

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-106>

УДК 37.014.54 : 378.014

ГОНЧАР Ольга

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-3917-7586>o.i.gonchar@i.ua

ДИХАМІНДЖІЯ Ірма

Сухумський державний університет, м. Тбілісі (Грузія)

<https://orcid.org/0000-0002-2227-5158>i.dikhaminjia@sou.edu.ge

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ З ВРАХУВАННЯМ КРИЗ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИМОГ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Процеси глобалізації вищої освіти, Європейський освітній простір висувають університетам вимоги, яким вони мають відповідати. Проте, умови сучасної освітньо-наукової діяльності в Україні не завжди дозволяють оперативно і комплексно впроваджувати ці стандарти. На практиці часто має місце часткова модернізація окремих освітніх процесів без глибокого системного оновлення. Саме тому стратегічне управління змінами освітньо-наукового простору повинно стати центром нової моделі університетського розвитку. У статті досліджено сучасне освітньо-наукове середовище, ідентифіковано основні чинники які формують виклики і кризи закладів вищої освіти України у контексті сучасних процесів інтернаціоналізації. Охарактеризовано основні параметри концепції управління змінами у ЗВО в умовах євроінтеграції та криз. Наведено практичні приклади управління змінами у Хмельницькому національному університеті, які наочно демонструють, що стійке оновлення відбувається, за умови існування внутрішнього інституційного прагнення до розвитку, коли трансформація супроводжується не лише управлінськими інструментами, але і культурою змін. Зроблено висновок, що не існує ідеальної моделі управління змінами, придатної для кожного ЗВО, однак існують принципи, які можуть бути загальними: відкритість, системність, відповідальність, стратегічне бачення, здатність до рефлексії. Успішність управління змінами та дієвість безпосередньої концепції управління ЗВО можливі, якщо зміни розглядаються як послідовний, структурований і, одночасно, адаптивний процес, що поєднує аналіз, бачення, управлінську архітектуру, реалізацію й адаптацію.

Ключові слова: заклади вищої освіти, модель управління змінами, виклики, євроінтеграція, інтернаціоналізація, сталий розвиток, гнучке управління, освітня політика, освітні програми, соціальна активність, якість, освітньо-науковий простір.

GONCHAR Olga

Khmelnytskyi National University

DIKHAMINJIA Irma

Sokhumi State University, Tbilisi (Georgia)

MANAGEMENT OF CHANGES IN UKRAINIAN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION, TAKING INTO ACCOUNT THE CRISIS AND ENSURING THE REQUIREMENTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The processes of globalization of higher education, the European Educational Space impose requirements on universities that they must meet. However, the conditions of modern educational and scientific activity in Ukraine do not always allow for the prompt and comprehensive implementation of these standards. In practice, partial modernization of individual educational processes often takes place without a deep systemic renewal. That is why strategic management of changes in the educational and scientific space should become the center of a new model of university development.

The article examines the modern educational and scientific environment, identifies the main factors that shape the challenges and crises of higher education institutions in Ukraine in the context of modern processes of internationalization. The main parameters of the concept of change management in higher education institutions in the context of European integration and crises are characterized. Practical examples of change management at Khmelnytskyi National University are given, which clearly demonstrate that sustainable renewal occurs, provided that there is an internal institutional desire for development, when transformation is accompanied not only by management tools, but also by a culture of change.

It is concluded that there is no ideal change management model suitable for each HEI, but there are principles that can be general: openness, systematicity, responsibility, strategic vision, ability to reflect. The success of change management and the effectiveness of the HEI management concept itself are possible if changes are considered as a consistent, structured and, at the same time, adaptive process that combines analysis, vision, management architecture, implementation and adaptation.

Keywords: higher education institutions, change management model, challenges, European integration, internationalization, sustainable development, flexible management, educational policy, educational programs, social activity, quality, educational and scientific space.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах військової агресії росії і євроінтеграційних спрямувань розвитку України, соціально-економічних криз відбувається системна трансформація сфери освіти для забезпечення нової її

якості та розвитку інтелектуального капіталу країни. Заклади вищої освіти функціонують у режимі постійних викликів і нестабільності. Їх оточують одночасно кілька масштабних векторів впливу: інтеграція до Європейського простору вищої освіти, трансформація національного законодавства, бюджетна турбулентність, цифрова перебудова управлінських процесів, і, безумовно, кризи – зовнішні й внутрішні, які руйнують звичні підходи до організації освітньо-наукового простору, управління та розвитку. Усе це актуалізує потребу в комплексній концепції управління змінами, яка дозволить вітчизняним закладам вищої освіти (ЗВО) не тільки пристосовуватися до змін, а й формувати стратегії випередження.

Зміни у вищій освіті відбуваються не лінійно, не за шаблоною логікою модернізації. Вони часто носять хаотичний, реактивний характер, особливо в умовах воєнного стану, зростаючої міграції, обмеженого доступу до фінансування і технологій. Проте вищі навчальні заклади не можуть дозволити собі перебувати в режимі очікування чи адаптаційного зволікання. Їх роль у національній системі відновлення, розвитку людського капіталу та інтелектуального потенціалу робить потребу у стратегічному управлінні змінами критично важливою.

Європейський освітній простір пропонує університетам орієнтири, яким вони мають відповідати: це і прозорі механізми забезпечення якості, і студентоцентрична модель освіти, управлінська автономія і академічна мобільність викладачів і здобувачів вищої освіти. Проте національні реалії далеко не завжди дозволяють оперативну і комплексно впроваджувати ці стандарти. Формально задекларовані зміни часто стримуються через інституційну інертність або фрагментарність впровадження реформ. У результаті часто має місце часткова модернізація окремих процесів без глибокого системного оновлення. Саме тому стратегічне управління змінами освітньо-наукового простору повинно стати ядром нової моделі університетського розвитку.

Ключова проблема полягає не в тому, що зміни відбуваються повільно, а в тому, що вони не супроводжуються достатнім рівнем управлінської підтримки, методичної ясності та аналітичного обґрунтування. У багатьох університетах відсутня інституційна інфраструктура змін – від стратегічних підрозділів до фахових команд, які здатні працювати з невизначеністю. Процеси оновлення в таких умовах залишаються епізодичними, а результати – нестійкими. Ще одним стримувальним фактором є те, що в більшості ЗВО системи прийняття рішень побудовані за адміністративною логікою, яка погано поєднується з принципами гнучкого управління, що є ключовими у сучасних концепціях управління змінами.

Таким чином, виникає об'єктивна потреба у формуванні цілісного підходу, який базуватиметься на сучасних управлінських теоріях та буде адаптований до українського освітнього простору з його специфічними рисами й можливостями. Управління змінами в ЗВО має розглядатися не як разова управлінська ініціатива, а як довгостроковий процес стратегічного лідерства, що передбачає як зміну інституційної логіки, так і оновлення культури прийняття рішень.

Класичні моделі управління змінами – наприклад, трьохетапна модель Курта Левіна, або восьмикрокова модель Джона Коттера – залишаються актуальними в базових принципах, однак потребують конкретизації до сучасних умов надання освітніх послуг. Наприклад, принцип «створення відчуття терміновості» має базуватися не на зовнішньому тиску, а на внутрішній мотивації педагогічного колективу до оновлення. Так само, формування бачення змін неможливе без глибокого діалогу між адміністрацією, академічними працівниками і студентською спільнотою. Успішність таких змін прямо залежить від наявності структур, які відповідальні за системне управління трансформаціями: це можуть бути стратегічні офіси змін, центри інституційного розвитку, аналітичні відділи. Але їх ефективність залежить від того, наскільки зміни інтегровані у повсякденних практиках і наскільки менеджмент ЗВО готовий діяти у режимі відкритості та постійного вдосконалення.

Однією із найскладніших передумов для системних змін є те, що частина ЗВО досі функціонують за інерцією структур, побудованих у зовсім інших соціально-економічних і політичних умовах. У багатьох випадках навчальні програми оновлюються під тиском зовнішніх регламентів, а не як відповідь на запити роботодавців або зміни на ринку знань. Те саме стосується й цифрової трансформації: вона в багатьох випадках відбувається як реакція на вимоги акредитації або необхідність забезпечити дистанційний доступ, а не як усвідомлений стратегічний вибір.

Сучасна концепція управління змінами має враховувати не лише нормативні зобов'язання, але і динаміку внутрішнього середовища ЗВО: кадрову структуру, наявність або відсутність внутрішніх джерел інновацій, рівень залученості персоналу до процесу прийняття рішень, інституційні конфлікти, конкурентне позиціонування університету в регіоні. Зміна не може бути зовнішньо імпортованою – вона має формуватися як відповідь на реальні виклики, з урахуванням наявних ресурсів і можливостей.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Актуальність окресленої теми засвідчує не лише її врегулювання на законодавчому рівні, а й наявність наукових досліджень та публікацій. Теоретичні засади розвитку сучасного освітньо-наукового простору і удосконалення управління закладами освіти постійно під кутом зору видатних науковців. Відомі напрацювання здійснили автори: О. Богомолов, Н. Гавриленко, В. Геєць, В. Гросул, С. Гуткевич, В. Гура,

В. Кремень, А. Клочко, Е. Лібанова, В. Луговий, І. Оніщенко, П. Перерва, А. Череп, О. Шаров, С. Шитікова, Д. Шушпанов [1, 2, 6, 10, 11, 16, 18].

Водночас, у процесі входження до Європейського освітнього простору українські заклади вищої освіти стикаються з численними викликами: необхідністю гармонізації освітніх стандартів, інтеграції до міжнародних академічних мереж, забезпечення якості та доброчесності, оновлення управлінських моделей, розвитку цифрової інфраструктури, збереження і розвиток людського капіталу тощо. Окреслені проблеми потребують подальших досліджень і обґрунтування шляхів їх вирішення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Процеси європейської інтеграції в освітній сфері вже понад півтора десятиліття залишаються одним із визначальних напрямів державної політики України. Приєднання до Болонського процесу, адаптація освітнього законодавства до стандартів ЄС, імплементація Європейської кредитно-трансферної системи, участь у програмах Erasmus+ та Horizon – все це створює середовище, в якому українські ЗВО мають не просто існувати, а розвиватися і конкурувати. Проте імплементація європейських принципів не є автоматичною. Її ефективність значною мірою залежить від здатності управлінських структур у самих університетах адаптуватися до нових правил діяльності, переосмислити внутрішні процеси, розробити механізми забезпечення ефективності освітньо-наукової діяльності. Важливо оцінити поточний стан та обґрунтувати напрями управління змінами та кризами у закладах вищої освіти, трансформації безпосередньо університетів як центрів інтелектуального розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Одним із найбільших викликів для українських ЗВО в контексті євроінтеграції є необхідність переходу від формального впровадження стандартів до їх змістовного засвоєння. Формальна гармонізація - це, наприклад, наявність кредитів ECTS у робочих програмах, створення відділів міжнародної співпраці або написання звітів про забезпечення якості. Змістовна ж гармонізація - це трансформація логіки викладання, підходів до оцінювання, організації внутрішнього середовища університету відповідно до європейських цінностей. Управління змінами у цьому випадку виступає як механізм не лише організаційного оновлення, але і глибокого концептуального зрушення, в основі якого - довіра до процесу, відповідальність за результат і стратегічне мислення.

Це завдання стає ще більш складним, якщо враховувати кризову динаміку, в якій опинилися більшість українських ЗВО після 2022 року. Війна принесла не лише руйнування інфраструктури, але і глибокі збої у логістиці освітнього процесу, відтік студентів і викладачів за кордон, обмеження доступу до ресурсів, зростання емоційно-психологічного тиску на колективи пов'язаного із військовими загрозами, блякаутами, порушеннями комунікацій. У таких умовах традиційні інструменти стратегічного планування часто виявляються непридатними. Вживання стало пріоритетом, а гнучкість – головною цінністю [2, 3, 5, 7, 14, 18, 21]. Університети змушені були за короткий час перебудувати навчальні процеси, перейти на змішані або дистанційні формати, адаптувати освітні програми, змінити моделі комунікації та адміністрування.

Цей стан невизначеності, на перший погляд, може виглядати як загроза для розвитку. Але саме криза часто є каталізатором змін. Вона знімає обмеження, відкриває простір для інновацій, змушує університетські спільноти переосмислювати свої функції. Криза несе у собі момент радикального переосмислення, і якщо ця можливість буде належно осмислена керівниками, вона може перетворитися на потенційну можливість, стимул розвитку. У багатьох ЗВО, які раніше працювали за інерцією, сьогодні активізувалися управлінські ініціативи, було створено нові центри прийняття рішень, запроваджено ефективні цифрові інструменти. І все це – не завдяки централізованим директивам, а внаслідок внутрішніх ініціатив, пошуку інноваційних рішень у реальному часі за конкретних викликів.

Водночас не можна ідеалізувати кризу. Вона не вирішує системних проблем, а лише загострює їх. Там, де управлінські моделі виявились неефективними, ситуація призвела до управлінських «збоїв», хаотичних рішень і втрати довіри серед академічної спільноти. Управління змінами в умовах кризи вимагає зовсім іншого темпу, іншої логіки пріоритетів. Тут діє не класична схема довгострокового стратегування, а механізми антикризового реагування, в яких важливо приймати рішення швидко, без надлишкової формалізації, але з урахуванням ризиків і потреб різних груп учасників освітнього процесу.

Накладання векторів кризи й інтеграції створює унікальну ситуацію: з одного боку, університети мають адаптуватися до європейських вимог, з іншого – реагувати на локальні загрози. Баланс між цими полюсами можливий лише за умови наявності системи гнучкого управління, яка поєднує стратегічне бачення з тактичною адаптивністю. Така система має оперувати не лише параметрами ефективності, а й механізмами швидкого переналаштування внутрішніх процесів. Це передбачає і новий рівень управлінської освіти для керівників ЗВО, і створення постійно діючих груп аналізу змін, і розвиток цифрових систем моніторингу.

Зрозуміло, що університети не можуть бути повністю автономними у цих процесах. Державна політика, регуляторне середовище, національні пріоритети – все це має формувати загальні параметри, які б не

стримували зміни, а навпаки, їх систематизували і підтримували. Але і від самих ЗВО залежить дуже багато. Здатність організовувати зміни не як реакцію на виклики і кризи, а як внутрішній імпульс – це може бути ознакою досконалості. Університети, які вибудовують свої стратегії змін проактивно, на основі аналізу даних, залучення зацікавлених сторін, розвитку внутрішньої культури навчання і вдосконалення, мають суттєву перевагу за умов невизначеності.

Отже, концепція управління змінами у ЗВО в умовах євроінтеграції та криз має вирішувати два базові завдання. По-перше – це здатність до адаптації в умовах зростаючої складності освітнього середовища. Друге – створення передумов для стійкого, довготривалого розвитку, який дозволить університетам не лише вижити, а й реалізувати свою місію як сучасних інтелектуальних центрів країни.

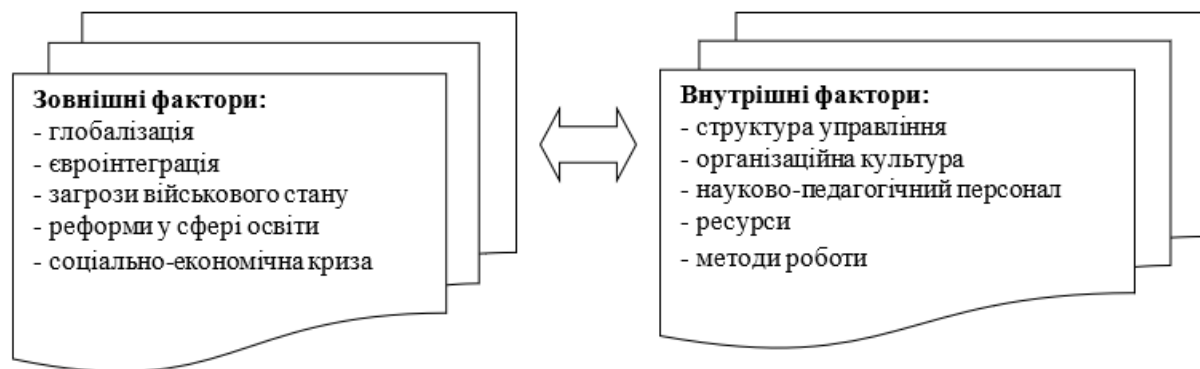


Рис. 1. Фактори, що впливають на управління змінами у ЗВО [за даними 3, 4, 6, 8, 20]

Таким чином, на рисунку 1 представлено два вектори впливу - зовнішні й внутрішні чинники, які формують умови для трансформації управлінських процесів у ЗВО України. До зовнішніх належать євроінтеграційні вимоги, державна освітня політика, міжнародна конкуренція, кризові обставини (війна, пандемія, демографічна ситуація). Внутрішні - кадрові ресурси, рівень цифровізації, внутрішня культура управління, якість освітніх програм. Взаємодія цих факторів створює основу для необхідності стратегічних змін.

Формування дієвої концепції управління змінами у закладах вищої освіти України неможливе без виокремлення її базових смислових, структурних та функціональних компонентів. Мова йде не тільки про створення внутрішніх документів чи планів трансформації, а про розробку стійкої управлінської рамки, яка дозволяє поєднати стратегічну цілеспрямованість із адаптивною гнучкістю. Потрібно враховувати, що університети – це не лише академічні установи, а складна соціотехнічна система, яка функціонує під дією численних впливів. Отже, і концепція змін має бути достатньо універсальною, щоб працювати у змінних умовах, і разом з тим, бути конкретною, орієнтованою на українську освітню дійсність.

У центрі пропонованої концепції має бути не проста відповідь на запит «що змінювати», а усвідомлення глибшого питання – «як змінюватися». Саме процес трансформації, його архітектура, ресурси, логіка реалізації та механізми контролю виступають ключовими елементами моделі. Основоположною передумовою є розуміння, що зміни – це процес, який розгортається у часі, вимагає етапності та міжетапної координації. При цьому необхідно уникати як гіпертрофованої централізації, яка ускладнює ініціативу на нижчих рівнях, так і повної фрагментації, яка унеможливує координацію й оцінку результатів.

Концепція управління змінами у ЗВО має базуватися на п'яти взаємопов'язаних структурних блоках: діагностика, візія, організаційна рамка, реалізація та адаптація. Кожен із них виконує окрему функцію у загальному процесі трансформації. Початкова фаза – діагностика – передбачає не тільки поверхневий огляд слабких і сильних сторін організації, а й глибоке стратегічне діагностування освітньо-наукового середовища: аналіз тенденцій у сфері вищої освіти, зміни в законодавстві, демографічні прогнози, ризики безпекового характеру, динаміку ринку праці. Цей етап створює основу для формування розуміння змін – чіткого уявлення про те, до якого стану має прийти ЗВО після завершення трансформації.

Діагностика і розуміння необхідності змін не може бути абстрактною декларацією. Воно має базуватися на реалістичних оцінках потенціалу закладу, враховувати як амбіції, так і обмеження. Формулювання візії потребує комунікації з основними стейкхолдерами – викладачами, адміністрацією, здобувачами вищої освіти, роботодавцями. Визначення перспектив та змін має бути спільним і зрозумілим рішенням для кожного, кого ці зміни безпосередньо стосуватимуться. Водночас мають бути обґрунтовані чіткі орієнтири, які дозволять оцінити в ході виконання, чи досягнуто поставлену мету.

Третій елемент концепції – організаційна рамка – це не лише структура управління, але і набір механізмів координації, мотивації, моніторингу. Тобто, потрібно передбачити створення внутрішніх офісів змін або центрів стратегічного розвитку, які б координували трансформаційні процеси. Такі підрозділи можуть функціонувати як інтеграційні точки для взаємодії між підрозділами, розробляти внутрішні дорожні

карти змін, проводити аналітику ефективності. Організаційна рамка також передбачає визначення ролей і відповідальностей: хто ухвалює рішення, хто відповідає за реалізацію, хто здійснює оцінювання. Надзвичайно важливо, щоб зміни не були зарезервовані лише для адміністрації – навпаки, чим ширше буде залучення академічної спільноти, тим більша ймовірність, що трансформації будуть не лише впроваджені, а й підтримані.

Фаза реалізації – четверта – є найвідчутнішою у зовнішньому прояві, але вона не може бути ефективною без трьох попередніх блоків. Тобто, мають бути передбачені: конкретні проєкти, навчання персоналу, оновлення документів, зміну процедур. На цьому етапі особливо важливо забезпечити внутрішню комунікацію: пояснення, чому відбуваються зміни, які етапи заплановані, які наслідки очікуються. Комунікація не є супутньою функцією – це ключовий інструмент управління змінами, що дає змогу знижувати спротив, підвищувати залученість, будувати довіру.

П'ятий елемент – адаптація – часто залишається поза увагою, але саме він забезпечує стійкість змін у довгостроковій перспективі. Маємо на увазі, не тільки проведення контролю за результатами, але і – забезпечення гнучкості щодо коригування цілей і завдань відповідно до нових змінюваних умов. Системи моніторингу, регулярні звіти, механізми зворотного зв'язку, оновлення показників ефективності – усе це дозволяє не зупинятися на досягнутому, а розбудовувати культуру постійного вдосконалення. Особливо актуальним це є в умовах, коли зовнішнє середовище змінюється швидше, ніж заклад вищої освіти встигає адаптувати внутрішні процеси.

Запропонована структура концепції – діагностика, візія, організація, реалізація, адаптація – дозволяють інтегрувати в один процес як стратегічні напрями розвитку, так і оперативне управління змінами. Така модель не є універсальною «інструкцією», а пропонує гнучку логіку мислення, яка може бути адаптована до специфіки конкретного ЗВО. Залежно від розміру, профілю, регіонального положення, ресурсної бази та зовнішніх обмежень, кожен університет може наповнювати ці елементи змістом відповідно до власних умов (рисунк 2).

Таким чином, концепція управління змінами в українських ЗВО повинна бути не імпортованою схемою, а живим інструментом, здатним до адаптації. Її ефективність визначатиметься не тим, наскільки добре вона виписана в документах, а тим, наскільки вона реалізована у повсякденних практиках управління, навчання, комунікації, оцінки. Від того, наскільки глибоко концепція змін інтегрована в освітньо-наукову діяльність ЗВО, залежатиме його стійкість, мобільність і конкурентоспроможність у складному і динамічному середовищі.

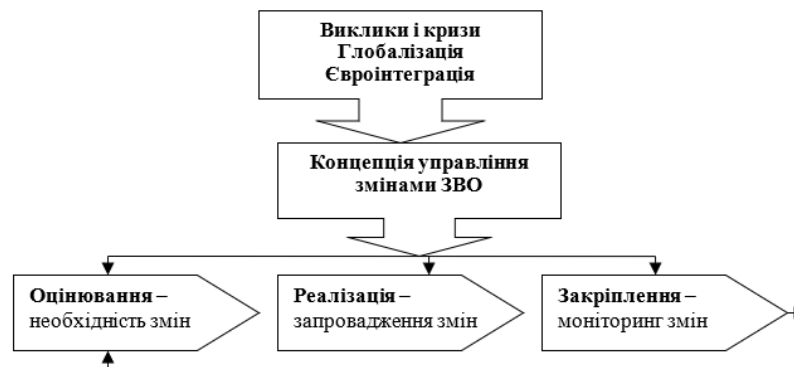


Рис. 2. Елементи концепції управління змінами в ЗВО України [за даними 4, 6, 14, 16, 21]

Схема рис.2 візуалізує концептуальну модель управління змінами у ЗВО, що складається з п'яти етапів: діагностика середовища, формування бачення змін, побудова організаційної рамки, реалізація змін та етап адаптації. Модель демонструє послідовний, циклічний характер змін, акцентуючи на потребі стратегічного бачення та гнучкого реагування. Кожен етап взаємозалежний, а ефективність змін визначається якістю їх інтеграції у щоденну діяльність ЗВО. Практика впровадження змін у системі української вищої освіти демонструє неоднозначні результати. З одного боку, спостерігається явне зростання управлінської активності та стратегічного мислення в окремих закладах [2, 3, 4, 6, 11, 13], а з іншого – багато університетів залишаються на рівні прийняття ситуативних рішень, які не мають довгострокових перспектив. Проте саме в кризових обставинах проявляється істинна ефективність концепції змін – її здатність трансформуватись відповідно до потреб і обставин без втрати орієнтирів.

Одним із прикладів послідовної реалізації змін є діяльність Хмельницького національного університету, який створив комплексну цифрову екосистему управління освітньо-науковим процесом [22]. Перехід на повну цифровізацію – стала не лише відповіддю на пандемічні виклики та загрози пов'язані із станом війни росії проти України, але як стратегічний вибір – що дозволило університету продовжити стабільну роботу навіть під час воєнного стану. Використання автоматизованих платформ, впровадження

електронного документообігу, формування цифрових профілів студентів і викладачів – усе це стало основою не лише для оперативного управління, а й для побудови довготривалої стратегії сталого розвитку. Особливо важливим є створення і функціонування Відділу забезпечення якості вищої освіти. Цей структурний підрозділ акумулює завдання, пов'язані з аналізом ризиків, моніторингом реалізації освітніх проєктів, забезпеченням якості внутрішньої політики університету. Важливо, що цей відділ має повноваження формувати дорожні карти змін, розробляти сценарії розвитку, комунікувати з адміністративними підрозділами й кафедрами. Результатом стало не лише оновлення освітніх програм, а й поступове формування нової управлінської культури, в якій стратегія розглядається як живий інструмент, а не обов'язковий додаток до документації.

Водночас, аналіз практик діяльності ЗВО дозволяє виявити і типові труднощі. Насамперед – це розрив між декларативним рівнем змін і їх реальним втіленням. Часто університети запроваджують зовнішньо успішні інструменти (створення офісів якості чи цифрових сервісів), однак вони залишаються ізольованими і не інтегруються в управлінську систему. Другою проблемою є кадрова вразливість. Брак фахівців зі стратегічного планування, цифрової трансформації чи аналітики обмежує здатність ЗВО підтримувати складні процеси змін. Також важливою залишається проблема комунікації: невміння доносити цілі змін до колективів призводить до недовіри, пасивного спротиву або імітації підтримки. Такі труднощі не є винятками – вони ілюструють, що ефективне управління змінами передбачає не тільки технічну компетентність, але і роботу з внутрішнім соціально-культурним середовищем університету. У тих ЗВО, де адміністрація активно працює над прозорістю рішень, залученням колективу, делегуванням повноважень, трансформації відбуваються швидше і стійкіше. Університет як середовище – це завжди більше, ніж структура; це постійна взаємодія рішень, очікувань, ресурсів і цінностей. І саме через таку взаємодію має проходити управлінська логіка змін.

Отже, практичні приклади підтверджують релевантність концепції, в якій зміни розглядаються як послідовний, структурований, але адаптивний процес, що поєднує аналіз, бачення, управлінську архітектуру, реалізацію й адаптацію. Не існує ідеальної моделі, придатної для кожного ЗВО, однак існують принципи, які можуть бути загальними: відкритість, системність, відповідальність, стратегічне бачення, здатність до рефлексії.

Побудова дієвої концепції управління змінами освітньо-наукового простору ЗВО – це не одноразовий крок, а перманентний процес. Університет, який здатен до самокорекції, до переосмислення власних цілей у нових умовах, до вдосконалення структур без втрати цілісності – має усі шанси не лише витримати кризу, а й вийти з неї оновленим, сильнішим і здатним до справжньої інтеграції в європейський простір знань.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, за сучасних умов вища освіта в Україні перебуває у стані багатоаспектної трансформації, викликаної одночасним впливом євроінтеграційних процесів і системних криз. Зміни, які відбуваються в закладах вищої освіти, не є лінійними або формальними – вони формуються під впливом необхідності адаптації до нових правил глобального академічного простору, відповіді на внутрішні інституційні виклики, а також як реакція на зовнішні загрози.

Дослідження підтверджує, що ефективне управління цими змінами можливе лише за наявності цілісної концепції, яка передбачає не тільки нормативну логіку трансформацій, а й управлінську чутливість до контексту, ресурсів, динаміки середовища. Запропонована у статті модель, побудована на п'яти взаємопов'язаних елементах (діагностика, візія, організаційна структура, реалізація, адаптація), дозволяє забезпечити баланс між стратегічною орієнтацією та оперативною мобільністю.

Реальні приклади змін, які до прикладу запроваджені у Хмельницькому національному університеті, демонструють, що стійке оновлення відбувається, якщо існує внутрішнє інституційне прагнення до розвитку, де трансформація супроводжується не лише управлінськими інструментами, але і культурою змін. Університети, які розробляють стратегічні рішення, здатні реагувати гнучко та будувати довіру в межах освітньої спільноти, мають усі підстави для того, щоб відігравати ключову роль у відновленні, модернізації та інтеграції України у європейську освітню систему.

Таким чином, управління змінами у закладах вищої освіти – це не короткострокова відповідь на виклик, а довготривалий процес інституційного становлення. І саме через усвідомлену зміну в управлінських практиках вищій навчальні заклади України можуть стати не лише стійкими, а й конкурентоспроможними – на національному, європейському та глобальному рівнях.

Література

1. Андрущенко В. П. Європейські орієнтири модернізації вищої освіти України // Вища освіта України. – 2020. – №3. – С. 10–19.
2. Вища освіта України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення: виклики і відповіді: науково-аналітична доповідь / В.Г. Кремень, В.І. Луговий, П.Ю. Саух, І.І. Драч, О.М. Слосаренко, Ю.А. Скиба, О.В. Жабенко, С.А. Калашнікова, Ж.В. Таланова, О.М. Петроє, О.Ю. Оржель, І.Ю. Регейло, М.В. Набок; за заг. ред. В.Г. Кременя. - Київ: Педагогічна думка, 2023. 172с. DOI: [10.37472/NAES-IHED-2023](https://doi.org/10.37472/NAES-IHED-2023)

3. Дослідження сфери освіти в Україні. Огляд World Bank Group. 33 с. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/790931568661644788/pdf/Overview.pdf>
4. Еразмус+ – Програма Європейського Союзу у сфері освіти, професійної підготовки, молоді та спорту. URL: <https://erasmusplus.org.ua/> (дата звернення 12.10.2024)
5. Зверева І. Д. Управління змінами в системі вищої освіти: український вимір // Освітній дискурс. – 2021. – №2. – С. 44–50.
6. Інтеграція системи освіти України в європейський освітній простір : зб. тез доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 25 жовт. 2024 р. [Електронне видання]. Київ : ДНУ «Інститут освітньої аналітики», 2024. 292 с.
7. Кількість українців та їх міграція за кордон через війну. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3732355-killist-ukrainciv-ta-ih-migracia-za-kordon-cerez-vijnu.html>
8. Ключко А.А. Державна політика у галузі освіти в контексті європейської інтеграції України // Публічне управління і адміністрування в Україні. – 2024. – вип. 41. – С. 54–60. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.7>
9. Кондрацька Н. М. Трансформація освітньої політики в умовах євроінтеграції // Освіта та розвиток обдарованої особистості. – 2023. – №6. – С. 60–64.
10. Концепція змісту освіти для європейського виміру України / С. Кобернік та ін. Osvita.ua. URL: <https://osvita.ua/school/method/581/> (дата звернення: 06.11.2024).
11. Кремень В.Г., Луговий В.І., Саух П.Ю. Освіта і наука – основа інноваційного людського розвитку : Пропозиції НАПН України до Стратегії людського розвитку. Вісник Національної академії педагогічних наук України, 2(2), 1–5. <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-14-3>
12. Луговий, В.І. Проблема освітньої якості в стратегії розвитку вищої освіти в Україні. Вісник Національної академії педагогічних наук України. – 2020. – вип. 2(2). <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-11-1>
13. Міністерство освіти і науки України. Офіційна статистика вищої освіти України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua>.
14. Панчук М. Євроінтеграційні впливи на розвиток освітньої системи України. Інтермарум: історія, політика, культура. – 2024. – № 14. DOI: <https://doi.org/10.35433/history.112076> (дата звернення: 12.10.2024).
15. Сугоняко О. Г. Теоретико-методологічні основи управління освітніми змінами // Вісник післядипломної освіти. – 2021. – №5. – С. 21–27.
16. Тенденції та проблеми управління закладами освіти: виклики XXI століття: монографія за наук. ред. М.О. Кириченка / ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України: Київ. – 2020. – 325с.
17. Шевченко С. Інституційний розвиток ЗВО в контексті євроінтеграції // Наука і освіта. – 2022. – №4. – С. 87–92.
18. Україна в європейському науково-освітньому та інноваційному просторі: концепція адаптації та інтеграції в умовах Угоди про асоціацію з Європейським Союзом: монографія / С. В. Іванов, В. І. Ляшенко, І. Ю. Підоричева та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2019. 312 с.
19. Україна 2030: Доктрина збалансованого розвитку. (2017). 2-ге вид. Львів: Кальварія. <http://ukraine2030.org/uk/book>
20. Achieving a European Education Area by 2025 and resetting education and training for the digital age. European Commission – Press release. 2020. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_1743 (дата звернення: 08.11.2024).
21. Education vs. Entrepreneurship – between theory and practice: the case of smes in poland / Janowski, A., Gonchar, O., Yakovyshyn, R. / E a M: Ekonomie a Managementthis link is disabled, 2023, 26(1), pp. 111–125. URL: <https://doi.org/10.15240/tul/001/2023-1-007>
22. Khmelnytskyi National University : Information system «Electronic University» URL: <https://isu1.khmnu.edu.ua/isu/>

References

1. Andrushchenko V. P. Yevropeiski oriientyry modernizatsii vyshchoi osvity Ukrainy // Vyscha osvita Ukrainy. – 2020. – №3. – С. 10–19.
2. Vyscha osvita Ukrainy v umovakh voiennoho stanu ta pisliavoiennoho vidnovlennia: vyklyky i vidpovidi: naukovy-analitychna dopovid / V.H. Kremen, V.I. Luhovyi, P.Yu. Saukh, I.I. Drach, O.M. Sliusarenko, Yu.A. Skyba, O.V. Zhabenko, S.A. Kalashnikova, Zh.V. Talanova, O.M. Petroie, O.Yu. Orzhel, I.Yu. Reheilo, M.V. Nabok; za zah. red. V.H. Kremenia. - Kyiv: Pedahohichna dumka, 2023. 172s. DOI: 10.37472/NAES-IHED-2023
3. Doslidzhennia sfery osvity v Ukraini. Ohliad World Bank Group. 33 s. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/790931568661644788/pdf/Overview.pdf>
4. Erasmus+ – Prohrama Yevropeiskoho Soiuzu u sferi osvity, profesiinoi pidhotovky, molodi ta sportu. URL: <https://erasmusplus.org.ua/> (data zvernennia 12.10.2024)
5. Zvierieva I. D. Upravlinnia zminamy v systemi vyshchoi osvity: ukrainskyi vymir // Osvitnii dyskurs. – 2021. – №2. – С. 44–50.
6. Intehratsiia systemy osvity Ukrainy v yevropeyskyi osvitnii prostir : zb. tez dop. VI Mizhnar. nauk.-prakt. konf., m. Kyiv, 25 zhovt. 2024 r. [Elektronne vydannia]. Kyiv : DNU «Instytut osvitnoi analityky», 2024. 292 s.
7. Killist ukrainsiv ta yikh mihratsiia za kordon cherez viinu. Ukrinform. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3732355-killist-ukrainciv-ta-ih-migracia-za-kordon-cerez-vijnu.html>
8. Klochko A. A. Derzhavna polityka u haluzi osvity v konteksti yevropeiskoi intehratsii Ukrainy // Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini. – 2024. – vyp. 41. – С. 54–60. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.7>

9. Kondratska N. M. Transformatsiia osvitoi polityky v umovakh yevrointehratsii // Osvita ta rozvytok obdarovanoi osobystosti. – 2023. – №6. – S. 60–64.
10. Kontseptsiiia zmistu osvity dlia yevropeiskoho vymiru Ukrainy / S. Kobernik ta in. Osvita.ua. URL: <https://osvita.ua/school/method/581/> (data zvernennia: 06.11.2024).
11. Kremen V.H., Luhovyi V.I., Saukh P.Yu. Osvita i nauka – osnova innovatsiinoho liudskoho rozvytku : Propozytsii NAPN Ukrainy do Stratehii liudskoho rozvytku. Visnyk Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy, 2(2), 1-5. <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-14-3>
12. Luhovyi, V.I. Problema osvitoi yakosti v stratehii rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini. Visnyk Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy. – 2020. – vyp. 2(2). <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-11-1>
13. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. Ofitsiina statystyka vyshchoi osvity Ukrainy. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://mon.gov.ua>.
14. Panchuk M. Yevrointehratsiini vplyvy na rozvytok osvitoi systemy Ukrainy. Intermarum: istoriia, polityka, kultura. – 2024. – № 14. DOI: <https://doi.org/10.35433/history.112076> (data zvernennia: 12.10.2024).
15. Suhoniako O. H. Teoretyko-metodolohichni osnovy upravlinnia osvitnimy zminamy // Visnyk pisladyplomnoi osvity. – 2021. – №5. – S. 21–27.
16. Tendentsii ta problemy upravlinnia zakladamy osvity: vyklyky KhKhI stolittia: monohrafiia za nauk. red. M.O. Kyrychenka / DZVO «Universytet menedzhmentu osvity» NAPN Ukrainy: Kyiv. – 2020. – 325s.
17. Shevchenko S. Instytutsiinyi rozvytok ZVO v konteksti yevrointehratsii // Nauka i osvita. – 2022. – №4. – S. 87–92.
18. Ukraina v yevropeiskomu naukovo-osvitnomu ta innovatsiinomu prostori: kontseptsiiia adaptatsii ta intehratsii v umovakh Uhody pro asotsiatsiiu z Yevropeiskym Soiuzom: monohrafiia / S. V. Ivanov, V. I. Liashenko, I. Yu. Pidorycheva ta in.; NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti. Kyiv, 2019. 312 s.
19. Ukraina 2030: Doktryna zbalansovanoho rozvytku. (2017). 2-he vyd. Lviv: Kalvariia. <http://ukraine2030.org/uk/book>
20. Achieving a European Education Area by 2025 and resetting education and training for the digital age. European Commission – Press release. 2020. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_1743 (data zvernennia: 08.11.2024).
21. Education vs. Entrepreneurship – between theory and practice: the case of smes in poland / Janowski, A., Gonchar, O., Yakovyshyn, R. / E a M: Ekonomie a Managementthis link is disabled, 2023, 26(1), pp. 111–125. URL: <https://doi.org/10.15240/tul/001/2023-1-007>
22. Khmelnytskyi National University : Information system «Electronic University» URL: <https://isu1.khmnmu.edu.ua/isu/>