eISSN 2522-1566
ISSUE 3 (37), 2026

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:
06 Серпня 2026
ПРИЙНЯТО:
20 Вересня 2026
ВИПУСК:
20 Жовтня 2026

CC BY 4.0

УДК 378:005.7(045)

DOI 10.26661/2522-1566/2026-3/37-20

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ПАРТИСИПАТИВНИЙ ПІДХІД ДО УНІВЕРСИТЕТСЬКОГО ВРЯДУВАННЯ

Кудлай В. О.*
кандидат наук із соціальних комунікацій, доцент, завідувач кафедри інформаційної діяльності
Маріупольський державний університет, м. Київ, Україна
ORCID 0000-0001-6289-5645

Зеленський М. В.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
м. Харків, Україна
ORCID 0000-0001-9751-366X

** Email автора для листування:* v.kudlay@mu.edu.ua

Анотація. Мета. Обґрунтувати організаційно-інституційні механізми адміністративного менеджменту в закладах вищої освіти на засадах партисипативного підходу та визначити формально закріплене місце студентської участі в університетському врядуванні. Методологія. Застосовано якісний документальний аналіз кейсу Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна та порівняльну інтерпретацію. Корпус охоплює тринадцять нормативно-правових та інституційних документів із розмежуванням історичного контексту й редакцій, оприлюднених станом на 6 вересня 2026 року. Нормативні положення систематизовано за розподілом повноважень, колегіальністю, представництвом і процедурною участю. Чотирирівнева аналітична схема розрізняє інформування, консультації, представництво та конкретні повноваження щодо формування або погодження рішень. Результати. Студентська участь інтегрована в діяльність Вченої ради, ректорату, науково-методичних органів, перегляд освітніх програм і самоврядування. Положення в редакції липня 2026 року закріплюють інформаційні обов'язки та процедури погодження. Представництво, консультації й право голосу створюють різні інституційні можливості та не є рівнозначними доказами впливу. Запропонована модель пов'язує нормативну основу, повноваження, представництво, процедури, колегіальне рішення і зворотний зв'язок. Наукова новизна. Уточнено інтегроване трактування партисипативного адміністративного менеджменту та забезпечено простежуваність аналізу через реєстр документів, правила класифікації й конкретні приклади. Індивідуальний вибір освітніх компонентів відмежовано від колективного університетського врядування. Практичне значення. Аналітичну схему можна використовувати для аудиту процедур участі, документування студентських пропозицій та уточнення відповідальності адміністративних і представницьких органів. Вона також дозволяє визначати, яких документальних свідчень бракує для подальшої перевірки виконання встановлених правил. Обмеження. Дослідження характеризує формальні механізми й один зафіксований епізод діяльності. Воно не вимірює фактичного впливу, не доводить результативності та не встановлює причинних зв'язків. Для перевірки реалізації потрібні інтерв'ю, повторні спостереження та порівняння університетів.

Kudlai, V., & Zelenskyi, M. (2026). Organizational and institutional mechanisms of administrative management in higher education institutions: a participatory approach to university governance. Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 3(37), 286-300. https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-3/37-20

Ключові слова: адміністративний менеджмент, заклади вищої освіти, університетське врядування, партисипативне врядування, спільне врядування, студентська участь, студентське самоврядування, інституційні механізми.

JEL класифікація: I23, M10, D71, D73.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Система управління закладами вищої освіти поступово переходить від переважно адміністративно-ієрархічної моделі до більш відкритих форм університетського врядування, у яких управлінські рішення формуються за участю адміністрації, академічного персоналу, студентства та інших стейкхолдерів. Така трансформація пов'язана з розширенням університетської автономії, посиленням ролі колегіальних органів та необхідністю підвищення прозорості й обґрунтованості управлінських рішень. Дослідження сучасних моделей університетського врядування показують, що ефективність управління дедалі більше залежить від того, наскільки організаційна структура університету забезпечує не лише формальний розподіл повноважень, а й координацію інтересів різних учасників академічної спільноти [6, 17, 32].

Одним із найбільш перспективних напрямів такої трансформації є спільне врядування та партисипативне врядування. Їхня практична цінність полягає у включенні представників університетської спільноти до обговорення, підготовки та реалізації управлінських рішень. Водночас сама наявність колегіальних органів ще не свідчить про реальну партисипативність. Важливими є фактичний розподіл повноважень, доступ до інформації, можливість впливати на порядок денний та інституційно закріплені процедури взаємодії між адміністрацією і представницькими структурами [7, 13, 15]. Саме тому партисипативний підхід доцільно розглядати не лише як принцип демократизації університетського середовища, а як складову адміністративного менеджменту.

Особливе місце в цій системі посідає студентська участь. Сучасні дослідження розмежовують студентський голос, студентське представництво, студентське партнерство, наголошуючи, що формальне представництво студентів не завжди перетворюється на реальний вплив на управлінські рішення [12, 14]. Для українських університетів ця проблема має додаткове значення, оскільки законодавство закріплює університетську автономію, діяльність студентського самоврядування та участь здобувачів освіти в управлінні ЗВО. Водночас практична результативність таких механізмів залежить від їх організаційного оформлення та інтеграції у повсякденні адміністративні процеси [9, 10, 18].

Наукова проблема полягає у недостатній визначеності зв'язку між формальним представництвом студентів та конкретними процедурами адміністративного менеджменту. Опис наявних рад і положень потребує доповнення аналізом того, хто має право ініціювати питання, подавати пропозиції, голосувати або погоджувати рішення. На рівні конкретного університету це передбачає зіставлення нормативних повноважень із процедурою їх реалізації, а також розмежування припису та свідчення його виконання. У цій статті відповідне питання досліджується на матеріалах Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичну основу дослідження сформовано на перетині трьох взаємопов'язаних напрямів. Перший охоплює сучасні підходи до університетського врядування та адміністративного менеджменту закладів вищої освіти. Другий стосується спільного врядування і учасницького врядування як моделей розподілу управлінських повноважень між адміністрацією, академічним персоналом та іншими стейкхолдерами. Третій напрям зосереджений на студентському голосі, студентському представництві та студентському

партнерстві як інституційних формах участі студентства в університетському управлінні. Така побудова дає змогу розглядати партисипативність, як елемент ширшої системи адміністративного менеджменту ЗВО.

Дослідження університетського врядування розглядають різні рівні інституційних змін. Сюе Юйцзє та Чжу Чан [32] систематизують англомовні й китайськомовні публікації та окреслюють дослідницькі напрями університетського врядування. М. Біркенс [4] аналізує еволюцію використання даних про результативність у врядуванні. Д. Доніна та М. Яворська [6] досліджують траєкторію реформ у Польщі, а С. Райт [31] показує суперечливість змін у Данії. Ці роботи створюють порівняльний контекст, але самі по собі не доводять ефективності конкретних партисипативних процедур в українському університеті. Жуань Цзєюй, Цай Юйчжо та Б. Стенсакер [17] розглядають інституційне лідерство в специфічній подвійній структурі управління китайськими університетами; перенесення їхніх висновків потребує врахування відмінностей між системами.

Концепція спільного врядування (англ. shared governance) охоплює узгодження компетенцій і відповідальності різних учасників університетського управління. Систематичний огляд К. Рази зі співавторами [15] демонструє різноманітність трактувань і способів реалізації цієї концепції. Фам Тхі Тхань Хай та Ле Тхі Кім Ань [7] досліджують участь академічного персоналу та її практичні суперечності. Джон Макнотен, Естер А. Енрайт та Нейтан Ф. Гарріс [13] виокремлюють напруження між прозорістю й непрозорістю, обмеженою та інклюзивною участю, готовністю до компромісу та негнучкістю, проактивною й реактивною орієнтацією. Чжуан Тентен, Лю Баоцунь та Ху Їюнь [33] зіставляють дискурси університетських статутів із практиками спільного врядування. Отже, нормативний текст є важливим джерелом, але потребує обережної інтерпретації щодо фактичної поведінки учасників.

Для аналізу студентської участі принциповим є розмежування студентського голосу, студентського представництва та студентського партнерства. Келлі Е. Метьюз та Моллі Доллінгер [12] наголошують на відмінностях доступу та відповідальності у представництві й партнерстві; ці форми не слід вибудовувати як універсальну ієрархію, у якій партнерство завжди замінює виборне представництво. Раян Нейлор зі співавторами [14] порівнюють споживацьке трактування ролі студента з його роллю активного учасника врядування та забезпечення якості. Дженні Вінтер зі співавторами [30] досліджують добір, підготовку й результати діяльності студентських представників. Катаріна Реш [16] розглядає студентський голос у політиках різноманіття, Рендольф Голл [8] – студентське партнерство в університетських інноваціях і підприємництві, а Вільям Ят Вай Ло [11] – взаємодію довіри й напруження за умов студентського активізму. Разом ці дослідження обґрунтовують необхідність уточнювати не тільки наявність участі, а й її предмет, носія мандата та процедурні межі.

В українському контексті Наталя Колісніченко та Ганна Коваль [10] характеризують партисипативне управління в освіті як залучення заінтересованих сторін. Євген Хриков [9] аналізує значення й напрями розвитку колегіального управління. Оксана Власюк та Тетяна Дараган [29] розглядають принципи реалізації університетської автономії, а Юрій Скиба, Леся Червона та Ольга Паламарчук [18] – механізми впливу студентського самоврядування на забезпечення якості вищої освіти. Ці підходи дозволяють поєднати управлінський і студентоцентрований виміри дослідження.

Нормативні межі формують закони України «Про вищу освіту» та «Про освіту» [27, 28]. На рівні університету її конкретизують Статут, положення про органи управління, самоврядування, освітні програми та рішення Вченої ради. Дослідницький внесок цієї статті полягає в систематизації зв'язків між нормативною основою, розподілом компетенцій, представницьким мандатом і процедурами участі. Йдеться про аналітичну інтерпретацію конкретного кейсу, а не про доведення універсальної переваги будь-якої моделі врядування.

Kudlai, V., & Zelenskyi, M. (2026). Organizational and institutional mechanisms of administrative management in higher education institutions: a participatory approach to university governance. Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 3(37), 286-300. https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-3/37-20

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета статті – обґрунтувати організаційно-інституційні механізми адміністративного менеджменту закладу вищої освіти на засадах партисипативного підходу та визначити формально закріплене місце студентської участі. Для цього систематизовано теоретичні підходи, уточнено аналітичні категорії, сформовано реєстр документів, зіставлено конкретні норми з формами участі та розвинуто концептуальну модель для подальшої емпіричної перевірки. Дослідницьке питання: які організаційні й процедурні умови переводять студентське представництво у визначене право брати участь у формуванні, голосуванні або погодженні університетських рішень?

МЕТОДОЛОГІЯ

Дослідження має якісний документальний дизайн і зосереджене на одному інституційному прикладі – Харківському національному університеті імені В. Н. Каразіна. Документальний аналіз дозволяє систематизувати й інтерпретувати зафіксовані правила та події, але не замінює спостереження за практикою управління [5]. Порівняльна інтерпретація використовується для зіставлення документальних положень із теоретичними підходами до спільного врядування та студентської участі.

Корпус охоплює 13 документальних позицій (див. Табл. 1). Нормативну базу утворюють 2 закони; інституційну основу – Статут і локальні положення; історичний та організаційний контекст – рішення 2020 і 2023 років; окреме свідчення діяльності – протокол Конференції студентів від 18 лютого 2026 року. Враховано зміни до положень про студентське самоврядування і студентські вибори від 28 липня 2026 року. Наявність старішого рішення у відкритому архіві не трактується як підтвердження чинності всіх його положень на цю дату.

Таблиця 1

Реєстр документального корпусу та роль джерел в аналізі

№ з/п	Документ (редакція)	Посилання на джерело	Аналітичне призначення
1	2	3	4
1.	Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII	[27]	Автономія, органи управління, студентське самоврядування; законодавчий контекст.
2.	Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII	[28]	Загальні засади управління, громадського самоврядування й відкритості.
3.	Статут університету; наказ МОН від 18.03.2026 № 473	[26]	Розподіл компетенцій, склад колегіальних органів і студентське представництво.
4.	Положення про організацію освітнього процесу; рішення від 03.07.2025, протокол № 18	[22]	Організаційна рамка освітнього процесу та прав здобувачів.
5.	Положення про студентське самоврядування; зі змінами від 28.07.2026, протокол № 3	[19]	Самоврядування, інформаційна взаємодія та погодження рішень.
6.	Положення про студентські вибори; зі змінами від 28.07.2026, протокол № 3	[20]	Виборчі процедури та формування представницького мандата.

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
7.	Положення про ректорат; рішення від 25.12.2023, протокол № 23	[3]	Представництво в дорадчому органі; організація засідань.
8.	Положення про НМР та НМК; рішення від 19.06.2026, протокол № 10	[23]	Студентські представники, голосування, рекомендації щодо якості освіти.
9.	Положення про освітні програми; рішення від 19.06.2026, протокол № 10	[24]	Обговорення проєктів, облік пропозицій, моніторинг і перегляд.
10.	Порядок формування індивідуальної освітньої траєкторії; рішення від 30.03.2026, протокол № 5	[25]	Інформація й консультації щодо індивідуального освітнього вибору.
11.	Рішення щодо системи внутрішнього забезпечення якості; від 23.06.2020, протокол № 10	[1]	Історичний контекст розвитку процедур моніторингу; не доказ чинності всієї редакції у 2026 році.
12.	Рішення про взаємодію зі студентським самоврядуванням і Радою молодих вчених; від 26.06.2023, протокол № 10	[2]	Документований напрям розвитку спільного моніторингу та перегляду програм.
13.	Протокол № 1 Конференції студентів від 18.02.2026	[21]	Окремий епізод реалізації самоврядування; не підстава для оцінки всього університету.

Відбір є цільовим: включено офіційні документи, безпосередньо пов'язані зі структурою управління, компетенціями органів, студентським представництвом, консультаціями, виборами або забезпеченням якості. Не включено новинні повідомлення, неофіційні перекази та дублікати редакцій. Це не вичерпний реєстр усіх актів університету. Рішення про затвердження і текст доданого положення розглядаються як одна документальна позиція, що запобігає подвійному підрахунку.

Одиницею аналізу є окремий пункт або пов'язана група пунктів, які визначають суб'єкта, предмет і процедуру участі. Систематизація здійснюється за чотирма вимірами: розподіл управлінських повноважень, колегіальність, інституціоналізоване представництво та процедурна участь студентів. Для кожного наведеного прикладу фіксуються код документа, локатор норми, зміст механізму та межі інтерпретації. Одна норма може стосуватися кількох вимірів; повторне віднесення не створює додаткового документа в корпусі.

Рівні 1-4 є евристичною порядковою схемою аналізу конкретних повноважень, а не валідованим індексом демократичності університету. Між рівнями не передбачено рівних інтервалів, тому середні бали й сумарні рейтинги не обчислюються. Сам факт участі в обговоренні віднесено до рівня 2; для рівня 4 потрібне пряме положення щодо підготовки проєкту, голосування чи погодження певного рішення. Кожний із цих різновидів рівня 4 має різні процедурні наслідки й зазначається окремо. Представництво рівня 3 залишається самостійною інституційною функцією, а не нижчою за цінністю формою студентського голосу.

Таблиця 2

Операційні правила класифікації формально передбаченої участі [12]

Рівень	Ознака для віднесення	Межа інтерпретації
1 – інформування	Одностороннє надання або оприлюднення інформації.	Не засвідчує отримання відповіді або права змінювати рішення.
2 – консультації	Приймання пропозицій, опитування, громадське обговорення.	Сам факт обговорення не означає спільного ухвалення або погодження.
3 – представництво	Визначене місце студентського представника у складі органу або виборна процедура.	Мандат представництва сам по собі не встановлює вирішального впливу.
4 – повноваження щодо рішення	Прямо передбачена участь у підготовці проєкту, голосуванні або погодженні визначеного рішення.	Зміст повноваження уточнюється окремо: підготовка, голосування чи погодження; універсальне право вето не презюмується.

Аналіз є інтерпретативним і не передбачає частотного підрахунку всіх норм чи оцінювання міжкодувальної узгодженості. Наведені в таблиці 3 посилання забезпечують перевірку конкретних аналітичних рішень. Відсутність незалежного повторного кодування та повного набору спостережень обмежує надійність узагальнень. Нормативно передбачені можливості, зафіксоване рішення й фактична результативність участі розглядаються як різні типи свідчень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Нормативна основа і розподіл повноважень

Документи вказують на поєднання адміністративної координації та колегіальних механізмів. Статут визначає компетенції й представництво в органах університету, а Положення про організацію освітнього процесу задає рамку освітньої діяльності [22, 26]. Положення про ректорат прямо включає студентське представництво до складу дорадчого органу. Водночас статус ректорату та його організаційні функції не дозволяють автоматично ототожнювати присутність представника із самостійним повноваженням затверджувати рішення [3, пп. 1.2, 1.5].

Партисипативність, отже, не утворює автономної системи поза адміністративним менеджментом. Вона реалізується через визначені компетенції, процедури засідань, погодження й документування. Доступ представника до органу та характер рішень цього органу необхідно аналізувати разом.

Такий підхід узгоджується з багатовимірністю спільного врядування [15] та увагою до інституціоналізації врядування в університетських статутах [33].

Таблиця 3

Приклади зв'язку між нормою документа та формою участі

Документ і посилання	Закріплений механізм	Код*	Аналітичний висновок
D05, розд. III, п. 31.1	Обов'язок адміністрації інформувати самоврядування про важливі для студентів рішення.	L1	Інформаційна передумова участі.
D09, пп. 2.20-2.22; додаток 3	Громадське обговорення проєкту програми щонайменше 30 днів; подання узагальнених пропозицій.	L2	Регламентований канал пропозицій; їх прийняття не є автоматичним.
D07, пп. 1.2, 1.5, 3.1, 3.9	Студентське представництво в ректораті; засідання та їх документування.	L3	Представництво у дорадчому органі; не тотожне самостійному затвердженню управлінських рішень.
D08, пп. 3.1.3, 3.1.12-3.1.15	Включення представників самоврядування до НМР, голосування щодо порядку денного та рішень.	L3; L4	Формальний доступ до колегіального вироблення рекомендацій.
D05, розд. III, п. 32	Погодження визначених рішень щодо студентів, гуртожитків та внутрішнього розпорядку.	L4	Предметно обмежене погодження; компетенції адміністрації зберігаються.
D12, пп. 2.1, 3-4	Залучення здобувачів до розроблення й оновлення програм, організації опитувань та моніторингу.	L2; L4*	Припис розвитку участі; не звіт про його виконання.
D09, пп. 4.2-4.4	Опитування здобувачів та врахування їхніх пропозицій у перегляді програм.	L2	Передбачено зв'язок моніторингу з оновленням програми.
D10, пп. 3.1-3.3	Каталог, особистий кабінет і консультації для вибору освітніх компонентів.	Окрема категорія	Індивідуальний освітній вибір не прирівнюється до колективного врядування.

**Примітка: коди документів розкрито в таблиці 1. У D12 позначення L4 стосується припису залучати здобувачів до розроблення й оновлення програм, а не передачі їм повноваження остаточного затвердження. Таблиця містить простежувані приклади без переліку всіх норм.*

Представництво, консультації та конкретні права щодо рішення

Редакція Положення про студентське самоврядування від 28 липня 2026 року дозволяє чітко розрізнити інформаційний обов'язок адміністрації та погодження окремих рішень. Пункт 31.1 передбачає інформування, тоді як пункт 32 визначає предмети погодження зі студентським самоврядуванням [19]. Це різні механізми: перший забезпечує доступність інформації, другий установлює процедурну участь у визначених питаннях. Висновок про універсальне студентське право вето або рівність усіх адміністративних повноважень із цих норм не випливає.

Положення про студентські вибори в редакції від 28 липня 2026 року регламентує формування представницького мандата [20]. Виборність має самостійне значення, оскільки

пов'язує участь із представництвом спільноти. Проте для оцінювання реальної підзвітності додатково потрібні відомості про звітування перед виборцями, регулярність комунікації та реакцію на їхні пропозиції. Таких практик не можна припускати тільки з назви представницького органу.

У Положенні про НМР та НМК від 19 червня 2026 року поєднано включення представників студентського самоврядування до НМР із правилами голосування щодо порядку денного та рішень [23, пп. 3.1.3, 3.1.12-3.1.15]. Для цього випадку обґрунтовані коди L3 і L4. Водночас НМР має дорадчий характер, тому голосування в ній не означає автоматичного ухвалення остаточного рішення Вченою радою чи ректором. Саме врахування статусу органу запобігає завищенню оцінки участі.

Участь у перегляді освітніх програм і межі освітнього вибору

Положення про освітні програми від 19 червня 2026 року містить процедурно виразний канал консультацій: проєкт оприлюднюється для громадського обговорення щонайменше на 30 календарних днів; узагальнені пропозиції та зауваження входять до пакета документів, який подається для подальшого розгляду [24, пп. 2.20-2.22]. Щорічний моніторинг передбачає опитування, а пропозиції учасників освітнього процесу належать до підстав оновлення програми (пп. 4.2-4.4). Це встановлює формальний зв'язок між отриманням студентського голосу та процедурою перегляду, але не доводить, що кожна пропозиція була прийнята.

Рішення Вченої ради від 26 червня 2023 року прямо орієнтує деканів, директорів інститутів і гарантів програм на спільний моніторинг та залучення здобувачів до розроблення й оновлення програм, навчальних планів і програм практик. Окремо передбачено взаємодію під час організації опитувань [2, пп. 2.1, 3-4]. Рішення 2020 року щодо внутрішнього забезпечення якості використано як контекст розвитку моніторингових процедур [1]. Ці акти засвідчують документовані управлінські орієнтири; оцінювання їх виконання потребує відповідних звітів і протоколів.

Порядок формування індивідуальної освітньої траєкторії від 30 березня 2026 року регламентує доступ до каталогу, вибір через особистий кабінет і консультаційну підтримку здобувачів [25, пп. 3.1-3.3]. Це важливі прояви студентоцентрованої організації освітнього процесу. Однак вибір власних дисциплін не є тотожним колективному впливу на управління університетом. Включення документа до корпусу потрібне саме для встановлення цієї межі, а не для автоматичного присвоєння вибору найвищого рівня партисипативного врядування.

Документована діяльність і межі узагальнення

Протокол Конференції студентів від 18 лютого 2026 року фіксує конкретне засідання, порядок денний та голосування, зокрема щодо організаційних посад і кошторису [21]. Отже, корпус містить не тільки нормативні приписи, а й документальне свідчення окремого епізоду діяльності. Водночас один протокол не показує сталої інтенсивності участі, репрезентативності голосу всіх студентів або впливу на рішення адміністрації. Перенесення липневої редакції положення на оцінювання лютневого засідання також було б методологічно некоректним: ці документи виконують різні функції в аналізі.

Доступність правил необхідно відрізняти від доступності їх реалізації для різних груп студентів. Документи не дозволяють установити, чи однаково можуть впливати на порядок денний здобувачі різних рівнів і форм навчання або студенти, які фізично перебувають поза університетом. Для перевірки цього потрібні дані про комунікацію, добір представників і способи врахування різних позицій. Така постановка питання узгоджується з увагою до підготовки представників [30] та до студентського голосу в політиках різноманіття у [16].

Концептуальна модель і практичне застосування

Узагальнення документів дозволяє розвинути концептуальну модель, у якій нормативна основа визначає компетенції, представницький мандат відкриває доступ до процедури, колегіальні органи забезпечують розгляд, а зворотний зв'язок створює підстави для перегляду правил (див. Рис. 1). Модель має пояснювальний характер: її зв'язки не є статистично перевіреними причинними залежностями.



Рис. 1. Концептуальна модель партисипативного адміністративного менеджменту

Наукова новизна запропонованого підходу полягає в поєднанні організаційного та процедурного аналізу з явними межами доказовості. На відміну від простого переліку органів, кожний механізм описується через суб'єкта, компетенцію, документовану процедуру й можливий результат. Це дозволяє розрізняти наявність місця в органі, право висловити позицію та право брати участь у конкретній стадії рішення. Запропонована схема не заперечує самостійної цінності виборного представництва й не підмінює ним або партнерством інші форми студентського голосу.

Практичне застосування моделі доцільно починати з аудиту однієї процедури, наприклад перегляду освітньої програми. Для неї можна зіставити норму про участь, спосіб повідомлення студентів, отримані пропозиції, протокол їх розгляду та підсумкову редакцію документа. Адміністративна відповідальність полягає у визначенні виконавця й строку кожної дії; представницька – у належному доведенні позицій студентської спільноти. Зворотний зв'язок передбачає повідомлення, що саме враховано та з яких причин інші пропозиції відхилено. Це рекомендація щодо застосування моделі, а не твердження про вже впроваджену практику університету.

Для подальшої емпіричної перевірки можна фіксувати частку процедур із завчасно наданими матеріалами, наявність протокольної відповіді на пропозиції та простежуваність їх відображення в рішенні. Такі показники потребують окремих визначень, періоду спостереження та джерел даних; їх значення у цій статті не обчислюються. Оцінка фактичного впливу має також враховувати якість аргументації, характер питання й повноваження органу, оскільки простий підрахунок присутніх або прийнятих пропозицій може спотворювати зміст участі.

ВИСНОВКИ

Партисипативний адміністративний менеджмент закладу вищої освіти доцільно розглядати як взаємопов'язану систему нормативних, організаційних і процедурних механізмів. На матеріалах Каразінського університету простежено формально визначені канали інформування, консультацій, представництва та участі в конкретних стадіях рішення. Їх зміст залежить від компетенції органу й предмета процедури. Представництво у дорадчій структурі, голосування за рекомендацію та погодження визначеного адміністративного питання мають різні управлінські наслідки.

Розвинуто концептуальну модель, яка пов'язує нормативну основу, повноваження, представництво, процедурну участь, колегіальне рішення і зворотний зв'язок. Уточнений реєстр документів і локатори норм роблять аргументацію перевірюваною, а розмежування індивідуального освітнього вибору та колективного врядування звужує ризик надмірно

широкого трактування партисипативності. Практичне значення результатів полягає в можливості аудиту визначених процедур і документування реакції на студентські пропозиції.

Документальний дизайн не дозволяє зробити висновок про фактичну силу студентського впливу, довести підвищення ефективності управління чи поширити результати одного кейсу на всі університети. Подальші дослідження мають поєднати аналіз послідовностей рішень, інтерв'ю з представниками студентства й адміністрації та порівняння кількох закладів вищої освіти. Це дозволить перевірити, за яких умов формально закріплені можливості стають дієвими практиками врядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вчена рада Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Про внесення змін до Положення про систему внутрішнього забезпечення якості освіти Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна : рішення від 23.06.2020, протокол № 10. URL: https://rada.karazin.ua/public/uploads/2020/06/Про-внесення-змін-до-Положення-про-систему-внутрішнього-забезпечення-якості-освіти-обєднано.pdf.
2. Вчена рада Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Про взаємодію з органами студентського самоврядування, Радою молодих вчених з питань моніторингу та забезпечення якості вищої освіти : рішення від 26.06.2023, протокол № 10. URL: https://rada.karazin.ua/public/uploads/2023/06/2_Про_взаємодію_з_органами_студенського_самоврядування.pdf.
3. Вчена рада Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Про затвердження «Положення про ректорат Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна» в новій редакції : рішення від 25.12.2023, протокол № 23. URL: https://rada.karazin.ua/public/uploads/2023/12/6-Положення_про_ректорат_ост_3.pdf.
4. Beerkens, M. (2022). An evolution of performance data in higher education governance: A path towards a 'big data' era? *Quality in Higher Education, 28*(1), 29-49. https://doi.org/10.1080/13538322.2021.1951451.
5. Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal, 9*(2), 27–40. https://doi.org/10.3316/QRJ0902027.
6. Donina, D., & Jaworska, M. (2024). Higher education governance in Poland: Reform pathway from the Communist regime to Law 2.0. *Higher Education Policy, 37*(1), 40-58. https://doi.org/10.1057/s41307-022-00293-x.
7. Hai, P. T. T., & Anh, L. T. K. (2022). Academic staff's participation in university governance – A move towards autonomy and its practical problems. *Studies in Higher Education, 47*(8), 1613-1626. https://doi.org/10.1080/03075079.2021.1946031.
8. Hall, R. (2021). Students as partners in university innovation and entrepreneurship. *Education + Training, 63*(7/8), 1114-1137. https://doi.org/10.1108/ET-01-2021-0003.
9. Хриков Є. Колегіальне управління закладами вищої освіти: значення, стан, напрями розвитку. Український педагогічний журнал. 2022. № 1. С. 53–62. URL: https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-1-53-62.
10. Колісніченко Н. М., Коваль Г. В. Партисипативне управління в галузі освіти: сутність, особливості, тенденції формування і реалізації. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 3 (84). С. 105–109. URL: https://uran.oridu.odessa.ua/article/view/246301
11. Lo, W. Y. W. (2025). Trust and tension: Shared governance in higher education amid student activism. *Studies in Higher Education, 50*(12), 3016–3031. https://doi.org/10.1080/03075079.2024.2449243.
12. Matthews, K. E., & Dollinger, M. (2023). Student voice in higher education: The importance of distinguishing student representation and student partnership. *Higher Education, 85*(3), 555–570. https://doi.org/10.1007/s10734-022-00851-7.

13. McNaughtan, J., Enright, E. A., & Harris, N. F. (2025). "A seat at the table": A conceptual model to frame shared governance from the perspectives of faculty senate presidents. *Higher Education Policy, 38*(4), 797–821. https://doi.org/10.1057/s41307-024-00370-3.

14. Naylor, R., Dollinger, M., Mahat, M., & Khawaja, M. (2021). Students as customers versus as active agents: Conceptualising the student role in governance and quality assurance. *Higher Education Research & Development, 40*(5), 1026–1039. https://doi.org/10.1080/07294360.2020.1792850.

15. Raza, K., Roach, P., Hardcastle, L., Hayden, A., Gereluk, D., & Bharwani, A. (2025). A systematic review of the conceptualization, interpretation, and implementation of shared governance in post-secondary contexts. *Studies in Higher Education, 50*(8), 1591–1609. https://doi.org/10.1080/03075079.2024.2388274.

16. Resch, K. (2023). Student voice in higher education diversity policies: A systematic review. *Frontiers in Education, 8*, Article 1039578. https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1039578.

17. Ruan, J., Cai, Y., & Stensaker, B. (2024). University managers or institutional leaders? An exploration of top-level leadership in Chinese universities. *Higher Education, 87*(3), 703–719. https://doi.org/10.1007/s10734-023-01031-x.

18. Скиба Ю., Червона Л., Паламарчук О. Студентське самоврядування та його роль у забезпеченні якості вищої освіти. Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство». 2022. № 14. С. 127–138. URL: https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-14-127-138.

19. Конференція студентів Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Положення про студентське самоврядування Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна : зі змінами від 28.07.2026, протокол № 3. URL: https://drive.google.com/file/d/1BUISKfYSmid0NGU6-nfgUjH1UrZOyAfn/view.

20. Конференція студентів Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Положення про студентські вибори в Харківському національному університеті імені В. Н. Каразіна : зі змінами від 28.07.2026, протокол № 3. URL: https://drive.google.com/file/d/1wFQ7tBnUR0Zc2ieOZRp78XHwP-1fEFkb/view.

21. Конференція студентів Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Протокол № 1 Конференції студентів Університету від 18.02.2026. URL: https://drive.google.com/file/d/1Pl1TpGWlvN9Bjqld6dKZ9S3d_bT8guiz/view.

22. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. Положення про організацію освітнього процесу в Харківському національному університеті імені В. Н. Каразіна : рішення від 03.07.2025, протокол № 18. URL: https://karazin.ua/storage/documents/2041_8dAbSlQKpbpjWh27yiv6XrsWo.pdf.

23. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. Положення про Науково-методичну раду та науково-методичні комісії Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна : рішення від 19.06.2026, протокол № 10. URL: https://karazin.ua/storage/documents/2217_6maFDdAdH8hHb3k6rHqIjuY6w.pdf.

24. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. Положення про освітні програми, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти у Харківському національному університеті імені В. Н. Каразіна : рішення від 19.06.2026, протокол № 10. URL: https://karazin.ua/storage/documents/2216_xpCnEeArIA1eR1HlMn4IOlcOw.pdf.

25. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. Порядок формування індивідуальної освітньої траєкторії у частині реалізації права здобувача вищої освіти на вільний вибір освітніх компонентів : рішення від 30.03.2026, протокол № 5. URL: https://karazin.ua/storage/documents/2084_uJ7KTjRQmjQSfKhkdzRoSyByd.pdf.

26. Статут Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна : затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 18.03.2026 № 473. URL: https://documentarium.karazin.ua/items/fdeacf95-f8e6-4287-b0ac-63b9f5b192f4.

27. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18 (дата звернення: 06.09.2026).

28. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19 (дата звернення: 06.09.2026).

29. Власюк О., Дараган Т. Автономія закладу вищої освіти: принципи впровадження в Україні. Нові технології навчання. 2024. № 98. С. 16-22. URL: https://doi.org/10.52256/2710-3560.98.2024.98.02.

30. Winter, J., Turner, R., Webb, O., Dalla Valle, L., & Benwell, C. (2024). Student academic representation in the UK: An exploration of recruitment, training, and impacts. *Higher Education Quarterly, 78*(4), Article e12548. https://doi.org/10.1111/hequ.12548.

31. Wright, S. (2022). Danish university governance reforms: Internationalisation and de-internationalisation. *European Journal of Education, 57*(1), 96–108. https://doi.org/10.1111/ejed.12487.

32. Xue, Y., & Zhu, C. (2022). Review of research on knowledge domains in university governance: Mapping literature in English and Chinese. *European Journal of Education, 57*(1), 49-64. https://doi.org/10.1111/ejed.12489.

33. Zhuang, T., Liu, B., & Hu, Y. (2022). Legitimising shared governance in China's higher education sector through university statutes. *European Journal of Education, 57*(1), 33-48. https://doi.org/10.1111/ejed.12493.

REFERENCES

Academic Council of V. N. Karazin Kharkiv National University. (2020). Pro vnesennia zmin do Polozhennia pro systemu vnutrishnoho zabezpechennia yakosti osvity Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina: Rishennia Vchenoi rady vid 23 chervnia 2020 r., protokol No. 10 [On amendments to the Regulations on the internal education quality assurance system of V. N. Karazin Kharkiv National University]. https://rada.karazin.ua/public/uploads/2020/06/Про-внесення-змін-до-Положення-про-систему-внутрішнього-забезпечення-якості-освіти-обєднано.pdf

Academic Council of V. N. Karazin Kharkiv National University. (2023a). Pro vzaiemodiiu z orhanamy studentskoho samovriaduvannia, Radoiu molodykh vchenykh z pytan monitorynhu ta zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity: Rishennia Vchenoi rady vid 26 chervnia 2023 r., protokol No. 10 [On interaction with student self-government bodies and the Council of Young Scientists on monitoring and quality assurance in higher education]. https://rada.karazin.ua/public/uploads/2023/06/2_Про_взаємодію_з_органами_студенського_самоврядування.pdf

Academic Council of V. N. Karazin Kharkiv National University. (2023b). Pro zatverdzhennia «Polozhennia pro rektorat Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina» v novii redaktsii: Rishennia Vchenoi rady vid 25 hrudnia 2023 r., protokol No. 23 [On approval of the Regulations on the Rectorate of V. N. Karazin Kharkiv National University in a new edition]. https://rada.karazin.ua/public/uploads/2023/12/6-Положення_про_ректорат_ост_3.pdf

Beerkens, M. (2022). An evolution of performance data in higher education governance: A path towards a 'big data' era? Quality in Higher Education, 28(1), 29–49. https://doi.org/10.1080/13538322.2021.1951451

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. Qualitative Research Journal, 9(2), 27–40. https://doi.org/10.3316/QRJ0902027

Donina, D., & Jaworska, M. (2024). Higher education governance in Poland: Reform pathway from the Communist regime to Law 2.0. Higher Education Policy, 37(1), 40-58. https://doi.org/10.1057/s41307-022-00293-x

Hai, P. T. T., & Anh, L. T. K. (2022). Academic staff's participation in university governance – A move towards autonomy and its practical problems. Studies in Higher Education, 47(8), 1613-1626. https://doi.org/10.1080/03075079.2021.1946031

Hall, R. (2021). Students as partners in university innovation and entrepreneurship. Education + Training, 63(7/8), 1114–1137. https://doi.org/10.1108/ET-01-2021-0003

Khrykov, Ye. (2022). Kolehialne upravlinnia zakladamy vyshchoi osvity: znachennia, stan, napriamy rozvytku [Collegial governance of higher education institutions: Significance, current state and development directions]. Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal, (1), 53-62. https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-1-53-62

Kolisnichenko, N. M., & Koval, H. V. (2021). Partysypatyvne upravlinnia v haluzi osvity: sutnist, osoblyvosti, tendentsii formuvannia i realizatsii [Participatory governance in education: Essence, features, formation and implementation trends]. Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia, (3(84)), 105–109. https://uran.oridu.odessa.ua/article/view/246301

Lo, W. Y. W. (2025). Trust and tension: Shared governance in higher education amid student activism. Studies in Higher Education, 50(12), 3016–3031. https://doi.org/10.1080/03075079.2024.2449243

Matthews, K. E., & Dollinger, M. (2023). Student voice in higher education: The importance of distinguishing student representation and student partnership. Higher Education, 85(3), 555–570. https://doi.org/10.1007/s10734-022-00851-7

McNaughtan, J., Enright, E. A., & Harris, N. F. (2025). "A seat at the table": A conceptual model to frame shared governance from the perspectives of faculty senate presidents. Higher Education Policy, 38(4), 797–821. https://doi.org/10.1057/s41307-024-00370-3

Naylor, R., Dollinger, M., Mahat, M., & Khawaja, M. (2021). Students as customers versus as active agents: Conceptualising the student role in governance and quality assurance. Higher Education Research & Development, 40(5), 1026–1039. https://doi.org/10.1080/07294360.2020.1792850

Raza, K., Roach, P., Hardcastle, L., Hayden, A., Gereluk, D., & Bharwani, A. (2025). A systematic review of the conceptualization, interpretation, and implementation of shared governance in post-secondary contexts. Studies in Higher Education, 50(8), 1591–1609. https://doi.org/10.1080/03075079.2024.2388274

Resch, K. (2023). Student voice in higher education diversity policies: A systematic review. Frontiers in Education, 8, Article 1039578. https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1039578

Ruan, J., Cai, Y., & Stensaker, B. (2024). University managers or institutional leaders? An exploration of top-level leadership in Chinese universities. Higher Education, 87(3), 703–719. https://doi.org/10.1007/s10734-023-01031-x

Skyba, Yu., Chervona, L., & Palamarchuk, O. (2022). Studentske samovriaduvannia ta yoho rol u zabezpechenni yakosti vyshchoi osvity [Student self-government and its role in higher education quality assurance]. Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Universytety i liderstvo», (14), 127–138. https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-14-127-138

Student Conference of V. N. Karazin Kharkiv National University. (2026a). Polozhennia pro studentske samovriaduvannia Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina [Regulations on student self-government] (Amended July 28, 2026, Minutes No. 3). https://drive.google.com/file/d/1BUISKfYSmid0NGU6-nfgUjH1UrZOyAfn/view

Student Conference of V. N. Karazin Kharkiv National University. (2026b). Polozhennia pro studentski vybory v Kharkivskomu natsionalnomu universyteti imeni V. N. Karazina [Regulations on student elections] (Amended July 28, 2026, Minutes No. 3). https://drive.google.com/file/d/1wFQ7tBnUR0Zc2ieOZRp78XHwP-1fEFkb/view

Student Conference of V. N. Karazin Kharkiv National University. (2026c). Protokol No. 1 Konferentsii studentiv Universytetu vid 18 liutoho 2026 r. [Minutes No. 1 of the University Students' Conference, February 18, 2026]. https://drive.google.com/file/d/1Pl1TpGWlvN9Bjqld6dKZ9S3d_bT8guiz/view

V. N. Karazin Kharkiv National University. (2025). Polozhennia pro orhanizatsiiu osvitnoho protsesu v Kharkivskomu natsionalnomu universyteti imeni V. N. Karazina [Regulations on the organization of the educational process at V. N. Karazin Kharkiv National University] (Decision of July 3, 2025, Minutes No. 18). https://karazin.ua/storage/documents/2041_8dAbSlQKpbpjWh27yiv6XrsWo.pdf

V. N. Karazin Kharkiv National University. (2026a). Polozhennia pro Naukovo-metodychnu radu ta naukovo-metodychni komisii Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina [Regulations on the Scientific and Methodological Council and scientific and methodological commissions of V. N. Karazin Kharkiv National University] (Decision of June 19, 2026, Minutes No. 10). https://karazin.ua/storage/documents/2217_6maFDdAdH8hHb3k6rHqIjuY6w.pdf

V. N. Karazin Kharkiv National University. (2026b). Polozhennia pro osvitni prohramy, za yakymy zdiisniuietsia pidhotovka zdobuvachiv vyshchoi osvity u Kharkivskomu natsionalnomu universyteti imeni V. N. Karazina [Regulations on educational programmes for higher education students at V. N. Karazin Kharkiv National University] (Decision of June 19, 2026, Minutes No. 10). https://karazin.ua/storage/documents/2216_xpCnEeArIA1eR1HlMn4IOlcOw.pdf

V. N. Karazin Kharkiv National University. (2026c). Poriadok formuvannia indyvidualnoi osvitnoi traiektorii u chastyni realizatsii prava zdobuvacha vyshchoi osvity na vilnyi vybir osvitnikh komponentiv [Procedure for forming an individual educational trajectory in implementing a higher education student's right to freely choose educational components] (Decision of March 30, 2026, Minutes No. 5). https://karazin.ua/storage/documents/2084_uJ7KTjRQmjQSfKhkdzRoSyByd.pdf

V. N. Karazin Kharkiv National University. (2026d). Statut Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina [Statute of V. N. Karazin Kharkiv National University] (Approved by Ministry of Education and Science of Ukraine Order No. 473, March 18, 2026). https://documentarium.karazin.ua/items/fdeacf95-f8e6-4287-b0ac-63b9f5b192f4

Verkhovna Rada of Ukraine. (2014). Pro vyshchu osvitu: Zakon Ukrainy vid 1 lypnia 2014 r. No. 1556-VII [On higher education: Law of Ukraine of July 1, 2014 No. 1556-VII]. Retrieved September 6, 2026, from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18

Verkhovna Rada of Ukraine. (2017). Pro osvitu: Zakon Ukrainy vid 5 veresnia 2017 r. No. 2145-VIII [On education: Law of Ukraine of September 5, 2017 No. 2145-VIII]. Retrieved September 6, 2026, from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19

Vlasiuk, O., & Darahan, T. (2024). Avtonomiia zakladu vyshchoi osvity: pryntsypy vprovadzhennia v Ukraini [Autonomy of a higher education institution: Principles of implementation in Ukraine]. Novi tekhnolohii navchannia, (98), 16–22. https://doi.org/10.52256/2710-3560.98.2024.98.02

Winter, J., Turner, R., Webb, O., Dalla Valle, L., & Benwell, C. (2024). Student academic representation in the UK: An exploration of recruitment, training, and impacts. Higher Education Quarterly, 78(4), Article e12548. https://doi.org/10.1111/hequ.12548

Wright, S. (2022). Danish university governance reforms: Internationalisation and de-internationalisation. European Journal of Education, 57(1), 96–108. https://doi.org/10.1111/ejed.12487

Xue, Y., & Zhu, C. (2022). Review of research on knowledge domains in university governance: Mapping literature in English and Chinese. European Journal of Education, 57(1), 49-64. https://doi.org/10.1111/ejed.12489

Zhuang, T., Liu, B., & Hu, Y. (2022). Legitimising shared governance in China's higher education sector through university statutes. European Journal of Education, 57(1), 33-48. https://doi.org/10.1111/ejed.12493

MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP: TRENDS OF DEVELOPMENT
eISSN 2522-1566
ISSUE 3 (37), 2026

ORGANIZATIONAL AND INSTITUTIONAL MECHANISMS OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: A PARTICIPATORY APPROACH TO UNIVERSITY GOVERNANCE

Viacheslav Kudlai
Mariupol State University
Kyiv, Ukraine

Marko Zelenskyi
V. N. Karazin Kharkiv National University
Kharkiv, Ukraine

The study substantiates organizational and institutional mechanisms of administrative management in higher education institutions through a participatory approach and identifies the formally established role of students in university governance. A qualitative documentary case study of V. N. Karazin Kharkiv National University combines document analysis and comparative interpretation. Thirteen legal and institutional documents are examined, distinguishing historical context from regulations available as of September 6, 2026. Provisions are classified by authority allocation, collegiality, representation and procedural participation. A four-level analytical framework distinguishes information, consultation, representation and specified decision-related powers. Student participation is embedded in the academic council, rectorate, methodological bodies, programme review and self-government. The July 2026 regulations specify information duties and approval procedures. Representation, consultation and voting rights provide different institutional opportunities and cannot be treated as equivalent evidence of influence. The proposed model connects rules, authority, representation, procedures, collegial decisions and feedback. The contribution is an integrated interpretation of participatory administrative management supported by a document register, explicit classification rules and traceable examples. Individual curricular choice is distinguished from collective university governance. The framework can support procedural audits, documentation of student proposals and clarification of administrative responsibilities. The study examines formal arrangements and one recorded meeting. It does not measure actual influence, demonstrate effectiveness or establish causal relationships. Interviews, repeated observations and comparisons across universities are needed to evaluate implementation.

Keywords: administrative management; higher education institutions; university governance; participatory governance; shared governance; student participation; student self-government; institutional mechanisms.