

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbssl.2025.07.12>

УДК 378.014:005.35

Валерій ШЕВЧЕНКО,

кандидат економічних наук, асистент кафедри менеджменту
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
ORCID ID 0000-0003-3229-1909
email: sheva2vv@gmail.com

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ВИКЛИКИ, МОДЕЛІ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ДОСВІД УКРАЇНСЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ

Анотація

Актуальність теми. В умовах повномасштабної війни, стрімкого розвитку цифрових технологій та демографічних змін українські університети переживають епоху кардинальних трансформацій, що зумовлює необхідність розробки ефективних підходів до управління організаційними перетвореннями в закладах вищої освіти.

Метою статті є всебічний аналіз актуальних тенденцій впровадження змін у закладах вищої освіти України, а також обґрунтування концептуальних підходів до створення ефективної системи управління змінами в умовах трансформаційних процесів.

Методи дослідження. У дослідженні використано методи аналізу нормативно-правових актів, статистичних даних, аналітичних звітів та наукових публікацій; порівняльний аналіз моделей управління змінами; SWOT-аналіз системи вищої освіти; систематизація викликів воєнного часу та їх впливу на освітню діяльність.

Отримані результати. Проаналізовано одинадцять ключових викликів, що постали перед системою вищої освіти України внаслідок військової агресії, включаючи загрози безпеці, руйнування інфраструктури (45 ЗВО зруйновано повністю), масове переміщення учасників освітнього процесу, скорочення фінансування та необхідність цифровізації. Досліджено демографічні виклики (зменшення чисельності населення віком 17-24 роки на 22,2% порівняно з 2010 роком) та тенденції освітньої міграції (близько 356 000 українських студентів навчаються за кордоном). Розглянуто три основні моделі управління змінами: триетапну модель Курта Левіна, модель життєвого циклу організації Іцхака Адізеса та восьмиступеневу модель Джона Коттера.

Практична цінність роботи. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом закладів вищої освіти для розробки стратегій адаптації до воєнних умов, впровадження цифрових технологій та оптимізації управлінських процесів. Запропоновані підходи сприятимуть підвищенню гнучкості, інноваційного потенціалу та конкурентоздатності українських університетів на міжнародній арені.

Висновки. Успішне управління змінами в українських ЗВО потребує поєднання гнучких управлінських механізмів, проєктного менеджменту, цифрової трансформації та міжнародної співпраці. Основою ефективних перетворень є системне вивчення внутрішніх і зовнішніх чинників, активна участь усіх зацікавлених сторін та формування культури постійного вдосконалення.

Ключові слова: управління змінами, заклади вищої освіти, цифрова трансформація, воєнний стан, демографічні виклики, модель Левіна, модель Адізеса, модель Коттера, освітня міграція, стратегічне планування.

UDC 378.014:005.35

Valerii SHEVCHENKO,
PhD in Economics, Assistant Professor,
Department of Management
Odessa State Agrarian University, Odessa, Ukraine
ORCID ID 0000-0003-3229-1909
email: sheva2vv@gmail.com

CHANGE MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: CHALLENGES, IMPLEMENTATION MODELS, AND THE EXPERIENCE OF UKRAINIAN UNIVERSITIES

Abstract

Relevance of the topic. In the context of full-scale war, rapid development of digital technologies, and demographic changes, Ukrainian universities are undergoing a period of fundamental transformation. This necessitates the development of effective approaches to managing organizational changes in higher education institutions.

Purpose of the article is to conduct a comprehensive analysis of current trends in the implementation of changes in Ukrainian higher education institutions, and to substantiate conceptual approaches to building an effective change management system amid transformational processes.

Research methods. The study employed analysis of legal acts, statistical data, analytical reports, and scientific publications; comparative analysis of change management models; SWOT analysis of the higher education system; and systematization of wartime challenges and their impact on educational activities.

Results. Eleven key challenges facing Ukraine's higher education system due to military aggression were identified, including security threats, infrastructure destruction (45 universities completely destroyed), mass displacement of educational participants, reduced funding, and the urgent need for digitalization. Demographic challenges were also examined (a 22.2% decrease in the 17–24 age group compared to 2010), along with educational migration trends (about 356,000 Ukrainian students studying abroad). Three main change management models were considered: Kurt Lewin's three-stage model, Ichak Adizes' organizational life cycle model, and John Kotter's eight-step change model.

Practical value of the study. The research findings can be utilized by higher education leadership to develop adaptation strategies for wartime conditions, implement digital technologies, and optimize management processes. The proposed approaches will contribute to increasing flexibility, innovation potential, and the global competitiveness of Ukrainian universities.

Conclusions. Successful change management in Ukrainian higher education institutions requires a combination of flexible management mechanisms, project management, digital transformation, and international cooperation. The foundation of effective transformations lies in the systematic study of

internal and external factors, active stakeholder engagement, and the formation of a culture of continuous improvement.

Keywords: *change management, higher education institutions, digital transformation, martial law, demographic challenges, Lewin model, Adizes model, Kotter model, educational migration, strategic planning.*

Вступ. Українські університети переживають епоху кардинальних трансформацій, спричинених воєнними діями, стрімким розвитком цифрових технологій, структурними реформами освітньої галузі та змінами демографічного ландшафту. За таких умов заклади вищої освіти змушені демонструвати неабияку адаптивність і оперативно реагувати на мінливе середовище, розробляючи дієві підходи до управління організаційними перетвореннями.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання управління змінами в українських закладах вищої освіти є предметом активного вивчення сучасними науковцями, особливо з урахуванням викликів, пов'язаних із війною та цифровою трансформацією. У роботі А. Сербенівської та О. Ігнат'єва [16] розглядаються особливості формування системи управління змінами в ЗВО, з акцентом на необхідності впровадження сучасних управлінських моделей. Зокрема, модель життєвого циклу організації І. Адізеса, докладно розглянута у наукових джерелах [2; 6], пропонується як дієвий інструмент для адаптації освітніх закладів до змінних умов навколишнього середовища.

Значну увагу у вітчизняних дослідженнях приділено впливу війни на освітній процес. У аналітичному звіті Є. Ніколаєва, Г. Рія та І. Шемелинець [1], а також у роботах І. Б. та А. В. Шевчуків [12], проаналізовано виклики, з якими зіткнулась система вищої освіти під час повномасштабної війни, зокрема проблеми доступу до освіти, безпеки, цифровізації та психологічної підтримки.

Окремі публікації висвітлюють роль цифрових технологій як інструменту забезпечення безперервності навчального процесу [8; 13; 14], вказуючи на їхню стратегічну важливість для подолання кризи та підвищення стійкості освітніх інституцій. Водночас, у монографії за редакцією С. О. Терепишого [10] та статті З. Шацької [11] наголошується на необхідності адаптації внутрішніх процесів управління та розробки нових стратегій дій.

На нормативному рівні розвиток системи вищої освіти регламентується Стратегією розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки [7; 9], яка окреслює пріоритети та напрями трансформації освітньої галузі відповідно до умов сьогодення.

Метою дослідження є всебічний аналіз актуальних тенденцій впровадження змін у закладах вищої освіти України, а також обґрунтування концептуальних підходів до створення ефективної системи управління змінами в умовах трансформаційних процесів. Для реалізації ключової управлінської компетентності - здатності формувати та впроваджувати систему управління змінами - необхідний комплексний підхід до організаційного розвитку, який передбачає перехід

управлінських структур ЗВО від нинішнього стану до бажаного, що відповідатиме вимогам зовнішнього середовища, суспільним очікуванням, а також інтересам держави, бізнесу та інших зацікавлених сторін.

У поточних умовах функціонування ЗВО України набуває ознак біфуркаційного стану - критичного моменту нестійкості, що вимагає стратегічних рішень і гнучкої трансформації. Як один із базових секторів національної економіки, сфера освіти загалом, і ЗВО зокрема, зазнають потужного впливу зовнішніх змін. Водночас саме на систему вищої освіти покладено особливу місію - не лише адаптуватися до нових реалій, але й стати каталізатором суспільного розвитку.

У зв'язку з цим дослідження природи та змісту організаційних змін у закладах вищої освіти набуває особливої важливості, особливо в контексті забезпечення їх життєздатності, стійкості та динамічного розвитку. Впровадження сучасних систем управління змінами розглядається як ключова умова для організаційного зростання та стратегічного розвитку вищих навчальних закладів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію України 24 лютого 2022 року стало визначальним фактором, який суттєво змінив управлінські процеси у всіх сферах життя країни, зокрема в системі вищої освіти. Умови воєнного стану зумовили державну політику в освітній сфері, яка була спрямована перш за все на мінімізацію негативних наслідків військової агресії та забезпечення безперервності навчального процесу [1, с.12].

Вже 24 лютого Міністерство освіти і науки України оприлюднило на офіційному урядовому порталі роз'яснення щодо функціонування закладів освіти в умовах правового режиму воєнного стану. Наступного дня, 25 лютого, МОН рекомендувало призупинити навчання та оголосити канікули строком на два тижні [1, с.12]. Згодом, 15 березня, Верховна Рада України ухвалила законодавчі зміни, якими було розширено соціальні та професійні гарантії для здобувачів освіти, наукових і педагогічних працівників. Серед них – збереження робочих місць і середнього заробітку, можливість безпечної організації освітнього процесу, гарантії виплати стипендій та інших соціальних виплат, а також забезпечення харчуванням і житлом у разі потреби [1, с.13].

Окремо було делеговано повноваження Міністерству освіти і науки щодо прийняття нормативно-правових актів, не врегульованих чинним законодавством, що сприяло оперативному управлінському реагуванню в умовах надзвичайної ситуації [1, с.13]. Уряд також ухвалив рішення про припинення дії угод з Російською Федерацією у сфері освіти і науки, включно з угодами про взаємне визнання дипломів, наукових ступенів та вчених звань [1].

На тлі правових змін МОН здійснило низку регуляторних кроків для забезпечення трудових прав учасників освітнього процесу. Зокрема, 7 березня 2022 року було оприлюднено роз'яснення щодо особливостей надання відпусток, умов

дистанційної роботи, а також механізмів оформлення та оплати простою в умовах призупинення навчального процесу [1, с.13].

Згідно з аналітичними висновками Інституту освітньої аналітики, у контексті повномасштабної війни визначено низку ключових викликів, які істотно впливають на функціонування системи освіти:

1. Загроза для життя та здоров'я учасників освітнього процесу, а також обмеження доступу до базових життєвих потреб. За даними експертів ЮНІСЕФ, збройна агресія Росії проти України створила безпосередню та посилену небезпеку для життя і благополуччя 7,5 мільйонів українських дітей [3].

2. Значні пошкодження освітньої інфраструктури: руйнування будівель навчальних закладів, втрати у навчально-матеріальній базі та у виробничих ресурсах для практичного навчання.

Згідно з інтерактивною картою Міністерства освіти і науки України, з 24 лютого 2022 року до теперішнього часу на всій території країни було повністю зруйновано 45 закладів вищої освіти (ЗВО) (табл. 1).

Таблиця 1

Стан закладів вищої освіти України (з 24.02.2022)

Область	Зруйновано ЗВО	Пошкоджено ЗВО	Примітки / Переміщено
Миколаївська	25	5	-
Чернігівська	12	4	-
Запорізька	4	3	-
Донецька	2	6	-
Сумська	1	1	-
Харківська	1	23	-
Дніпропетровська	0	6	-
Житомирська	0	2	-
Вінницька	0	2	-
Луганська	0	2	-
Херсонська	0	1	-
Інші області	0	0	-
Разом	45	61	ЗВО переміщено

Джерело: сформовано автором на основі [17].

3. Масове вимушене внутрішнє та зовнішнє переміщення учасників освітнього процесу через збройний конфлікт призвело до значного зменшення кількості здобувачів освіти, а також педагогічного і науково-педагогічного персоналу. Зокрема, від початку війни територію України залишило понад 60 тисяч іноземних студентів [4].

4. Зменшення фінансування освіти з державного та місцевих бюджетів [10]. У період воєнного стану відбулося системне скорочення фінансової підтримки закладів вищої освіти. Традиційно освітня сфера в Україні фінансувалася за залишковим принципом, хоча Закон України «Про освіту» передбачає видатки на

рівні не менше 7 % ВВП. Після початку повномасштабної агресії Росії у 2022 році частина коштів, призначених для освіти, була переорієнтована на потреби оборони країни. Це призвело до зниження загального обсягу фінансування, зокрема секвестру бюджету Міністерства освіти і науки України на 14,84 %, а також скорочення видатків за програмами KBK 220 – на 18,7 %, та KBK 221 – на 13,45 % [12].

5. Поглиблення проблем забезпечення доступу до освіти для українських студентів, зокрема в контексті безперервності освітнього процесу. Право на освіту, гарантоване статтею 53 Конституції України, в умовах війни опинилося під загрозою. Часткова або повна руйнація інфраструктури закладів вищої освіти зумовила тимчасове призупинення навчання. Проте, більшість ЗВО згодом відновили освітній процес і реалізували вступну кампанію.

6. Втрата можливості здійснення ефективного освітнього управління на тимчасово окупованих територіях та в зонах активних бойових дій. У цих регіонах фіксується насильницька інтеграція здобувачів освіти в освітню систему країни-агресора: нав'язування російських навчальних програм, підручників та примусового переходу на російську мову навчання [11, с.53].

7. Посилення уваги до питань безпеки учасників освітнього процесу, що передбачає, зокрема, встановлення постійного та надійного зворотного зв'язку між здобувачами та викладачами в умовах війни.

8. Актуалізація питання підвищення якості вищої освіти в умовах воєнного стану. Вища освіта розглядається як один із ключових ресурсів для післявоєнного відновлення країни [11, с.53]. Відтак, пріоритетом діяльності ЗВО є створення максимально сприятливих умов для навчання: запровадження індивідуальних графіків, забезпечення дистанційного доступу до освітнього контенту тощо.

9. Підтримка академічної мобільності здобувачів освіти. Українські студенти, які виїхали на навчання за кордон, зіштовхуються з низкою викликів: мовний бар'єр, академічна невідповідність, нестача викладачів, підготовлених до роботи з біженцями. З метою подолання цих бар'єрів створено програму «Ukrainian Global University» (UGU), яка спрямована на координацію вступу українських здобувачів до закордонних закладів вищої освіти за умови їхнього повернення до України після завершення навчання. У програмі беруть участь такі університети, як Стенфорд, Піттсбурзький університет, Торонто, Пантеон-Сорбонна, а також ЗВО Німеччини, Італії, США, Канади тощо [5, с.172-175].

10. Активний розвиток цифрових компетентностей здобувачів освіти та педагогів, що є критично важливим для оперативної організації освітнього процесу в онлайн-форматі у разі необхідності.

11. Зростання вимог до професійних компетенцій викладацького складу. У воєнних умовах на перший план виходить не лише фахова експертиза та педагогічна майстерність, але й психологічна стійкість, гнучкість, мобільність, а

також здатність ефективно використовувати сучасні інформаційні технології й інноваційні методики навчання [11, с. 53].

Загалом війна, розв'язана Російською Федерацією, кардинально змінила життя понад 5 мільйонів українських школярів, студентів та педагогів. Значна частина освітнього процесу була трансформована у дистанційний формат. Раніше виняткові цифрові рішення, як-от онлайн-навчання, адаптувалися та ефективно функціонують як основа освітнього майбутнього України [4].

В умовах повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну Європейський Союз значно посилив підтримку національної системи освіти, обсяг якої на сьогодні перевищує 200 млн євро. Особлива увага приділяється цифровізації освітнього процесу: Україна отримала не лише фінансову допомогу, а й доступ до європейських освітніх платформ та підтримку в реалізації власних цифрових ініціатив [8].

У цьому контексті доцільним є дослідження потенціалу цифрової трансформації освіти, аналіз ефективних практик країн Європейського Союзу та можливостей інтеграції України в єдиний європейський освітній простір.

Формат дистанційного навчання, який зародився ще на початку розвитку інтернет-технологій, упродовж останнього десятиліття суттєво трансформувався та зміцнив свої позиції як повноцінна альтернатива традиційній освіті. Його ефективність була особливо очевидною під час пандемії COVID-19, коли освітній процес став можливим для студентів у різних частинах світу навіть за умов жорстких карантинних обмежень. Сучасні онлайн-платформи також забезпечують можливість здобуття освітніх ступенів, професійного розвитку й підвищення кваліфікації для осіб, які з різних причин не можуть фізично відвідувати заклади освіти. Український досвід у цьому аспекті, хоча й сформований в умовах воєнного часу, є унікальним і свідчить про надзвичайну гнучкість та адаптивність системи вищої освіти [13].

Важливо розмежовувати поняття "дистанційне навчання" як окремих формат освітнього процесу та як форму реагування на надзвичайні ситуації, що може функціонувати як тимчасовий інструмент або як частина комплексної освітньої екосистеми. Європейський Союз здійснює послідовну підтримку реалізації стратегічних пріоритетів України у сфері освіти, зокрема в напрямі цифрової трансформації. В межах цієї підтримки ЄС сприяв розвитку сучасних онлайн-платформ, таких як SchoolToGo та Всеукраїнська школа онлайн, а також забезпечив педагогів і учнів технічними засобами навчання - зокрема ноутбуками й планшетами - задля забезпечення безперервності та якості освітнього процесу.

Завдяки фінансовій підтримці Європейського Союзу UNICEF реалізує програми формальної та неформальної освіти, які сприяють створенню умов для дистанційного навчання дітей, котрі не мають можливості відвідувати заняття очно. Починаючи з 2023 року, було передано понад 18 000 навчальних пристроїв: 7 000 - у рамках Інструменту зовнішньої політики ЄС та 11 170 - за підтримки

Генерального директорату Європейської комісії з питань цивільного захисту та гуманітарної допомоги. Це забезпечило доступ до освіти для дітей із найпостраждаліших від війни регіонів [8]. Завдяки підтримці ЄС за три роки війни навчальні заклади різних рівнів суттєво просунулися у цифровізації, і три українські університети увійшли до світового рейтингу найкращих з онлайн-навчання [14, с. 35].

В умовах сучасної цифрової трансформації освіти дистанційне навчання дедалі більше інтегрується в освітній процес як в Україні, так і у світі загалом. Проте якість такого навчання значно відрізняється в залежності від країни, навчального закладу та доступних цифрових технологій. Перше масштабне глобальне дослідження якості онлайн-освіти було проведене в рамках рейтингу THE Online Learning Rankings 2024, який організувала відома платформа Times Higher Education, що стало важливим кроком для комплексного аналізу дистанційного навчання на світовому рівні [15, с. 126–135].

У процесі формування рейтингу були враховані різноманітні показники, зокрема рівень залучення студентів, доступність і якість навчальних матеріалів, ефективність цифрових рішень, а також академічний прогрес студентів. Серед українських закладів вищої освіти найвищі позиції посіли Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут" і Сумський державний університет, які отримали «срібний» статус, а також Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна - «бронзовий» статус [8].

Окрім вказаних університетів, що здобули визнання у світовому рейтингу, суттєвими досягненнями у сфері цифровізації вирізняється також Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. Цей ЗВО став одним із піонерів упровадження цифрових рішень задовго до їх масового поширення в українському освітньому середовищі [8]. Значну увагу в університеті приділяють розвитку цифрової компетентності персоналу: організовано чотири програми підвищення кваліфікації викладачів у сфері цифрових технологій. Серед перспективних ініціатив - створення мобільного застосунку «КНЕУ-цифровий», який дозволить об'єднати всі освітні платформи університету в єдиному інтерфейсі [8].

Зазначені приклади свідчать про послідовну інтеграцію українських закладів вищої освіти до європейського освітнього простору та підтверджують відповідність національної освітньої політики загальнодержавному курсу на цифровізацію. У цьому контексті показовим є створення Європейського цифрового інноваційного хабу WIN2EDIH за участі КНЕУ, що розглядається як крок до зміцнення міжнародної співпраці та формування цифрового ландшафту освіти в межах Європи.

У стратегічному плані ці процеси відповідають положенням Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на період 2022-2032 років, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 року № 286-р. Цей

документ спрямований на довгострокову модернізацію системи вищої освіти з урахуванням викликів воєнного часу та напрямку євроінтеграції, виконуючи функцію дорожньої карти для відновлення та інноваційного оновлення галузі [9].

Впровадження заходів, передбачених у Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки, має на меті зменшити негативний вплив повномасштабної збройної агресії російської федерації на освітню сферу та підтримати поступовий перехід до інноваційної, конкурентоспроможної та стійкої моделі розвитку освіти [8]. У рамках стратегічного планування проведено всебічний аналіз процесів трансформації системи вищої освіти України, що включав експертні оцінки робочих груп та врахування світових освітніх тенденцій. Це дало змогу визначити сильні й слабкі сторони національної системи, а також оцінити потенційні можливості та загрози, які виникають під впливом зовнішніх факторів. На основі проведеного SWOT-аналізу були сформовані три основні сценарії розвитку вищої освіти: песимістичний, реалістичний і оптимістичний.

У документі виокремлено п'ять стратегічних цілей, реалізація яких повинна забезпечити досягнення запланованих результатів [8]:

1. Підвищення ефективності управління - передбачає оптимізацію механізмів фінансування, укрупнення мережі закладів вищої освіти, а також підтримку функціонування та розвитку дослідницьких університетів.

2. Зміцнення довіри до закладів вищої освіти - фокусується на впровадженні систем зовнішнього оцінювання, посиленні академічної доброчесності та розвитку державно-приватного партнерства.

3. Забезпечення якості та доступності освіти - включає розвиток академічної мобільності, впровадження інноваційних підходів до навчання, підтримку студентів із соціально вразливих категорій.

4. Інтернаціоналізація освіти - спрямована на інтеграцію у Європейський простір вищої освіти (ЄПВО), взаємне визнання дипломів, а також модернізацію освіти в секторах, пов'язаних з безпекою.

5. Підвищення привабливості українських ЗВО - шляхом впровадження студентоцентричного підходу до навчання, створення міждисциплінарних програм та розвитку лідерського потенціалу й комунікативних компетентностей у студентів.

Очікуваним результатом реалізації цієї політики є формування сучасної, ефективної та конкурентоспроможної системи вищої освіти, яка б відповідала потребам громадянського суспільства та стратегічним інтересам держави. Для практичного втілення окреслених цілей затверджено відповідний операційний план на 2022–2024 роки, який деталізує кроки й інструменти реалізації стратегії.

Успішність трансформаційних процесів у сфері вищої освіти значною мірою обумовлена не лише інституційними змінами, а й впливом соціально-демографічних чинників (табл. 2). Зокрема, одним із ключових викликів для вітчизняної системи є негативна демографічна динаміка, яка визначає зменшення чисельності потенційних здобувачів вищої освіти [7].

Зменшення чисельності молоді у віці 17–24 років - основної цільової аудиторії для вступу до закладів вищої освіти (ЗВО) - обумовлене тривалим спадом народжуваності, що триває з початку 1990-х років. За даними Державної служби статистики України, за останні десять років кількість населення цієї вікової групи скоротилася більш ніж на 30%. Це створює реальні загрози для стабільної роботи багатьох ЗВО, особливо у регіонах з низькою демографічною щільністю. В умовах реалізації відповідної Стратегії особливе значення набувають питання оптимізації мережі закладів вищої освіти, забезпечення рівного доступу до освіти для різних соціальних груп та впровадження нових освітніх форматів.

Таблиця 2

Динаміка чисельності населення віком 17–24 роки в Україні

Рік	Чисельність, тис. осіб	Зміна порівняно з 2010 р., %
2010	3 600	—
2015	3 300	-8,3%
2020	3 300	-13,9%
2023	2 850	-22,2%

Джерело: сформовано автором на основі [18].

Паралельно з тенденцією до скорочення внутрішнього контингенту студентів у закладах вищої освіти України спостерігається стійке та помітне зростання обсягів освітньої міграції за кордон. Згідно з даними аналітичного центру CEDOS, станом на 2021 рік близько 78 тисяч українських студентів здобували вищу освіту в іноземних навчальних закладах. Серед основних приймаючих країн лідируючі позиції посідають Польща - з приблизно 35 тисячами студентів, Німеччина - близько 8 тисяч, Чехія - 5 тисяч та Словаччина - 4 тисячі студентів відповідно [19]. Ця динаміка свідчить про зростаючу мобільність української студентської молоді та значущість міжнародної освітньої інтеграції, що зумовлена як пошуком якісної освіти, так і впливом соціально-економічних чинників (табл. 3).

Зменшення чисельності студентського контингенту безпосередньо впливає на фінансову стабільність закладів вищої освіти (ЗВО), що, у свою чергу, призводить до скорочення освітніх програм та чисельності науково-педагогічного персоналу. Зростання конкуренції серед ЗВО стає чинником, який активізує процеси реформування організації освітнього процесу, сприяє впровадженню інноваційних підходів та підвищенню якості шляхом акредитації відповідно до міжнародних стандартів. В умовах сучасних викликів, зокрема воєнних дій, цифрової трансформації та розвитку дистанційного навчання, адаптація до нових соціально-економічних та технологічних реалій стає критичною умовою для забезпечення життєздатності та сталого розвитку університетів, з особливим акцентом на регіональні навчальні заклади [1; 7; 14].

Таблиця 3

Українські студенти, які навчаються за кордоном (2023–2024 рр.)

Країна навчання	Кількість студентів	Примітки / Тенденції
Польща	19 900	Найбільша кількість українських студентів серед усіх країн
Австрія	3 324	Зростання на 60% з 2021 року
Німеччина	~8 000	Дані актуальні з попередніх років, тенденція стабільна
Чехія	~5 000	Популярна країна серед технічних і гуманітарних вишів
Словаччина	~4 000	Приваблює завдяки стипендіям і близькості до України
Велика Британія	Зростання на 9%	Порівняно з 2022 роком
США та Канада	~3 000	Дані залишаються на стабільному рівні
Нідерланди, інші країни	~313 000	Загалом усі інші країни разом
Разом	близько 356 000	Дані орієнтовні, включають усі країни станом на 2023–2024 рік

Джерело: сформовано автором на основі [19].

Демографічні виклики є одним із головних факторів, які суттєво впливають на процес реформування системи вищої освіти в Україні. З урахуванням соціально-економічних особливостей сучасного періоду та зростаючих вимог до якості освітніх послуг, виникає необхідність у впровадженні стратегічних змін, що беруть до уваги як зовнішні, так і внутрішні чинники функціонування вищих навчальних закладів [16]. У цьому зв'язку застосування сучасних моделей управління змінами набуває особливого значення, оскільки вони забезпечують комплексний підхід до планування, реалізації та закріплення інноваційних трансформацій у сфері освіти [16].

У науковій літературі існує багато підходів до управління організаційними змінами, серед яких виділяють як класичні, так і сучасні моделі, що становлять теоретичну основу для створення ефективних стратегій трансформації у сфері вищої освіти [5, с.32-39]. Особливу увагу приділяють трьом основним моделям: класичній триетапній моделі Курта Левіна, моделі життєвого циклу організації Іцхака Адізеса та восьмиступеневій моделі Джона Коттера.

Трикрокова модель змін Курта Левіна є класичним та широко визнаним підходом, що полягає у послідовному проходженні трьох взаємопов'язаних фаз: розморожування (unfreezing), зміни (change) та заморожування (refreezing). Незважаючи на те, що за останні десятиліття з'явилися більш складні та деталізовані концепції, модель Левіна зберігає свою актуальність завдяки простоті, універсальності та практичній цінності у різних організаційних контекстах.

Перший етап - розморожування - передбачає створення мотивації та готовності до змін шляхом переосмислення існуючого стану системи. На цьому етапі здійснюється подолання організаційного опору через активну комунікацію,

навчання, залучення працівників до обговорення необхідності змін. Важливо сформуванню у колективі усвідомлення критичної потреби у трансформації, що виступає фундаментом для успішного переходу до наступних етапів.

Другий етап - зміна - полягає у безпосередньому впровадженні нових структурних елементів, технологій, процесів або моделей поведінки. Цей період вимагає активної підтримки організації, розвитку нових компетенцій співробітників, організації зворотного зв'язку та забезпечення гнучкості адаптації до нових умов. Ефективне управління цим етапом визначає успіх всього процесу змін.

Завершальний етап - заморожування - спрямований на стабілізацію досягнутих трансформацій через інтеграцію нововведень у культуру організації, формалізацію та стандартизацію нових практик, а також створення системи стимулів для підтримки сталості змін. Це дозволяє запобігти поверненню до старих моделей поведінки і забезпечує довготривалу ефективність реалізованих змін.

Таким чином, триетапна модель Курта Левіна пропонує структурований підхід до розуміння динаміки організаційних трансформацій, поєднуючи психологічні аспекти мотивації та опору із практичними управлінськими заходами, що робить її надзвичайно корисною для планування та реалізації змін у сфері вищої освіти (табл. 4).

Таблиця 4

Етапи моделі управління змінами Курта Левіна

Етап	Опис	Інструменти та дії
Розморожування	Усвідомлення необхідності змін і підготовка організації	Комунікація, діагностика, мотивація, подолання опору
Зміна	Впровадження нових ідей, процесів, поведінки	Навчання, підтримка, координація, адаптація
Заморожування	Закріплення змін у структурі, культурі та щоденній діяльності	Стандартизація, винагорода, контроль, моніторинг

Джерело: сформовано автором на основі [20].

Іцхак Адізес - відомий теоретик і практик у сфері менеджменту, який створив комплексну модель управління організацією, що ґрунтується на концепції життєвого циклу організації та її взаємодії із зовнішнім середовищем. В основі моделі лежить ідея, що організація проходить послідовні етапи розвитку, кожен з яких характеризується унікальними управлінськими викликами та вимагає відповідних стратегій і стилів керівництва. Особлива увага приділяється необхідності оперативної та гнучкої адаптації до внутрішніх і зовнішніх змін, що сприяє збереженню конкурентних переваг і забезпечує стабільний розвиток у умовах мінливої соціально-економічної та технологічної ситуації [2].

Основні положення моделі Адізеса [2]:

1. Життєвий цикл організації: Організація проходить послідовні фази розвитку - від народження до зростання, зрілості, а також можливого занепаду. Кожна фаза характеризується специфічними проблемами управління, які потребують різних стилів керівництва та стратегій розвитку.

2. Взаємодія з зовнішнім середовищем: Зміни в макро- і мікросередовищі організації вимагають адаптації структур, процесів і культурних аспектів для збереження конкурентоспроможності.

3. Баланс ролей управління: Адізес виділяє чотири ключові ролі, які мають бути збалансовані в управлінні організацією [6]:

- Виробник (P - Producer) - результативність, виконання завдань.
- Адміністратор (A - Administrator) - порядок, структури, правила.
- Підприємець (E - Entrepreneur) - інновації, стратегія, розвиток.
- Інтегратор (I - Integrator) - культура, згуртованість команди, довіра.

Практичне застосування моделі Адізеса передбачає, що менеджмент повинен гнучко коригувати управлінський стиль залежно від поточного етапу життєвого циклу організації та швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, щоб ефективно уникати кризових ситуацій і попереджати занепад, забезпечуючи тим самим безперервність розвитку та успішність організації (табл. 5).

Таблиця 5

Ключові ролі управління за моделлю Адізеса

Роль управління	Опис функції	Основні завдання
Виробник (P)	Орієнтований на результат, забезпечує ефективне виконання завдань	Підвищення продуктивності, досягнення цілей
Адміністратор (A)	Відповідає за організацію процесів і дотримання правил	Стандартизація, контроль, підтримка стабільності
Підприємець (E)	Ініціатор змін і інновацій	Розробка нових ідей, стратегічне планування

Джерело: сформовано автором на основі [20].

Восьмикрокова модель управління змінами Дж. Коттера є однією з найбільш визнаних концепцій трансформації організацій (табл. 6). Вона передбачає послідовну реалізацію таких етапів: формування відчуття терміновості; створення керівної коаліції; розробка бачення і стратегії; ефективна комунікація бачення; усунення перешкод; досягнення короткострокових перемог; консолідація досягнень; закріплення змін у культурі. Модель поєднує стратегічний та поведінковий підходи, що забезпечує її практичну ефективність у різних контекстах управління змінами.

Таблиця 6

Восьмикрокова модель змін Джона Коттера

<i>Крок</i>	<i>Назва етапу</i>	<i>Опис завдань та дій</i>
1	Створення відчуття терміновості	Формування розуміння необхідності змін, виявлення кризових ситуацій або можливостей, що стимулюють дії
2	Формування коаліції	Формування групи впливових осіб із авторитетом і мотивацією для підтримки та просування змін
3	Розробка бачення та стратегії	Визначення бажаного майбутнього стану організації та шляхів досягнення цього бачення
4	Комунікація бачення	Донесення ідей змін до персоналу різними каналами для розуміння та прийняття
5	Усунення перешкод	Ліквідація бар'єрів, надання ресурсів і повноважень працівникам для реалізації змін
6	Створення короткострокових перемог	Демонстрація видимих успіхів на ранніх етапах для підвищення мотивації та підтвердження ефективності стратегії
7	Консолідація досягнень	Використання імпульсу змін для впровадження додаткових змін і запобігання поверненню до старих моделей
8	Закріплення змін у культурі	Інтеграція змін у цінності, норми та правила організації для довгострокової стабільності

Джерело: сформовано автором на основі [21; 22].

Таким чином, восьмикрокова модель Коттера виступає ефективним інструментом для структурованого управління організаційними змінами. Її застосування сприяє формуванню стабільної основи для трансформаційних процесів, забезпечує послідовність дій керівництва та підвищує ймовірність успішного досягнення стратегічних цілей підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Управління змінами в закладах вищої освіти України набуває особливої значущості в умовах масштабних суспільних, економічних, політичних і технологічних перетворень. Зважаючи на виклики цифровізації, демографічні зміни, процеси глобалізації, потребу в академічній мобільності та вплив воєнного конфлікту, вітчизняні університети потребують впровадження сучасних комплексних підходів до трансформації. Такі підходи базуються на поєднанні гнучких управлінських механізмів, методів проєктного управління, ефективного використання знань і впровадження інновацій. Зокрема:

- гнучке управління дозволяє швидко адаптуватися до змін і приймати релевантні управлінські рішення;
- проєктний менеджмент сприяє впорядкуванню процесів змін, визначенню пріоритетів і оптимальному використанню ресурсів;
- системи управління знаннями сприяють накопиченню й поширенню передового досвіду в академічному середовищі;

– цифрова трансформація втілюється через розвиток онлайн-освіти, електронних освітніх ресурсів, цифрових аналітичних платформ та віртуальних середовищ;

– міжнародна співпраця з університетами, бізнесом та дослідницькими інституціями відкриває нові можливості для освітніх і наукових ініціатив;

– формування культури змін передбачає розвиток лідерських якостей, посилення мотивації персоналу, ефективну комунікацію та підтримку психологічної стійкості.

Основу успішного управління змінами становлять системне вивчення внутрішніх і зовнішніх чинників, активна участь усіх зацікавлених сторін, розробка дієвих механізмів оцінювання змін і впровадження культури постійного вдосконалення.

З урахуванням специфіки регіонів, ресурсних обмежень, законодавчих вимог та умов воєнного часу, адаптація моделей управління змінами в системі ЗВО дозволяє підвищити їхню гнучкість, інноваційний потенціал і конкурентоздатність на міжнародній освітній арені.

Список використаної літератури

1. Ніколаєв Є., Рій Г., Шемелинець І. Вища освіта в Україні : зміни через війну : аналітичний звіт. Київ : Київський університет імені Бориса Грінченка. 2023. 94 с. URL: <https://osvitanalytika.kubg.edu.ua/wpcontent/uploads/2023/03/HigherEd-in-Times-of-War.pdf> (дата звернення 25.04.2023).

2. Адізес І. Ідеальний керівник : чому ним неможливо стати та що з цього випливає. Київ : Наш формат, 2017. 288 с.

3. Вища освіта в Україні під час воєнного стану. *Kharkiv IT Cluster*. URL: <https://it-kharkiv.com/vyshha-osvita-v-ukrayini-pid-chas-voyennogo-stanu/> (дата звернення 25.04.2023).

4. Вища освіта України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення : виклики і відповіді / Кремень В.Г. та ін.; за ред. В.Г. Кременя. Київ : Педагогічна думка, 2023. 172 с. DOI:<https://doi.org/10.37472/NAES-IHED-2023>.

5. Живко З. Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2016. 252 с.

6. Зварищук С. А., Прищак М. Д. *Модель життєвого циклу організації за І. Адізесом*. 2020.

URI: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/29677>.

7. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 286-р. *Офіційний вісник України*. 2022. URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/vishcha-osvita-ta-osvita-doroslikh/strategiya-rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-na-2022-2032-roki>.

8. Навчання під час війни : як і чому цифрові технології стали рятівним колом та орієнтиром для освіти. *УП. Життя - новини про здоров'я, психологія та*

соціум. URL: <https://life.pravda.com.ua/projects/navchayemo-i-zrostayemo/cifrovi-tehnologii-305855/> (дата звернення: 29.05.2025).

9. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p#Text> (дата звернення: 29.05.2025).

10. Українська освіта в умовах війни : монографія / за ред. С.О. Терепищого. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2020. 234 с.

11. Шацька З. Адаптація закладів вищої освіти України до умов воєнного стану. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20211/1/PIONBUG_2022_P053-054.pdf. (дата звернення 25.04.2023).

12. Шевчук І. Б., Шевчук А. В. Освітня аналітика крізь призму війни: виклики та можливості для вищої школи України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1420>. (дата звернення 25.04.2023).

13. Дистанційне навчання в Україні : виклики, перспективи та реальні наслідки - Час для дій. Час для дій. URL: https://timeforaction.info/2025/02/20/distance-learning-ukraine/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 29.05.2025).

14. Grynova M., Khomenko L. Strategies and prospects for the digitalization of higher education in wartime : analysis on the example of poltava v. G. Korolenko national pedagogical university. *Academic Notes Series Pedagogical Science*. 2024. Vol. 1, № 215. URL: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2024-1-215-32-38> (date of access: 29.05.2025).

15. Online Learning Rankings 2024 : results announced. *Times Higher Education (THE)*. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/online-learning-rankings-2024-results-announced> (date of access: 29.05.2025).

16. Serbenivska A., Ihnatiev O. Peculiarities of Forming a Change Management System in Higher Education Institutions of Ukraine. *Empirio*. 2025. Vol. 2, № 1. P. 126–135. URL: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.126-135> (date of access: 29.05.2025).

17. Освіта під загрозою. *Освіта під загрозою*. URL: <https://saveschools.in.ua/>

18. Статистичний щорічник України за 2022 рік. /за ред. І.Є. Вернера. Київ : Держстат України, 2023. 247 с. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/zb_nas_2022.pdf

19. Annual Report 2021. Аналітичний центр CEDOS. CEDOS. URL: https://cedos.org.ua/en/cedos-annual-report-2021/?utm_source=chatgpt.com

20. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles. Santa Barbara : Adizes Institute Publications, 2023. 530 с. ISBN 978-1-952587-21-4.

21. Кількість запитів на навчання українців за кордоном зросла до 30%, - дослідження. *espresso.tv*. URL: <https://espresso.tv/suspilstvo-kilkist-zapitiv-na->

navchannya-ukrainskikh-abiturientiv-za-kordonom-zroslo-do-30-doslidzhennya?utm_source=chatgpt.com

22. Іванова К. Майже половина іноземних студентів у Польщі є українцями – статистика. *ГЛАВКОМ*. URL: <https://glavcom.ua/world/observe/majzhe-polovina-inozemnikh-studentiv-u-polskikh-universitetakh-je-ukrajintsjami-statistika-1030000.html>

References

1. Nikolaiev, Ye., Rii, H., & Shemelinets, I. (2023). Higher education in Ukraine : Changes due to war : Analytical report. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv University. from <https://osvitanalitika.kubg.edu.ua/wpcontent/uploads/2023/03/HigherEd-in-Times-of-War.pdf> [in Ukrainian].
2. Adizes, I. (2017). *The ideal leader: Why it's impossible to become one and what follows from this*. Kyiv: Nash format [in Ukrainian].
3. Higher education in Ukraine during martial law. *Kharkiv IT Cluster*. <https://itkharkiv.com/vyshha-osvita-v-ukrayini-pid-chas-voyennogo-stanu/>
4. Kremen, V. H., Luhovyi, V. I., Saukh, P. Yu., Drach, I. I., Slyusarenko, O. M., Skyba, Yu. A., Zhabenko, O. V., Kalashnikova, S. A., Talanova, Zh. V., Petroie, O. M., Orzhel, O. Yu., Reheilo, I. Yu., & Nabok, M. V. (2023). *Higher Education in Ukraine under Martial Law and in the Postwar Recovery: Challenges and Responses: Scientific and Analytical Report* (V.H. Kremen, Ed.). Kyiv: Pedahohichna dumka. <https://doi.org/10.37472/NAES-IHED-2023>
5. Zhyvko, Z. B. (2016). *Change management*. Lviv: Lviv State University of Internal Affairs.
6. Zvarishchuk, S. A., & Pryshchak, M. D. (2020). Organizational life cycle model according to I. Adizes. Candidate's thesis. VNTU.
7. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022). *On approval of the Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2022–2032: Order of February 23, 2022 No. 286-r*. Official Bulletin of Ukraine. <https://mon.gov.ua/osvita-2/vishcha-osvita-ta-osvita-doroslikh/strategiya-rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-na-2022-2032-roki>
8. *Learning during war: How and why digital technologies became a lifeline and landmark for education*. (2025). UP. Life - News about health, psychology and society. <https://life.pravda.com.ua/projects/navchayemo-i-zrostayemo/cifrovi-tehnologiji-305855/>
9. On approval of the Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2022-2032. (2022). Official web portal of the Parliament of Ukraine. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p#Text>
10. Terepyshchyi, S. O. (Ed.). (2020). *Ukrainian education in wartime conditions*. Kyiv: NPU imeni M.M. Drahomanova.

11. Shatska, Z. (2023). Adaptation of higher education institutions of Ukraine to martial law conditions. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20211/1/PIONBUG_2022_P053-054.pdf
12. Shevchuk, I. B., & Shevchuk, A. V. (2022). Educational analytics through the prism of war: Challenges and opportunities for higher education in Ukraine. *Economy and Society*, 39, <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1420>
13. *Distance learning in Ukraine: Challenges, prospects and real consequences*. (2025). Time for Action. https://timeforaction.info/2025/02/20/distance-learning-ukraine/?utm_source=chatgpt.com
14. Hrynova, M., & Khomenko, L. (2024). Strategies and prospects for digitalization of higher education in wartime: Analysis on the example of Poltava National Pedagogical University named after V. H. Korolenko. *Academic Notes Pedagogical Science*, 1(215), 32-38. <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2024-1-215-32-38>
15. *Online learning rankings 2024: Results announced*. (2024). Times Higher Education (THE). <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/online-learning-rankings-2024-results-announced>
16. Serbenivska, A., & Ihnatiev, O. (2025). Features of forming a change management system in higher educational institutions of Ukraine. *Empirio*, 2(1), 126-135. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.126-135>
17. *Education under threat*. Education under threat. : <https://saveschools.in.ua/> [in Ukrainian].
18. Werner I.E. (Ed). (2023). *Statistical Yearbook of Ukraine 2022*. Kyiv: State Statistics Service of Ukraine. https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/zb_nas_2022.pd [in Ukrainian].
19. CEDOS. (2021). *Annual Report 2021*. Аналітичний центр CEDOS. https://cedos.org.ua/en/cedos-annual-report-2021/?utm_source=chatgpt.com
20. Adizes I. (2023). *Managing Corporate Lifecycles*. Santa Barbara: Adizes Institute Publications. ISBN 978-1-952587-21-4.
21. *The number of requests for Ukrainians to study abroad has increased by 30%, - research*. espreso.tv. https://espresso.tv/suspilstvo-kilkist-zapitiv-na-navchannya-ukrainskikh-abiturentiv-za-kordonom-zroslo-do-30-doslidzhennya?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].
22. Ivanova K. (2024). *Almost half of foreign students in Poland are Ukrainians – statistics*. GLAVCOM. <https://glavcom.ua/world/observe/majzhe-polovina-inozemnikh-studentiv-u-polskikh-universitetakh-je-ukrajintsjami-statistika-1030000.html> [in Ukrainian].

Надходження рукопису до журналу: 06.06.2025

Прийнято до друку рукопис після рецензування: 13.06.2025

Дата публікації: 30.06.2025

