



---

<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.126-135>  
УДК 331.101.3

**Аліна Сербенівська**

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

<https://orcid.org/0000-0002-4327-9457>

**Олександр Ігнат'єв**

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

<https://orcid.org/0009-0001-8697-6412>

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ**

*У статті розглянуто трансформаційні зміни в економіці України, зокрема вплив цифрової економіки та воєнних дій на заклади вищої освіти (ЗВО). Наголошено на спроможності ЗВО швидко реагувати на нові виклики, оскільки це критично важливо для їхньої життєздатності і виживання. Метою дослідження є вивчення тенденцій управління змінами в ЗВО та обґрунтування концептуальних основ формування системи управління цими змінами. Акцентовано увагу на необхідності управління організаційними змінами, які передбачають трансформацію управлінської системи відповідно до вимог зовнішнього середовища. В умовах біфуркації, коли ЗВО змушені адаптуватися до зовнішніх трансформацій, особлива роль належить освіті як ключовому напрямку економіки України.*

*Україна, як і весь світ, уже майже пів століття перебуває в процесі переходу до цифрової економіки та суспільства, але нині темп змін пришвидшився через розгортання цифрової інфраструктури, розповсюдження смартфонів, які створюють умови для всеохопної комп'ютеризації, та генерацію величезних обсягів інформації всіх видів. Ці зміни перетворили дані на стратегічно важливий актив. Ідеться про зміну глобального соціально-технологічного укладу, наслідком якого є повне переформатування звичних нам систем, формування нових соціальних та економічних стратегій суб'єктів господарювання різного рівня. Одночасно змінюється технологічна парадигма, змінюються моделі управління і суспільні норми, відбуваються масштабні демографічні зрушення. Усі ці процеси є доміантними впливами, які вимагають змін у процесах освітньої діяльності, зокрема системі управління закладом вищої освіти. Проте проблема не в самому переході до нової моделі економічного розвитку, а в його надшвидких темпах – не за тисячоліття, як аграрний, не за століття, як індустріальний спосіб, а всього за кілька десятків років. У контексті цих змін з'ясувалось, що ЗВО України виявились доволі інерційними, неспроможними ефективно впроваджувати зміни. Становлення постіндустріального, інформаційного суспільства вносить корінні зміни в економічні системи ЗВО, трансформуючи економічні відносини на всіх рівнях. ЗВО в умовах швидко змінюваного середовища повинні мати відповідний потенціал готовності до змін, а також сформовану систему управління змінами. Складність і багатовекторність впливу зовнішніх чинників зумовлюють необхідність формування такої системи управління, яка б була готова не тільки передбачити нові тенденції, а й відповідно реагувати на них, модернізуючи підходи*

до регулювання всіх внутрішніх процесів функціонування ЗВО. У сучасній ситуації об'єктивно необхідним є усвідомлення змін як поштовху до постійного розвитку (і під час кризи, і за сприятливих обставин), що стає найголовнішою передумовою досягнення майбутніх стратегічних пріоритетів. Тому в результаті дослідження проаналізовано основні елементи системи управління змінами в ЗВО, виявлено, що ключовим об'єктом змін є стратегічний потенціал змін ЗВО. Для його діагностування потрібно розробити методичний інструментарій, який дасть змогу раціонально здійснювати менеджерську функцію аналізу та досягати цільових результатів ЗВО.

**Ключові слова:** система управління, управління змінами, організаційні зміни, потенціал змін, заклади вищої освіти.

Трансформаційні зміни, які відбулись в економіці України внаслідок впливу цифрової економіки й необхідності реалізації постійного інноваційного процесу, ускладнились воєнними діями. Щоб вижити і бути життєздатними, суб'єкти господарювання, зокрема заклади вищої освіти (ЗВО), повинні ефективно та швидко реагувати на зміни.

**Метою статті** є аналіз тенденцій запровадження змін у ЗВО та обґрунтування концептуальних засад формування системи управління змінами у ЗВО України. Втілення важливої компетенції формування та реалізації системи управління змінами в ЗВО можливе за умови приділення достатньої уваги управлінню організаційними змінами та організаційним розвитком, які передбачають трансформацію управлінської системи загалом або її окремих підсистем з поточного в бажаний стан, який би відповідав вимогам середовища, потребам держави, зацікавлених сторін, бізнесу та суспільства загалом. Фактично сьогодні ЗВО проходять процес біфуркації, вони змушені змінюватися під впливом зовнішніх трансформацій. Одним із ключових напрямів економіки України залишається освіта. Усі організації, які надають освітні послуги, зазнають рушійних змін. Але особлива роль у трансформації належить саме ЗВО. Отже, актуальним є дослідження питання, які саме зміни доцільні в ЗВО. Формування сучасних систем управління дасть змогу забезпечити виживання ЗВО та новий поштовх для розвитку. Найважливішою умовою організаційного розвитку для суб'єктів господарювання є формування системи організаційних змін.

Широкий спектр проблем управління змінами та їх розв'язання висвітлено в працях видатних закордонних учених-економістів (І. Адізес, І. Ансофф, А. Арменакіс, Р. Блейк, Х. Віссема, Р. Грант, Л. Грейнер, Ф. Гуїяр, Дж. Дак, Р. Дафт, К. Девіс, Дж. Келлі, Дж. Коттер, Д. Мутон, Дж. Ньюстром, Дж. Пфеффер, Р. Холл, М. Ханнан, К. Фрайлінгер, М. Хаммер, Д. Чампі, Е. Шейн) і низки українських учених (О. Гарафонова<sup>1</sup>, І. Ігнат'єва<sup>2</sup>, І. Маркіна<sup>3</sup> та ін.). Значний внесок у розвиток теорії управління змінами зробили К. Левін і Дж. Коттер. Саме концепція онтогенезу та її використання в управлінні суб'єктами господарювання лягли в основу моделей змін, як-от: модель перетворень бізнесу К. Левіна<sup>4</sup>, модель перетворення бізнесу Ф. Гуїяра<sup>5</sup> і Дж. Келлі, концепція Дж. Коттера<sup>6</sup>, «теорії Е і О» організаційних змін М. Біра й Н. Норія<sup>7</sup>, модель «Айсберг» В. Крюгера<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> Ольга Гарафонова, «Реструктуризація та реінжиніринг бізнес-процесів – напрями проведення організаційних змін в умовах подолання системної кризи на підприємстві», *Вісник КНУТД* 1 (75) (2014): 215–25.

<sup>2</sup> Ірина Ігнат'єва, Людмила Селіверстова, і Вікторія Хмурова, *Розробка методичного підходу з формування проектів інвестиційних бізнес-планів розвитку підприємств легкої промисловості з урахуванням орієнтирів структурно-інноваційної політики* (Київ: Київський національний університет технологій та дизайну, 2014).

<sup>3</sup> Ірина Маркіна і Марина Янковська, «Генезис теорій управління змінами на підприємстві», *Економіка Криму* 3 (2013): 138–41. Сімферополь: АЕНУ.

<sup>4</sup> Kurt Lewin, "Frontiers in Group Dynamics," *Human Relations* 1, no. 1 (1947): 5–41, <http://dx.doi.org/10.1177/001872674700100103>.

<sup>5</sup> Francis J. Gouillart and James N. Kelly, *Transforming the Organization* (New York: McGraw-Hill, 1995).

<sup>6</sup> John P. Kotter, "Winning at Change," *Leader to Leader* 3 (1998): 27–33.

<sup>7</sup> Michael Beer and Nitin Nohria, *Resolving the Tension between Theories E and O of Change, in Breaking the Code of Change* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

<sup>8</sup> Wilfried Krüger, *Excellence in Change* (Wiesbaden: Springer Gabler, 2009), <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9510-0>.

Особливою популярності набула модель І. Адізеса<sup>9</sup>, яка базується не лише на стадіях життєвого циклу організації, а й на концепції зовнішнього середовища (здатність організації швидко пристосовуватись до внутрішніх і зовнішніх змін).

Вплив зовнішніх умов та їх швидка трансформація вимагають від ЗВО такої ж готовності до трансформації, оскільки, з огляду на проголошену міжнародними партнерами підтримку розбудови української економіки, заплановані фінансові ресурси на відновлення, значну кількість грантових проєктів, які відкриваються для України, саме зараз з'являються нові можливості для пришвидшеної трансформації сфери вищої освіти та повноцінного входження до Європейського освітнього простору. Щоб забезпечити трансформаційні процеси, повинна функціонувати ефективна інноваційна інфраструктура, як загальнонаціональна, так і в кожному закладі вищої освіти. Трансформація вищої освіти може відбуватись на основі еволюційного переходу від моделі «Університет 1.0» до моделі «Університет 5.0». Ці зміни доволі революційні для багатьох ЗВО України, оскільки фактично заявлені стратегії створення інноваційних, підприємницьких університетів для багатьох так і залишились нездійсненими проєктами.

Сьогодні, щоб досягти рівня «Університет 5.0»<sup>10, 11</sup>, ЗВО повинен відповідати певним вимогам:

- відкритість освітньої системи, інклюзивність та цифровізація освіти;
- міждисциплінарний підхід, що дасть змогу здобувачам бути готовими до виконання завдань, які потребують широкого кола знань і навичок з різних сфер;
- інтеграція в освітній процес сучасних технологій: штучний інтелект, машинне навчання, інтернет речей тощо;
- співпраця з бізнес-середовищем для розширення практичних можливостей дослідницької та інноваційної діяльності;
- активна кооперація із закордонними університетами та організаціями;
- орієнтація на глобальні виклики та добробут суспільства задля сталого розвитку людства.

Дослідження специфіки змін, які відбуваються у ЗВО в Україні, дає змогу зробити висновок, що більшість ЗВО недостатньо уваги приділяють управлінню змінами, які перманентно генеруються всередині самих закладів. Виникає потреба у формуванні відповідної системи управління змінами в ЗВО.

Організаційні зміни та трансформаційні процеси у ЗВО можна умовно розділити на часткові, локальні та глобальні.

Часткові зміни – це окремі зміни в будь-яких сферах діяльності ЗВО (поліпшення інфраструктурної частини забезпечення освітнього процесу, удосконалення освітнього процесу, оптимізація структури персоналу, диверсифікація фінансових ресурсів тощо).

Локальні зміни відбуваються лише в певних підрозділах ЗВО, а саме: удосконалення організаційної структури управління ЗВО, оптимізація освітніх програм, диференціація форм і методів освітньої діяльності. Це є відповіддю на зміну політики фінансування освітнього процесу з боку держави, кон'юнктури на ринку щодо попиту на певні спеціальності, контингенту студентів, вплив зовнішніх вимог щодо форм і методів навчання (COVID-19, воєнні дії).

Глобальні зміни у функціонуванні ЗВО зумовлені особливостями становлення Суспільства 5.0. Провідну роль відіграють такі напрями: цифрова підприємницька діяльність та особливості навчання в інноваційному університеті цифрового підприємництва (в умовах віртуальної реальності). Глобальні зміни потребують глибокого аналізу й дослідження в частині розкриття їхнього змісту, завдань, які ставляться перед ЗВО, та, звісно, переваг, які ми можемо мати в результаті роботи і навчання в умовах нової віртуальної мобільності ХХІ століття, що формує нову якість життя і Суспільство 5.0.

<sup>9</sup> Іцхак Адізес, *Управління змінами для досягнення найліпшого результату в бізнесі й повсякденному житті*, пер. з англ. Т. Семигіню (Київ: Форс Україна, 2018), 34–5.

<sup>10</sup> *Industry 5.0: A Transformative Vision for Europe* (European Commission), accessed January 21, 2025, [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/news/all-research-and-innovation-news/industry-50-transformativevision-europe-2022-01-13\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/news/all-research-and-innovation-news/industry-50-transformativevision-europe-2022-01-13_en).

<sup>11</sup> Maija Breque, Lars De Nul, and Athanasios Petridis, *Industry 5.0: Towards a Sustainable, Human-Centric and Resilient European Industry* (European Commission, 2021), [https://msu.euramet.org/current\\_calls/documents/EC\\_Industry5.0.pdf](https://msu.euramet.org/current_calls/documents/EC_Industry5.0.pdf).

Внаслідок складності та мінливості ділового середовища збільшується кількість змін, які потрібно впроваджувати ЗВО. Також зростають вимоги до якості відповідних змін: вони мають бути швидшими, результативнішими, глибшими й ширшими за охопленням.

Розглядаючи концептуальні положення формування системи управління змінами в ЗВО, варто акцентувати увагу на тому, що найголовніші зміни можна узагальнено класифікувати (рис. 1).



Рис. 1. Базові види змін у діяльності ЗВО

Оскільки наведена вище класифікація змін враховує особливості функціонування ЗВО, вона є особливо актуальною на етапі створення і формування нових механізмів та методів управління закладами в умовах становлення концепції 5.0.

Серед типових змін, на які завжди орієнтувались ЗВО в Україні, варто назвати поліпшення інфраструктури, оптимізацію системи освітніх програм, розроблення та впровадження інноваційних форм і методів навчання.

У результаті впливу глобальних процесів домінантними стали такі зміни: цифровізація та цифрова трансформація (як наслідок – зміна вимог до компетенцій як науково-педагогічних працівників (НПП), так і інших співробітників ЗВО), перехід до нових, більш гнучких, адаптаційних організаційних структур управління, необхідність формування лідерської корпоративної культури тощо.

Саме тому в контексті вивчення концептуальних положень формування системи управління змінами в ЗВО доцільно запропонувати систему управління змінами (рис. 2).

Запропонована система має три основні блоки, які ділять процес управління змінами на три етапи: діагностично-аналітичний, проєктний, результативно-оцінювальний.

Завданням першого блоку – діагностично-аналітичного – є постійний процес моніторингу чинників, що визначають зміни в суб'єкті господарювання. Як і в будь-якій організації, зовнішнє середовище ЗВО є багатоелементним, проте є домінантні чинники, що визначають зміни, зокрема: глобальні зміни, зумовлені особливостями становлення Суспільства 5.0, особливості державної політики щодо розвитку національної економіки та освітньої сфери, зміна нормативно-регулюючих документів (наприклад, стандартів освіти) тощо.

Проєктний блок містить елементи діагностики потенціалу змін і проєктування програми змін. Усвідомлення потенціалу змін вимагає багатофункціонального дослідження. У визначенні стратегічного потенціалу змін ЗВО (СПЗЗВО) автори виходили з позицій, що потенціал – це багатокомпонентна сукупність стратегічних ресурсів ЗВО, які реалізуються завдяки функціонуванню підсистем ЗВО та мають засадниче значення для розвитку можливостей і меж функціонування ЗВО в тих чи інших умовах, навіть під час гострої економічної та політичної кризи в країні. Слід зазначити, що підсистеми потенціалу змін ЗВО відрізняються від таких підсистем промислових підприємств, мають свої особливості. За результатами проведених досліджень автори вважають, що варто виокремити такі підсистеми СПЗЗВО: потенціал освітньої діяльності, потенціал наукової діяльності, кадровий потенціал, управлінський потенціал, потенціал інфраструктурного забезпечення, лідерський потенціал. Сучасні умови функціонування ЗВО перетворюють процес оцінювання потенціалу підприємства на самостійну сферу аналітичної роботи, результати якої можна використовувати як інформаційну базу під час ухвалення управлінських рішень щодо розвитку інноваційної сфери або оптимізації освітніх програм, а також у процесі напрацювання певних механізмів щодо удосконалення процесу управління потенціалом ЗВО, для визначення резервів конкурентоспроможності і посилення конкурентних позицій ЗВО на ринку освітніх послуг.

У такому розумінні конкурентні переваги стають пріоритетною метою ЗВО, інтегральним показником його результативності, що закладено в самому понятті «потенціал змін». Стратегія ЗВО як один із варіантів формалізації програми змін стає засобом розвитку потенціалу змін організації. А зміни є рушійною силою та важелями, що приводять у дію механізм формування потенціалу організації.

Актуальним і важливим етапом управління змінами є результативно-оцінювальний. Важливо не лише оцінити, наскільки результативно проведено програму змін, а й запровадити мотиваційні заходи щодо їх реалізації. Зміни потребують не лише констатації фактів, а й з'ясування причин їхньої появи, ступеня впливу та можливих наслідків. Для кращого розуміння розглянемо декілька можливих ланцюгів формування змін<sup>12</sup>:

- 1) нові технології освітньої діяльності → нові технології управління закладів освіти → нові механізми взаємодії об'єктів і суб'єктів;

<sup>12</sup> Олексій Гайдей, «Формування механізму управління змінами на підприємствах легкої промисловості» (дис. канд. екон. наук, Київський національний університет технологій та дизайну, 2013).

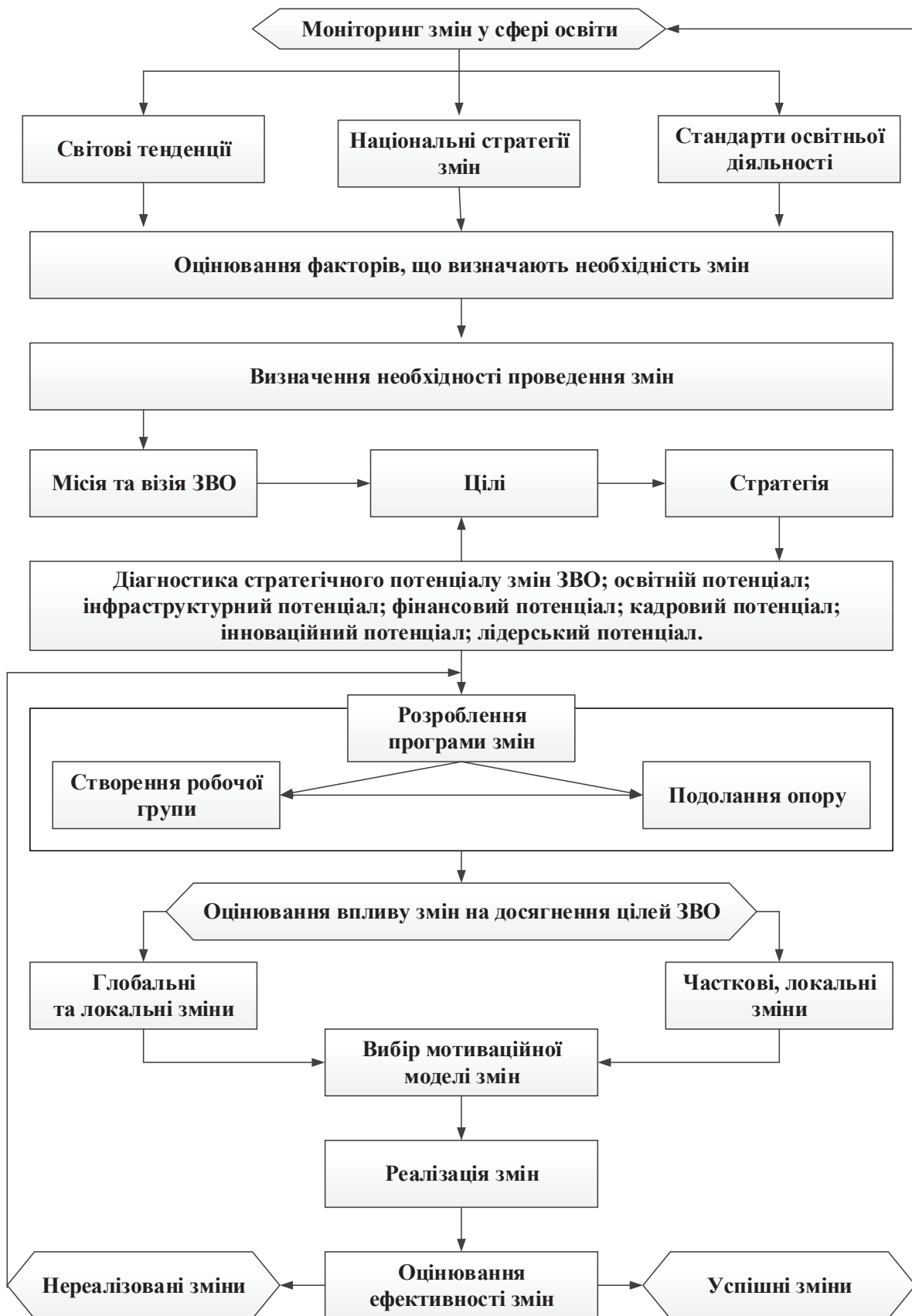


Рис. 2. Система управління змінами в ЗВО на засадах об'єктно-цільового підходу

- 2) нові освітні програми → нові вимоги до якості освітньої діяльності → нові взаємовідносини зі стейкхолдерами освітніх послуг;
- 3) інноваційні технології ШІ → вирівнювання конкурентного тиску → розширення конкурентного поля → поява нових учасників;
- 4) інноваційні технології → інноваційні проекти → поєднання ринкових сегментів → встановлення нових взаємовідносин → підвищення інтенсивності діяльності → зниження горизонту планування та порога нормального прогнозу;
- 5) глобалізація → розширення конкурентного поля → поява нових учасників;
- 6) глобалізація → укрупнення учасників ринку → розширення сфери освітньої та наукової діяльності на суміжні ринки й галузі;
- 7) зміни соціально-культурного середовища (зміна принципів та орієнтирів) → зміна ролі громадських організацій, споживачів, органів державної влади → зміна механізмів взаємодії.

Запровадження змін стикається з опором системи, зумовленим суперечностями між поточною діяльністю та заходами, передбаченими менеджментом ЗВО. Відповідно до принципів менеджменту, система намагатиметься встановити динамічну рівновагу, а це на практиці означає повернення до старої відпрацьованої системи. Нині доволі популярним є твердження, що для прориву треба вийти з динамічної рівноваги. Система управління, яку сьогодні використовують ЗВО, чинить опір змінам, які неминуче мають відбутися, або ж це призведе до повного руйнування ЗВО. Опір системи залежить від різниці (масштабу) між наявним і необхідним потенціалом ЗВО для досягнення нових цілей.

Реалізаційно-оцінювальний етап дає змогу зробити висновок про успішність впровадження запланованих змін.

Дослідження системи управління змінами в ЗВО дали змогу класифікувати систему організаційних змін, які відбуваються в ЗВО. Слід зауважити, що кожен етап управління має особливості. Для реалізації та регулювання змін важливою є підтримка: інформаційна, комунікаційна, мотиваційна. Інформаційна підтримка передбачає забезпечення повною інформацією про зміни, якісний моніторинг домінуючих чинників впливу, діагностику потенціалу змін, своєчасне ознайомлення з проробленою програмою персоналу, з новими зобов'язаннями, технікою та моделями поведінки; навчання персоналу. Комунікаційний компонент – підвищення комунікативних компетенцій НПП та співробітників ЗВО.

Реалізація змін також передбачає створення тимчасової групи, яка повинна займатись впровадженням змін, зокрема вибором технології та безпосереднім втіленням запланованого. Важливо регулювати зміни: якщо під час впровадження змін було виявлено порушення, потрібно встановити причини їх виникнення, повернутися на відповідний етап й усунути помилки.

У разі негативного результату потрібно повернутися на етап складання плану змін, щоб скоригувати його або розробити кардинально інший. Якщо в результаті успішно реалізованих змін було досягнуто цілей діяльності ЗВО, то слід перейти до самого початку системи для підготовки нового проекту змін, тобто запропонований процес є циклічним. Циклічність є важливою умовою системи управління змінами, адже постійне впровадження змін у ЗВО забезпечує інноваційність освітньої діяльності, зумовлює безперервний розвиток, підвищує конкурентоспроможність, що на сьогодні є пріоритетним завданням будь-якого ЗВО.

**Висновки.** Трансформаційні зміни в економіці України, зокрема вплив цифрової економіки та воєнних дій, ставлять перед закладами вищої освіти вимогу швидко адаптуватися до нових умов. Це є критично важливим для їхньої життєздатності та конкурентоспроможності. Ефективне управління організаційними змінами стає основою для успішної трансформації ЗВО. Формування системи управління змінами дає змогу не лише реагувати на виклики, а й проактивно впроваджувати інновації, що відповідають вимогам сучасного освітнього середовища.

ЗВО повинні відповідати концепції «Університет 5.0», яка передбачає відкритість освітньої системи, інклюзивність, цифровізацію освіти та інтеграцію сучасних технологій. Це дасть змогу забезпечити високий рівень підготовки фахівців, які можуть ефективно працювати в умовах швидко змінюваного світу.

Процес управління змінами має бути циклічним, що забезпечує постійний розвиток і вдосконалення освітньої діяльності. Регулярний моніторинг та оцінювання результатів змін є необхідними для корекції стратегій і підходів у відповідь на нові виклики. Для успішного впровадження змін важливо забезпечити інформаційну та комунікаційну підтримку, а також створити спеціалізовані групи для реалізації проєктів змін. Це сприятиме зменшенню опору системи нововведенням і підвищить ефективність управлінських процесів.

Подальші дослідження у сфері управління змінами в ЗВО варто зосереджувати на розробленні нових моделей і стратегій, що беруть до уваги специфіку українського контексту та міжнародні тенденції в освіті. Завдяки цьому заклади вищої освіти зможуть не лише вижити, а й стати лідерами у своїх галузях.

### Список використаної літератури

- Адизес, Іцхак Кальдерон. *Управління змінами для досягнення найліпшого результату в бізнесі й повсякденному житті*. Пер. з англ. Т. Семигіної. Київ: Форс Україна, 2018.
- Гайдей, Олексій. «Формування механізму управління змінами на підприємствах легкої промисловості». Дис. канд. екон. наук, Київський національний університет технологій та дизайну, 2013.
- Гарафонова, Ольга. «Реструктуризація та реінжиніринг бізнес-процесів – напрями проведення організаційних змін в умовах подолання системної кризи на підприємстві». *Вісник КНУТД* 1 (75) (2014): 215–25.
- Ігнат'єва, Ірина, Людмила Селіверстова, і Вікторія Хмурова. *Розробка методичного підходу з формування проєктів інвестиційних бізнес-планів розвитку підприємств легкої промисловості з урахуванням орієнтирів структурно-інноваційної політики*. Київ: Київський національний університет технологій та дизайну, 2014.
- Маркіна, Ірина, і Марина Янковська. «Генезис теорій управління змінами на підприємстві». *Економіка Криму* 3 (2013): 138–41. Сімферополь: АЕНУ.
- Beer, Michael, and Nitin Nohria. *Resolving the Tension between Theories E and O of Change*. In *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- Breque, Maija, Lars De Nul, and Athanasios Petridis. *Industry 5.0: Towards a Sustainable, Human-Centric and Resilient European Industry*. European Commission, 2021. Accessed January 6, 2021. [https://msu.euramet.org/current\\_calls/documents/EC\\_Industry5.0.pdf](https://msu.euramet.org/current_calls/documents/EC_Industry5.0.pdf).
- Gouillart, Francis J., and James N. Kelly. *Transforming the Organization*. New York: McGraw-Hill, 1995.
- Industry 5.0: A Transformative Vision for Europe*. European Commission. Accessed January 21, 2025. [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/news/all-research-and-innovation-news/industry-50-transformativevision-europe-2022-01-13\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/news/all-research-and-innovation-news/industry-50-transformativevision-europe-2022-01-13_en).
- Kotter, John P. “Winning at Change.” *Leader to Leader* 3 (1998): 27–33.
- Krüger, Wilfried. *Excellence in Change*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2009. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9510-0>.
- Lewin, Kurt. “Frontiers in Group Dynamics.” *Human Relations* 1, no. 1 (1947): 5–41. <http://dx.doi.org/10.1177/001872674700100103>.

### Bibliography

- Adizes, Ichak Kalderon. *Upravlinnia zminamy dlia dosiahnennia nailipshoho rezultatu v biznesi y povsiakdennomu zhytti [Mastering change]*. Translated by T. Semyhina. Kyiv: Fors Ukraina, 2018 [in Ukrainian].
- Beer, Michael, and Nitin Nohria. *Resolving the Tension between Theories E and O of Change*. In *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- Breque, Maija, Lars De Nul, and Athanasios Petridis. *Industry 5.0: Towards a Sustainable, Human-Centric and Resilient European Industry*. European Commission, 2021. Accessed January 6, 2021. [https://msu.euramet.org/current\\_calls/documents/EC\\_Industry5.0.pdf](https://msu.euramet.org/current_calls/documents/EC_Industry5.0.pdf).
- Garafonova, Olha. “Restructuring and Reengineering of Business Processes – the Organizational Changes in Terms of Overcoming Systemic Crisis at an Enterprise.” *Bulletin of the Kyiv National University of Technology and Design* 1 (75) (2014): 215–25 [in Ukrainian].
- Gouillart, Francis J., and James N. Kelly. *Transforming the Organization*. New York: McGraw-Hill, 1995.
- Haidei, Oleksii. “Formuvannia mekhanizmu upravlinnia zminamy na pidpriemstvakh lehkoi promyslovosti.” PhD diss., Kyiv National University of Technology and Design, 2013 [in Ukrainian].



- Ihnatieva, Iryna, Liudmyla Seliverstova, and Viktoriia Khmurova. *Rozrobka metodychnoho pidkholu z formuvannia proektiv investytsiinykh biznes-planiv rozvytku pidpriemstv lehkoi promyslovosti z urakhuvanniam oriientyryv strukturno-innovatsiinoi polityky*. Kyiv: Kyiv National University of Technology and Design, 2014 [in Ukrainian].
- Industry 5.0: A Transformative Vision for Europe*. European Commission. Accessed January 21, 2025. [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/news/all-research-and-innovation-news/industry-50-transformativevision-europe-2022-01-13\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/news/all-research-and-innovation-news/industry-50-transformativevision-europe-2022-01-13_en).
- Kotter, John P. "Winning at Change." *Leader to Leader* 3 (1998): 27–33.
- Krüger, Wilfried. *Excellence in Change*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2009. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9510-0>.
- Lewin, Kurt. "Frontiers in Group Dynamics." *Human Relations* 1, no. 1 (1947): 5–41. <http://dx.doi.org/10.1177/001872674700100103>.
- Markina, Iryna, and Maryna Yankovska. "Henezys teorii upravlinnia zminamy na pidpriemstvi." *Ekonomika Krymu* 3 (2013): 138–41. Simferopol: AENU [in Ukrainian].

**Alina Serbenivska**

National University of Kyiv-Mohyla Academy

**Oleksandr Ihnatiev**

National University of Kyiv-Mohyla Academy

## **PECULIARITIES OF FORMING A CHANGE MANAGEMENT SYSTEM IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS OF UKRAINE**

**Abstract**

Ukraine, like the rest of the world, is in the process of transitioning to a digital economy and society. This transition has been underway for almost half a century, but the pace of change has accelerated due to the continued deployment of digital infrastructure, the proliferation of smartphones that create conditions for universal computerization, and the generation of huge amounts of information of all kinds. These changes have turned data into a strategically important asset. We are talking about a change in the global socio-technological order, which results in a complete reformatting of the systems we are used to, formation of new social and economic strategies for business entities at various levels. At the same time, the technological paradigm is changing, governance models and social norms are changing, and large-scale demographic shifts are taking place. All these processes are dominant influences that require changes in the processes of educational activities and, in particular, the management system of higher education institutions (HEI). However, the problem is not that the transition to a new model of economic development is taking place in principle. The problem is that this transition is happening at a very fast pace – not over millennia, like the agrarian way, not over centuries, like the industrial way, but in just a few decades. In the context of these changes, it turned out that Ukraine's higher education institutions were rather inert, and unable to implement changes effectively. The emergence of a post-industrial, information society brings about fundamental changes in the economic systems of higher education institutions, transforming economic relations at all levels. In a rapidly changing environment, HEIs must have an appropriate readiness for change and a well-established change management system. The complexity and multidirectionality of the impact of external factors necessitate the formation of a management system that would be ready not only to anticipate new trends but also to respond to them accordingly, modernizing approaches to regulating all internal processes of the HEI. In the current situation, it is objectively necessary to recognize changes as an impetus for continuous development

(both in times of crisis and in favorable circumstances), which becomes the most important prerequisite for achieving future strategic priorities. Therefore, the study analyzes the main components of the change management system in higher education institutions and reveals that the key object of change is the strategic change potential of higher education institutions. Diagnosing the potential for change requires the development of methodological tools that would allow the rational implementation of the managerial function of analysis and achieve the target results of the HEI.

**Keywords:** management system, change management, organizational changes, change potential, higher education institutions.

*Матеріал надійшов 22 січня 2025 р.*

**Сербенівська Аліна Юріївна** – кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри маркетингу та управління бізнесом факультету економічних наук Національного університету «Києво-Могилянська академія»

**Serbenivska Alina** – PhD in Economic, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Marketing and Business Management, Faculty of Economics, National University of Kyiv-Mohyla Academy

ORCID iD: 0000-0002-4327-9457

E-mail: a.serbenivska@ukma.edu.ua

**Ігнат'єв Олександр Ігорович** – старший викладач кафедри маркетингу та управління бізнесом факультету економічних наук Національного університету «Києво-Могилянська академія»

**Ihnatiev Oleksandr** – Senior Lecturer at the Department of Marketing and Business Management, Faculty of Economics, National University of Kyiv-Mohyla Academy

ORCID iD: 0009-0001-8697-6412

E-mail: o.ihnatiev@ukma.edu.ua

*Цитування* (Чикаго: виноска і бібліографія):

Сербенівська, Аліна, та Олександр Ігнат'єв. «Особливості формування системи управління змінами в закладах вищої освіти України». *Empirio* 2, № 1 (2025): 126–135. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.126-135>.

*Citation* (Chicago: Notes and Bibliography):

Serbenivska, Alina, and Oleksandr Ihnatiev. "Peculiarities of Forming a Change Management System in Higher Education Institutions of Ukraine." *Empirio* 2, no. 1 (2025): 126–135. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.126-135> [in Ukrainian].



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)