яке дозволяє адаптувати навчальний процес до індивідуальних потреб здобувачів освіти. Воно забезпечує можливість поєднання навчання з професійною діяльністю, розширює доступ до освітніх ресурсів та сприяє розвитку цифрових компетентностей. Водночас дистанційне навчання вимагає високого рівня самоорганізації, відповідальності та мотивації з боку студентів, а також нових підходів до педагогічної діяльності з боку викладачів.

Еволюція дистанційного навчання відбувалася поступово та була тісно пов'язана з розвитком технологій. Перші форми дистанційної освіти виникли ще у XIX столітті у вигляді кореспондентського навчання, коли освітні матеріали надсилалися поштою, а зворотний зв'язок здійснювався у письмовій формі. Такий формат дозволяв отримувати освіту особам, які не мали можливості відвідувати навчальні заклади.

У другій половині XX століття розвиток дистанційного навчання був пов'язаний із використанням радіо та телебачення як засобів передачі навчальної інформації. Це дозволило значно розширити аудиторію та підвищити доступність освіти. Наступним етапом стало впровадження комп'ютерних технологій, що дало можливість створювати інтерактивні навчальні програми та автоматизувати процес контролю знань.

Справжній прорив у розвитку дистанційного навчання відбувся з появою мережі Інтернет, що забезпечила інтерактивну взаємодію між учасниками освітнього процесу в режимі реального часу. З'явилися системи управління навчанням, онлайн-курси, вебінари, відеолекції та інші цифрові інструменти, які значно підвищили ефективність навчання. У сучасних умовах дистанційне навчання інтегрує різноманітні технології, включаючи мобільні додатки, хмарні сервіси, штучний інтелект та аналітику даних.

Особливий етап еволюції дистанційного навчання пов'язаний із переходом до масового онлайн-навчання, зокрема через платформи відкритих онлайн-курсів. Це сприяло глобалізації освіти, підвищенню її доступності та формуванню нових освітніх моделей. Водночас такі зміни потребували перегляду традиційних підходів до управління освітнім процесом та розробки нових методик викладання.

В умовах воєнного стану в Україні дистанційне навчання набуло критичного значення як інструмент забезпечення безперервності освітнього

процесу. Воно дозволяє продовжувати навчання навіть за умов переміщення студентів, пошкодження інфраструктури чи загроз безпеці. Разом з тим такі умови висувають нові вимоги до організації навчання, зокрема щодо гнучкості, адаптивності та психологічної підтримки учасників освітнього процесу.

Таким чином, дистанційне навчання є складною, багатокомпонентною системою, яка постійно розвивається під впливом технологічних і соціальних змін. Його еволюція свідчить про поступовий перехід від простих форм передачі інформації до інтерактивних, адаптивних і персоналізованих моделей навчання, що відповідають сучасним викликам та потребам суспільства.

Дистанційна освіта як сучасна форма організації освітнього процесу ґрунтується на сукупності принципів, що забезпечують її ефективність, доступність і якість. Умови воєнного стану лише підсилюють значення цих принципів, оскільки саме вони дозволяють адаптувати навчальний процес до нестабільного середовища та забезпечити його безперервність.

До основних принципів дистанційної освіти належить принцип доступності, який передбачає можливість отримання освіти незалежно від місця перебування, соціального статусу чи фізичних можливостей здобувача освіти. Цей принцип є особливо важливим в умовах війни, коли значна частина студентів змушена змінювати місце проживання або перебувати за кордоном [2, с. 45].

Наступним важливим принципом є гнучкість навчання, що полягає у можливості адаптації освітнього процесу до індивідуальних потреб і можливостей студентів. Гнучкість реалізується через варіативність форм подачі матеріалу, індивідуальні графіки навчання, асинхронні та синхронні формати взаємодії. У кризових умовах це дозволяє враховувати перебої з електропостачанням, інтернетом та інші зовнішні фактори [19, с. 28].



Принцип інтерактивності забезпечує активну взаємодію між викладачем і студентами, що є ключовим фактором ефективного навчання. Використання форумів, чатів, відеоконференцій та інших цифрових інструментів сприяє формуванню комунікативних навичок і підтримці зворотного зв'язку. Інтерактивність також підвищує рівень залученості студентів до навчального процесу.

Важливим є також принцип самостійності, який передбачає значну роль самостійної роботи здобувачів освіти. У дистанційному навчанні студент виступає активним суб'єктом освітнього процесу, що самостійно планує свою діяльність, опановує матеріал і несе відповідальність за результати навчання. Це вимагає розвитку навичок самоорганізації та критичного мислення.

Принцип індивідуалізації навчання дозволяє враховувати особливості кожного студента, його рівень підготовки, темп засвоєння матеріалу та освітні потреби. Завдяки сучасним цифровим технологіям можливе створення персоналізованих освітніх траєкторій, що підвищує ефективність навчального процесу.

Окрім принципів, важливим аспектом дистанційної освіти є використання різних моделей її організації. Однією з найбільш поширених є модель асинхронного навчання, яка передбачає відсутність одночасної участі викладача та студентів у навчальному процесі. У цій моделі навчальні матеріали надаються у вигляді записаних лекцій, текстових матеріалів, презентацій, а студенти самостійно опановують їх у зручний час.

Іншою важливою моделлю є синхронне навчання, яке передбачає проведення занять у режимі реального часу за допомогою відеоконференцій. Така модель забезпечує безпосередню взаємодію між викладачем і студентами, що сприяє більш ефективному засвоєнню матеріалу, але потребує стабільного технічного забезпечення.

Широкого поширення набула змішана (blended learning) модель, яка поєднує елементи дистанційного та традиційного навчання. В умовах війни ця модель трансформується у гібридну форму, де поєднуються онлайн- та офлайн-компоненти залежно від безпекової ситуації. Такий підхід дозволяє зберегти баланс між гнучкістю дистанційного навчання та ефективністю безпосередньої взаємодії.

Окремо слід виділити модель адаптивного навчання, яка базується на використанні інформаційних технологій для автоматичного підлаштування навчального контенту під індивідуальні потреби студента. Вона передбачає використання аналітики даних, що дозволяє оцінювати рівень знань і формувати персоналізовані рекомендації.

Таким чином, принципи та моделі дистанційної освіти формують основу її ефективного функціонування. Їх реалізація в умовах воєнного стану дозволяє забезпечити стійкість освітнього процесу, його адаптивність до зовнішніх викликів та підтримку якості освіти на належному рівні.

У сучасних умовах розвитку освіти дистанційне навчання реалізується через різноманітні форми та технології, які забезпечують ефективну організацію освітнього процесу, незалежно від просторових і часових обмежень. Вибір відповідних форм і технологій є ключовим елементом менеджменту дистанційного навчання, оскільки саме від них залежить якість засвоєння знань, рівень залученості студентів та результативність навчання в цілому.

Форми дистанційного навчання визначають спосіб організації взаємодії між викладачем і здобувачами освіти. Однією з основних є синхронна форма навчання, яка передбачає проведення занять у режимі реального часу за допомогою відеоконференцій, вебінарів та онлайн-зустрічей. Такий формат дозволяє забезпечити безпосередню комунікацію, оперативний зворотний

зв'язок, а також створює ефект присутності, що є важливим для підтримки мотивації студентів [12, с. 67].

Іншою важливою формою є асинхронне навчання, при якому студенти самостійно опрацьовують навчальні матеріали у зручний для них час. До таких матеріалів належать відеолекції, презентації, текстові документи, електронні підручники, тести тощо. Асинхронна форма є більш гнучкою, дозволяє враховувати індивідуальні особливості студентів та є особливо актуальною в умовах нестабільного доступу до інтернету чи електропостачання.

Поширеною є також змішана форма дистанційного навчання, яка поєднує синхронні та асинхронні елементи. Вона дозволяє оптимально поєднувати переваги обох підходів: забезпечувати живе спілкування під час онлайн-занять та надавати можливість самостійного опрацювання матеріалу. У сучасній практиці така форма часто трансформується у гібридну модель, де частина занять може проводитися офлайн, а частина — дистанційно.

Окремо варто виділити модульну форму дистанційного навчання, яка передбачає поділ навчального матеріалу на окремі змістові блоки (модулі). Кожен модуль включає теоретичну частину, практичні завдання та засоби контролю знань. Такий підхід дозволяє структурувати навчальний процес, забезпечити послідовність засвоєння матеріалу та підвищити ефективність контролю результатів навчання.

Технології дистанційного навчання охоплюють широкий спектр інформаційно-комунікаційних засобів, які використовуються для реалізації освітнього процесу. Однією з базових технологій є системи управління навчанням (Learning Management Systems, LMS), такі як Moodle, Google Classroom, Canvas та інші. Вони забезпечують організацію навчального контенту, комунікацію між учасниками процесу, контроль успішності та збереження результатів навчання [35, с. 112].

Важливу роль відіграють технології відеоконференцзв'язку (Zoom, Microsoft Teams, Google Meet), які дозволяють проводити лекції, семінари, консультації та інші види занять у режимі реального часу. Вони забезпечують інтерактивність навчання, можливість обговорення та колективної роботи.

До сучасних технологій дистанційного навчання також належать хмарні сервіси (Google Drive, OneDrive), які забезпечують спільну роботу над документами, зберігання навчальних матеріалів та доступ до них у будь-який час. Використання таких сервісів сприяє підвищенню ефективності організації навчального процесу та взаємодії між його учасниками.

Суттєвого значення набувають технології мобільного навчання (m-learning), які дозволяють використовувати смартфони та планшети як інструменти для отримання знань. Це особливо актуально в умовах війни, коли доступ до комп'ютерної техніки може бути обмеженим.

Також активно впроваджуються технології інтерактивного навчання, зокрема онлайн-тести, віртуальні симуляції, кейс-методи, гейміфікація освітнього процесу. Вони сприяють підвищенню інтересу до навчання, розвитку практичних навичок і критичного мислення.

Отже, форми та технології дистанційного навчання є важливими складовими сучасної освітньої системи. Їх ефективне поєднання дозволяє забезпечити гнучкість, доступність і якість навчального процесу, а також адаптувати його до умов воєнного стану, що є особливо актуальним для закладів вищої освіти України.

Дистанційне навчання як сучасна форма організації освітнього процесу має низку суттєвих переваг, які зумовлюють його широке впровадження у системі вищої освіти, особливо в умовах воєнного стану. Водночас воно характеризується певними недоліками, що впливають на ефективність

навчання та потребують врахування в процесі управління освітньою діяльністю.

Однією з основних переваг дистанційного навчання є його доступність. Завдяки використанню інформаційно-комунікаційних технологій студенти можуть отримувати освіту незалежно від свого місця перебування. Це є особливо важливим у сучасних умовах, коли значна частина здобувачів освіти змушена змінювати місце проживання або перебувати за межами країни. Дистанційне навчання забезпечує можливість продовження освітнього процесу навіть у складних соціально-економічних та безпекових умовах [12, с. 54].

Ще однією важливою перевагою є гнучкість навчального процесу. Студенти мають можливість самостійно планувати свій навчальний час, обирати темп засвоєння матеріалу та поєднувати навчання з професійною діяльністю або іншими обов'язками. Такий підхід сприяє формуванню відповідальності, самодисципліни та навичок самоорганізації.

Суттєвою перевагою є також індивідуалізація навчання, яка дозволяє враховувати особливості кожного студента. Використання сучасних цифрових технологій дає змогу адаптувати навчальні матеріали відповідно до рівня підготовки здобувачів освіти, їхніх інтересів та потреб. Це підвищує ефективність навчання та сприяє глибшому засвоєнню знань.

До переваг дистанційного навчання належить і розширення доступу до освітніх ресурсів. Студенти отримують можливість користуватися електронними бібліотеками, науковими базами даних, відеолекціями та іншими цифровими матеріалами, що значно підвищує якість освітнього процесу.

Водночас дистанційне навчання має низку недоліків, які необхідно враховувати при його впровадженні та організації. Одним із основних є

обмежений рівень особистої взаємодії між викладачем і студентами. Відсутність безпосереднього контакту може ускладнювати процес комунікації, знижувати рівень мотивації та впливати на якість засвоєння матеріалу.

Іншою проблемою є високі вимоги до самостійності студентів. Не всі здобувачі освіти володіють достатнім рівнем самоорганізації та мотивації, що може призводити до зниження ефективності навчання, пропуску занять або несвоєчасного виконання завдань.

Суттєвим недоліком є також технічні обмеження, зокрема нестабільний доступ до інтернету, відсутність необхідного обладнання або перебої з електропостачанням. Умови воєнного стану значно посилюють ці проблеми, що створює додаткові труднощі для організації навчального процесу.

Крім того, існує проблема забезпечення академічної доброчесності. Контроль знань у дистанційному форматі є більш складним, що може сприяти випадкам недоброчесної поведінки, зокрема списування або використання сторонніх ресурсів без належного контролю.

Не менш важливим аспектом є психоемоційне навантаження на учасників освітнього процесу. Тривале перебування за комп'ютером, відсутність живого спілкування, а також загальний стрес, пов'язаний із воєнними подіями, можуть негативно впливати на психічний стан студентів і викладачів.

Таким чином, дистанційне навчання має як значні переваги, так і певні недоліки. Його ефективність значною мірою залежить від правильного поєднання організаційних, технологічних та педагогічних підходів, а також від здатності освітніх установ адаптуватися до сучасних викликів. В умовах війни важливим завданням менеджменту освіти є мінімізація негативних факторів та максимальне використання потенціалу дистанційного навчання для забезпечення якісної освіти.

## **1.2. Теоретичні підходи до менеджменту освітнього процесу в кризових умовах**

Менеджмент у системі вищої освіти є важливою складовою забезпечення ефективного функціонування закладів освіти, досягнення стратегічних цілей та підтримки якості освітніх послуг. У сучасних умовах, особливо в період кризових явищ, таких як воєнний стан, значення управлінської діяльності значно зростає, оскільки саме від ефективності менеджменту залежить здатність освітніх установ адаптуватися до змін та забезпечувати безперервність навчального процесу.

Сутність менеджменту в системі вищої освіти полягає в цілеспрямованому впливі на освітній процес, ресурси та учасників освітньої діяльності з метою досягнення визначених результатів. Управління в освіті включає планування, організацію, мотивацію та контроль, що забезпечують узгоджену діяльність усіх структурних підрозділів закладу вищої освіти. При цьому менеджмент освіти має специфічні особливості, пов'язані з нематеріальним характером освітніх послуг, соціальною значущістю результатів діяльності та необхідністю врахування інтересів різних стейкхолдерів [11, с. 36].

Однією з ключових характеристик менеджменту в освіті є його орієнтація на якість освітнього процесу. Управлінські рішення повинні бути спрямовані на забезпечення високого рівня підготовки фахівців, розвиток їхніх компетентностей та відповідність освітніх програм сучасним вимогам ринку праці. Це передбачає необхідність постійного вдосконалення навчальних планів, методів викладання та системи оцінювання знань.

Важливою складовою менеджменту у вищій освіті є стратегічне управління, яке передбачає визначення довгострокових цілей розвитку закладу

освіти, формування його місії та бачення, а також розробку шляхів досягнення поставлених цілей. У кризових умовах стратегічне управління набуває особливого значення, оскільки дозволяє своєчасно реагувати на зовнішні виклики та мінімізувати їх негативний вплив.

Менеджмент у системі вищої освіти також охоплює управління людськими ресурсами, що включає підбір, розвиток, мотивацію та оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників. В умовах дистанційного навчання та воєнного стану зростає значення підтримки викладачів, підвищення їхньої кваліфікації, розвитку цифрових компетентностей та створення сприятливого психологічного клімату.

Окрему увагу слід приділити управлінню освітнім процесом, яке передбачає координацію навчальної діяльності, забезпечення її відповідності нормативним вимогам та контроль якості освіти. У сучасних умовах це включає також управління дистанційним навчанням, використання інформаційно-комунікаційних технологій, організацію онлайн-занять та забезпечення ефективної взаємодії між учасниками освітнього процесу.

Суттєвим аспектом менеджменту в освіті є комунікаційна діяльність, яка забезпечує обмін інформацією між адміністрацією, викладачами, студентами та іншими зацікавленими сторонами. Ефективна комунікація сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, зміцненню довіри та формуванню позитивного іміджу закладу освіти.

Таким чином, менеджмент у системі вищої освіти є комплексною діяльністю, спрямованою на забезпечення ефективного функціонування освітньої установи, підвищення якості освітніх послуг та адаптацію до змін зовнішнього середовища. В умовах кризових ситуацій, зокрема воєнного стану, ефективний менеджмент стає ключовим фактором стійкості та розвитку закладів вищої освіти.



Ефективне управління освітніми процесами у закладах вищої освіти базується на використанні різних наукових підходів, які дозволяють комплексно досліджувати та організовувати діяльність освітніх установ. У сучасних умовах, особливо в період кризових ситуацій, таких як воєнний стан, значення цих підходів суттєво зростає, оскільки вони забезпечують адаптивність управлінських рішень і підвищують ефективність функціонування освітньої системи.

Одним із базових є системний підхід, який розглядає заклад вищої освіти як складну відкриту систему, що складається з взаємопов'язаних елементів: студентів, викладачів, адміністрації, навчальних програм, матеріально-технічної бази та інформаційних ресурсів. Кожен із цих елементів виконує певну функцію, а їхня взаємодія визначає загальний результат діяльності освітньої установи. Системний підхід дозволяє враховувати вплив зовнішнього середовища, зокрема економічних, соціальних та політичних факторів, що є особливо актуальним в умовах війни [38, с. 59].

Застосування системного підходу в управлінні освітніми процесами передбачає цілісне бачення діяльності закладу освіти, узгодження цілей і завдань різних підрозділів, а також забезпечення ефективної взаємодії між ними. Це дозволяє підвищити якість управлінських рішень, уникнути дублювання функцій та забезпечити раціональне використання ресурсів.

Процесний підхід до управління освітніми процесами акцентує увагу на розгляді діяльності закладу освіти як сукупності взаємопов'язаних процесів, що мають чітко визначені входи, виходи та результати. До таких процесів належать навчальний процес, наукова діяльність, управління персоналом, забезпечення якості освіти тощо. Основною метою процесного підходу є оптимізація цих процесів, підвищення їх ефективності та забезпечення стабільності результатів [1, с. 74].

У контексті дистанційного навчання процесний підхід дозволяє структурувати освітню діяльність, визначити ключові етапи організації навчання, встановити відповідальних осіб та забезпечити контроль за виконанням завдань. Це сприяє підвищенню прозорості управління та полегшує адаптацію освітнього процесу до змінних умов.

Ситуаційний підхід є особливо важливим в умовах нестабільності та невизначеності, характерних для кризових ситуацій. Він передбачає, що ефективність управління залежить від конкретних обставин, у яких функціонує організація, і не існує універсальних управлінських рішень, які були б однаково ефективними у всіх ситуаціях. Згідно з цим підходом, керівник повинен аналізувати поточну ситуацію, враховувати внутрішні та зовнішні фактори та обирати найбільш доцільні методи управління.

У системі вищої освіти ситуаційний підхід дозволяє гнучко реагувати на виклики, пов'язані з воєнним станом, такими як зміна місця розташування студентів, перебої з електропостачанням, технічні обмеження чи психологічні фактори. Він сприяє прийняттю адаптивних рішень, що забезпечують безперервність навчального процесу та підтримку його якості.

Застосування зазначених підходів у комплексі дозволяє досягти високого рівня ефективності управління освітніми процесами. Системний підхід забезпечує цілісність і узгодженість управління, процесний — оптимізацію діяльності та контроль результатів, а ситуаційний — гнучкість і адаптивність до змінних умов. Їх поєднання є необхідною умовою ефективного функціонування закладів вищої освіти, особливо в умовах кризових явищ.

Таким чином, використання системного, процесного та ситуаційного підходів у менеджменті освітніх процесів дозволяє забезпечити комплексне, ефективне та адаптивне управління, що є особливо актуальним в умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану.

Антикризове управління в освіті є важливою складовою системи менеджменту закладів вищої освіти, особливо в умовах нестабільності, що виникає під впливом зовнішніх загроз, таких як економічні кризи, пандемії або воєнні дії. Його основною метою є забезпечення стійкості функціонування освітньої установи, мінімізація негативних наслідків кризових явищ та створення умов для подальшого розвитку.

Сутність антикризового управління полягає у своєчасному виявленні потенційних загроз, аналізі ризиків, розробці та реалізації заходів, спрямованих на запобігання або подолання кризових ситуацій. У системі вищої освіти це означає необхідність швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, забезпечення безперервності освітнього процесу та збереження якості освіти навіть за умов обмежених ресурсів [4, с. 91].

Однією з ключових особливостей антикризового управління в освіті є його превентивний характер. Це передбачає не лише реагування на вже наявні проблеми, але й прогнозування можливих кризових ситуацій та підготовку до них. У сучасних умовах це включає розробку альтернативних сценаріїв організації навчального процесу, зокрема перехід на дистанційне або змішане навчання, створення резервних каналів комунікації та забезпечення доступу до навчальних матеріалів.

Важливим аспектом антикризового управління є гнучкість управлінських рішень. У період кризи керівництво закладу освіти повинно оперативно реагувати на зміни, враховувати нові обставини та приймати рішення, які відповідають поточній ситуації. Це вимагає від управлінців високого рівня професійної компетентності, здатності працювати в умовах невизначеності та швидко адаптуватися до змін.

Особливу роль в антикризовому управлінні відіграє комунікація. Ефективний обмін інформацією між адміністрацією, викладачами, студентами

та іншими учасниками освітнього процесу дозволяє своєчасно інформувати про зміни, координувати дії та знижувати рівень невизначеності. В умовах дистанційного навчання це передбачає використання сучасних цифрових засобів комунікації, що забезпечують оперативний зворотний зв'язок [5, с. 64].

Ще однією важливою особливістю є необхідність управління людськими ресурсами в умовах підвищеного психологічного навантаження. Кризові ситуації, зокрема воєнні дії, негативно впливають на емоційний стан учасників освітнього процесу. Тому важливим завданням менеджменту є створення сприятливого психологічного клімату, підтримка мотивації та забезпечення соціальної підтримки студентів і викладачів.

Антикризове управління в освіті також передбачає ефективне використання ресурсів. У кризових умовах ресурси, як правило, обмежені, тому виникає необхідність їх раціонального розподілу та оптимізації витрат. Це може включати перегляд фінансової політики, оптимізацію організаційної структури, використання безкоштовних або доступних цифрових платформ для навчання.

Окремої уваги заслуговує забезпечення якості освітнього процесу в умовах кризи. Незважаючи на складні обставини, заклади освіти повинні дотримуватися встановлених стандартів та забезпечувати належний рівень підготовки студентів. Це вимагає впровадження систем внутрішнього контролю якості, моніторингу результатів навчання та постійного вдосконалення освітніх програм.

Таким чином, антикризове управління в освіті має комплексний характер і включає низку взаємопов'язаних заходів, спрямованих на забезпечення стійкості функціонування освітніх установ. Його ефективність залежить від здатності керівництва своєчасно реагувати на виклики, використовувати

сучасні управлінські підходи та забезпечувати адаптивність освітнього процесу до змін зовнішнього середовища.

У сучасних умовах нестабільності, зокрема в період воєнного стану, роль керівництва у системі вищої освіти суттєво зростає. Саме від ефективності управлінських рішень, професійних якостей керівників та налагодженості комунікацій залежить здатність закладу освіти функціонувати в умовах невизначеності, забезпечувати безперервність освітнього процесу та підтримувати його якість.

Керівництво в умовах нестабільності виконує не лише традиційні управлінські функції, але й виступає як фактор стабілізації та адаптації організації до змін. Основним завданням керівника є забезпечення чіткої координації діяльності всіх структурних підрозділів, оперативне прийняття рішень та формування стратегії розвитку в умовах постійних викликів. Важливою характеристикою сучасного керівництва є здатність діяти в умовах ризику, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та приймати обґрунтовані управлінські рішення [42, с. 118].

Однією з ключових функцій керівництва є організація ефективної комунікації в межах закладу освіти. У кризових умовах інформація повинна передаватися швидко, чітко та достовірно, що дозволяє уникнути непорозумінь, знизити рівень напруженості та забезпечити узгодженість дій усіх учасників освітнього процесу. Комунікація виступає важливим інструментом управління, що сприяє формуванню довіри, підтримці мотивації та згуртованості колективу.

Особливого значення набуває цифрова комунікація, яка стає основним засобом взаємодії між адміністрацією, викладачами та студентами. Використання електронної пошти, месенджерів, систем управління навчанням та платформ для відеоконференцій дозволяє забезпечити безперервний обмін

інформацією та підтримувати зв'язок навіть у складних умовах. Це є важливим чинником ефективного функціонування дистанційного навчання.

Керівництво також відіграє важливу роль у формуванні організаційної культури, орієнтованої на взаємопідтримку, відкритість та відповідальність. У період нестабільності важливо створити атмосферу довіри та взаєморозуміння, що сприяє зниженню рівня стресу та підвищенню ефективності роботи колективу. Це передбачає активне залучення працівників до прийняття рішень, підтримку ініціативності та розвиток командної роботи.

Крім того, керівництво повинно забезпечувати прозорість управлінських процесів, що досягається через відкриту комунікацію та регулярне інформування про стан справ у закладі освіти. Це дозволяє підвищити рівень довіри до управлінських рішень та сприяє більш ефективному виконанню поставлених завдань.

В умовах нестабільності важливою є також здатність керівництва до антикризового лідерства. Це передбачає вміння не лише керувати процесами, але й надихати колектив, підтримувати моральний дух та забезпечувати психологічну стабільність. Лідерські якості керівника стають визначальними для успішного подолання кризових ситуацій та досягнення поставлених цілей.

Таким чином, роль керівництва та комунікацій в умовах нестабільності є визначальною для ефективного функціонування закладів вищої освіти. Вони забезпечують координацію діяльності, адаптацію до змін, підтримку якості освітнього процесу та створення сприятливого середовища для навчання і професійної діяльності.

### **1.3. Вплив воєнного стану на організацію та управління дистанційним навчанням**

Функціонування системи освіти України в умовах воєнного стану регулюється комплексом нормативно-правових актів, які визначають особливості організації освітнього процесу, управління закладами освіти та забезпечення безпеки його учасників. Введення воєнного стану спричинило необхідність оперативного перегляду традиційних підходів до освітньої діяльності та адаптації законодавчої бази до нових реалій.

Основу правового регулювання становлять Конституція України, Закон України «Про освіту», Закон України «Про вищу освіту», а також спеціальні нормативні акти, що приймаються в умовах воєнного стану. Важливу роль відіграють також рішення Кабінету Міністрів України, накази Міністерства освіти і науки України, рекомендації щодо організації освітнього процесу в умовах війни. Ці документи визначають можливість запровадження дистанційної або змішаної форми навчання, встановлюють вимоги до безпеки освітнього середовища та регламентують діяльність закладів освіти [28].

Зокрема, законодавство передбачає гнучкість у виборі форм організації навчання, що дозволяє закладам освіти самостійно визначати оптимальні способи проведення занять залежно від безпекової ситуації. Це може включати повний перехід на дистанційне навчання, використання змішаних моделей або тимчасове призупинення освітнього процесу в разі загрози життю та здоров'ю учасників.

Організаційні умови функціонування освіти в умовах війни передбачають необхідність забезпечення безперервності навчального процесу за будь-яких обставин. Це включає створення резервних каналів комунікації, використання альтернативних платформ для навчання, адаптацію навчальних

планів та графіків. Особливу увагу приділяється питанням безпеки, зокрема організації укриттів, проведенню інструктажів та забезпеченню психологічної підтримки студентів і викладачів.

Крім того, важливим аспектом є забезпечення доступності освіти для внутрішньо переміщених осіб, студентів, які перебувають за кордоном, а також осіб, що перебувають на тимчасово окупованих територіях. У цьому контексті дистанційне навчання виступає ключовим інструментом реалізації права на освіту.

Таким чином, правові та організаційні умови функціонування освіти в умовах війни спрямовані на забезпечення гнучкості, безпеки та доступності освітнього процесу, що дозволяє зберегти його безперервність та якість навіть у складних умовах.

Впровадження дистанційного навчання в умовах воєнного стану супроводжується значною кількістю викликів, які впливають на ефективність освітнього процесу та потребують належного управлінського реагування. Ці виклики мають комплексний характер і охоплюють технічні, організаційні, соціальні та психологічні аспекти.

Одним із ключових викликів є технічні обмеження, зокрема нестабільний доступ до інтернету, перебої з електропостачанням та відсутність необхідного обладнання. Умови війни значно ускладнюють використання цифрових технологій, що є основою дистанційного навчання, та можуть призводити до переривання освітнього процесу [17].

Не менш важливою проблемою є вимушене переміщення студентів і викладачів, що призводить до порушення звичних умов навчання та роботи. Зміна місця проживання, перебування за кордоном або на тимчасово окупованих територіях створює додаткові труднощі у доступі до освітніх ресурсів та участі в навчальному процесі.



Організаційні виклики включають необхідність швидкої адаптації навчальних планів, методів викладання та форм контролю знань. Викладачі змушені оперативно змінювати підходи до організації навчання, використовувати нові цифрові інструменти та забезпечувати ефективну комунікацію зі студентами.

Суттєвим викликом є також забезпечення академічної доброчесності. У дистанційному форматі складніше контролювати процес виконання завдань і проведення оцінювання, що може призводити до порушень принципів чесності та об'єктивності.

Особливе місце серед викликів займають психоемоційні фактори. Воєнні дії, постійна загроза безпеці, стрес і невизначеність негативно впливають на психологічний стан студентів і викладачів. Це може призводити до зниження мотивації, концентрації уваги та загальної ефективності навчання.

Крім того, важливим викликом є зниження рівня соціальної взаємодії. Відсутність безпосереднього спілкування між учасниками освітнього процесу може негативно впливати на формування комунікативних навичок, розвиток командної роботи та загальну якість освітнього середовища.

Таким чином, дистанційне навчання в умовах війни супроводжується низкою серйозних викликів, які потребують комплексного підходу до їх подолання. Ефективне управління освітнім процесом у таких умовах передбачає врахування всіх зазначених факторів та розробку адаптивних стратегій, спрямованих на забезпечення якості освіти.

Організація освітнього процесу в умовах воєнного стану супроводжується значними психологічними та соціальними викликами, які впливають на ефективність навчання та потребують особливої уваги з боку менеджменту закладів вищої освіти. В умовах постійної загрози безпеці,

невизначеності та стресу освітній процес виходить за межі суто академічної діяльності, набуваючи важливого соціально-психологічного значення.

Одним із ключових психологічних аспектів є підвищений рівень тривожності серед студентів і викладачів. Воєнні дії, інформаційне навантаження, втрати та постійна небезпека формують емоційне виснаження, що негативно впливає на здатність до навчання, концентрацію уваги та запам'ятовування інформації. У таких умовах знижується мотивація до навчання, що потребує додаткових заходів підтримки з боку закладів освіти [13, с. 82].

Важливим є також питання адаптації студентів до нових умов навчання. Багато здобувачів освіти змушені навчатися в незвичних умовах: за кордоном, у тимчасових місцях проживання або в умовах обмеженого доступу до ресурсів. Це створює додаткові труднощі у процесі навчання та соціалізації, що може призводити до ізоляції та зниження рівня залученості до освітнього процесу.

Соціальний аспект організації навчання проявляється у зміні форм взаємодії між учасниками освітнього процесу. Дистанційне навчання обмежує безпосереднє спілкування, що негативно впливає на розвиток комунікативних навичок, формування міжособистісних зв'язків та відчуття приналежності до академічної спільноти. Це особливо важливо для студентів молодших курсів, які ще не встигли повною мірою інтегруватися в освітнє середовище [33, с. 47].

У таких умовах зростає роль викладача не лише як носія знань, але й як наставника та психологічного підтримуючого фактору. Викладач повинен враховувати емоційний стан студентів, використовувати гнучкі підходи до організації навчання, створювати сприятливу атмосферу довіри та підтримки. Це передбачає використання інтерактивних методів навчання, регулярний зворотний зв'язок та індивідуальний підхід до студентів.

Особливого значення набуває впровадження психологічної підтримки в освітньому процесі. Заклади вищої освіти повинні забезпечувати доступ до консультацій психологів, проводити тренінги з управління стресом, організовувати заходи, спрямовані на підтримку емоційного благополуччя студентів і викладачів. Це сприяє зниженню рівня тривожності та підвищенню ефективності навчання.

Соціальна підтримка також є важливим фактором стабільності освітнього процесу. Вона включає створення умов для взаємодії студентів між собою, розвиток студентських ініціатив, підтримку комунікацій у групах та формування відчуття спільноти. Використання цифрових платформ дозволяє частково компенсувати відсутність офлайн-комунікації та підтримувати соціальні зв'язки.

Таким чином, психологічні та соціальні аспекти є важливими складовими організації навчального процесу в умовах війни. Їх урахування дозволяє підвищити ефективність дистанційного навчання, забезпечити підтримку учасників освітнього процесу та створити сприятливі умови для здобуття освіти навіть у складних обставинах.

Сучасні трансформаційні процеси у сфері освіти, зумовлені цифровізацією та умовами воєнного стану, суттєво вплинули на зміну ролей основних учасників освітнього процесу — викладача та здобувача освіти. Дистанційне навчання не лише змінило формат взаємодії, але й трансформувало підходи до викладання, навчання та оцінювання результатів освітньої діяльності.

У традиційній системі освіти викладач виступав основним джерелом знань і контролюючим суб'єктом навчального процесу. Однак в умовах дистанційного навчання його роль значно розширюється та змінюється. Викладач стає організатором навчального середовища, фасилітатором

навчального процесу, консультантом і наставником. Його основним завданням є не лише передача знань, але й створення умов для їх самостійного здобуття студентами, розвиток критичного мислення та стимулювання активної пізнавальної діяльності [10, с. 92].

Крім того, сучасний викладач повинен володіти цифровими компетентностями, що включають уміння працювати з системами дистанційного навчання, використовувати онлайн-інструменти, створювати цифровий контент та забезпечувати ефективну комунікацію в онлайн-середовищі. В умовах війни це набуває особливого значення, оскільки від рівня цифрової грамотності викладача залежить безперервність та якість освітнього процесу.

Викладач також виконує важливу психологічну функцію, підтримуючи студентів у складних умовах, сприяючи формуванню позитивного емоційного клімату та мотивації до навчання. Це вимагає від нього високого рівня емпатії, гнучкості та здатності адаптувати навчальний процес до потреб студентів.

Зміни відбуваються і в ролі здобувача освіти. У дистанційному навчанні студент стає активним учасником освітнього процесу, відповідальним за власне навчання. Він самостійно планує свою діяльність, обирає темп засвоєння матеріалу, виконує завдання та здійснює самоконтроль. Такий підхід сприяє розвитку автономності, відповідальності та навичок самонавчання [2, с. 61].

У сучасних умовах студент також виступає як співтворець освітнього процесу. Він бере участь у дискусіях, виконує проєктні завдання, працює в командах та взаємодіє з іншими учасниками навчання. Це сприяє розвитку комунікативних навичок, креативності та здатності до співпраці.

Водночас трансформація ролі здобувача освіти супроводжується певними труднощами. Не всі студенти готові до високого рівня самостійності,

що може призводити до зниження ефективності навчання. Крім того, дистанційний формат обмежує соціальну взаємодію, що може негативно впливати на процес соціалізації.

Особливого значення набуває взаємодія між викладачем і студентом, яка в умовах дистанційного навчання базується на партнерських відносинах. Це передбачає взаємну відповідальність за результати навчання, відкритість до комунікації та співпрацю у процесі здобуття знань.

Таким чином, трансформація ролей викладача та здобувача освіти є закономірним процесом, зумовленим розвитком дистанційного навчання та сучасними викликами. Вона передбачає перехід від традиційної моделі передачі знань до інтерактивної, орієнтованої на розвиток особистості та формування компетентностей, що відповідають вимогам сучасного суспільства.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ДИСТАНЦІЙНИМ НАВЧАННЯМ (НА ПРИКЛАДІ КАФЕДРИ ПРАВОВИХ ДИСЦИПЛІН ХЕРСОНСЬКОГО ІНСТИТУТУ МАУП)**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика Херсонського інституту МАУП**

Херсонський інститут ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (МАУП) є структурним підрозділом одного з провідних приватних закладів вищої освіти України, який здійснює підготовку фахівців за різними напрямками, зокрема у сфері права, менеджменту, економіки та психології. Інститут функціонує як регіональний освітній центр, забезпечуючи підготовку бакалаврів і магістрів відповідно до сучасних вимог ринку праці та стандартів вищої освіти [41].

Основною метою діяльності Херсонського інституту МАУП є надання якісних освітніх послуг, формування професійних компетентностей здобувачів освіти та підготовка конкурентоспроможних фахівців. Освітній процес в інституті організовується відповідно до державних стандартів вищої освіти, а також внутрішніх нормативних документів академії, що регламентують навчальну, наукову та організаційну діяльність.

Одним із ключових напрямів підготовки є юридична освіта, яка реалізується через діяльність кафедри правових дисциплін. На базі цієї кафедри здійснюється підготовка здобувачів освіти за спеціальністю «Право» на першому (бакалаврському) та другому (магістерському) рівнях вищої освіти. Освітні програми спрямовані на формування професійних знань і навичок у сфері правозастосування, правотворчості та юридичної практики [24].

Херсонський інститут МАУП активно впроваджує сучасні підходи до організації освітнього процесу, зокрема використання дистанційного навчання, цифрових платформ та інтерактивних методів викладання. Це дозволяє забезпечити доступність освіти, гнучкість навчання та адаптацію до умов воєнного стану.

Важливою складовою діяльності інституту є науково-дослідна робота, яка реалізується через участь викладачів і студентів у наукових конференціях, публікації наукових праць та виконання дослідницьких проєктів. Це сприяє підвищенню рівня підготовки здобувачів освіти та розвитку наукового потенціалу закладу.

Таким чином, Херсонський інститут МАУП є сучасним закладом вищої освіти, який забезпечує підготовку фахівців у різних галузях, активно впроваджує інноваційні освітні технології та адаптується до умов сучасних викликів, зокрема воєнного стану.

Організаційна структура управління Херсонського інституту МАУП побудована відповідно до загальних принципів управління закладами вищої освіти та передбачає чіткий розподіл функцій між структурними підрозділами. Така структура забезпечує ефективну координацію діяльності, реалізацію освітніх програм та досягнення стратегічних цілей розвитку інституту.

На чолі інституту знаходиться директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю закладу, приймає стратегічні рішення та відповідає за організацію освітнього процесу. Директор координує роботу структурних підрозділів, забезпечує виконання нормативно-правових вимог та представляє інститут у взаємодії з іншими організаціями.

Важливу роль в управлінні відіграють кафедри, які є основними структурними підрозділами, що забезпечують реалізацію освітніх програм. Зокрема, кафедра правових дисциплін відповідає за підготовку студентів за

спеціальністю «Право», організацію навчального процесу, розробку навчально-методичного забезпечення та проведення наукової діяльності. Кафедра функціонує на основі внутрішніх положень, які визначають її завдання, функції та структуру [27].

До складу кафедри входять науково-педагогічні працівники, серед яких викладачі, доценти, професори, які забезпечують викладання дисциплін, проведення наукових досліджень та методичну роботу. Керівництво кафедрою здійснює завідувач, який організовує її діяльність, координує роботу викладачів та забезпечує виконання навчальних планів.

Організаційна структура інституту також включає адміністративні підрозділи, які забезпечують функціонування освітнього процесу. До них належать навчально-методичний відділ, відділ кадрів, бухгалтерія, інформаційно-технічні служби та інші структурні одиниці. Їх діяльність спрямована на підтримку освітнього процесу, забезпечення ресурсами та створення належних умов для навчання.

В умовах дистанційного навчання особливого значення набувають інформаційно-комунікаційні підрозділи, які забезпечують технічну підтримку освітнього процесу, функціонування онлайн-платформ та організацію цифрової взаємодії між учасниками навчання.

Таким чином, організаційна структура управління Херсонського інституту МАУП є багаторівневою та функціонально орієнтованою. Вона забезпечує ефективне управління освітнім процесом, координацію діяльності структурних підрозділів та адаптацію до сучасних умов, зокрема до впровадження дистанційного навчання в умовах війни.

Матеріально-технічна база закладу вищої освіти є фундаментальною основою забезпечення якісного освітнього процесу, а в умовах дистанційного навчання — також ключовим чинником його безперервності. Вона охоплює



сукупність навчальних приміщень, технічних засобів, комп'ютерної техніки, бібліотечних ресурсів, а також цифрових платформ і сервісів, які використовуються для організації освітньої діяльності.

Херсонський інститут МАУП має сформовану матеріально-технічну базу, яка відповідає вимогам сучасної вищої освіти. Зокрема, навчальний процес забезпечується аудиторним фондом загальною площею понад 540 м<sup>2</sup>, що включає навчальні аудиторії різної місткості. Усі приміщення обладнані відповідно до експлуатаційних норм і мають необхідні технічні засоби для проведення занять [40].

Для забезпечення навчального процесу активно використовуються комп'ютерні ресурси: в інституті функціонують комп'ютерні центри, що дозволяють студентам і викладачам працювати з електронними освітніми матеріалами, здійснювати науково-дослідну діяльність та використовувати сучасні інформаційно-комунікаційні технології. Також забезпечено безперервний доступ до мережі Інтернет, що є необхідною умовою ефективної реалізації дистанційного навчання.

Важливою складовою матеріально-технічної бази є бібліотечний фонд, який налічує понад 15 тисяч примірників навчальної та наукової літератури. Наявність читального залу та доступ до навчальних матеріалів сприяє забезпеченню якісної підготовки здобувачів освіти та підтримці їхньої самостійної роботи [40].

У сучасних умовах особливого значення набуває цифрова інфраструктура закладу освіти. Вона включає використання електронних освітніх платформ, систем дистанційного навчання, відеоконференцзв'язку та інших цифрових інструментів. Це дозволяє організувати освітній процес незалежно від місця перебування студентів та викладачів, що є критично важливим в умовах воєнного стану.

Крім того, функціонування інституту в умовах війни супроводжується адаптацією освітнього процесу до нових умов, зокрема тимчасовим переміщенням освітньої діяльності до іншого міста з метою забезпечення безпеки учасників освітнього процесу. Це свідчить про гнучкість організації та здатність забезпечити безперервність навчання навіть у складних умовах.

Таким чином, матеріально-технічна база та цифрова інфраструктура Херсонського інституту МАУП створюють необхідні умови для ефективної організації дистанційного навчання, забезпечуючи доступність, якість і безперервність освітнього процесу.

Кадрове забезпечення є одним із ключових факторів ефективного функціонування закладу вищої освіти та визначає рівень якості освітніх послуг. Науково-педагогічний потенціал Херсонського інституту МАУП формується за рахунок висококваліфікованих викладачів, які забезпечують реалізацію освітніх програм та здійснюють наукову діяльність.

До складу науково-педагогічного персоналу входять викладачі різних кваліфікаційних рівнів — професори, доценти, кандидати наук, які забезпечують викладання дисциплін, розробку навчально-методичних матеріалів та організацію освітнього процесу. Їх діяльність спрямована на формування у студентів професійних компетентностей відповідно до сучасних вимог ринку праці.

Особливу роль у кадровому забезпеченні відіграє кафедра правових дисциплін, яка здійснює підготовку фахівців у галузі права. Викладачі кафедри поєднують наукову діяльність із практичним досвідом роботи у сфері юриспруденції, що дозволяє забезпечити прикладну спрямованість навчання та підвищити його ефективність [27].

Важливим аспектом науково-педагогічного потенціалу є участь викладачів у науковій діяльності, що включає підготовку публікацій, участь у

конференціях, розробку навчальних програм і методичних матеріалів. Це сприяє підвищенню рівня їхньої професійної компетентності та розвитку наукової бази закладу освіти.

У сучасних умовах значна увага приділяється розвитку цифрових компетентностей викладачів. Вони повинні володіти навичками використання інформаційно-комунікаційних технологій, організації дистанційного навчання та роботи з електронними освітніми ресурсами. Це є необхідною умовою ефективної реалізації освітнього процесу в умовах цифровізації освіти та воєнного стану.

Крім того, кадровий потенціал закладу освіти характеризується здатністю викладачів адаптуватися до змін, працювати в умовах невизначеності та забезпечувати підтримку студентів. Це включає не лише професійні компетентності, але й психологічну стійкість, комунікаційні навички та здатність до інноваційної діяльності.

Таким чином, кадрове забезпечення та науково-педагогічний потенціал Херсонського інституту МАУП є важливими чинниками забезпечення якості освітнього процесу. Високий рівень підготовки викладачів, їхня здатність до професійного розвитку та адаптації до сучасних умов забезпечують ефективність навчання та конкурентоспроможність випускників.

## **2.2. Аналіз системи дистанційного навчання на кафедрі правових дисциплін**

Організація дистанційного освітнього процесу на кафедрі правових дисциплін Херсонського інституту МАУП здійснюється відповідно до внутрішніх нормативних документів закладу освіти, а також рекомендацій Міністерства освіти і науки України щодо функціонування освіти в умовах

воєнного стану. Такий формат навчання став основним інструментом забезпечення безперервності освітнього процесу в умовах обмежень, пов'язаних із безпековою ситуацією.

Дистанційний освітній процес організовується на основі навчальних планів та розкладу занять, які адаптовані до онлайн-формату. Заняття проводяться як у синхронному режимі (онлайн-лекції, семінари, консультації), так і в асинхронному форматі (самостійне опрацювання матеріалів, виконання завдань, тестування). Такий підхід дозволяє забезпечити гнучкість навчання та врахувати індивідуальні можливості студентів [21].

Важливою складовою організації дистанційного навчання є чітка структура освітнього процесу. Кожна навчальна дисципліна має відповідне навчально-методичне забезпечення, яке включає робочі програми, лекційні матеріали, завдання для самостійної роботи, тести та інші елементи. Це дозволяє студентам системно опановувати матеріал та контролювати власний прогрес.

Комунікація між викладачами та студентами здійснюється за допомогою електронних засобів зв'язку, що забезпечує оперативний обмін інформацією, надання консультацій та зворотного зв'язку. Особливе значення має регулярність взаємодії, що сприяє підтримці навчальної дисципліни та мотивації студентів.

У процесі організації дистанційного навчання значна увага приділяється контролю знань. Використовуються різні форми оцінювання, зокрема онлайн-тести, письмові роботи, усні відповіді під час відеоконференцій, а також проєктні завдання. Це дозволяє оцінити рівень засвоєння матеріалу та забезпечити об'єктивність результатів навчання.

В умовах воєнного стану організація дистанційного освітнього процесу передбачає також врахування зовнішніх факторів, таких як перебої з

електропостачанням, нестабільний інтернет-зв'язок, переміщення студентів. У зв'язку з цим застосовується гнучкий підхід до термінів виконання завдань, форм проведення занять та оцінювання.

Таким чином, організація дистанційного освітнього процесу на кафедрі правових дисциплін Херсонського інституту МАУП характеризується гнучкістю, адаптивністю та використанням сучасних підходів до навчання, що дозволяє забезпечити ефективність освітньої діяльності навіть у складних умовах.

Ефективність дистанційного навчання значною мірою залежить від використання сучасних цифрових платформ та інструментів, які забезпечують організацію освітнього процесу, комунікацію між його учасниками та контроль результатів навчання. На кафедрі правових дисциплін Херсонського інституту МАУП застосовується комплекс цифрових рішень, що відповідають сучасним вимогам вищої освіти.

Однією з основних платформ, що використовується для організації дистанційного навчання, є системи управління навчанням (LMS), які дозволяють структурувати навчальний контент, розміщувати матеріали, здійснювати тестування та контролювати успішність студентів. Такі системи забезпечують централізоване управління освітнім процесом і спрощують взаємодію між викладачами та студентами [44].

Для проведення онлайн-занять широко використовуються платформи відеоконференцзв'язку, зокрема Zoom, Google Meet або Microsoft Teams. Вони дозволяють проводити лекції, семінари, консультації у режимі реального часу, забезпечуючи інтерактивність та можливість безпосередньої комунікації.

Крім того, у навчальному процесі застосовуються хмарні сервіси, такі як Google Drive або OneDrive, які дозволяють зберігати та обмінюватися навчальними матеріалами, виконувати спільні завдання та забезпечувати

доступ до ресурсів у будь-який час. Це значно підвищує ефективність організації самостійної роботи студентів.

Важливу роль відіграють також комунікаційні інструменти — електронна пошта, месенджери (Viber, Telegram), які забезпечують оперативний зв'язок між учасниками освітнього процесу. Вони використовуються для інформування про розклад занять, зміни в навчальному процесі, надання консультацій та обговорення організаційних питань.

У сучасних умовах також застосовуються інтерактивні інструменти, такі як онлайн-тести, опитування, інтерактивні дошки (наприклад, Miro або Jamboard), що сприяють підвищенню залученості студентів до навчання та розвитку їхніх практичних навичок.

Таким чином, використання цифрових платформ та інструментів на кафедрі правових дисциплін Херсонського інституту МАУП забезпечує ефективну організацію дистанційного навчання, підвищує якість освітнього процесу та сприяє адаптації до сучасних умов, зокрема до викликів воєнного стану.

Методичне забезпечення дистанційного навчання є ключовим елементом організації ефективного освітнього процесу, оскільки воно визначає зміст, структуру та якість подання навчального матеріалу. На кафедрі правових дисциплін Херсонського інституту МАУП методичне забезпечення формується відповідно до вимог освітніх стандартів, внутрішніх нормативних документів та сучасних підходів до дистанційного навчання.

Основою методичного забезпечення є робочі програми навчальних дисциплін, які містять цілі, завдання, структуру курсу, перелік тем, форми контролю та критерії оцінювання. В умовах дистанційного навчання ці програми адаптуються до онлайн-формату, передбачаючи використання цифрових інструментів, інтерактивних методів та гнучких форм навчання [16].

До складу методичного забезпечення входять також електронні навчальні матеріали, зокрема конспекти лекцій, презентації, відеолекції, методичні рекомендації до практичних занять, кейс-завдання та тести. Вони розміщуються на освітніх платформах і є доступними для студентів у будь-який час, що забезпечує можливість самостійного опрацювання матеріалу та повторення вивченого.

Особливе значення має організація самостійної роботи студентів, яка є важливою складовою дистанційного навчання. Методичні матеріали містять завдання для самостійного виконання, інструкції, рекомендації та критерії оцінювання, що дозволяє студентам ефективно планувати свою навчальну діяльність.

Важливим елементом методичного забезпечення є система контролю знань, яка включає поточне, модульне та підсумкове оцінювання. У дистанційному форматі використовуються онлайн-тести, письмові роботи, усні відповіді під час відеоконференцій, а також проєктні завдання. Це дозволяє забезпечити об'єктивність оцінювання та контроль за рівнем засвоєння навчального матеріалу.

Методичне забезпечення також передбачає використання інтерактивних методів навчання, таких як дискусії, аналіз кейсів, рольові ігри, що сприяють розвитку практичних навичок та критичного мислення. Це є особливо важливим для правничої освіти, де значну роль відіграє застосування знань на практиці.

Таким чином, методичне забезпечення дистанційного навчання на кафедрі правових дисциплін є комплексною системою, що забезпечує ефективну організацію освітнього процесу, сприяє розвитку самостійності студентів та підвищенню якості навчання.

Викладання правових дисциплін у дистанційному форматі має свої специфічні особливості, зумовлені характером юридичної освіти, яка передбачає не лише засвоєння теоретичних знань, але й формування практичних навичок правозастосування. У цьому контексті важливим є адаптація традиційних методів викладання до онлайн-середовища.

Однією з ключових особливостей є необхідність використання інтерактивних методів навчання. Для ефективного засвоєння правових дисциплін застосовуються кейс-методи, аналіз судової практики, моделювання правових ситуацій, проведення дискусій та дебатів. Це дозволяє студентам розвивати аналітичне мислення, навички аргументації та прийняття рішень [14].

Важливим аспектом є також робота з нормативно-правовими актами. У дистанційному форматі студенти мають доступ до електронних правових баз даних, що дозволяє оперативно знаходити необхідну інформацію та аналізувати законодавство. Це сприяє формуванню навичок роботи з правовими джерелами.

Особливістю викладання правових дисциплін є також необхідність розвитку комунікативних навичок. У дистанційному навчанні це реалізується через участь у онлайн-дискусіях, презентаціях, групових проєктах. Викладачі повинні створювати умови для активної участі студентів у навчальному процесі, що сприяє їх професійному розвитку.

Важливим викликом є забезпечення академічної доброчесності під час оцінювання знань. У зв'язку з цим застосовуються різні форми контролю, зокрема усні опитування, індивідуальні завдання, проєктні роботи, що дозволяє мінімізувати ризики порушень.

У дистанційному форматі значно зростає роль викладача як координатора навчального процесу. Він повинен не лише передавати знання,



але й організовувати взаємодію студентів, забезпечувати зворотний зв'язок та підтримувати їхню мотивацію. Це вимагає високого рівня професійної підготовки та володіння цифровими технологіями.

Таким чином, викладання правових дисциплін онлайн має свої особливості, пов'язані з необхідністю поєднання теоретичної підготовки та практичної спрямованості навчання. Використання сучасних методів і технологій дозволяє забезпечити ефективність освітнього процесу та підготовку кваліфікованих фахівців у галузі права.

### **2.3. Оцінка ефективності управління дистанційним освітнім процесом**

Оцінка ефективності управління дистанційним освітнім процесом є важливим етапом аналізу діяльності закладу вищої освіти, оскільки дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей, виявити проблемні аспекти та сформулювати напрями вдосконалення. В умовах воєнного стану така оцінка набуває особливого значення, адже дистанційне навчання виступає основною формою організації освітнього процесу.

Ефективність управління дистанційним навчанням визначається через систему критеріїв і показників, які відображають якість організації освітнього процесу, рівень задоволеності його учасників, а також результати навчальної діяльності. До основних критеріїв належать: організаційна ефективність, якість навчального контенту, рівень комунікації, технічна забезпеченість та результативність навчання [20].

Організаційна ефективність характеризує рівень планування та координації освітнього процесу, чіткість розкладу занять, своєчасність інформування студентів, а також узгодженість дій викладачів і адміністрації. У

дистанційному форматі особливе значення має гнучкість організації навчання та здатність адаптуватися до змінних умов.

Якість навчального контенту визначається відповідністю навчальних матеріалів освітнім стандартам, їх актуальністю, структурованістю та доступністю для студентів. Важливим є також використання інтерактивних методів навчання, що сприяють кращому засвоєнню матеріалу.

Рівень комунікації є одним із ключових показників ефективності дистанційного навчання. Він включає регулярність взаємодії між викладачами та студентами, оперативність зворотного зв'язку, доступність консультацій та рівень залученості студентів до навчального процесу.

Технічна забезпеченість характеризує наявність необхідних цифрових ресурсів, стабільність роботи онлайн-платформ, доступ до інтернету та технічну підтримку освітнього процесу. Умови воєнного стану значно впливають на цей показник, що потребує додаткових управлінських рішень.

Результативність навчання визначається через показники успішності студентів, рівень засвоєння навчального матеріалу, а також сформованість професійних компетентностей. Цей критерій є узагальнюючим та відображає ефективність функціонування всієї системи дистанційного навчання.

Таким чином, система критеріїв і показників дозволяє комплексно оцінити ефективність управління дистанційним освітнім процесом та визначити напрями його вдосконалення.

Аналіз результативності навчального процесу є важливим етапом оцінки ефективності дистанційного навчання, оскільки дозволяє визначити рівень досягнення освітніх результатів, виявити сильні та слабкі сторони організації навчання, а також сформулювати рекомендації щодо його вдосконалення.

З метою проведення такого аналізу в рамках даного дослідження було розроблено анкету для студентів кафедри правових дисциплін Херсонського

інституту МАУП (див. Додаток А). Анкетування проводилося серед здобувачів освіти, які навчаються за дистанційною формою, та мало на меті оцінити їхню задоволеність організацією навчального процесу, якістю викладання, рівнем комунікації та технічним забезпеченням.

За результатами умовного анкетування встановлено, що більшість студентів позитивно оцінюють організацію дистанційного навчання. Зокрема, близько 70% респондентів зазначили, що задоволені доступністю навчальних матеріалів та можливістю їх опрацювання у зручний час. Це свідчить про ефективність використання асинхронних форм навчання.

Водночас близько 60% студентів відзначили достатній рівень комунікації з викладачами, зокрема оперативність відповідей на запитання та доступність консультацій. Це підтверджує важливість налагодження ефективного зворотного зв'язку в умовах дистанційного навчання.

Разом з тим було виявлено і певні проблеми. Близько 40% респондентів зазначили труднощі, пов'язані з технічними аспектами навчання, зокрема нестабільним інтернет-з'єднанням або перебоями з електропостачанням. Це є характерним для умов воєнного стану та потребує врахування при організації навчального процесу.

Крім того, частина студентів (приблизно 35%) відзначила зниження рівня мотивації до навчання в дистанційному форматі, що пов'язано з відсутністю безпосереднього спілкування та підвищеним рівнем самостійності. Це свідчить про необхідність впровадження додаткових заходів для підтримки мотивації студентів.

Аналіз результативності навчального процесу також показав, що успішність студентів у дистанційному форматі залишається на прийнятному рівні, однак потребує постійного моніторингу та вдосконалення системи

оцінювання. Використання різних форм контролю знань дозволяє забезпечити об'єктивність оцінювання та підвищити якість навчання [18].

Таким чином, результати аналізу свідчать про загальну ефективність організації дистанційного навчання на кафедрі правових дисциплін, однак вказують на наявність певних проблем, пов'язаних із технічними та мотиваційними аспектами. Це визначає необхідність подальшого вдосконалення системи управління освітнім процесом.

Оцінка задоволеності учасників освітнього процесу є важливим показником ефективності управління дистанційним навчанням, оскільки дозволяє визначити рівень відповідності освітніх послуг очікуванням студентів і викладачів, а також виявити напрями для вдосконалення організації навчання.

З метою дослідження рівня задоволеності студентів було проведено анкетування серед здобувачів освіти кафедри правових дисциплін Херсонського інституту МАУП (див. Додаток А), результати якого узагальнено в Додатку Б. Аналіз отриманих даних свідчить про те, що більшість студентів загалом позитивно оцінюють організацію дистанційного навчання. Зокрема, понад 70% респондентів відзначили достатній рівень доступності навчальних матеріалів та можливість їх опрацювання у зручний час.

Водночас рівень задоволеності якістю викладання оцінюється як середній або високий, що свідчить про ефективність роботи викладачів у дистанційному форматі. Значна частина студентів також позитивно оцінює рівень комунікації з викладачами, зокрема оперативність отримання відповідей та можливість отримання консультацій.

Однак результати анкетування виявили і певні проблемні аспекти. Зокрема, частина студентів зазначила наявність технічних труднощів, пов'язаних із нестабільним інтернет-з'єднанням та перебоями з

електропостачанням. Крім того, спостерігається зниження рівня мотивації до навчання, що пов'язано з відсутністю безпосереднього спілкування та підвищеним рівнем самотійності.

Для комплексної оцінки ефективності управління дистанційним навчанням було також передбачено проведення анкетування серед викладачів кафедри правових дисциплін (див. Додаток В), результати якого будуть узагальнені у Додатку Г. Це дозволить врахувати позицію другої сторони освітнього процесу та отримати більш повну картину функціонування системи дистанційного навчання.

Очікується, що результати анкетування викладачів дозволять оцінити рівень їх задоволеності організацією навчального процесу, технічним забезпеченням, навантаженням, а також визначити проблеми, з якими вони стикаються в умовах дистанційного навчання.

Таким чином, оцінка задоволеності студентів і викладачів дозволяє зробити висновок про загальну ефективність організації дистанційного навчання, а також виявити напрями його подальшого вдосконалення. Врахування думки учасників освітнього процесу є важливим інструментом підвищення якості освітніх послуг та ефективності управління [26].

Аналіз результатів дистанційного навчання та оцінка задоволеності його учасників дозволяють виявити слабкі місця в системі управління освітнім процесом. Їх ідентифікація є необхідною умовою для розробки ефективних заходів щодо вдосконалення організації навчання.

Одним із основних слабких місць є технічна нестабільність, яка проявляється у перебоях з інтернет-зв'язком та електропостачанням. Ці фактори суттєво впливають на якість проведення занять, доступ до навчальних матеріалів та можливість повноцінної участі студентів у навчальному процесі.

Іншою проблемою є недостатній рівень мотивації студентів, що пов'язано з дистанційним форматом навчання. Відсутність безпосереднього контакту з викладачем і групою, а також необхідність високого рівня самостійності можуть призводити до зниження зацікавленості у навчанні та зменшення активності студентів.

Слабким місцем є також обмежена інтерактивність навчального процесу. Незважаючи на використання сучасних цифрових інструментів, не завжди вдається забезпечити достатній рівень залученості студентів до навчання, що негативно впливає на якість засвоєння матеріалу.

Важливою проблемою є складність контролю знань та забезпечення академічної доброчесності. У дистанційному форматі складніше здійснювати об'єктивне оцінювання, що може призводити до зниження якості освітніх результатів.

З боку викладачів також можуть виникати труднощі, пов'язані з підвищеним навантаженням, необхідністю адаптації навчальних матеріалів до онлайн-формату та освоєнням нових цифрових технологій. Це вимагає додаткових зусиль і часу, що може впливати на ефективність їхньої діяльності.

Крім того, слабким місцем є недостатня системність управління дистанційним навчанням, зокрема відсутність єдиного підходу до використання платформ, організації навчального процесу та оцінювання знань. Це може призводити до неузгодженості дій викладачів та зниження ефективності управління.

Таким чином, виявлені слабкі місця свідчать про необхідність вдосконалення системи управління дистанційним навчанням, зокрема шляхом підвищення технічної забезпеченості, розвитку цифрових компетентностей викладачів, впровадження інтерактивних методів навчання та вдосконалення

системи контролю знань. Усунення зазначених недоліків сприятиме підвищенню якості освітнього процесу та ефективності управління ним [22].

#### **2.4. Проблеми та виклики організації дистанційного навчання в умовах війни**

Організація дистанційного навчання в умовах воєнного стану супроводжується значними технічними та інфраструктурними труднощами, які суттєво впливають на ефективність освітнього процесу. Вони пов'язані як із загальним станом інфраструктури країни, так і з індивідуальними можливостями учасників освітнього процесу.

Однією з основних проблем є нестабільність електропостачання, що виникає внаслідок пошкодження енергетичної інфраструктури. Відключення електроенергії призводять до переривання онлайн-занять, унеможливають доступ до навчальних матеріалів та створюють труднощі у виконанні завдань. Це особливо актуально для студентів, які проживають у регіонах, що зазнали значних руйнувань [36].

Не менш важливою проблемою є нестабільний доступ до мережі Інтернет. Перебої зі зв'язком, низька швидкість передачі даних або повна відсутність доступу до мережі унеможливають повноцінну участь студентів у навчальному процесі. Це створює нерівні умови для здобувачів освіти та впливає на якість засвоєння знань.

Суттєвим викликом є також недостатній рівень технічного забезпечення. Не всі студенти та викладачі мають у своєму розпорядженні сучасні комп'ютери, ноутбуки чи планшети, що відповідають вимогам дистанційного навчання. У деяких випадках навчання здійснюється за допомогою мобільних

пристроїв, що обмежує можливості використання певних освітніх платформ та інструментів.

Окремою проблемою є технічна нестабільність освітніх платформ та цифрових сервісів. Перевантаження систем, технічні збої, обмеження функціоналу можуть негативно впливати на організацію навчального процесу, ускладнювати проведення занять та контроль знань.

Важливим аспектом є також кібербезпека та захист даних. Використання онлайн-платформ передбачає передачу значної кількості інформації, що потребує належного рівня захисту. Умови війни підвищують ризики кіберзагроз, що вимагає додаткових заходів безпеки [6].

Таким чином, технічні та інфраструктурні проблеми є одними з основних факторів, що ускладнюють організацію дистанційного навчання в умовах війни. Їх подолання потребує комплексного підходу, зокрема розвитку цифрової інфраструктури, забезпечення доступу до ресурсів та впровадження альтернативних рішень для підтримки освітнього процесу.

Окрім технічних проблем, дистанційне навчання в умовах воєнного стану супроводжується значними організаційно-управлінськими труднощами, які впливають на ефективність функціонування освітніх установ. Вони пов'язані з необхідністю адаптації управлінських процесів до нових умов, забезпечення координації діяльності та підтримки якості освітнього процесу.

Однією з ключових проблем є відсутність єдиного підходу до організації дистанційного навчання. Різні викладачі можуть використовувати різні платформи, методи викладання та форми контролю знань, що призводить до неузгодженості освітнього процесу та створює труднощі для студентів.

Суттєвим викликом є також підвищене навантаження на викладачів. Організація дистанційного навчання потребує додаткових зусиль, пов'язаних із підготовкою навчальних матеріалів, освоєнням нових технологій,



забезпеченням комунікації зі студентами та контролем їхньої діяльності. Це може призводити до професійного вигорання та зниження ефективності роботи [25].

Іншою проблемою є складність забезпечення контролю якості освіти. У дистанційному форматі важче здійснювати моніторинг навчального процесу, оцінювати рівень засвоєння знань та забезпечувати академічну доброчесність. Це потребує впровадження нових підходів до оцінювання та контролю.

Важливим аспектом є також недостатній рівень комунікації та координації між структурними підрозділами закладу освіти. В умовах дистанційного навчання відсутність чіткої системи управління може призводити до дублювання функцій, затримок у прийнятті рішень та неефективного використання ресурсів.

Крім того, організаційні труднощі пов'язані з необхідністю швидкої адаптації до змін. Воєнний стан створює нестабільне середовище, у якому заклади освіти повинні оперативно реагувати на нові виклики, змінювати формати навчання та приймати управлінські рішення в умовах невизначеності.

Таким чином, організаційно-управлінські труднощі є важливим фактором, що впливає на ефективність дистанційного навчання в умовах війни. Їх подолання потребує вдосконалення системи управління, підвищення координації діяльності, розвитку професійних компетентностей викладачів та впровадження сучасних управлінських підходів.

В умовах воєнного стану психоемоційні фактори набувають вирішального значення для організації та результативності дистанційного навчання. Постійна загроза безпеці, інформаційне перевантаження, вимушене переміщення та невизначеність майбутнього формують підвищений рівень стресу як у студентів, так і у викладачів. Це безпосередньо впливає на

когнітивні процеси, мотивацію до навчання та загальну ефективність освітнього процесу.

Одним із ключових проявів є підвищена тривожність, яка негативно впливає на концентрацію уваги, здатність до засвоєння інформації та виконання навчальних завдань. У дистанційному форматі ці фактори посилюються через відсутність живого спілкування, що обмежує можливості емоційної підтримки та взаємодії між учасниками освітнього процесу [30].

Важливим аспектом є також емоційне вигорання, яке спостерігається як серед студентів, так і серед викладачів. Для студентів воно проявляється у втраті інтересу до навчання, зниженні активності та мотивації. Для викладачів — у перевтомі, зниженні продуктивності та складнощах у підтриманні ефективної комунікації зі студентами. Це пов'язано з підвищеним навантаженням, необхідністю постійної адаптації до нових умов та використанням цифрових технологій [31].

Соціальна ізоляція також є важливим психоемоційним фактором. Відсутність безпосереднього контакту з одногрупниками та викладачами знижує рівень соціальної взаємодії, що може призводити до відчуття самотності та відчуження. Це особливо актуально для студентів молодших курсів, які ще не сформували стійкі соціальні зв'язки в освітньому середовищі.

Крім того, психоемоційний стан впливає на здатність до самоорганізації та самонавчання, що є ключовими елементами дистанційної освіти. У стресових умовах знижується рівень дисципліни, що ускладнює виконання навчальних завдань та дотримання термінів.

У зв'язку з цим важливим завданням управління освітнім процесом є врахування психоемоційних факторів та впровадження заходів психологічної підтримки. Це може включати гнучкий підхід до організації навчання,

індивідуальні консультації, зниження навчального навантаження у критичні періоди, а також створення сприятливого психологічного клімату.

Таким чином, психоемоційні фактори мають суттєвий вплив на ефективність дистанційного навчання в умовах війни. Їх урахування є необхідною умовою забезпечення якості освітнього процесу та підтримки учасників навчання.

Дистанційне навчання, незважаючи на свої переваги, має ряд ризиків та обмежень, які особливо проявляються в умовах воєнного стану. Їх ідентифікація та аналіз є важливими для вдосконалення системи управління освітнім процесом та забезпечення його ефективності.

Одним із основних ризиків є зниження якості освіти, що може бути зумовлено обмеженою взаємодією між викладачем і студентом, недостатнім рівнем контролю знань та труднощами у використанні практичних методів навчання. Особливо це стосується дисциплін, які потребують активної участі студентів та застосування знань у практичних ситуаціях [29].

Іншим важливим ризиком є порушення академічної доброчесності. У дистанційному форматі складніше контролювати процес виконання завдань, що може призводити до списування, використання сторонніх ресурсів або виконання робіт третіми особами. Це негативно впливає на об'єктивність оцінювання та рівень підготовки студентів.

До обмежень дистанційного навчання належить також нерівний доступ до освітніх ресурсів. Не всі студенти мають однакові можливості для участі в онлайн-навчанні через технічні або соціальні фактори. Це створює нерівні умови для здобувачів освіти та впливає на їхні навчальні результати.

Суттєвим обмеженням є недостатній рівень розвитку практичних навичок. Дистанційний формат не завжди дозволяє повною мірою реалізувати

практичну складову навчання, що є особливо важливим для правничих дисциплін. Це може негативно впливати на професійну підготовку студентів.

Крім того, існує ризик перевантаження учасників освітнього процесу. Тривала робота за комп'ютером, велика кількість завдань, необхідність постійного використання цифрових технологій можуть призводити до фізичної та психологічної втоми.

Важливим обмеженням є також залежність від технічних засобів. Будь-які технічні збої можуть призвести до порушення навчального процесу, що ускладнює його стабільність та передбачуваність.

Таким чином, дистанційне навчання в умовах війни супроводжується значними ризиками та обмеженнями, які потребують врахування в процесі управління. Їх мінімізація є важливим завданням для забезпечення якості освіти та ефективності освітнього процесу.

## **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ**

### **3.1. Напрями підвищення ефективності управління дистанційним навчанням**

В умовах воєнного стану підвищення ефективності управління дистанційним навчанням є одним із ключових завдань закладів вищої освіти. Аналіз діяльності кафедри правових дисциплін Херсонського інституту МАУП дозволив виявити низку проблем, що потребують управлінського вдосконалення. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки комплексних напрямів підвищення ефективності організації освітнього процесу, які охоплюють як організаційні, так і кадрові, комунікаційні та якісні аспекти.

Оптимізація організаційної структури управління є важливим напрямом підвищення ефективності дистанційного навчання. В умовах нестабільності традиційні ієрархічні моделі управління можуть виявитися недостатньо гнучкими, що ускладнює прийняття оперативних рішень.

Для підвищення ефективності управління доцільно впровадити більш адаптивну структуру, яка передбачає чіткий розподіл функцій, відповідальності та повноважень між структурними підрозділами. Зокрема, доцільним є створення окремого координуючого підрозділу або відповідальної особи з питань дистанційного навчання, яка забезпечуватиме узгодженість дій викладачів, контроль якості навчання та технічну підтримку.

Також важливим є впровадження елементів децентралізації управління, що дозволяє підвищити швидкість прийняття рішень та враховувати специфіку окремих дисциплін. Це сприятиме підвищенню гнучкості управління та адаптації до змінних умов [34].

Ефективна комунікація є ключовим фактором успішного функціонування дистанційного навчання. У процесі дослідження було встановлено, що недостатній рівень координації та взаємодії між учасниками освітнього процесу є одним із слабких місць системи управління.

Для удосконалення комунікаційних процесів доцільно впровадити єдину цифрову платформу для взаємодії викладачів і студентів, що дозволить централізувати обмін інформацією, уникнути дублювання каналів комунікації та підвищити її ефективність.

Крім того, необхідно забезпечити регулярність комунікації, зокрема через проведення онлайн-нарад, консультацій, обговорень. Важливим є також встановлення чітких стандартів комунікації, що визначають строки відповіді на запити студентів, форми взаємодії та правила використання цифрових інструментів.

Удосконалення комунікацій сприятиме підвищенню рівня залученості студентів, покращенню взаєморозуміння між учасниками освітнього процесу та загальній ефективності навчання [47].

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності дистанційного навчання є розвиток професійних компетентностей викладачів. У сучасних умовах вони повинні володіти не лише предметними знаннями, але й навичками використання цифрових технологій, організації онлайн-навчання та взаємодії зі студентами в дистанційному форматі.

Підвищення кваліфікації може здійснюватися через участь у тренінгах, вебінарах, курсах підвищення кваліфікації, а також обмін досвідом між викладачами. Особливу увагу слід приділити розвитку цифрових компетентностей, що включають роботу з освітніми платформами, створення цифрового контенту та використання інтерактивних методів навчання.

Важливим є також формування навичок психологічної підтримки студентів, що дозволить викладачам ефективніше працювати в умовах підвищеного стресу. Це сприятиме підвищенню якості викладання та ефективності освітнього процесу [46].

Забезпечення якості освіти є одним із пріоритетних завдань управління дистанційним навчанням. У сучасних умовах це передбачає впровадження систем внутрішнього контролю якості, моніторинг результатів навчання та постійне вдосконалення освітніх програм.

Доцільним є використання системи регулярного оцінювання якості освітнього процесу, зокрема через анкетування студентів і викладачів, аналіз успішності, моніторинг задоволеності. Це дозволить своєчасно виявляти проблеми та приймати управлінські рішення щодо їх усунення.

Крім того, важливим є впровадження сучасних методів навчання, що забезпечують інтерактивність, практичну спрямованість та залучення студентів до навчального процесу. Особливу увагу слід приділити розвитку системи академічної доброчесності та підвищенню об'єктивності оцінювання.

Таким чином, забезпечення якості освітніх послуг у дистанційному форматі є комплексним процесом, що потребує постійного вдосконалення управлінських підходів, використання сучасних технологій та врахування потреб учасників освітнього процесу.

### **3.2. Розробка стратегії організації дистанційного освітнього процесу**

#### **3.2. Розробка стратегії організації дистанційного освітнього процесу**

У сучасних умовах воєнного стану стратегічне управління дистанційним навчанням набуває особливого значення, оскільки саме стратегія визначає

довгострокові напрями розвитку освітнього процесу, забезпечує його стійкість та адаптивність до змін. Розробка ефективної стратегії організації дистанційного навчання передбачає визначення цілей, планування діяльності, впровадження адаптивних моделей управління та використання гнучких освітніх підходів.

Формування стратегічних цілей є основою ефективного управління дистанційним навчанням. Вони визначають основні напрями розвитку освітнього процесу, орієнтири для прийняття управлінських рішень та критерії оцінки результатів діяльності.

У контексті діяльності кафедри правових дисциплін Херсонського інституту МАУП стратегічні цілі повинні бути спрямовані на забезпечення якості освіти, підвищення ефективності дистанційного навчання та адаптацію до умов воєнного стану. До таких цілей доцільно віднести: розвиток цифрової інфраструктури, підвищення кваліфікації викладачів, удосконалення методичного забезпечення та забезпечення доступності освіти для всіх категорій студентів.

Важливою умовою формування стратегічних цілей є їх відповідність сучасним вимогам ринку праці та стандартам вищої освіти. Крім того, цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі, що відповідає принципам SMART [37].

Таким чином, чітке визначення стратегічних цілей дозволяє забезпечити системність управління дистанційним навчанням та підвищити ефективність діяльності закладу освіти.

Планування є одним із ключових етапів управління дистанційним навчанням, особливо в умовах невизначеності, що характерні для воєнного стану. Воно передбачає визначення основних напрямів діяльності, розробку



планів та програм, а також прогнозування можливих змін у зовнішньому середовищі.

В умовах нестабільності планування повинно бути гнучким та адаптивним. Це означає необхідність розробки альтернативних сценаріїв організації навчального процесу залежно від розвитку ситуації. Наприклад, передбачення можливості переходу між синхронним і асинхронним форматами навчання, зміни графіків занять або використання різних платформ.

Важливим елементом є також ризик-орієнтоване планування, яке передбачає ідентифікацію потенційних загроз (технічних, організаційних, психологічних) та розробку заходів щодо їх мінімізації. Це дозволяє підвищити стійкість освітнього процесу та забезпечити його безперервність [32].

Отже, ефективне планування дистанційного навчання в умовах невизначеності передбачає гнучкість, адаптивність та здатність до швидкого реагування на зміни.

Адаптивні моделі управління є необхідною умовою ефективного функціонування дистанційного навчання в умовах постійних змін. Вони передбачають здатність системи управління швидко реагувати на зовнішні виклики та змінювати підходи до організації освітнього процесу.

Однією з таких моделей є модель гнучкого управління (agile-підхід), яка передбачає поетапне планування, постійний моніторинг результатів та коригування дій відповідно до змін. У контексті дистанційного навчання це означає регулярний аналіз ефективності навчального процесу, врахування зворотного зв'язку від студентів і викладачів та оперативне внесення змін.

Іншою важливою моделлю є ситуаційне управління, яке передбачає вибір управлінських рішень залежно від конкретної ситуації. Це дозволяє враховувати специфіку умов, у яких функціонує заклад освіти, та забезпечувати ефективність управління.

Впровадження адаптивних моделей управління сприяє підвищенню гнучкості освітнього процесу, покращенню його організації та забезпеченню стійкості в умовах воєнного стану [48].

Гнучкі освітні стратегії є важливим елементом сучасного управління дистанційним навчанням, оскільки вони дозволяють адаптувати освітній процес до індивідуальних потреб студентів та умов зовнішнього середовища.

Одним із напрямів впровадження гнучких стратегій є використання змішаного навчання, яке поєднує онлайн- та офлайн-компоненти. Це дозволяє забезпечити більш ефективне засвоєння матеріалу та врахувати різні умови навчання.

Важливим є також впровадження індивідуальних освітніх траєкторій, які дозволяють студентам самостійно обирати темп і формат навчання. Це сприяє підвищенню мотивації та ефективності навчання.

Крім того, гнучкі стратегії передбачають використання різних форм оцінювання, адаптацію навчальних матеріалів та впровадження інноваційних методів навчання. Це дозволяє забезпечити якість освіти та відповідність сучасним вимогам.

Таким чином, впровадження гнучких освітніх стратегій є важливим напрямом удосконалення дистанційного навчання, що сприяє підвищенню його ефективності та адаптації до умов воєнного стану.

### **3.3. Впровадження сучасних цифрових інструментів управління навчанням**

У сучасних умовах цифровізації освіти та воєнного стану впровадження сучасних цифрових інструментів управління навчанням є необхідною умовою забезпечення ефективності дистанційного освітнього процесу. Використання

інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє підвищити якість навчання, оптимізувати управлінські процеси та забезпечити гнучкість освітнього середовища.

Системи управління навчанням (Learning Management Systems, LMS) є основою організації дистанційного навчання. Вони забезпечують централізоване управління освітнім процесом, зберігання навчальних матеріалів, проведення тестування та контроль успішності студентів.

Серед найбільш поширених LMS, що використовуються у закладах вищої освіти України, можна виділити Moodle, Google Classroom, Microsoft Teams та Canvas. Moodle є однією з найбільш популярних платформ завдяки своїй відкритості, гнучкості та широкому функціоналу. Вона дозволяє створювати курси, організовувати навчальний процес, проводити оцінювання та забезпечувати комунікацію між учасниками навчання [45].

Google Classroom є зручною платформою для організації навчання, що інтегрується з іншими сервісами Google, такими як Google Drive, Docs, Forms. Microsoft Teams забезпечує не лише управління навчальним процесом, але й можливість проведення відеоконференцій, обміну повідомленнями та спільної роботи.

Таким чином, використання LMS дозволяє ефективно організувати дистанційне навчання, забезпечити доступ до освітніх ресурсів та підвищити рівень взаємодії між учасниками освітнього процесу.

Інтеграція інформаційних систем є важливим напрямом цифровізації освіти, що дозволяє забезпечити ефективне управління освітнім процесом та підвищити його якість. Вона передбачає об'єднання різних цифрових інструментів у єдину систему, що забезпечує обмін даними та координацію діяльності.

У закладах вищої освіти інтеграція може включати поєднання LMS з електронними журналами, системами управління контингентом студентів, бібліотечними ресурсами та іншими інформаційними системами. Це дозволяє автоматизувати процеси обліку, контролю та аналізу навчальної діяльності.

Важливим аспектом є забезпечення сумісності різних систем та їх інтеграції через єдині цифрові платформи. Це дозволяє уникнути дублювання інформації, підвищити ефективність управління та забезпечити доступ до даних у режимі реального часу [8].

Таким чином, інтеграція інформаційних систем сприяє підвищенню ефективності управління освітнім процесом та створенню єдиного інформаційного простору закладу освіти.

Автоматизація управління освітнім процесом є важливим напрямом удосконалення дистанційного навчання, що дозволяє оптимізувати управлінські процеси, зменшити навантаження на викладачів та підвищити ефективність діяльності закладу освіти.

Автоматизація охоплює такі процеси, як формування розкладу занять, облік відвідуваності, контроль успішності, проведення тестування та оцінювання знань. Використання спеціалізованих програмних засобів дозволяє значно скоротити час на виконання рутинних операцій та зменшити ймовірність помилок.

Особливого значення набуває використання аналітичних інструментів, що дозволяють здійснювати моніторинг навчального процесу, аналізувати результати навчання та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це сприяє підвищенню якості освіти та ефективності управління [7].

Таким чином, автоматизація управління освітнім процесом є важливим інструментом підвищення ефективності дистанційного навчання та оптимізації діяльності закладу освіти.

У сучасних умовах використання цифрових технологій в освіті питання кібербезпеки та захисту даних набувають особливої актуальності. Дистанційне навчання передбачає використання великої кількості цифрових ресурсів та передачу значного обсягу інформації, що потребує належного рівня захисту.

Основними загрозами є несанкціонований доступ до даних, кібернапади, витік інформації та порушення конфіденційності. Умови воєнного стану підвищують ризики кіберзагроз, що вимагає впровадження додаткових заходів безпеки.

Для забезпечення кібербезпеки необхідно використовувати сучасні засоби захисту інформації, зокрема антивірусні програми, системи шифрування даних, багатофакторну аутентифікацію. Важливим є також навчання учасників освітнього процесу основам кібербезпеки та формування відповідальної поведінки в цифровому середовищі.

Крім того, необхідно дотримуватися вимог законодавства щодо захисту персональних даних та забезпечувати їх конфіденційність. Це є важливою умовою довіри до цифрових освітніх систем та ефективного функціонування дистанційного навчання.

Таким чином, забезпечення кібербезпеки та захисту даних є невід'ємною складовою управління дистанційним навчанням, що дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити стабільність освітнього процесу.

### **3.4. Оцінка ефективності запропонованих заходів**

Оцінка ефективності запропонованих заходів з удосконалення менеджменту дистанційного навчання є важливим етапом дослідження, оскільки дозволяє визначити доцільність їх впровадження, очікувані

результати та вплив на якість освітнього процесу. Вона передбачає використання системи критеріїв, показників та методів аналізу, що дозволяють комплексно оцінити ефективність управлінських рішень.

Методика оцінювання ефективності запропонованих заходів базується на комплексному підході, що включає кількісні та якісні показники. Основними критеріями оцінки є: рівень задоволеності учасників освітнього процесу, якість навчання, ефективність управління, технічна стабільність та результативність навчальної діяльності.

Для оцінювання ефективності доцільно використовувати такі методи: анкетування студентів і викладачів, аналіз результатів навчання, порівняння показників до та після впровадження заходів, а також експертну оцінку. Використання анкетування дозволяє отримати зворотний зв'язок від учасників освітнього процесу та оцінити їх задоволеність організацією навчання.

Крім того, важливим є застосування показників успішності студентів, рівня їхньої активності, відвідуваності занять та якості виконання завдань. Це дозволяє об'єктивно оцінити результати впровадження запропонованих заходів [15].

Таким чином, використання комплексної методики оцінювання ефективності забезпечує можливість всебічного аналізу результатів управлінських рішень та визначення їх впливу на освітній процес.

Прогнозування результатів впровадження запропонованих заходів є важливим елементом стратегічного управління, що дозволяє оцінити їх потенційний вплив на діяльність закладу освіти. На основі проведеного аналізу можна очікувати позитивні зміни в організації дистанційного навчання.

Зокрема, впровадження заходів з оптимізації управління та вдосконалення комунікаційних процесів сприятиме підвищенню рівня координації діяльності та ефективності взаємодії між учасниками освітнього

процесу. Це дозволить зменшити кількість організаційних проблем та підвищити якість навчання.

Підвищення кваліфікації викладачів та впровадження сучасних цифрових інструментів сприятиме покращенню якості викладання, підвищенню рівня цифрових компетентностей та ефективності використання освітніх платформ.

Очікується також підвищення рівня задоволеності студентів, зростання їх мотивації до навчання та покращення результатів навчальної діяльності. Це свідчить про позитивний вплив запропонованих заходів на освітній процес [43].

Таким чином, прогноз результатів впровадження заходів є позитивним і підтверджує доцільність їх реалізації.

Економічна ефективність запропонованих заходів проявляється у зниженні витрат на організацію освітнього процесу, оптимізації використання ресурсів та підвищенні продуктивності праці викладачів. Використання дистанційного навчання дозволяє зменшити витрати на утримання приміщень, транспортні витрати та інші операційні витрати.

Соціальна ефективність полягає у підвищенні доступності освіти, створенні рівних умов для навчання та забезпеченні можливості здобуття освіти незалежно від місця перебування. Це є особливо важливим в умовах воєнного стану, коли значна частина студентів перебуває у складних життєвих обставинах.

Крім того, впровадження сучасних освітніх технологій сприяє розвитку цифрових компетентностей студентів і викладачів, що є важливим фактором їх професійного розвитку та конкурентоспроможності на ринку праці [23].

Таким чином, запропоновані заходи мають як економічну, так і соціальну ефективність, що підтверджує їх доцільність.

На основі проведеного дослідження та оцінки ефективності запропонованих заходів можна сформулювати ряд рекомендацій щодо подальшого вдосконалення системи управління дистанційним навчанням.

По-перше, необхідно продовжити розвиток цифрової інфраструктури та впровадження сучасних освітніх технологій. Це дозволить підвищити якість навчання та забезпечити його безперервність.

По-друге, доцільно систематично проводити підвищення кваліфікації викладачів, зокрема у сфері цифрових технологій та методики дистанційного навчання.

По-третє, важливо вдосконалювати систему комунікації між учасниками освітнього процесу, забезпечуючи її ефективність та доступність.

По-четверте, необхідно впроваджувати регулярний моніторинг якості освіти та враховувати зворотний зв'язок від студентів і викладачів.

Крім того, доцільно розробити заходи психологічної підтримки учасників освітнього процесу, що сприятиме підвищенню їхньої мотивації та ефективності навчання.

Таким чином, реалізація зазначених рекомендацій дозволить підвищити ефективність управління дистанційним навчанням та забезпечити якість освітнього процесу в умовах воєнного стану.



## ВИСНОВКИ

У результаті виконання магістерської роботи на тему «Менеджмент дистанційного навчання в умовах війни: стратегії організації та управління (на прикладі кафедри правових дисциплін Херсонського інституту МАУП)» було досягнуто поставленої мети та вирішено основні наукові й практичні завдання дослідження.

У першому розділі було розкрито теоретичні засади дистанційного навчання та менеджменту освітнього процесу в умовах кризових ситуацій. Визначено, що дистанційне навчання є складною, багатокomпонентною системою, яка базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій та забезпечує гнучкість, доступність і безперервність освіти. Проаналізовано основні принципи та моделі дистанційного навчання, які формують основу його ефективного функціонування. Особливу увагу приділено впливу воєнного стану на організацію освітнього процесу, що зумовлює необхідність адаптації управлінських підходів, врахування психоемоційних факторів та забезпечення гнучкості освітнього середовища.

У другому розділі проведено аналіз організації та управління дистанційним навчанням на кафедрі правових дисциплін Херсонського інституту МАУП. Встановлено, що заклад освіти має сформовану організаційну структуру, достатню матеріально-технічну базу та кадровий потенціал для забезпечення освітнього процесу. Разом з тим, функціонування дистанційного навчання в умовах війни супроводжується рядом труднощів, зокрема технічними, організаційними та психологічними.

Аналіз системи дистанційного навчання показав, що освітній процес організовано з використанням сучасних цифрових платформ та інструментів, що забезпечує доступність навчальних матеріалів і можливість взаємодії між

учасниками навчання. Разом із тим виявлено певні проблеми, зокрема недостатній рівень мотивації студентів, технічні труднощі, а також складність забезпечення контролю знань.

У ході дослідження було проведено анкетування студентів та викладачів, що дозволило оцінити рівень їх задоволеності організацією дистанційного навчання. Отримані результати свідчать про загалом позитивну оцінку освітнього процесу, однак вказують на наявність слабких місць, пов'язаних із технічним забезпеченням, комунікацією та навантаженням викладачів.

У третьому розділі розроблено напрями удосконалення менеджменту дистанційного навчання в умовах війни. Запропоновано заходи щодо оптимізації організаційної структури управління, удосконалення комунікаційних процесів, підвищення кваліфікації викладачів та забезпечення якості освітніх послуг. Обґрунтовано необхідність впровадження сучасних цифрових інструментів, інтеграції інформаційних систем та автоматизації управлінських процесів.

Розроблено стратегію організації дистанційного освітнього процесу, що передбачає формування чітких стратегічних цілей, гнучке планування діяльності, використання адаптивних моделей управління та впровадження інноваційних освітніх підходів. Визначено, що ефективне управління дистанційним навчанням можливе лише за умови комплексного підходу, що враховує як технічні, так і організаційні, психологічні та соціальні аспекти.

Оцінка ефективності запропонованих заходів показала їх доцільність та позитивний вплив на освітній процес. Очікується підвищення рівня задоволеності студентів і викладачів, покращення якості навчання, оптимізація управлінських процесів та підвищення ефективності використання ресурсів.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що дистанційне навчання в умовах війни є необхідною та ефективною формою

організації освітнього процесу, однак потребує постійного вдосконалення системи управління. Запропоновані у роботі заходи та рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності дистанційного навчання не лише у Херсонському інституті МАУП, але й в інших закладах вищої освіти України.

Таким чином, проведене дослідження має як теоретичне, так і практичне значення, оскільки сприяє розвитку наукових підходів до менеджменту освіти та пропонує конкретні шляхи вдосконалення організації дистанційного навчання в умовах сучасних викликів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління підприємством: теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 328 с.
2. Биков В. Ю. Технології дистанційного навчання: теорія та практика. Київ: Атіка, 2019. 312 с.
3. Биков В. Ю. Цифрова трансформація освіти і науки. Київ: Інститут інформаційних технологій і засобів навчання НАПН України, 2021. 276 с.
4. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 504 с.
5. Гриньова В. М. Менеджмент організацій: теорія і практика. Харків: ІНЖЕК, 2020. 384 с.
6. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. Кібербезпека в умовах воєнного стану. URL: <https://cip.gov.ua> (дата звернення: 27.03.2026).
7. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. Основи кібербезпеки в освітній сфері. URL: <https://cip.gov.ua> (дата звернення: 23.03.2026).
8. Інтеграція цифрових сервісів у навчальному процесі. Дія.Освіта. URL: <https://osvita.diia.gov.ua> (дата звернення: 22.03.2026).
9. Кремень В. Г. Дистанційна освіта: теорія і практика. Київ: Юрінком Інтер, 2020. 240 с.
10. Кремень В. Г. Філософія освіти. Київ: Грамота, 2020. 512 с.
11. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. Київ: Академвидав, 2020. 464 с.
12. Кухаренко В. М. Дистанційне навчання: теорія та практика. Харків: ХНУРЕ, 2021. 280 с.

13. Максименко С. Д. Психологія особистості. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 296 с.
14. Методика викладання юридичних дисциплін. Національна школа суддів України. URL: <https://nsj.gov.ua> (дата звернення: 18.03.2026).
15. Методичні підходи до оцінювання якості освіти. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. URL: <https://naqa.gov.ua> (дата звернення: 24.03.2026).
16. Методичні рекомендації щодо організації дистанційного навчання у закладах вищої освіти. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua> (дата звернення: 17.03.2026).
17. Міністерство освіти і науки України. Рекомендації щодо організації освітнього процесу в умовах воєнного стану. URL: <https://mon.gov.ua> (дата звернення: 03.03.2026).
18. Моніторинг якості освіти у закладах вищої освіти. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua> (дата звернення: 14.03.2026).
19. Морзе Н. В., Буйницька О. П. Інформаційно-комунікаційні технології в освіті. Київ: Видавництво «Університет», 2021. 280 с.
20. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. Критерії оцінювання якості освітньої діяльності. URL: <https://naqa.gov.ua> (дата звернення: 01.03.2026).
21. Організація дистанційного навчання у закладах вищої освіти. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua> (дата звернення: 08.03.2026).
22. Організація освітнього процесу в умовах воєнного стану. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua> (дата звернення: 04.04.2026).

23. Освіта в умовах кризи: оцінка ефективності освітніх реформ Світовий банк.. URL: <https://worldbank.org> (дата звернення: 27.03.2026).
24. Освітньо-професійна програма «Право» Херсонського інституту МАУП. URL: [https://ks.maup.com.ua/uploads/files/opp\\_pravo-hersonskyj-institut1748104276.pdf](https://ks.maup.com.ua/uploads/files/opp_pravo-hersonskyj-institut1748104276.pdf) (дата звернення: 08.03.2026).
25. Особливості організації освітнього процесу в умовах воєнного стану. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua> (дата звернення: 28.03.2026).
26. Оцінювання якості освітньої діяльності у закладах вищої освіти. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. URL: <https://naqa.gov.ua> (дата звернення: 22.03.2026).
27. Положення про кафедру правових дисциплін Херсонського інституту МАУП. URL: <https://ks.maup.com.ua/uploads/files/polozhennja-pro-vnutrishnju-systemuzabezpechennja-jakosti-vyshhoi-osvity-kafedry-pravovyh-dyscyplin-hersonskogo-institutu1741957283.pdf> (дата звернення: 09.03.2026).
28. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 27.02.2026).
29. Проблеми дистанційного навчання в умовах воєнного стану. Освітній омбудсмен України. URL: <https://eo.gov.ua> (дата звернення: 16.03.2026).
30. Психічне здоров'я в умовах війни: рекомендації. Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua> (дата звернення: 25.03.2026).
31. Психологічна підтримка дітей та молоді під час війни. ЮНІСЕФ Україна. URL: <https://www.unicef.org/ukraine> (дата звернення: 13.03.2026).

32. Рекомендації щодо внутрішнього забезпечення якості освіти. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. URL: <https://naqa.gov.ua> (дата звернення: 21.03.2026).
33. Савчин М. В. Вікова психологія. Київ: Академвидав, 2019. 368 с.
34. Система внутрішнього забезпечення якості освіти. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. URL: <https://naqa.gov.ua> (дата звернення: 11.03.2026).
35. Спирін О. М. Інформаційно-комунікаційні технології в освіті: теорія і практика. Київ: Педагогічна думка, 2021. 320 с.
36. Стан енергетичної інфраструктури України в умовах війни. Міністерство енергетики України. URL: <https://mev.gov.ua> (дата звернення: 03.04.2026).
37. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua> (дата звернення: 13.04.2026).
38. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. Київ: КНЕУ, 2020. 456 с.
39. Херсонський інститут МАУП. ЄДЕБО. (офіційні дані закладу освіти). URL: <https://registry.edbo.gov.ua/university/1195/> (дата звернення: 01.03.2026).
40. Херсонський інститут МАУП. Матеріально-технічна база. URL: <https://www.education.ua/universities/771/> (дата звернення: 10.03.2026).
41. Херсонський інститут МАУП. Офіційний сайт. URL: <https://ks.maup.com.ua> (дата звернення: 21.02.2026).
42. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. Київ: Академвидав, 2020. 608 с.
43. Цифрова трансформація освіти: результати та перспективи. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua> (дата звернення: 25.03.2026).

44. Цифрові інструменти для дистанційного навчання. Освітній портал «Дія.Освіта». URL: <https://osvita.diia.gov.ua> (дата звернення: 11.03.2026).

45. Цифрові інструменти для організації дистанційного навчання. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua> (дата звернення: 21.03.2026).

46. Цифрові навички для викладачів. Дія.Освіта. URL: <https://osvita.diia.gov.ua> (дата звернення: 03.04.2026).

47. Цифровізація освіти: стратегічні напрями розвитку. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua> (дата звернення: 08.04.2026).

48. Education in Crisis Situations: Flexible Learning Strategies. OECD. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 14.03.2026).



**ДОДАТОК А**

**АНКЕТА ДЛЯ ОЦІНКИ  
ЕФЕКТИВНОСТІ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ  
(серед студентів кафедри правових дисциплін  
Херсонського інституту МАУП)**

Шановний студенте!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні, метою якого є оцінка ефективності організації дистанційного навчання.

Анкетування є анонімним, отримані результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді для наукового дослідження.

1. Загальна інформація

Ваш курс:

☐ 1 курс

☐ 2 курс

☐ 3 курс

☐ 4 курс

☐ Магістратура

Форма навчання:

☐ Денна

☐ Заочна

2. Оцінка організації дистанційного навчання

Як Ви оцінюєте організацію дистанційного навчання в цілому?

☐ Відмінно

☐ Добре

☐ Задовільно

☐ Незадовільно

Чи зручний для Вас розклад онлайн-занять?

☐ Так

☐ Частково

☐ Ні

Чи маєте Ви постійний доступ до навчальних матеріалів?

☐ Так

☐ Частково

☐ Ні

### 3. Оцінка якості викладання

Як Ви оцінюєте якість викладання дисциплін у дистанційному форматі?

☐ Висока

☐ Середня

☐ Низька

Чи зрозуміло викладачі пояснюють матеріал онлайн?

☐ Так

☐ Частково

☐ Ні

Чи достатньо навчальних матеріалів (лекцій, презентацій, завдань)?

☐ Так

☐ Частково

☐ Ні

#### 4. Комунікація та зворотний зв'язок

Як Ви оцінюєте рівень комунікації з викладачами?

☐ Високий

☐ Середній

☐ Низький

Чи оперативно викладачі відповідають на Ваші запитання?

☐ Так

☐ Іноді

☐ Ні

#### 5. Технічні аспекти

Чи виникають у Вас технічні труднощі під час навчання?

☐ Часто

☐ Іноді

☐ Рідко

☐ Ніколи

Які саме труднощі виникають? (можна обрати декілька)

☐ Поганий інтернет

☐ Відсутність електроенергії

☐ Недостатнє технічне забезпечення

☐ Проблеми з платформами

☐ Інше: \_\_\_\_\_

#### 6. Мотивація та ефективність навчання

Чи знизилась Ваша мотивація до навчання в дистанційному форматі?

☐ Так

☐ Частково

☐ Ні

Чи вважаєте Ви дистанційне навчання ефективним?

☐ Так

☐ Частково

☐ Ні

Як Ви оцінюєте власну успішність під час дистанційного навчання?

☐ Висока

☐ Середня

☐ Низька

#### 7. Загальна оцінка та пропозиції

Які основні проблеми дистанційного навчання Ви можете виділити?

---

---

---

---

---

Ваші пропозиції щодо покращення дистанційного навчання:

---

---

---

---

---

**ДОДАТОК Б**

**РЕЗУЛЬТАТИ АНКЕТУВАННЯ СТУДЕНТІВ КАФЕДРИ  
ПРАВОВИХ ДИСЦИПЛІН  
ХЕРСОНСЬКОГО ІНСТИТУТУ МАУП**

*(узагальнені дані за курсами, у % від кількості опитаних студентів)*

Таблиця Б.1. Оцінка організації дистанційного навчання за курсами

| <b>Показник / Курс</b> | <b>1 курс</b> | <b>2 курс</b> | <b>3 курс</b> | <b>4 курс</b> | <b>Магістратура</b> |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|
| Відмінно               | 32%           | 35%           | 38%           | 40%           | 45%                 |
| Добре                  | 40%           | 42%           | 45%           | 43%           | 40%                 |
| Задовільно             | 20%           | 18%           | 12%           | 12%           | 10%                 |
| Незадовільно           | 8%            | 5%            | 5%            | 5%            | 5%                  |

Таблиця Б.2. Доступність навчальних матеріалів

| <b>Показник / Курс</b> | <b>1 курс</b> | <b>2 курс</b> | <b>3 курс</b> | <b>4 курс</b> | <b>Магістратура</b> |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|
| Так                    | 65%           | 70%           | 75%           | 78%           | 80%                 |
| Частково               | 25%           | 22%           | 18%           | 15%           | 15%                 |
| Ні                     | 10%           | 8%            | 7%            | 7%            | 5%                  |

Таблиця Б.3. Якість викладання у дистанційному форматі

| <b>Показник / Курс</b> | <b>1 курс</b> | <b>2 курс</b> | <b>3 курс</b> | <b>4 курс</b> | <b>Магістратура</b> |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|
| Висока                 | 30%           | 35%           | 40%           | 42%           | 48%                 |
| Середня                | 50%           | 48%           | 45%           | 43%           | 40%                 |
| Низька                 | 20%           | 17%           | 15%           | 15%           | 12%                 |

Таблиця Б.4. Рівень комунікації з викладачами

| <b>Показник / Курс</b> | <b>1 курс</b> | <b>2 курс</b> | <b>3 курс</b> | <b>4 курс</b> | <b>Магістратура</b> |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|
| Високий                | 28%           | 32%           | 38%           | 40%           | 45%                 |
| Середній               | 52%           | 50%           | 45%           | 45%           | 42%                 |
| Низький                | 20%           | 18%           | 17%           | 15%           | 13%                 |

Таблиця Б.5. Технічні труднощі під час навчання

| <b>Показник / Курс</b> | <b>1 курс</b> | <b>2 курс</b> | <b>3 курс</b> | <b>4 курс</b> | <b>Магістратура</b> |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|
| Часто                  | 30%           | 28%           | 25%           | 22%           | 20%                 |
| Іноді                  | 45%           | 47%           | 48%           | 50%           | 50%                 |
| Рідко                  | 20%           | 20%           | 22%           | 23%           | 25%                 |
| Ніколи                 | 5%            | 5%            | 5%            | 5%            | 5%                  |

Таблиця Б.6. Рівень мотивації студентів

| <b>Показник / Курс</b> | <b>1 курс</b> | <b>2 курс</b> | <b>3 курс</b> | <b>4 курс</b> | <b>Магістратура</b> |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|
| Знизилась              | 45%           | 42%           | 38%           | 35%           | 30%                 |
| Частково               | 35%           | 38%           | 40%           | 40%           | 42%                 |
| Не змінилась           | 20%           | 20%           | 22%           | 25%           | 28%                 |

Таблиця Б.7. Оцінка ефективності дистанційного навчання

| <b>Показник / Курс</b> | <b>1 курс</b> | <b>2 курс</b> | <b>3 курс</b> | <b>4 курс</b> | <b>Магістратура</b> |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|
| Ефективне              | 35%           | 38%           | 42%           | 45%           | 50%                 |
| Частково               | 45%           | 47%           | 45%           | 43%           | 40%                 |
| Не ефективне           | 20%           | 15%           | 13%           | 12%           | 10%                 |

**ДОДАТОК В****АНКЕТА ДЛЯ ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЇ  
ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ**

**(серед викладачів кафедри правових дисциплін Херсонського  
інституту МАУП)**

**Шановний викладачу!**

Просимо Вас взяти участь в опитуванні щодо оцінки ефективності організації дистанційного навчання.

Анкетування є анонімним. Отримані результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді для наукового дослідження.

**1. Загальна інформація**

Ваша посада:

- ☐ Професор
- ☐ Доцент
- ☐ Старший викладач
- ☐ Викладач

Ваш стаж педагогічної діяльності:

- ☐ До 5 років
- ☐ 5–10 років
- ☐ 10–20 років
- ☐ Понад 20 років

**2. Оцінка організації дистанційного навчання**

Як Ви оцінюєте організацію дистанційного навчання в інституті?

- ☐ Відмінно
- ☐ Добре

☐ Задовільно

☐ Незадовільно

Чи є чіткою організація розкладу занять?

☐ Так

☐ Частково

☐ Ні

Чи достатньо методичних матеріалів для проведення дистанційного навчання?

☐ Так

☐ Частково

☐ Ні

### 3. Використання цифрових технологій

Які платформи Ви використовуєте для дистанційного навчання?

☐ Moodle

☐ Google Classroom

☐ Zoom

☐ Microsoft Teams

☐ Інше: \_\_\_\_\_

Чи достатній у Вас рівень цифрових компетентностей для проведення занять онлайн?

☐ Так

☐ Частково

☐ Ні



#### 4. Навчальне навантаження

Чи збільшилось Ваше навантаження у зв'язку з дистанційним навчанням?

- ☐ Значно збільшилось
- ☐ Частково збільшилось
- ☐ Не змінилось
- ☐ Зменшилось

Які труднощі виникають у процесі викладання онлайн?

- ☐ Технічні проблеми
- ☐ Низька активність студентів
- ☐ Відсутність зворотного зв'язку
- ☐ Велике навантаження
- ☐ Інше: \_\_\_\_\_

#### 5. Комунікація та взаємодія

Як Ви оцінюєте рівень комунікації зі студентами?

- ☐ Високий
- ☐ Середній
- ☐ Низький

Чи активно студенти беруть участь у дистанційному навчанні?

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні

#### 6. Оцінювання знань

Чи складно здійснювати контроль знань у дистанційному форматі?

☐ Так

☐ Частково

☐ Ні

Чи вважаєте Ви оцінювання студентів об'єктивним?

☐ Так

☐ Частково

☐ Ні

### 7. Загальна оцінка та пропозиції

Як Ви оцінюєте ефективність дистанційного навчання загалом?

☐ Висока

☐ Середня

☐ Низька

Які основні проблеми дистанційного навчання Ви можете виділити?

---

---

---

---

---

Ваші пропозиції щодо покращення організації дистанційного навчання:

---

---

---

---

---

**ДОДАТОК Г**

**РЕЗУЛЬТАТИ АНКЕТУВАННЯ ВИКЛАДАЧІВ КАФЕДРИ  
ПРАВОВИХ ДИСЦИПЛІН  
ХЕРСОНСЬКОГО ІНСТИТУТУ МАУП**

*(узагальнені дані, у % від кількості опитаних викладачів)*

Таблиця Г.1. Оцінка організації дистанційного навчання

| Показник     | Значення (%) |
|--------------|--------------|
| Відмінно     | 25%          |
| Добре        | 45%          |
| Задовільно   | 20%          |
| Незадовільно | 10%          |

Таблиця Г.2. Чіткість організації розкладу занять

| Показник | Значення (%) |
|----------|--------------|
| Так      | 60%          |
| Частково | 30%          |
| Ні       | 10%          |

Таблиця Г.3. Забезпеченість методичними матеріалами

| Показник | Значення (%) |
|----------|--------------|
| Так      | 55%          |
| Частково | 35%          |
| Ні       | 10%          |

Таблиця Г.4. Рівень цифрових компетентностей викладачів

| Показник    | Значення (%) |
|-------------|--------------|
| Достатній   | 50%          |
| Частково    | 40%          |
| Недостатній | 10%          |

Таблиця Г.5. Зміна навчального навантаження

| Показник             | Значення (%) |
|----------------------|--------------|
| Значно збільшилось   | 45%          |
| Частково збільшилось | 40%          |
| Не змінилось         | 10%          |
| Зменшилось           | 5%           |

Таблиця Г.6. Основні труднощі дистанційного викладання

| Показник                       | Значення (%) |
|--------------------------------|--------------|
| Технічні проблеми              | 35%          |
| Низька активність студентів    | 40%          |
| Відсутність зворотного зв'язку | 10%          |
| Велике навантаження            | 10%          |
| Інше                           | 5%           |

Таблиця Г.7. Рівень комунікації зі студентами

| Показник | Значення (%) |
|----------|--------------|
| Високий  | 30%          |
| Середній | 50%          |
| Низький  | 20%          |

Таблиця Г.8. Активність студентів під час дистанційного навчання

| Показник | Значення (%) |
|----------|--------------|
| Висока   | 25%          |
| Середня  | 50%          |
| Низька   | 25%          |

Таблиця Г.9. Складність контролю знань

| Показник   | Значення (%) |
|------------|--------------|
| Складно    | 55%          |
| Частково   | 35%          |
| Не складно | 10%          |

Таблиця Г.10. Оцінка ефективності дистанційного навчання

| Показник | Значення (%) |
|----------|--------------|
| Висока   | 30%          |
| Середня  | 50%          |
| Низька   | 20%          |