

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ІГНАТЬЄВ ОЛЕКСАНДР ІГОРОВИЧ

УДК 378.014:005.35

ДИСЕРТАЦІЯ

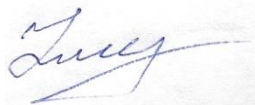
**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ЗВО В УМОВАХ
БІФУРКАЦІЇ**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



_____ О.І. Ігнат'єв

Науковий керівник: Сербенівська Аліна Юріївна, кандидат економічних наук,
доцент

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Ігнат'єв О.І. Формування системи управління організаційними змінами в ЗВО в умовах біфуркації. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент (07 – Управління та адміністрування). – Національний університет «Києво-Могилянська академія», Міністерство освіти і науки України, Київ, 2026 р.

Дисертаційну роботу присвячено теоретичному обґрунтуванню та розробці методичних рекомендації щодо формування системи управління організаційними змінами в умовах біфуркації.

Об'єктом дослідження є система управління закладами вищої освіти в умовах біфуркації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти формування системи управління організаційними змінами на засадах змін якісної поведінки динамічних систем.

Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретичних, методичних засад та розробці практичних пропозицій щодо формування системи управління організаційними змінами в закладах вищої освіти в умовах біфуркації, що спрямована на підвищення ефективності їх діяльності та забезпечення життєдіяльності суб'єктів господарювання:

- теоретичні положення щодо визначення сутності категорій «зміни», «організаційні зміни» «система управління організаційними змінами;
- розкрити особливості реалізації організаційних змін в умовах біфуркації;
- розробити концептуальні положення формування системи управління організаційними змінами в умовах біфуркації;
- дослідити особливості реалізації організаційних змін в закладах вищої освіти України;
- розробити методичні засади оцінювання стратегічного потенціалу

закладів вищої освіти в умовах реалізації змін;

- провести оцінку стратегічного потенціалу ЗВО та визначити рівень готовності до змін;
- розробити напрями впровадження системи організаційних змін з урахуванням позиціонування стратегічного потенціалу ЗВО на засадах біфуркації;
- розробити методичні засади формування системи організаційних змін з урахуванням трансформації ціннісних орієнтацій в ЗВО;
- узагальнення домінантів змін в ЗВО в умовах біфуркації.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає в подальшому розвитку теоретичних засад, розробці науково-методичних і практичних рекомендацій щодо формування системи управління організаційними змінами в умовах біфуркації. Основні положення наукової новизни полягають у наступному:

вперше:

- запропоновано теоретико-методичний підхід формування системи управління змінами на засадах моніторингу стратегічного потенціалу ЗВО з метою визначення точок біфуркації, що дає можливість підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень та підвищити результативність змін в ЗВО;

набули подальшого розвитку:

- теоретичні положення щодо визначення категорія «організаційні зміни», які базуються на інтеграції еволюції визначень від вузького розуміння (реагування на кризи) до комплексної парадигми розвитку організації, включає прогнозування, планування й активне формування майбутньої моделі організації, що дає можливість розширити теорію управління змінами;
- концептуальні засади усвідомлення стратегічного потенціалу змін ЗВО (СПЗЗВО), який запропоновано розглядати, як багатокomпонентну сукупність стратегічних ресурсів ЗВО, які реалізуються завдяки функціонуванню підсистем ЗВО, та мають визначальне значення для розвитку можливостей і

меж функціонування ЗВО в тих чи інших умовах, навіть в умовах гострої економічної та політичної кризи країни, що дає можливість адаптувати пропозиції до практичного застосування в ЗВО;

- система управління змінами в організаціях, яка базується на методичних засадах діагностики трансформації цінностей персоналу організації, що дає можливість адаптувати домінанти змін в систему управління підприємствами;

удосконалено:

- методичний підхід щодо оцінювання стратегічного потенціалу змін закладів вищої освіти, який базується на виділенні підсистем СПЗЗВО: фінансовий потенціал, потенціал операційної (освітньої) діяльності, потенціал наукової (інноваційної) діяльності, кадровий потенціал, управлінський потенціал, маркетинговий потенціал, та систематизації показників-індикаторів СПЗЗВО, що дає можливість перетворити процес оцінки потенціалу підприємства на самостійну сферу аналітичної роботи, результати якої можна використовувати як інформаційну базу при прийнятті управлінських рішень щодо розвитку інноваційної сфери або оптимізації освітніх програм, тощо;

- методичний підхід формування системи організаційних змін з урахуванням трансформації ціннісних орієнтацій в ЗВО, який базується на визначенні домінантів змін ЗВО, що дає можливість прогнозувати біфуркаційні підсистеми ЗВО, які вимагають трансформацій та змін.

У *вступі* обґрунтовано актуальність задач дослідження, наведено наукову новизну та сформовано практичне значення одержаних результатів.

В *першому розділі* подано положення щодо узагальнення діалектики розвитку категорії «організаційні зміни». Сучасне розуміння організаційна зміна зазнала певних трансформацій, що виражається в переході від реакції на зовнішній тиск елементів зовнішнього середовища суб'єктів господарювання, до розуміння організаційної зміни, як засобу встановлення динамічної рівноваги усієї системи управління організації, що дає можливість

спрямовати менеджмент на вдосконалення та підвищення ефективності. Сучасне тлумачення зміни вимагають управління знаннями, командної роботи, адаптації технологій і структур суб'єктів господарювання і це не лише звичні організаційні структури управління, а варто враховувати, що змінюються соціальна структура організацій, інформаційно-комунікаційна, технологічно-операційна (виробнича), тощо. Дослідження особливостей організаційних змін дозволило зробити висновок, що однією із ключових концепцій змін є концепція «життєвого циклу організації». Діагностика стану підсистем в контексті діагностування відповідності стадіям життєвого циклу є визначення точки біфуркації. Авторське бачення особливостей реалізації організаційних змін в суб'єктах господарювання в умовах біфуркації пов'язані з тим, що біфуркація є критичною точкою чи моментом вибору, коли підприємство переживає суттєві трансформації й має визначитись між збереженням існуючої системи управління організаційними мінами (організаційні структури управління, управлінські процеси) або трансформуватись для подальшого розвитку.

Теоретичне узагальнення реалізації організаційних змін в умовах біфуркації узагальнено у вигляді концептуальної моделі, яка включає три основних блоки, що поділяють процес управління змінами на 3 етапи: діагностично-аналітичний, проєктний, результативно-оціночний. Така структуризація дозволяє не тільки структурувати систему управління, а і визначити функціональні взаємозв'язки між елементами.

В *другому розділі* проаналізовані сучасні підходи до реформування системи вищої освіти. В результаті аналізу з'ясовано, що одним із напрямів трансформації вищої освіти України полягає в зміні парадигми управління ЗВО та розробці нової моделі управління ним, адекватної сучасним умовам. Аналіз специфіки розвитку людського капіталу висуває на перші ролі вищу освіту, як найважливіший компонент економічного, соціального і духовного розвитку країни та становлення нової ери – суспільства знань. Дослідження результатів діяльності ЗВО України, що ситуація, яка склалась у ЗВО свідчить

про існування невирішених проблем: недостатнє фінансування, застарілі програми, невідповідність підготовки фахівців ринку праці, відтік кадрів і студентів. Вище зазначені проблеми стали ще глобальнішими в контексті негативного впливу війни, зокрема руйнування інфраструктури та освітні втрати. Також важливим вагомим фактором, що вимагає певних організаційних змін в ЗВО є глобальні зміни, які визначаються необхідність відповідати Цілям сталого розвитку. Цілі сталого розвитку визначають нові пріоритети при формуванні цілей розвитку ЗВО, стимулюють її трансформацію щодо змісту, методів навчання, управління і соціальної відповідальності. Вивчення основних факторів впливу на зміни, що відбуваються в ЗВО України, дали можливість визначити, що запорукою ефективності змін є оцінювання готовності ЗВО до змін. Вирішення зазначеної проблеми можливо на основі розробки та використання СПЗЗВО. Розроблені методичні рекомендації аналізу та оцінювання СПЗЗВО, базуються на наступних етапах: створення збалансованої системи показників для оцінки СПЗЗВО за окремими функціональними складовими; обчислення одиничних показників рівня СПЗЗВО для ЗВО; побудова рівнянь бажаності за кожним індикатором; визначення групових показників рівня СПЗЗВО та інтегрального показника. В результаті дослідження практики діяльності ЗВО України виділено шість підсистем СПЗЗВО: фінансова, операційна (освітня), управлінська, інноваційна (наукова), кадрова, маркетингова. Для кожної підсистеми виділено груп показників індикаторів, за допомогою яких можливо дослідити рівень готовності стратегічного потенціалу ЗВО до змін. Апробаційні розрахунки виконано за даними семи ЗВО. Аналіз статистичних рядів показників-індикаторів в розрізі п'яти років дав можливість змодельовати показники бажаності для складових СПЗЗВО за визначеними підсистемами. Аналіз отриманих моделей дозволяє встановити показники, що відповідають високому рівню потенціалу і низькому, рівню що потребує розробки певних заходів. Таким чином, ЗВО у відповідності до зміни умов може варіювати оціночними показниками, формуючи оцінку СПЗЗВО як сам стратегічний потенціал. Для

менеджменту ЗВО перехід від оцінки стратегічного потенціалу до формування СПЗЗВО дає можливість вирішити важливу проблему для управління ЗВО – це визначення точок біфуркації в стані ЗВО, як точок високої невизначеності і нестабільності - при яких майбутній стан системи не є детермінованим, отже управління організаційними змінами в таких умовах потребує підвищеної уваги до адаптивності, гнучкості та швидкої реакції на відгук зовнішнього середовища для кожної із підсистем СПЗЗВО.

В *третьому розділі* запропоновані методичні засади позиціонування стратегічного потенціалу змін ЗВО з метою визначення точок біфуркації в стані підсистем стратегічного потенціалу змін. Це дає можливість переходити до одних із головних відмінностей сучасного менеджменту, а саме перехід від оцінок, аналізу до елементів управління ЗВО. Аналіз підсистем стратегічного потенціалу ЗВО та їх позиціонування дає можливість зробити висновок, що обрані для аналізу ЗВО розподілились в три зони бажаності: низька, задовільна, стабілізуюча. Позиціонування власного стратегічного потенціалу змін дає можливість визначити слабкі місця як по відношенню до інших ЗВО України та і по відношенню до кращих світових практик. І головне, оскільки загальний рівень стратегічного потенціалу є узагальненням значення індикаторів різних підсистем, то можна зробити висновок про найнестабільніший стан підсистеми як точку біфуркації ЗВО. Таким чином, визначається не лише загальний рівень нестабільності, що є свідченням біфуркації системи, а і можна визначити домінанту біфуркації. Так, за результатами аналізу, для обраної групи ЗВО доведено, що такою домінантою є кадровий потенціал. Дослідження проблем кадрового потенціалу дозволив визначити, що ключовою домінантою змін в ЗВО є зміна цінностей в усіх представників ЗВО. Встановлено, що саме цінності універсалізм, досягнення, гедонізм є цінностями, які притаманні категорії молоді вчені, а цінності безпека, традиції, влада притаманні категорії НПП, що має наукові ступені, а відповідно досвід і прив'язку до сталої корпоративної культури, а відповідно буде створювати певний опір змінам і відповідно можливо є фактором

негативного впливу на рівень стратегічного потенціалу змін ЗВО. Для підтвердження отриманих результатів та висунутої гіпотези, проведено кластеризацію в розрізі окремих ЗВО. Кластеризацію проведено у Google colab, мовою програмування Python. Обрано ієрархічний метод, кластерний інтервал від 0 до 4 кластерів, змінними є коефіцієнти якісного кадрового складу за 10 цінностями та $K_{КПЗВО}$, метод кластеризації - Уорда, міра відстані – квадрат Евкліда. Отримана теплова карта профілів цінностей ЗВО за шкалою Шварца та дендрограма чітко розкривають три диференційовані групи ЗВО з виразними домінуючими мотиваційними пріоритетами: перша група (ЗВО1, ЗВО2, ЗВО6) характеризується гуманістично-автономним профілем; друга група, представлена ЗВО4, досягнення-стимуляційним вектором; третя група (ЗВО3, ЗВО5, ЗВО7) консервативно-стабілізаційний профіль. Отримана структура підтверджує гіпотезу про детермінуючий вплив ціннісних пріоритетів на результативність ЗВО, де стимуляційно-досягненнева орієнтація забезпечує лідерство, а консервативно-захисний профіль стримує розвиток.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені теоретико-методичні положення доведені до рівня конкретних рекомендацій та впроваджені в діяльність підприємств: НаУ «Києво-Могилянська академія» (акт № 107/12 від 16.12.2025 р.), ЗНУ (м. Запоріжжя, довідка № 01.01-23/1987 від 1.12.2025) Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку (довідка №123/25 від 2 грудня 2025р.), ТОВ «Компанія Ензим» (довідка 1 від 1.12.2025)

Ключові слова: зміни, розвиток, заклади вищої освіти, система управління підприємством, стратегічне управління, управління, метрики, стратегія, потенціал, трансформація, адаптація, антикризове управління, університети, студенти, ефективність, бифуркація, управління змінами

ABSTRACT

Ignatiev O.I. Formation of a system for managing organizational changes in higher education institutions in conditions of bifurcation. Qualification scientific work on the rights of the manuscript.

Thesis for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 – Management (07 – Management and Administration). – National University of Kyiv-Mohyla Academy, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2026.

The dissertation is devoted to the theoretical justification and development of methodological recommendations for the formation of a system for managing organizational changes in conditions of bifurcation.

The object of the study is the management system of higher education institutions in conditions of bifurcation.

The subject of the study is the theoretical, methodological, and applied aspects of forming a system for managing organizational changes based on changes in the qualitative behavior of dynamic systems.

The purpose of the dissertation is to deepen the theoretical and methodological foundations and develop practical proposals for the formation of a system for managing organizational changes in higher education institutions in conditions of bifurcation, aimed at improving the efficiency of their activities and ensuring the viability of economic entities:

- theoretical provisions for defining the essence of the categories “change,” “organizational change,” and “organizational change management system”;
- reveal the peculiarities of implementing organizational change in conditions of bifurcation;
- develop conceptual provisions for the formation of an organizational change management system in conditions of bifurcation;
- to study the peculiarities of implementing organizational changes in higher education institutions in Ukraine;

- to develop methodological principles for assessing the strategic potential of higher education institutions in the context of implementing changes;
- to assess the strategic potential of higher education institutions and determine their level of readiness for change;
- develop directions for the implementation of a system of organizational changes, taking into account the positioning of the strategic potential of higher education institutions on the basis of bifurcation;
- develop methodological principles for the formation of a system of organizational changes, taking into account the transformation of value orientations in higher education institutions;
- generalize the dominant features of changes in higher education institutions in conditions of bifurcation.

The scientific novelty of the study lies in the further development of theoretical foundations and the development of scientific, methodological, and practical recommendations for the formation of a system for managing organizational change in conditions of bifurcation. The main provisions of scientific novelty are as follows:

for the first time:

- a theoretical and methodological approach to the formation of a change management system based on monitoring the strategic potential of higher education institutions in order to identify points of bifurcation has been proposed, which makes it possible to increase the level of validity of management decisions and improve the effectiveness of changes in higher education institutions;

further developed:

- theoretical provisions for defining the category of “organizational change,” which are based on the integration of the evolution of definitions from a narrow understanding (responding to crises) to a comprehensive paradigm of organizational development, including forecasting, planning, and active formation of a future organizational model, which makes it possible to expand the theory of change management;

- conceptual foundations for understanding the strategic potential of changes in higher education institutions (SPCEI), which is proposed to be considered as a multi-component set of strategic resources of higher education institutions that are implemented through the functioning of higher education institution subsystems and are of decisive importance for the development of the capabilities and limits of higher education institutions in certain conditions, even in conditions of acute economic and political crisis in the country, which makes it possible to adapt proposals for practical application in HEIs;

- a system of change management in organizations based on methodological principles for diagnosing the transformation of the values of an organization's personnel, which makes it possible to adapt the dominant features of change to the enterprise management system;

Improved:

- a methodological approach to assessing the strategic potential for change in higher education institutions, based on the identification of HEI subsystems: financial potential, operational (educational) potential, scientific (innovative) potential, human resources potential, management potential, marketing potential, and systematization of HEI indicators, which makes it possible to transform the process of assessing the potential of an enterprise into an independent area of analytical work, the results of which can be used as an information base when making management decisions regarding the development of the innovation sphere or the optimization of educational programs, etc.;

- a methodological approach to the formation of a system of organizational changes taking into account the transformation of value orientations in HEIs, which is based on the identification of the dominant factors of change in HEIs, which makes it possible to predict the bifurcation subsystems of HEIs that require transformation and change.

The introduction substantiates the relevance of the research tasks, presents the scientific novelty, and forms the practical significance of the results obtained.

The first chapter presents provisions for generalizing the dialectics of the development of the category of “organizational change.”

The modern understanding of organizational change has undergone certain transformations, expressed in the transition from reacting to external pressure from the external environment of economic entities to understanding organizational change as a means of establishing a dynamic balance of the entire management system of the organization, which makes it possible to direct management towards improvement and increased efficiency. The modern interpretation of change requires knowledge management, teamwork, and the adaptation of technologies and structures of economic entities, and this is not only the usual organizational management structures, but it is also worth considering that the social structure of organizations, information and communication, technological and operational (production), etc. are changing. Research into the characteristics of organizational change has led to the conclusion that one of the key concepts of change is the concept of the “life cycle of an organization.” Diagnosing the state of subsystems in the context of diagnosing compliance with life cycle stages is to determine the point of bifurcation. The author's vision of the peculiarities of implementing organizational changes in business entities in conditions of bifurcation is related to the fact that bifurcation is a critical point or moment of choice when an enterprise undergoes significant transformations and must decide between preserving the existing system of organizational change management (organizational management structures, management processes) or transforming itself for further development.

The theoretical generalization of the implementation of organizational changes in conditions of bifurcation is summarized in the form of a conceptual model, which includes three main blocks that divide the change management process into three stages: diagnostic-analytical, project, and results-evaluative. This structuring allows not only to structure the management system, but also to determine the functional relationships between the elements.

The second chapter analyzes contemporary approaches to reforming the higher education system. The analysis reveals that one of the directions of

transformation of higher education in Ukraine is to change the paradigm of higher education institution management and develop a new management model that is adequate to contemporary conditions. An analysis of the specifics of human capital development puts higher education at the forefront as the most important component of the country's economic, social, and spiritual development and the emergence of a new era—the knowledge society. Research into the performance of higher education institutions in Ukraine shows that the situation in these institutions indicates the existence of unresolved problems: insufficient funding, outdated programs, the mismatch between the training of specialists and the labor market, and the outflow of staff and students. The above-mentioned problems have become even more global in the context of the negative impact of the war, in particular the destruction of infrastructure and educational losses. Another important factor that requires certain organizational changes in higher education institutions is global changes, which are determined by the need to meet the Sustainable Development Goals. The Sustainable Development Goals set new priorities for the development of HEIs and stimulate their transformation in terms of content, teaching methods, management, and social responsibility. A study of the main factors influencing the changes taking place in Ukrainian HEIs has made it possible to determine that the key to effective change is assessing the readiness of HEIs for change. This problem can be solved by developing and using the SPHEI. The developed methodological recommendations for analyzing and evaluating the SPHEI are based on the following stages: creating a balanced system of indicators for evaluating the SPHEI by individual functional components; calculation of individual indicators of the level of SPZVO for HEIs; construction of desirability equations for each indicator; determination of group indicators of the level of SPZVO and an integral indicator. As a result of studying the practice of HEIs in Ukraine, six subsystems of HEIs have been identified: financial, operational (educational), managerial, innovative (scientific), human resources, and marketing. For each subsystem, a group of indicators has been identified, which can be used to study the level of readiness of the strategic potential of HEIs for change.

The research was tested using data from seven higher education institutions. Analysis of statistical series of indicator values over a five-year period made it possible to model desirability indicators for HEI components according to specific subsystems. Analysis of the models obtained allows us to establish indicators that correspond to a high level of potential and a low level that requires the development of certain measures. Thus, HEIs, in accordance with changing conditions, can vary in terms of assessment indicators, forming an assessment of the SPZVO as strategic potential itself. For HEI management, the transition from assessing strategic potential to forming SPZVO makes it possible to solve an important problem for HEI management, namely, determining bifurcation points in the state of HEIs as points of high uncertainty and instability at which the future state of the system is not deterministic. and therefore managing organizational changes in such conditions requires increased attention to adaptability, flexibility, and rapid response to external environment feedback for each of the SPZVO subsystems.

The third section proposes methodological principles for positioning the strategic potential of HEI changes in order to determine bifurcation points in the state of strategic potential change subsystems. This makes it possible to move on to one of the main differences in modern management, namely the transition from assessment and analysis to elements of HEI management. Analysis of the subsystems of the strategic potential of HEIs and their positioning allows us to conclude that the HEIs selected for analysis were divided into three zones of desirability: low, satisfactory, and stabilizing. The positioning of one's own strategic potential for change makes it possible to identify weaknesses both in relation to other HEIs in Ukraine and in relation to best international practices. And most importantly, since the overall level of strategic potential is a generalization of the values of indicators of different subsystems, it is possible to conclude that the most unstable state of the subsystem is the point of bifurcation of the HEI. Thus, not only is the overall level of instability determined, which is evidence of the bifurcation of the system, but it is also possible to determine the dominant factor of bifurcation. According to the results of the analysis, it has been proven for the selected group of

HEIs that this dominant factor is human resources. Research into human resource capacity issues has determined that the key dominant factor in changes in HEIs is a change in values among all HEI representatives. It has been established that the values of universalism, achievement, and hedonism are values inherent in the category of young scientists, while the values of security, tradition, and power are characteristic of the category of SPS with scientific degrees, and accordingly, experience and attachment to a stable corporate culture, and accordingly, will create a certain resistance to change and, accordingly, may be a factor of negative influence on the level of strategic potential for change in HEIs. To confirm the results obtained and the hypothesis put forward, clustering was carried out for individual HEIs. Clustering was performed in Google colab, using the Python programming language. A hierarchical method was chosen, with a cluster interval from 0 to 4 clusters, variables being the coefficients of qualitative personnel composition according to 10 values and SPEHEI, the clustering method being Ward's, and the distance measure being the Euclidean square. The resulting heat map of HEI value profiles on the Schwartz scale and the dendrogram clearly reveal three differentiated groups of HEIs with distinct dominant motivational priorities: the first group (HEI1, HEI2, HEI6) is characterized by a humanistic-autonomous profile; the second group, represented by HEI4, is characterized by an achievement-stimulation vector; the third group (HEI3, HEI5, HEI7) has a conservative-stabilization profile. The resulting structure confirms the hypothesis about the determining influence of value priorities on the effectiveness of HEIs, where a stimulation-achievement orientation ensures leadership, and a conservative-protective profile restrains development.

The practical significance of the results obtained lies in the fact that the developed theoretical and methodological provisions have been brought to the level of specific recommendations and implemented in the activities of enterprises: NaU “Kyiv-Mohyla Academy” (Act No. 107/12 of December 12, 2025), ZNU (Zaporizhia, certificate No. 01.01-23/1987 of December 1, 2025) Research Institute for Socio-Economic Development (certificate No. 123/25 dated December 2, 2025), Enzym Company LLC (certificate No. 1 dated December 1, 2025)

Keywords: changes, development, higher education institutions, enterprise management system, strategic management, management, metrics, strategy, potential, transformation, adaptation, crisis management, universities, students, efficiency, bifurcation, change management

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Ігнат'єв О. І. Трансформація домінантів стратегічного потенціалу змін закладів вищої освіти України // *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 2(8). С. 372–379. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(8\)-47S](https://doi.org/10.60022/2(8)-47S)
2. Ігнат'єв О. І., Сербенівська А. Ю. Особливості формування системи управління змінами в закладах вищої освіти України // *Empirio*. 2025. Т. 2, № 1. С. 126–135. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.126-135>
3. Ігнат'єва І., Сербенівська А., Ігнат'єв О. Стратегічна діагностика в умовах глобальних змін від світу VUCA до BANI // *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 328(2). С. 540–545. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-80>
4. Ігнат'єв О., Сербенівська А., Ігнат'єва І. Діагностика стратегічного потенціалу в умовах трансформацій // *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 6 (288). С. 269–277. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-288-269-277
5. Ігнат'єв О. І. Теоретичні засади проектування організаційних структур управління суб'єктами господарювання // *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 1. С. 125–129. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2015-1\(1\)-125-129](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2015-1(1)-125-129)
6. Ігнат'єв О. І. Стратегічна діагностика цінностей учасників освітнього процесу ЗВО в системі управління змінами // *Трансформація бізнесу в контексті глобальних викликів сталого розвитку : монографія / за ред. В. В. Храпкіної, К. В. Пічик*. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. С. 327–336.
DOI: <https://doi.org/10.35668/978-966-518-857-5>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

7. Ігнат'єв О. І. Особливості проектування організаційних структур управління підприємств на засадах системної синергії // *Наукові розробки, передові технології, інновації : матеріали III Міжнародної*

- науково-практичної конференції*. Прага–Будапешт–Київ : НДІСР, 2016. С. 85–90.
8. Ігнат'єв О. І., Ігнат'єва І. А. Інформаційне забезпечення системи управління стратегічним потенціалом промислових підприємств // *Наукові розробки, передові технології, інновації : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції*. Прага–Будапешт–Київ : НДІСР, 2015. С. 195–198.
9. Ігнат'єв О. І. Інноваційні підходи до факторної оцінки системи управління змінами на підприємствах легкої промисловості України // *Наукові розробки, передові технології, інновації : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції*. 6–8 травня 2017 р.
10. Ігнат'єв О. І., Ігнат'єва І., Сербенівська А. Тенденції оцінювання ефективності організаційних структур на засадах теорії змін // *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції*. Полтава, 19 квітня 2018 р. С. 10–12.
11. Ігнат'єв О. Формування стратегічного потенціалу ЗВО в умовах біфуркації // *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції*. 23–24 квітня 2025 р. Т. 1. С. 205.

**Наукові праці, які додатково відображають наукові результати
дисертації**

12. Ігнат'єв О. І., Ігнат'єва І. А. Концепція розвитку підприємства з урахуванням // *Розробка методичного підходу з формування проєктів інвестиційних бізнес-планів розвитку підприємств легкої промисловості: монографія / за ред. І. А. Ігнат'євої*. Київ : КНУТД, 2014. С. 103–122. ISBN 978-966-7972-35-6
13. Ігнат'єв О. І., Ігнат'єва І. А. Особливості становлення корпоративної форми організації бізнесу та корпоративного сектору України // *Ефективна економіка*. 2012. № 10. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.1

14. Ignatiev O. Organizational changes in higher education institutions in the context of transformations // *Modern Science — Moderní věda*. 2025. № 1. P. 5–13. DOI: <https://doi.org/10.62204/2336-498X-2025-1-12>
15. Ignatiev A. I. Increase factor of enterprise functioning efficiency // *PERSPECTIVES Journal on Economic Issues*. 2015. № 1. P. 57–65.
16. Ігнат'єв О. І. Теоретичні засади проектування організаційних структур управління в системі реалізації стратегічних змін // *Вісник КІБІТ*. 2015. Вип. 1(26). С. 45–50

ЗМІСТ

ЗМІСТ.....	20
ВСТУП.....	21
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ БІФУРКАЦІЇ.....	29
1.1. Діалектика розвитку категорії «організаційні зміни».....	29
1.2. Дослідження і класифікація чинників, що впливають на ефективність організаційних змін в умовах біфуркації.....	38
1.3. Концептуальні засади формування системи організаційних змін в ЗВО.....	52
Висновки до Розділу 1.....	68
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ЗВО.....	71
2.1. Особливості реалізації організаційних змін в ЗВО України	71
2.2. Методичне забезпечення діагностування потенціалу організаційних змін в ЗВО.....	81
2.3. Аналіз стратегічного потенціалу змін закладів вищої освіти України.....	104
Висновки до Розділу 2.....	108
РОЗДІЛ 3. АНАЛІТИЧНА ІНКОРПОРАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ЗВО НА ЗАСАДАХ БІФУРКАЦІЇ.....	111
3.1. Формування системи організаційних змін з урахуванням позиціонування стратегічного потенціалу змін ЗВО на засадах біфуркації.....	111
3.2. Методичні засади формування системи організаційних змін з урахуванням трансформації ціннісних орієнтацій в ЗВО	126
3.3. Трансформація домінантів потенціалу змін ЗВО.....	136
Висновки до Розділу 3.....	144
ВИСНОВКИ.....	146
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	149
ДОДАТКИ.....	162

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Трансформаційні зрушення, які сталися в економіці України внаслідок воєнної агресії, вимагають від суб'єктів господарювання спроможності ефективно та стрімко реагувати на зміни як чинник гарантування їхньої життєздатності і виживання. Реалізація важливої компетенції формування та втілення системи управління змінами в менеджмент сучасної організації можлива за умови приділення належної уваги управлінню організаційними трансформаціями та організаційним зростанням, які передбачають реорганізацію підприємства в цілому або його окремих підсистем із поточного у бажаний стан, котрий би відповідав вимогам оточення, потребам власників бізнесу, споживачів та соціуму загалом. Фактично сьогодні суб'єкти господарювання переживають умови біфуркації, коли організації змушені змінювати умови поведінки під впливом зовнішніх трансформацій. Оскільки одним із головних напрямків економіки України залишається освіта, то і питання розробки концептуально-методичних засад трансформаційних змін в закладах освіти набуває актуальності. В контексті цього, варто зауважити, що усі установи, які надають освітні послуги, також зазнають рушійних змін. Таким чином, актуальними стають питання вивчення, які саме трансформації доцільні в освітній сфері, як забезпечити ефективність їх упровадження, при цьому зберегти і гарантувати стратегічний розвиток одного з ключових стратегічних напрямів забезпечення державності в Україні. В фокусі наукових інтересів здобувача знаходиться вища освіта в Україні. Отже, трансформація сучасних систем управління, в напрямку пошуку нових форм організації та зміни політики управління, з метою забезпечення виживання закладів вищої освіти (ЗВО) та здобуття нового імпульсу для розвитку, є формування системи організаційних змін як один із напрямків сучасного менеджменту, що слугує найважливішою умовою організаційного зростання для суб'єктів господарювання.

Використання дієвих інструментів управління організаційними змінами дає змогу не лише підвищити адаптивність ЗВО до зовнішнього середовища, але й реалізувати концепцію безперервного вдосконалення його внутрішнього середовища. Різні аспекти теорії та практики менеджменту організаційними змінами та організаційним зростанням є предметом наукових студій зарубіжних і вітчизняних науковців, таких, як: Адизес І., Левін К., Коттер Дж., Мельник О., Воронков Д., Боженко О., Ушкаренко Ю., Приймак Н., Гавриленко Т., Тюхтенко Н., Жуковська В. Ігнат'єва І., А. Сербенівська та ін. У їхніх працях досліджено сутність змін в організації, сучасні концепції, методи здійснення змін та урядування організаційним зростанням. Однак, економічні умови функціонування організацій невпинно змінюються, що зумовлює потребу проведення системних досліджень і на цій основі постійного покращення теоретичних і методичних основ урядування змінами і зростанням у вітчизняних організаціях, що і визначає актуальність обраної теми дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана відповідно плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва Національного університету «Києво-Могилянська академія». Зокрема, в рамках теми

«Теоретико-методологічні засади управління соціально-економічними системами» (0119U103840) здобувачем запропоновано методичні засади формування системи організаційних змін з урахуванням трансформації ціннісних орієнтацій в ЗВО та в рамках проекту, що реалізується на кафедрі менеджменту маркетингу та підприємництва НаУКМА за програмою HORIZON (HORIZON-INFRA-2024-DEV-02) «Дослідницькі інфраструктури для майбутнього України: дорожня карта для сталого зростання та відновлення» («Research infrastructures for the future of Ukraine: roadmap for sustained growth and recovery» — RIFF) (вересень 2025) запропоновано апробацію методичних засад оцінювання стратегічного потенціалу змін в ЗВО України.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретичних, методичних засад та розробці практичних пропозицій щодо формування системи управління організаційними змінами в закладах вищої освіти в умовах біфуркації, що спрямована на підвищення ефективності їх діяльності та забезпечення життєдіяльності суб'єктів господарювання. Досягнення поставленої мети в дисертаційній роботі, вирішувалось через розв'язання наступних методичних і практичних завдань:

- проаналізувати теоретичні положення щодо визначення сутності категорій «зміни», «організаційні зміни» «система управління організаційними змінами;

- розкрити особливості реалізації організаційних змін в умовах біфуркації;

- розробити концептуальні положення формування системи управління організаційними змінами в умовах біфуркації;

- дослідити особливості реалізації організаційних змін в закладах вищої освіти України;

- розробити методичні засади оцінювання стратегічного потенціалу закладів вищої освіти в умовах реалізації змін;

- провести оцінку стратегічного потенціалу ЗВО та визначити рівень готовності до змін;

- розробити напрями впровадження системи організаційних змін з урахуванням позиціонування стратегічного потенціалу ЗВО на засадах біфуркації;

- розробити методичні засади формування системи організаційних змін з урахуванням трансформації ціннісних орієнтацій в ЗВО;

- узагальнити домінанти змін ЗВО в умовах біфуркації.

Об'єктом дослідження є система управління закладами вищої освіти в умовах біфуркації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти формування системи управління організаційними змінами на засадах змін

якісної поведінки динамічних систем.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є система загальнонаукових та спеціальних методів, що дозволить дослідити процес управління змінами в ЗВО: *методу порівняння, узагальнення* – для уточнення та впорядкування понятійно-категоріального апарату теорії управління змінами, оцінки та впорядкування моделей здійснення змін, аналізу діяльності ЗВО, *методу класифікації та типології; методи абстрагування, абстрактно-логічних методів* – для встановлення складових (елементів та важелів) концептуальних основ процесу управління змінами, а також для визначення складових потенціалу ЗВО; *методу індукції і дедукції* – для побудови методичних основ управління змінами в ЗВО; *методів економіко-математичного моделювання;* *кореляційно-регресійного аналізу* – для побудови моделей функціональної залежності показників-індикаторів підсистем стратегічного потенціалу змін ЗВО; *історичного методу, методів аналізу та синтезу, методів статистичного, логічного та системно-структурного аналізу* для розрахунку показників бажаності підсистем СПЗЗВО та узагальнюючих показників, визначення зон біфуркації в системі СПЗЗВО, *методи експертних оцінок, аналітичного методу*, кластеризацію ЗВО проведено у Google colab, мовою програмування Python, та ін. для дослідження впливу цінностей на формування системи управління змінами в ЗВО.

Наочне відображення динаміки показників розвитку ЗВО та, зокрема, процесів управління змінами в їхній діяльності планується здійснювати з використанням графічного, табличного та схематичного методів. Для проведення комплексного аналізу планується застосувати методи комп'ютерного оброблення, аналізу і відображення інформації за допомогою програм Microsoft Excel, STATISTICA.

Інформаційною базою дослідження постали розробки провідних учених та фахівців з менеджменту, матеріали наукових видань та аналітичні огляди, статистичні матеріали органів державної влади та звітні дані ЗВО, офіційні

Інтернет-ресурси.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає в подальшому розвитку теоретичних засад, розробці науково-методичних і практичних рекомендацій щодо формування системи управління організаційними змінами в умовах біфуркації. Основні положення наукової новизни полягають у наступному:

вперше:

- запропоновано теоретико-методичний підхід формування системи управління змінами на засадах моніторингу стратегічного потенціалу ЗВО з метою визначення точок біфуркації, що дає можливість підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень та підвищити результативність змін в ЗВО;

набули подальшого розвитку:

- теоретичні положення щодо визначення категорія «організаційні зміни», які базуються на інтеграції еволюції визначень від вузького розуміння (реагування на кризи) до комплексної парадигми розвитку організації, включає прогнозування, планування й активне формування майбутньої моделі організації, що дає можливість розширити теорію управління змінами;

- концептуальні засади усвідомлення стратегічного потенціалу змін ЗВО (СПЗЗВО), який запропоновано розглядати, як багатокomпонентну сукупність стратегічних ресурсів ЗВО, які реалізуються завдяки функціонуванню підсистем ЗВО, та мають визначальне значення для розвитку можливостей і меж функціонування ЗВО в тих чи інших умовах, навіть в умовах гострої економічної та політичної кризи країни, що дає можливість адаптувати пропозиції до практичного застосування в ЗВО;

- система управління змінами в організаціях, яка базується на методичних засадах діагностики трансформації цінностей персоналу організації, що дає можливість адаптувати домінанти змін в систему управління підприємствами;

удосконалено:

- методичний підхід щодо оцінювання стратегічного потенціалу змін закладів вищої освіти, який базується на виділенні підсистем СПЗЗВО: фінансовий потенціал, потенціал операційної (освітньої) діяльності, потенціал наукової (інноваційної) діяльності, кадровий потенціал, управлінський потенціал, маркетинговий потенціал, та систематизації показників-індикаторів СПЗЗВО, що дає можливість перетворити процес оцінки потенціалу підприємства на самостійну сферу аналітичної роботи, результати якої можна використовувати як інформаційну базу при прийнятті управлінських рішень щодо розвитку інноваційної сфери або оптимізації освітніх програм, тощо;

- методичний підхід формування системи організаційних змін з урахуванням трансформації ціннісних орієнтацій в ЗВО, який базується на визначенні домінантів змін ЗВО, що дає можливість прогнозувати біфуркаційні підсистеми ЗВО, які вимагають трансформацій та змін.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені теоретико-методичні положення доведені до рівня конкретних рекомендацій та впроваджені в діяльність підприємств. Так НаУ «Києво-Могилянська академія» (акт 107/12 від 16.12.2025 р), ЗНУ (м. Запоріжжя, довідка № 01.01-23/1987 від 1.12.2025) Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку (довідка №123/25 від 2 грудня 2025р.) ТОВ «Компанія Ензим» (довідка 1 від 1.12.2025)

На основі матеріалів Національного університету «Києво-Могилянська академія» (довідка 117/12 від 20.02.2026 р.) апробовані методичні засади дослідження стратегічного потенціалу змін ЗВО, обґрунтовано визначення ключових індикаторів СПЗЗВО. В освітньому процесі НаУКМА в рамках освітніх компонентів «Менеджмент», «Стратегічний менеджмент» використано теоретично-методичні напрацювання щодо формування системи управління сучасним підприємством.

Авторський внесок здобувача полягає в розробленні нових та удосконаленні існуючих моделей та методів формування системи управління

змінами на засадах біфуркації. Результати дисертаційної роботи отримані здобувачем особисто та в співавторстві опубліковані у публікаціях (Додаток Г):

1) фахові видання України:

[2] – здобувачем запропоновано систему управління змінами в ЗВО, обґрунтовано основні блоки системи. Співавтором Сербенівською А. висвітлено зовнішні фактори впливу на систему управління змінами ЗВО;

[3] – здобувачем узагальнено практики використання Модель ВАНІв умовах глобальних трансформацій. Співавтором А.Ю. Сербенівською змодельоване перехід від SPOD до ВАНІсвіту із застосуванням методів стратегічної діагностики, співавтором Ігнат'євою І.А. виконано узагальнення та аналіз особливостей трансформацій інструментів стратегічної діагностики в контексті змін нестабільного соціально-економічного середовища;

[4] – здобувачем запропоновано концептуальні положення моделювання стратегічного потенціалу ЗВО, система показників-індикаторів для проведення оцінки. Співавтором А.Ю. Сербенівською узагальнено теоретичні засади щодо трансформації сучасного розуміння потенціал, співавтором Ігнат'євою І.А. узагальнено підходи до оцінювання СП закладів вищої освіти;

2) інші праці:

[10] - здобувачем визначено методичні підходи щодо оцінки організаційних структур. Співавтором І.А. Ігнат'євою узагальнено методичні засади, Сербенівською А.Ю. узагальнено апробаційні розрахунки.

[12] – здобувачем запропоновано механізм управління змінами на промисловому підприємстві. Співавтором І.А.Ігнат'євою виконано узагальнення та концептуальне обґрунтування.

[13] – здобувачем визначено методичні підходи щодо інформаційного забезпечення стратегічного потенціалу організацій. Співавтором І.А. Ігнат'євою узагальнено методичні засади проведення оцінки стратегічного

потенціалу організацій .

Публікації. За темою дисертації опубліковано 16 наукових праць, у тому числі 6 статей у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України, 2 розділи в монографіях, 1 стаття у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та/або Європейського Союзу, 2 статті в інших виданнях, 5 тез доповідей та матеріалів конференцій.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертації оприлюднені автором на шести міжнародних науково-практичних конференціях, а саме: «2-ї та 3-ї Міжнародної науково-практичної конференції». (Прага -Будапешт-Київ, 2015р., 2016р.), «IV Міжнародній науково-практичній конференції Наукові розробки, передові технології, інновації"» (6-8 травня 2017 р.), «II Міжнародної науково-практичної конференції Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики",(м. Полтава, 19 квітня 2018 р.), «III Міжнародної науково-практичної конференції "Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу", (Київ, 23-24 квітня 2025 р.).

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації – 148 сторінок друкованого тексту. Дисертація містить 26 таблиць; 25 рисунків; список використаних джерел з 120 найменувань – на 12 сторінках; 8 додатків – на 85 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ БІФУРКАЦІЇ

1.1. Діалектика розвитку категорії «організаційні зміни»

В умовах стрімкого соціально-економічного розвитку ХХІ століття здатність своєчасно адаптуватися стає однією з найважливіших і найкритичніших умов ефективного функціонування та розвитку сучасних суб'єктів господарювання.

У бізнес-середовищі сучасні суб'єкти ринку постають перед мінливими, форс-мажорними та іноді непередбачуваними обставинами. Сполучення глобальної конкуренції, впровадження інформаційних технологій, широке застосування цифрових комунікацій і автоматизації виробничих процесів створює виклики, наслідки яких перевершують усе, що спостерігалось з початку промислової революції. Ці фактори змушують компанії швидко реагувати, інтегрувати інновації та шукати гнучкі стратегії для збереження конкурентоспроможності на ринках [10]; темп еволюції збільшується, щоб суб'єкт господарювання змогла досягти успіху, її стратегія й організаційні структури повинні бути адаптовані до навколишнього середовища [13].

У різних країнах процес управління змінами набуває різнопланового характеру. На думку німецьких вчених [9], 50%, переважно німецьких, підприємств беруть на себе сміливість стверджувати, що в них є культура змін, 20% прагнуть до такої і 30% не збираються вводити таку ні сьогодні, ні в найближчому майбутньому. Звичайно треба враховувати, що такі показники автори фіксували 20 років тому. А сьогодні ситуація стрімко змінюється.

Сьогодні однозначним є твердження, що сучасним суб'єктам господарювання забезпечують тривале функціонування й підтримка конкурентоспроможності не лише продукції, але й організації в цілому, саме

постійний розвиток в процесі безперервних змін видів діяльності, технологій, продуктів, ринків, організаційної культури тощо. Нинішні важкі умови для функціонування організацій спричиняють такий процес, що зміни обумовлені саме необхідністю пристосування до реальних умов, тобто адаптацією. Таким чином, сучасні умови потребують використання технології, які умовно можна назвати - стратегічно-адаптивного управління змінами в організаціях різних типів і форм. Що вищим є рівень адаптації, то надійнішою стає організація, як система, вищим є рівень її виживання та ефективності функціонування.

Розуміння практики проведення змін і розробка методичних інструментів потребує усвідомлення суті змін та діалектики розвитку категорії «зміни».

Якщо розглядати дослівний переклад поняття «зміна», то в буквальному сенсі воно трактується як виправлення, перетворення. Змінити – означає зробити іншим; процес, що змінює що-небудь колишнє. [44, с. 202]

Слово «зміна» походить від праслов'янського кореня, пов'язаного зі значенням «міняти», «перетворювати». Воно споріднене з такими словами в інших слов'янських та індоєвропейських мовах, як польське «zmiana», чеське «změna» тощо, які всі означають процес переходу, переходу в інший стан або заміни чогось [100]. Етимологічно воно походить від дієслова «міняти» (*měniti*), що вказує на дію переходу або перетворення, заміщення одного чогось іншим. Фонетичні чергування та зміни звуків у слові зумовлені історичним розвитком слов'янських мов. Отже, «зміна» - це перехід, перетворення або заміна чогось на інше, закріплене у слов'янській мовній традиції та відповідає філософському розумінню переходу одного стану у інший.

Зміна в філософському тлумаченні - це процес переходу від одного стану, форми або якості до іншого, що проявляється у всесвітньому розвитку буття. Вона є ключовою категорією діалектики, яка розглядає світ як рухливу, суперечливу і саморозвиваючу систему.

Категорія зміни у філософії досліджувалась багатьма видатними мислителями як фундаментальне поняття, що відображає процес розвитку, руху та перетворень у природі, суспільстві і мисленні. [44; 67]

Г. Гегель вважав зміну не просто переходом кількісних величин в інші, а процесом, у якому кількісні зміни переходять у якісні, і навпаки. За Гегелем, зміна включає такі категорії, як якість, кількість, міра та стрибок - різкий перелом, що породжує нову якість буття. Він підкреслював єдність і боротьбу протилежностей як рушійну силу всіх змін [50].

Тейяр де Шарден інтерпретував зміну як стрибок у розвитку, момент переходу від однієї форми буття до іншої, що є основою появи нових якостей і станів. Він наголошував на неперервності та кризових «точках перелому» у еволюції [107].

У класичній діалектиці зміна розглядається як синтез протилежностей, рух і розвиток, у якому старе заперечується, а на його основі виникає нове, зберігаючи зв'язок із попереднім. Зміна є таким процесом, що виражає внутрішню суперечність та розвиток речей як складної системи.

Діалектика - це філософська теорія розвитку, яка розглядає будь-які зміни (у тому числі організаційні) як результат дії суперечностей, переходу від кількісних змін до якісних та взаємопов'язаності елементів системи. Класичні діалектичні закони розвитку - закон єдності і боротьби протилежностей, закон переходу кількісних змін у якісні, закон заперечення заперечення - лежать в основі осмислення організаційних змін у сучасному менеджменті [92] - класичне джерело, де викладаються діалектичні закони розвитку, зокрема закон переходу кількісних змін у якісні]

Таким чином, діалектичне розуміння зміни, дає можливість зробити висновок, що «зміна» - завжди містить елемент протиріччя - наприклад, між усталеними структурними підходами та потребою нововведень. Кількісні накопичення (дрібні вдосконалення, освіта персоналу, технічні оновлення) ведуть до стрибків - якісних змін у структурі, культурі чи місії організації.

Закон взаємодії: організація знаходиться у взаємодії зі змінюваним середовищем, а це породжує нові вимоги та імпульси до змін.

Дослідження дали можливість виділити етапи діалектики категорії «організаційні зміни»:

- стихійні (спонтанні) зміни з'являються під тиском зовнішніх та внутрішніх суперечностей (конфлікт інтересів, зміни ринку тощо);

- планові (керовані) зміни - відповідь на стратегічні цілі, що враховують як зовнішні чинники (технології, конкуренція), так і внутрішні ресурси й потенціал організації;

- зміни еволюційного розвитку: під впливом послідовних змін виникають нові якості організації - нові структури, принципи роботи, корпоративна культура.

В той же час не можна ігнорувати думку Арістотеля, який розглядав рух як зміну, покриваючи такі аспекти, як виникнення, знищення, збільшення, зменшення, переміщення і перетворення. Для нього зміна була відображенням переходу від потенційності до актуальності буття [82].

Отже, у філософії категорія зміни - це не просто факт переходу від одного стану до іншого, а складний процес, який охоплює зміни кількості і якості, суперечність, стрибки розвитку і збереження, а також оновлення буття в усіх його проявах:

- закон взаємного переходу кількісних змін у якісні (Гегель, Тейяр де Шарден);

- методологічні основи категорії розвитку і зміни (Арістотель);

- діалектика, як теорія руху і змін у філософії.

Таким чином, філософське тлумачення зміни розкриває її як фундаментальну основу реальності, що лежить в основі всього існуючого і рухає розвиток природи, суспільства та мислення.

Основні характеристики категорії змін відображені в табл. 1.1.

Основні діалектичні характеристики категорії організаційні зміни

Категорія	Сутність для організаційних змін
Протиріччя	Драйвери змін: внутрішні/зовнішні конфлікти, потреба адаптації
Взаємодія	Внутрішньоорганізаційна та із середовищем організації
Перехід	Стрибки від старої якості до нової (реорганізація структур, нові технології)
Заперечення	Відмова від попередніх форм для появи якісно нових інновацій

Для усвідомлення особливостей розвитку теорії організаційних змін використані пошукових запитів використані основні ресурси публікацій Google Scholar, Scopus, Web of Science за ключовими словами: change management, organizational changeю, change potential. У Scopus за пошуковим запитом: (TITLE-ABS-KEY (change AND management) AND TITLE-ABS-KEY (change AND potential) AND TITLE-ABS-KEY (organizational AND change)) AND PUBYEAR > 1999 AND PUBYEAR < 2026 AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "SOCI")) AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Organizational Change") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Change Management") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Organization") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Organization And Management") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Management") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Organizational Culture")). У Web of Science знайдено за ключовим словом – стратегічний потенціал , організаційні зміни знайдено 586 джерел: Refine results for AK=(strategic potential) and And Organizational Changes (OR – Search within topic) and Article or Review Article or Book Chapters (Document Types) знайдено 5085 документів. В якості критеріїв виключення обрано статті відкритого доступу, що стосуються менеджменту та бізнесу період 1987-2025 рік, англійською мовою виключаючи регіон росії.

Проведені дослідження публікацій, які стосуються саме організаційних змін в менеджменті і бізнесі дозволяють зробити висновки, що організаційні зміни сьогодні розглядаються як цілеспрямований процес трансформації

структури, культурних особливостей, стратегій, процесів та поведінки організації з метою адаптації до зовнішнього і внутрішнього середовищ, підвищення ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Тлумачення організаційних змін у сучасній управлінській концепції з точки зору принципів сучасного менеджменту та найбільш поширених підходів в менеджменті наступні.

З точки зору процесного підходу: організаційні зміни – це послідовність дій, спрямованих на внесення цілеспрямованих покращень, які часто включають аналіз, планування, впровадження та моніторинг змін.

З точки зору цільового підходу: зміни здійснюються для реагування на виклики ринку, технологічні інновації, розвиток персоналу, зміну бізнес-моделей, законодавчі вимоги або інші фактори.

З точки зору системного підходу: в процесі змін враховується взаємозв'язок усіх елементів організації – структури, процесів, культури, технологій, людей.

Реалізація управлінських змін вимагає певних управлінських дій та функцій: розробка та реалізація стратегій змін, методи та інструменти для ефективного впровадження змін, мінімізації опору і максимізації результатів.

Особливості залежності сучасних організацій від мінливого зовнішнього середовища привели до того, що зміни не розглядаються як одноразова подія, а як постійний, циклічний процес адаптації і розвитку.

І, нарешті, важливий елемент сучасного менеджменту – це людський фактор від якого залежить багато управлінських процесів і особливо при реалізації змін: велика увага приділяється управлінню персоналом – мотивації, комунікаціям, лідерству, подоланню опору і формуванню нової корпоративної культури.

Сучасна управлінська концепція організаційних змін, як правило ґрунтується на моделях, які стали класикою теорії змін:

- Модель Курта Левіна: розморожування статус-кво, зміна, повторне заморожування (фіксація нового стану) [20];

- Адкар-модель - це сучасна методика управління змінами, яка допомагає організаціям цілеспрямовано впроваджувати та закріплювати трансформації через фокус на особистому переході кожного співробітника. Модель розроблена компанією Prosci і широко використовується у бізнесі та державному секторі. Усвідомлення потреби в зміні, бажання змінюватися, знання, як змінювати, здатність змінюватися, підтримка змін. [1; 21];

- Аджайл-методології - це гнучка методологія управління проектами і змінами, що базується на ітеративній, адаптивній структурі роботи, з акцентом на співпрацю, швидке реагування на зміни та постійне вдосконалення. Вона особливо ефективна у динамічних і мінливих умовах, де вимоги можуть змінюватися під час виконання проекту [120].

Узагальнення визначень категорії організаційні зміни класиками менеджменту представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Узагальнення визначень організаційних змін від різних авторів

Автор	Визначення/Цитата	Ключові акценти
1	2	3
Курт Левін [19]	Організаційні зміни - це процес розморожування існуючого стану, внесення трансформацій і повторного фіксування нового стану в організації.	Триетапна модель змін: розмороження, зміна, повторне замороження.
Джон Коттер [17]	Організаційні зміни - це комплекс дій і стратегій, спрямованих на створення і підтримку нових способів роботи для підвищення ефективності та адаптації.	Багатокроковий процес, лідерство та стратегія, фокус на підвищенні ефективності.
Бьорн Андерссон [8]	Організаційні зміни - це свідоме та цілеспрямоване втручання у структуру, процеси та культуру організації для досягнення конкурентних переваг.	Перетворення структури, культури та процесів, конкурентні переваги.
Річард Бекхардт [4]	Організаційні зміни - це плановий процес, спрямований на те, щоб перетворити організацію з існуючого стану у бажаний, покращений стан.	Планомірність, перехід до бажаного стану, цілеспрямованість.

Джерело: узагальнено автором

Дослідження теорій управління змінами дозволив дослідити еволюцію розвитку категорій організаційними змінами (рис.1.1.)

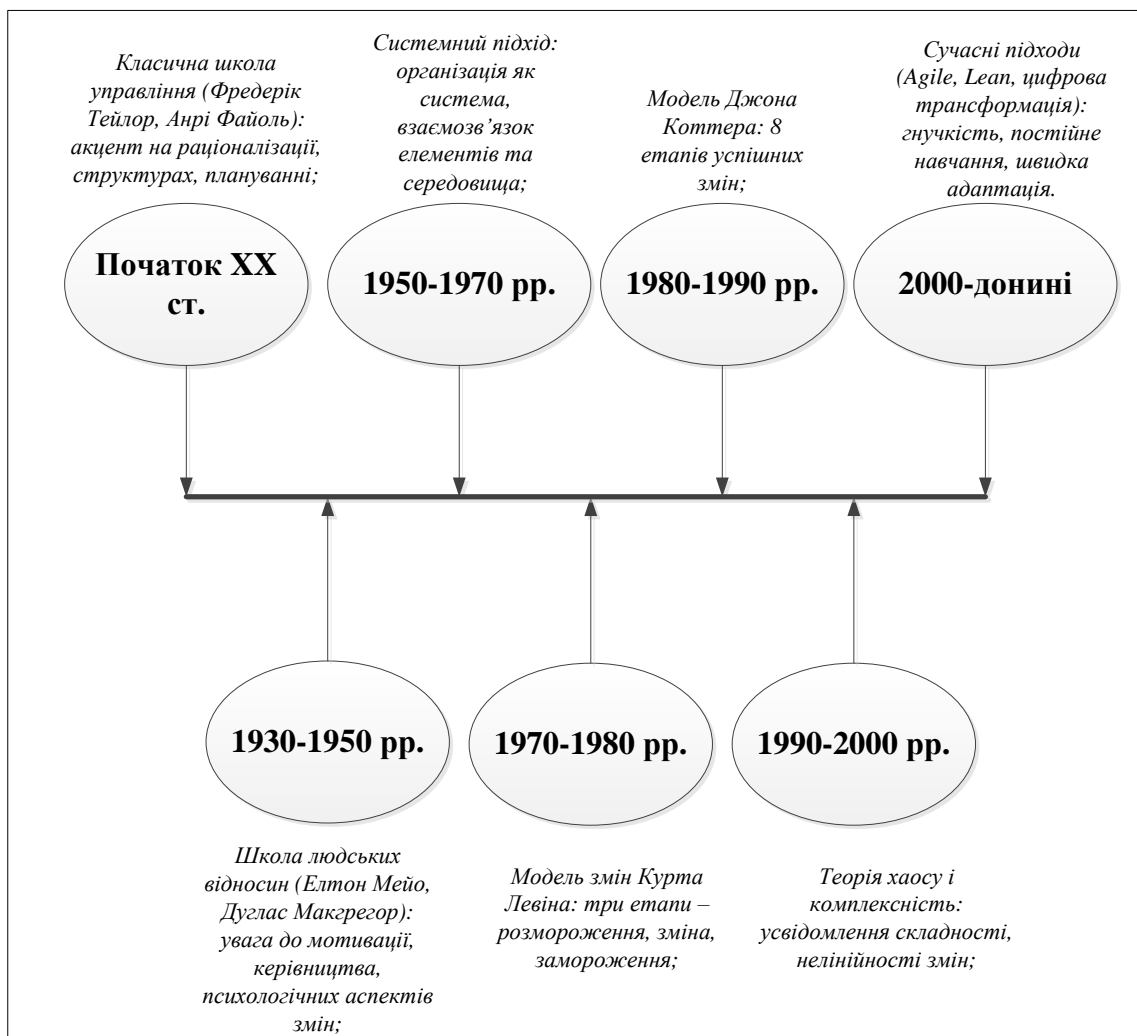


Рис.1.1. Стислий варіант хронології еволюції теорій і моделей управління змінами

Джерело: узагальнено автором

Дослідження сутності організаційних змін в українській науці дозволяє зробити висновки, що в українському науковому дискурсі сутність організаційних змін розглядається як цілеспрямований і системний процес трансформації структури, цілей, процесів, культури та інших складових організації із метою підвищення її адаптивності, конкурентоспроможності та ефективності. Основні ідеї українських дослідників з цього питання викладено далі.

О. Мельник вважає, що організаційні зміни є відповіддю на стрімкі зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємств, пов'язані з розвитком технологій, конкурентним тиском, ринковими умовами та іншими факторами. Їхня послідовність, логічність і цілеспрямованість дозволяють підприємствам зберегти і покращити свої позиції [81].

Д. Воронков вважає, що організаційні зміни включають три основні напрями: зміни мети організації, структурні зміни (пов'язані зі зміною розподілу повноважень, організаційної структури) та зміни у внутрішньоорганізаційних процесах. Важливо враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, що зумовлюють потребу в таких трансформаціях [45].

Поняття організаційних змін у сучасному українському контексті тісно пов'язане з необхідністю постійної адаптації організації до нових викликів, де ефективне управління змінами розглядається як стратегічний пріоритет. Лідерство і політика, що спрямовані на створення майбутнього. Методики прогнозування та впровадження змін є ключовими елементами успішних трансформацій [43].

Окрім структурних аспектів, значну увагу приділяють і зміні організаційної культури, бізнес-процесів і ролі людського фактору, що здатні впливати на успіх чи провал змін [74; 102; 112]. Автори відзначають, що зміни пронизують усі сфери діяльності і вимагають системного підходу.

У підходах українських дослідників підкреслюється також важливість класифікації змін за різними ознаками (зміст, масштаб, джерело, характер) для визначення оптимальних стратегій і методів управління трансформаціями [79; 99].

Таким чином, українські науковці визначають сутність організаційних змін як багатогранний, комплексний і динамічний процес цілеспрямованого оновлення організації, який передбачає не лише структурні корекції, а й глибокі культурні, стратегічні та процесуальні трансформації для досягнення стійкого розвитку в умовах зростаючої нестабільності середовища.

Виходячи із вище наведених досліджень можна узагальнити особливості розвитку категорії «організаційні зміни». По-перше, організаційна зміна - це не просто реакція на зовнішній тиск елементів зовнішнього середовища суб'єктів господарювання, а результат встановлення динамічної рівноваги усієї системи управління суб'єктом господарювання, що дає можливість спрямувати менеджмент на вдосконалення та підвищення ефективності.

У сучасних умовах зміни вимагають управління знаннями, командної роботи, адаптації технологій і структур суб'єктів господарювання і це не лише звичні організаційні структури управління, а варто враховувати, що змінюються соціальна структура організацій, інформаційно-комунікаційна, технологічно-операційна (виробнича), тощо.

Категорія «організаційні зміни» еволюціонувала від вузького розуміння (реагування на кризи) до комплексної парадигми розвитку організації, що передбачає прогнозування, планування й активне формування майбутнього компанії.

1.2 Дослідження і класифікація чинників, що впливають на ефективність організаційних змін в умовах біфуркації

Ефективність проведення організаційних змін вимагає усвідомлення чинників, що впливають на їх проведення та визначення особливостей реалізацій саме в момент біфуркації. Поняттю "чинник" (від латинського factor – що робить, виробляє) в літературі даються близькі по сенсу визначення, суть яких полягає в наступному: чинник – це рушійна сила, причина або одна з необхідних умов будь-якого процесу, явища. Рушійною силою причиною процесу організаційних змін суб'єктів господарювання є перш за все удосконалення або трансформація організаційної структури управління (ОСУ) суб'єкту господарювання являються вимоги підвищення ефективності діяльності, завоювання ринків і задоволення потреб колективу підприємства. Для задоволення цих вимог необхідно врахувати істотні

обставини, характеристики ОСУ в процесі організаційного проектування. Ці характеристики ОСУ функціонування системи управління підприємств, що впливають на ефективність, і надалі розумітимуться під терміном "чинники".

Відповідно до системного підходу, і з даного вище визначення чинника, витікає необхідність обліку в процесі організаційного проектування усіх істотних характеристик ОСУ, що впливають на ефективність функціонування системи управління.

У літературі по організаційному проектуванню не лише не дається повного переліку усіх чинників, що впливають на ефективність організаційних змін (що важко через їх величезну кількість), але навіть не проводиться їх загальна класифікація. На основі аналізу існуючої літератури по організаційним змінам нами виділені наступні основні групи чинників, що впливають на реорганізацію та організаційні зміни різної природи [6; 46; 81; 114]:

1. Інформаційно-технологічні:

- відповідність місії і цілям суб'єкту господарювання;
- науково-технологічні можливості;
- інноваційний рівень технологій і обладнання;
- цифровізація документообігу;
- відповідність професійної підготовки працівників займаним посадам;
- склад і взаємозв'язки об'єктивно необхідних завдань управління (інформаційно-функціональна модель управління);
- рівень спеціалізації в розв'язанні завдань управління (мінімум інформаційних зв'язків між підсистемами і елементами управління; максимум інформаційних зв'язків завдань управління, що підписуються для реалізації у сфері діяльності одного підрозділу або елемента управління);
- змістовні характеристики конкретних функцій управління (рівень формалізації, частота рішення);
- характер розподілу повноважень і відповідальності між лінійними і функціональними підрозділами в процесі ухвалення рішень;

2. Структурні:

- соціальна структура суб'єкту господарювання;
- кількість рівнів управління;
- рівень централізації управління;
- кількість підрозділів (масштаби суб'єкту господарювання);
- норми керованості (по рівнях ієрархії) для працівників функціонального і лінійного управління.

3. Поведінкові - системний підхід до вивчення поведінки працівника вимагає, щоб воно розглядалося як підсумок дії різноманітних чинників:

- громадське середовище (політика держави, громадські завдання і ідеали, виховання і освіта, традиції, соціальні цінності і норми,);
- організаційне середовище (система цілей суб'єкту господарювання, організаційна структура управління, лідерство керівництва, система мотивації персоналу, організаційний культура суб'єкту господарювання);
- внутрішні чинники (переконавання, потреби і інтереси, установки, здібності, психофізіологічні особливості персоналу суб'єкту господарювання).

4. Чинники зовнішнього середовища: глобалізаційні виклики, концепція Сталого розвитку, існуюча система економічних відносин в країні, політика держави в області економіки, ситуація на ринках збуту та ін.

Основною особливістю більшості чинників, що впливають на ефективність організаційних змін, є їх важкоформалізованість. Необхідність обліку в процесі синтезу системи організаційних змін таких важкоформалізованих чинників, як місія функціонування суб'єкту господарювання, цілі і обмеження функціонування, стратегічний або тактичний характер цілей і завдань управління, надійність функціонування системи в умовах невизначеності, соціально-психологічні аспекти управління, еволюційність розвитку організаційної структури управління, істотно обмежують можливості формалізованих методів синтезу. Цим пояснюється значно більша кількість публікацій по неформалізованих методах проведення

реорганізацій або реструктуризацій, у яких структура управління розглядається переважно з точки зору поточних завдань, переважає описовий підхід до структур. Інтенсивно розвиваються методи синтезу організаційних структур, які розглядаються, як елемент організаційних змін, що дозволяють оцінити кількісні характеристики параметрів змін. Але загальна схема управління незалежно від того, якою моделлю вона описується, як правило, складна і великою мірою включає неформальні умови і зв'язки та експертні оцінки. Тому роль якісних методів і розробок проблеми аж ніяк не зменшується. Одним з основних недоліків існуючих підходів до проблеми синтезу організаційної структури стає відсутність саме загальної концепції, яка поєднувала б формальні до неформальні оцінки (Є. Антипенко, 2013, Ю. Ободовський «Синтез структур управління» (2016)) [39].

Оскільки центральним елементом організаційних змін виступає людина зі своїми знаннями, досвідом, навичками, а також психофізіологічними особливостями в сучасному організаційному проектуванні необхідно зробити акцент на формування структур органічного типу, які орієнтовані на підбір і виховання кадрів, максимальне вивільнення творчого потенціалу особи. Це неможливо зробити без урахування в процесі формування організаційної структури управління чинника людського ресурсу.

Людський ресурс (чи людський чинник) – це поняття, що означає функції людини в суспільстві. При цьому розрізняють людський чинник впливу. Виходячи із загально прийнятого визначення організації, під людським чинником впливу доцільно розуміти працівників суб'єкту господарювання, які об'єднані для спільної діяльності, найголовнішою характеристикою яких є рівень їх професійної компетенції. Але це не єдина характеристика. В структурному плані організаційних змін людський чинник – це особа, робоча група, трудовий колектив. Говорячи про людський ресурс, не можна не звернути увагу, на вплив психологічний аспект людського чинника, який включає внутрішні сили поведінки, що спонукають людей до високої активності. Саме це те, що ставить в пріоритети менеджмент

організацій, оскільки це приводять в рух творчий потенціал, тому управління працівниками повинне здійснюватися з урахуванням психологічних закономірностей їх поведінки. Не врахування психологічних факторів, призводить до негативних наслідків – неефективності організаційних змін: появі психологічних конфліктів, що викликають плинність кадрів, порушення трудової дисципліни, зниження продуктивності праці і якості продукції.

Таким чином, людський ресурс характеризується в першу чергу рівнем професійної підготовленості працівників і важкоформалізовані поведінковими чинниками. Серед поведінкових чинників слід виділити рівень корпоративної культури (чинник громадського середовища) і психофізіологічні особливості працівників (внутрішній чинник) які роблять найбільший вплив на якість реалізації системи управління змінами в суб'єкті господарювання. Проведені дослідження дають змогу зробити висновок, що корпоративна культура сьогодні є ключовим чинником організаційних змін і суттєво впливає на їх успішність. Вона є системою цінностей, норм, традицій, переконань і принципів поведінки, що формуються в організації і визначають ставлення співробітників до змін, їх мотивацію, готовність і реакції на трансформації (Н. Приймак, 2019) [93].

Варто дослідити і визначити основні аспекти впливу корпоративної культури на організаційні зміни. По-перше, корпоративна культура створює сприятливі умови та формує поведінку персоналу, що сприяє реалізації змін і збільшує їх ефективність (О. Тарасова, 2013, С. Ілляшенко, М. Овчаренко, 2012, М. Артеменко, 2010, П. Смоленюк, 2010) [41; 64; 101; 106; 117].

По-друге, вона впливає на ставлення до змін на глибинному рівні, де формується підтримка, нейтралітет або опір змінам (Н. Приймак, 2019) [93]). Опір змінам може бути різним залежно від типу корпоративної культури на індивідуальному, груповому та системному рівнях.

По-третє, корпоративна культура є соціальною системою, що інтегрує працівників, підтримує внутрішню єдність, стабілізує процеси комунікації і знижує конфлікти, що полегшує управління змінами (В. Зеліч, 2017) [61].

По-четверте, корпоративна культура В є стратегічним ресурсом суб'єкту господарювання, що забезпечує синергію та релевантність змін цілям підприємства (Н. Приймак, 2019) [93].

По-п'яте, сильна корпоративна культура покращує психологічний клімат у колективі, підвищує мотивацію, знижує плинність кадрів і рівень відсутності на роботі (абсентеїзм), що полегшує адаптацію до нововведень (О. Тарасова, 2013, С. Ілляшенко, М. Овчаренко, 2012, М. Артеменко, 2010, П. Смоленюк, 2010).

По-шосте, корпоративна культура забезпечує внутрішню інтеграцію і зовнішню адаптацію суб'єкту господарювання, сприяючи більш продуктивній роботі на основі партнерських відносин [61].

Сьома умова пов'язана з умовами нестабільності, постійних трансформацій і викликів ринку, за яких зростають вимоги до культури як інструменту підтримки змін, забезпечення командної роботи і швидкої адаптації.

Впровадження корпоративної культури часто передбачає системні зміни у цінностях, комунікації та лідерстві, які важливі для стабільності змін і уникнення їхнього саботажу.

Практика й дослідження в Україні та світі підтверджують, що належно сформована та підтримувана корпоративна культура підвищує шанси успішної реалізації змінних ініціатив[116].

Трудовий колектив, що є специфічним соціально-психологічним середовищем, наповнений системою міжособистісних стосунків які опосередковані цілями і завданнями, що стоять перед менеджментом суб'єкту господарювання, що реалізує організаційні змінні. Кожна окрема людина орієнтована на цілком визначену систему цінностей. В цьому контексті інтеграція людей в колектив дозволяє зробити висновок, що сукупність індивідуальних ціннісних орієнтацій складає ціннісно-орієнтаційну єдність колективу. Дуже важливо використання принципу єдності в у менеджменті: якщо колектив має ціннісно-орієнтаційну єдність, то і професійні

міжособистісні стосунки членів колективу будуть мати менше конфліктів. У таких умовах люди будуть залучені в процес рішення групових завдань, а усі свої внутрішні проблеми відкладені на другий план.

У кожному колективі утворюється декілька неформальних структур зі своєю спрямованістю, що впливає на професійну діяльність трудового колективу, роз'єднаність дезорганізує колективні дії, згуртованість же організовує їх. Неформальні структури і згуртованості колективу є дуже важливою для розуміння організаційних змін та реалізації ефективних стратегій.

При цьому варто виділити ряд понять, які пояснюють українські вчені [62; 65; 86; 70; 103; 119].

Неформальні структури - це соціальні підсистеми в колективі, неформальні групи або зв'язки, що виникають природно на основі спільних інтересів, цінностей, емоційних зв'язків. Вони часто впливають на поведінку працівників, їх мотивацію та сприйняття змін.

Роз'єднаність і дезорганізація - коли неформальні групи діють розрізнено, відсутня єдність цілей та координація, це створює бар'єри для колективної роботи, знижує продуктивність, уповільнює впровадження нововведень і навіть може посилювати внутрішній опір змінам.

Згуртованість колективу - характеризується ступенем єдності, взаємної підтримки, довіри, спільності цінностей і норм. Чим вищий індекс згуртованості (ближчий до 1), тим більш позитивний психологічний клімат у колективі, що сприяє ефективній комунікації, спільній діяльності та високим результатам.

Для діагностики і аналізу рекомендують використовувати наступні показники: індекс згуртованості (це кількісний показник, який відображає рівень єдності і взаємодії членів колективу), взаємозв'язок згуртованості і продуктивності (численні психологічні дослідження довели, що високий рівень згуртованості позитивно корелює з ефективністю праці, кращою

адаптацією до змін, зниженням конфліктів і підвищенням лояльності до організації).

Чому вище наведені поняття важливі для усвідомлення організаційних змін і є важливими факторами, що впливають на управління цим процесом.

По-перше, управління корпоративною культурою і змінами повинно враховувати неформальні структури та рівень згуртованості, бо без підтримки та єдності колективу будь-які зміни ризикують бути саботованими або неефективними.

По-друге, лідери і менеджери мають сприяти розвитку довіри, взаємоповаги, спільного бачення, формувати позитивний психологічний клімат, який підвищує індекс згуртованості.

По-третє, планування змін слід базувати на усвідомленні існування неформальних груп і робити акцент на залученні лідерів цих груп для підтримки трансформацій.

Наступний важливий чинник, що впливає на ефективність організаційних змін є психофізіологічні особливості працівників. Вченими такі здібності пов'язують з можливостями працівника щодо динаміки набуття знань, умінь і навичок, успішність виконання визначеної діяльності. Зазвичай в системі набуття досвіду будь-яка людина може опанувати необхідний мінімум знань, умінь і навичок. Проте, за рівних зовнішніх умов різні люди опановуватимуть їх з різним темпом. В цьому проявляється біосоціальна єдність особи [69].

Проведені дослідження дають можливість зробити висновок, що при формуванні нової системи управління організаційними змінами доцільно, на наш погляд, враховувати наступні психофізіологічні чинники: темперамент, рівень тривожності, стиль реагування на конфліктні ситуації (суперництво, співпраця, компроміс, поступки), рівень суб'єктивного контролю, динамічні характеристики, що лежать в основі темпераменту, працездатність, рівень творчого мислення, рівень інтелекту, швидкість моторних реакцій, здатність обчислювати, рівень зорової уваги, рівень селективності інформації.

Виходячи з вище сказаного, існує потреба в створенні нових методичних рекомендацій щодо формування в рамках системи управління організаційними змінами раціональної ОСУ суб'єкту господарювання, яка б поєднає в собі формальні і неформальні оцінки, і була орієнтована на людський ресурс, тобто враховувала такі важкоформалізовані чинники, що впливають на ефективність функціонування системи, що управляє, як професіоналізм працівників, їх психологічні особливості і психологічна сумісність. На рисунку 1.2 показана класифікація чинників де жирним шрифтом виділені важкоформалізовані чинники, які в існуючих формалізованих методиках формування ОСУ не враховувалися.

Виокремленні фактори характеризують особливості функціонування сучасних суб'єктів господарювання за допомогою таких категорій, як влада і реалізація функції контролю, що є внутрішніми рушійними силами менеджменту, які виникають у результаті внутрішньо підприємницької боротьби менеджерів за владу. Останнім часом дослідники відзначають, що встановлюючи цілі і реформуючи структуру, менеджери, більш керуються інтересами своїх відділів і підрозділів, чим загальною ефективністю організації в цілому [56; 77]. Так, ця тенденція справді спостерігається у сучасній практиці управління організаціями і є предметом багатьох досліджень у сфері менеджменту. Вона пов'язана з так званим ефектом "субоптимізації" - коли керівники окремих відділів чи підрозділів фокусуються здебільшого на досягненні своїх локальних цілей і інтересів, іноді в ущерб загальній ефективності організації.

Дослідження дозволяють визначити основні причини такої поведінки менеджерів.

1. Конкуренція між підрозділами - у межах організації між відділами може існувати внутрішня конкуренція за ресурси, бюджет, визнання, що стимулює більш вузьку орієнтацію.

2. Відсутність узгодженої системи цілей - якщо корпоративні цілі не чітко скоординовані з підрозділами, менеджерам складно побачити внесок у загальну стратегію.

3. Інформаційні бар'єри - недолік комунікації та обміну інформацією між підрозділами спонукає фокусуватися на внутрішніх засадах роботи.

4. Неадекватна мотивація та система винагороди - коли критерії оцінки роботи базуються виключно на показниках підрозділу, а не всієї організації.

5. Культурні особливості - корпоративна культура може не сприяти співпраці і взаємодії між функціями.

Концепція влади була висунута і розвинута у західній науковій літературі такими вченими як Е. Тоффлер, Б. Рассел, В. Ойкен, Ф. Перроу, в. Самуельс, Д. Янг та інші [27; 28; 31; 33; 35; 96; 108]. Існує безліч визначень влади, які незважаючи на різниці мають єдину основу. Західні дослідники у галузі менеджменту, такі як Д. Гібсон, Д. Іванцевич, Д. Донелі, Р. Дафт, С. Роббінс [85] визначають владу як вплив на поведінку однієї особи або групи, що вносить зміни у відносини чи почуття іншого індивіда або групи.

С. Роббінс і Дж. Пфедер вважають, що влада є потенційною здатністю впливати на поведінку, змінювати перебіг подій, переборювати опір, і змушувати людей робити те, що вони інакше б не робили [30]. Визначення Пфедера і Роббінса вводять додатковий вимір: примусова зміна напрямку поведінки людей під впливом влади. Усі ці визначення мають одну загальну властивість – наявність засобів влади, що дозволяють впливати на процеси у суспільному житті. Тому більш поширене визначення влади як можливості і здатності впливати на діяльність людей. Дослідження у рамках інституційної теорії, на думку українських вчених, доводять, що система влади є фактором, стан якого впливає на вибір, цілі і результати поведінки певного агента, а також стан і результати функціонування економічної системи у цілому [53; 87].

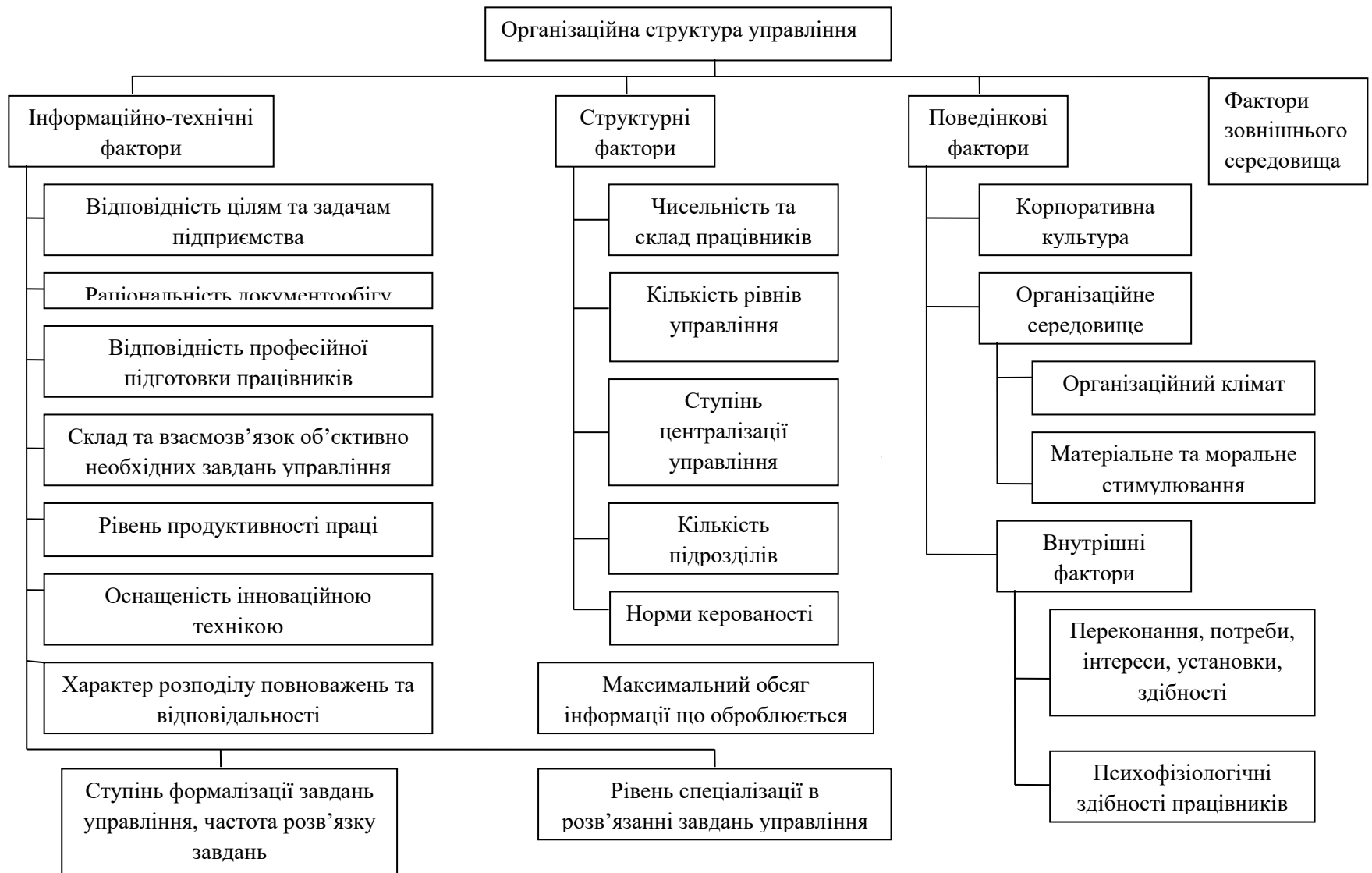


Рис. 1.2. Основні фактори, що впливають на ефективність функціонування управлінської системи Джерело: узагальнено автором

Основні ідеї цієї позиції наступні:

- система влади визначає умови, правила та норми поведінки соціальних і економічних агентів, формує мотивації та обмеження для їх дій;
- стан системи влади впливає на ефективність прийняття рішень на мікро- і макrorівнях, що безпосередньо позначається на економічних результатах;
- зміни у владі або її інститутах можуть бути рушієм реформ та трансформацій у економіці;
- інституційний підхід розглядає владу як інституціональний механізм, що закріплює правила гри в економіці і суспільстві загалом.

Для того щоб мати владу, необхідно тримати під контролем щось, що має значення для виконавця, що робить його залежним від утримувача влади і змушує його діяти так, як він хоче. Це "щось" є мотиваційні фактори, або потреби, які обґрунтовані та визначені в багатьох теоріях мотивації. Найбільш відомі з них теорії М. Туган-Барановського, Д. Мак-Грегора, Мак-Клеланда, К. Альдерфера, Ф. Герцберга, А. Маслоу, У. Оучі [15; 22; 23; 24; 52; 59; 110; 118].

Кожна з перелічених теорій надає свій перелік потреб людини, які базуються на відчутті фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь. Наприклад, видатний український вчений М. Туган-Барановський виділяє фізіологічні, суттєві, інстинктивні, альтруїстичні та практичні потреби. За А. Маслоу, потреби групуються за наступними ознаками: групи фізіологічних потреб, потреб в захищеності, соціальні потреби, потреби в повазі та самовираженні. Мак-Клеланд додає до цього переліку потреби у владі, успіху, причетності. К. Альдерфер серед головних називає потреби існування, зв'язку, зростання. У. Оучі, в свою чергу, розробив теорію, згідно з якою основою успіху є віра в загальні цілі, сумлінність, довірчі взаємини, взаємопідтримка, погодженість дій.

Незалежно від класифікацій, усі ці потреби обумовлюють наступні засоби впливу на людину в процесі реалізації влади в організаційній діяльності: фізичний примус; правила і процедури, визначені положенням (посадовою інструкцією); обмін ресурсами на підставі угод, договорів; переконання

персоналу, використання логіки, аргументів, фактів; особисту чарівність, ентузіазм і магнетизм владної особи; довіру, повагу, авторитет керівника.

У країнах з розвинутою ринковою економікою система влади використовує такі моделі, коли влада традиційно знаходиться у власників, однак на практиці використовуються моделі влади (експертна, політична, соціальна) що може належати вищому керівникові і професійним менеджерам. Менеджери прагнуть до влади, пояснюючи це фактором ефективності прийняття рішень працівниками в умовах жорсткої конкуренції, диференціації ринку, прискорення ринкових процесів. Однак, насправді, менеджерам для ефективного управління досить використання ефективного механізму делегування повноважень. Владою, як механізмом досягнення організаційних, групових і індивідуальних цілей користуються як власники так і менеджери всіх рівнів управління. Різниця тільки в межах, часі і наявних ресурсах використання влади. Ці параметри регулюються, як правило, регламентними документами, а також організаційною структурою управління суб'єктів господарювання, що визначає розподіл повноважень у прийнятті рішень, направляє потоки інформації, регулює доступ до інформаційних каналів, розподіляє ресурси між підрозділами.

Ще одним важливим чинником на організаційні зміни є стан життєвого циклу, в якому знаходиться суб'єкт господарювання. Одним із таких станів є точка біфуркації. За класичним визначенням, точка біфуркації - це критичний стан системи, при якому відбувається докорінна зміна режиму її роботи [109]. У цей момент система стає нестійкою щодо флуктуацій, виникає невизначеність у подальшому розвитку: чи стане система хаотичною, чи перейде на новий, більш порядковий рівень. Варто визначити основні характеристики точки біфуркації: 1) це момент розгалуження можливих шляхів еволюції розвитку суб'єкту господарювання; 2) біфуркація виникає при зміні параметрів (зміна продукту або послуги, структурні зміни ринку, інноваційно-технологічні зміни, тощо) функціонування суб'єкту господарювання, який зазнає якісної перебудови; 3) має короткочасний характер протікання і розділяє більш тривалі стабільні стани функціонування (біфуркація може відбуватись в межах одного із етапів

життєвого циклу підприємства); 4) визначає перехід від одного до інших етапів функціонування суб'єкту господарювання, що можуть бути абсолютно різними за якістю і характером.

У менеджменті та теорії організацій точка біфуркації використовується для опису етапів перелому, коли суб'єкт господарювання або проект досягає критичного стану, що вимагає радикальних змін чи коригувань стратегії. Це момент, коли існуючі підходи перестають бути ефективними, і можливий розвиток за різними сценаріями в залежності від управлінських рішень і зовнішніх впливів.

Особливості реалізації організаційних змін в суб'єктах господарювання в умовах біфуркації пов'язані з тим, що біфуркація є критичною точкою чи моментом вибору, коли підприємство або організація переживає суттєві трансформації й має визначитись між збереженням існуючої системи управління організаційними мінами (організаційні структури управління, управлінські процеси) або кардинальним їх оновленням для подальшого розвитку.

Дослідження прояву біфуркації в системі менеджменту дозволили виділити ключові особливості організаційних змін.

По-перше, наявність точки біфуркації, як такої - це момент, коли суб'єкт господарювання стоїть перед вибором подальшого шляху розвитку, і зміни можуть бути радикальними або ж еволюційними. Це інтегральна точка, що визначає подальшу траєкторію управління (перехід на новий рівень, реструктуризація, зміна стратегії, тощо).

По-друге, висока невизначеність і нестабільність - при біфуркації майбутній стан системи не є детермінованим, отже управління організаційними змінами в таких умовах потребує підвищеної уваги до адаптивності, гнучкості та швидкої реакції на відгук зовнішнього середовища.

По-третє, роль лідерства і прийняття управлінських рішень - лідери повинні створювати та підтримувати атмосферу довіри, виділяти чітке бачення майбутнього, а також залучати персонал і зацікавлені сторони до процесу змін.

Делегування повноважень і комунікація стають критично важливими для подолання опору і підтримки імпульсу змін.

По-четверте, є необхідність формування проактивних механізмів адаптації - з огляду на різноманітність умов господарювання і зовнішніх викликів, суб'єкти господарювання мають розвивати здатність до синергії ресурсів, рекомбінації процесів і створення нових елементів, що підвищує життєздатність і конкурентоспроможність організації.

П'ята особливість, з якою пов'язані організаційні зміни в момент біфуркації – це врахування специфіки організаційної структури і культури - зміни торкаються місії, структури, технологій, кадрового потенціалу тощо, тому процес управління змінами має бути комплексним і координувати різні підсистеми організації.

Шоста особливість -це забезпечити плавність переходу між етапами ЖЦП та забезпечити системність організаційних змін - важливо забезпечити цілісність суб'єкту господарювання в процесі трансформації, мінімізувати ризики та збереження ключових компетенцій.

Таким чином, реалізація організаційних змін на суб'єктах господарювання в умовах біфуркації вимагає системного підходу, адаптивного лідерства, ефективної комунікації і здатності організації швидко і гнучко переходити до нових станів розвитку.

1.3. Концептуальні засади формування системи організаційних змін в ЗВО

Реалізація однієї з найважливіших сучасних компетенцій — створення та впровадження ефективної системи управління змінами в закладах вищої освіти (ЗВО) — стає реальною тільки тоді, коли керівництво приділяє достатньо уваги процесам управління організаційними змінами та загальному організаційному розвитку. Ці процеси включають фундаментальну трансформацію всієї управлінської системи або її окремих компонентів — від нинішнього стану до цільового, ідеально адаптованого під виклики зовнішнього середовища. Такий

бажаний стан повинен повною мірою задовольняти стратегічні потреби держави, очікування зацікавлених сторін (студентів, викладачів, роботодавців), вимоги бізнесу та інтереси суспільства в цілому. Наприклад, це може означати перехід від традиційних адміністративних моделей до гнучких цифрових платформ, які дозволяють оперативно реагувати на глобальні тенденції, такі як цифрова трансформація чи сталі розвиток.

На сьогоднішній день ЗВО перебувають у критичній фазі біфуркації — точки розлому, коли зовнішні фактори радикально змінюють правила гри. Під тиском глобальних трансформацій, таких як цифрова революція, геополітичні кризи чи пандемії, ці установи змушені кардинально переглядати свої моделі функціонування та поведінки. Освіта продовжує залишатися стратегічно важливим сектором економіки України, де інновації визначають конкурентоспроможність нації. Усі організації, що надають освітні послуги — від шкіл до корпоративних тренінгових центрів, — стикаються з потужними рушійними силами змін. Однак саме ЗВО відіграють провідну роль у цій трансформації, оскільки вони формують майбутні кадри, генерують знання та впливають на суспільний прогрес. Саме тому постає нагальна потреба в ґрунтовних дослідженнях: які саме зміни — структурні, технологічні чи культурні — будуть найбільш доцільними та ефективними для ЗВО в нових умовах?

Сучасні системи управління як запорука виживання та розвитку

Отже, розробка та впровадження сучасних систем управління в ЗВО не лише забезпечить їхнє виживання в *turbulentному* середовищі, але й надасть потужний імпульс для стійкого розвитку. Центральним елементом такого імпульсу є добре продуманої система організаційних змін. Вона виступає фундаментальною умовою успішного організаційного розвитку для всіх суб'єктів господарювання, включаючи вищі навчальні заклади. Без неї ЗВО ризикують відставати, втрачаючи таланти та релевантність, тоді як з нею вони перетворюються на драйвери інновацій, готові до викликів майбутнього.

Широкому спектру проблем управління змінами та їх вирішення присвячено наукові праці таких видатних вчених-економістів, як І. Адизес, І. Ансофф, А. Арменакіс, Р. Блейк, Х. Виссема, Р. Грант, Л. Грейнер, Ф. Гуіяр, Дж. Дак, Р. Дафт, К. Девіс, Дж. Келлі, Дж. Коттер, Д. Мутон, Дж. Ньюстром, Дж. Пфедфер, Р. Холл, М. Ханнан, К. Фрайлінгер, М. Хаммер і Д. Чампі, Е. Шейн, та ряд українських вчених О. Гарафонова, І.Ігнат'єва, І. Маркіна та ін. Значний науковий внесок у розвиток теорії управління змінами зробили К. Левін та Дж. Коттер. Саме концепція онтогенезу та її використання в управлінні суб'єктами господарювання лягли в основу моделей змін. Такими моделями, як правило, вважаються: модель перетворень бізнесу К. Левіна [19], модель перетворення бізнесу Ф. Гуіяра [12] й Дж. Н. Келлі, концепція Дж. П. Коттера [17], теорія Е і теорія О організаційних змін М. Біра й Н. Норія [3], модель «Айсберг» Ф. Крюгера [18]

Однією з найбільш затребуваних і популярних моделей для аналізу та управління організаційними змінами стала модель І. Адізеса [36]. На відміну від класичних підходів, які фокусуються виключно на стадіях життєвого циклу організації (наприклад, народження, зростання, зрілість, занепад), модель Адізеса інтегрує концепцію динамічного зовнішнього середовища. Вона підкреслює ключову здатність організації швидко адаптуватися до внутрішніх викликів (наприклад, кадрові зміни чи внутрішні конфлікти) та зовнішніх факторів (ринкові коливання, регуляторні нововведення). Це робить її особливо актуальною для ЗВО, які постійно стикаються з нестабільністю.

Вплив зовнішніх умов та їх швидка трансформація, вимагає від ЗВО такої ж готовності до трансформації, оскільки, враховуючи проголошену міжнародними партнерами підтримку розбудови української економіки, заплановані фінансові ресурси на відновлення, значну кількість грантових проєктів, які відкриваються для України, саме зараз виникають нові можливості до пришвидшеної трансформації сфери вищої освіти та повноцінного входження до Європейського освітнього простору. Забезпечення трансформаційних процесів має відбуватися шляхом функціонування ефективної інноваційної

інфраструктури, як загальнонаціональної, так і в рамках кожного закладу вищої освіти. Трансформація вищої освіти може відбуватись на основі еволюційного переходу від моделі «Університет 1.0» до моделі «Університет 5.0». Ці зміни досить революційні для багатьох ЗВО України, оскільки фактично, заявлені стратегії створення інноваційних, підприємницьких університетів для багатьох залишились нездійсненими прожекетами.

Сьогодні однозначно визначено, що для досягнення рівня Університет 5.0 [5; 16].

ЗВО повинен відповідати певним вимогам:

- відкритість освітньої системи, інклюзивність та діджиталізація освіти;
- міждисциплінарний підхід, що дозволить здобувачам бути готовими розв'язувати задачі, що потребують широкого кола знань та навичок з різних сфер;
- інтеграція до освітнього процесу сучасних технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, інтернет речей тощо;
- співпраця з бізнес-середовищем для розширення практичних можливостей дослідницької та інноваційної діяльності;
- активна кооперація з закордонними університетами та організаціями;
- орієнтація на глобальні виклики та добробут суспільства в рамках Сталого розвитку людства.

Разом з цим концептуальні засади формування системи управління змінами вимагають наукового підґрунтя. Саме діалектичний аналіз категорії «організаційні зміни» дає можливість визначити діалектичні закони, які впливають на організаційні трансформації через низку фундаментальних принципів, що пояснюють їхню динаміку і розвиток.

Закон онтогенезу (перетворення) показує, що суб'єкт господарювання проходить життєвий цикл із закономірною послідовністю стадій розвитку, де зміни є незворотними і спрямованими. Це означає, що трансформації в організації не випадкові, а підпорядковані внутрішнім законам розвитку, проходять через як кількісні, так і якісні зміни, і можуть бути еволюційними або

революційними (стрибкоподібними). При цьому розвиток організації є процесом прогресу (перехід від простого до складного) з можливим регресом, що є діалектичною єдністю і взаємодією.

Закон синергії пояснює, що ефективність організації під час трансформацій пов'язана з оптимальним поєднанням і взаємодією її елементів, що може призводити до посилення результатів спільної діяльності. Керівники мають створювати умови для досягнення позитивного синергетичного ефекту, що підвищує продуктивність і адаптивність суб'єкту господарювання до нового середовища.

Інші діалектичні закони, такі як єдність аналізу і синтезу, закон інформаційної впорядкованості та закон самозбереження, забезпечують цілісність і стійкість організаційних систем під час змін, підтримуючи баланс між частинами і цілим, а також збереження сутнісних характеристик організації у процесі трансформації.

Дослідження особливостей трансформаційних процесів, що відбуваються в закладах вищої освіти (ЗВО) України, дозволяє зробити важливий висновок: у більшості таких установ недостатньо уваги приділяється управлінню змінами, які постійно генеруються внутрішніми факторами — від кадрових коливань до інноваційних ініціатив. Така ситуація призводить до хаотичності процесів і породжує нагальну потребу у формуванні спеціалізованої системи управління змінами. Ця система має стати інструментом для систематизації, прогнозування та ефективного впровадження трансформацій, що забезпечить ЗВО конкурентоспроможність у динамічному середовищі.

Дослідження специфіки змін дозволило організаційні зміни та трансформаційні процеси, які відбувались в ЗВО, умовно розподілити на часткові, локальні та глобальні зміни. До часткових змін віднесені окремі зміни у будь-яких сферах діяльності ЗВО (покращення інфраструктурної частини забезпечення освітнього процесу, удосконалення освітнього процесу, оптимізація структури персоналу, диверсифікація фінансових ресурсів тощо).

Досить популярними є локальні зміни, які відбуваються лише у певних підрозділах ЗВО в процесі удосконалення організаційної структури управління ЗВО, оптимізація освітньої програм, диференціація форм і методів освітньої діяльності. Поштовхом для таких змін, як правило є зміна політики фінансування освітнього процесу з боку держави, зміна кон'юнктури на ринку щодо попиту на певні спеціальності, зміна контингенту студентів, вплив зовнішніх вимог, щодо форм і методів навчання (COVID-19, воєнні дії).

Важливою групою змін – є глобальні зміни у функціонуванні ЗВО, які зумовлені особливостями становлення Суспільства 5.0. Ці зміни викликані об'єктивними умовами в життєдіяльності суспільства та глобальними змінами вимог до освіти. Доцільно розглянути перелік глобальних змін: цифрова підприємницька діяльність та особливості навчання в інноваційному університеті цифровому підприємництву (в умовах віртуальної реальності). Глобальні зміни потребують трансформацій підходів та концепцій в частині розкриття їх змісту, завдань, які ставляться перед ЗВО та напрацювання конкурентних переваг, які ЗВО можуть мати в результаті роботи і навчання в умовах нової віртуальної мобільності, що притаманна ХХІ століттю та формує нову якість життя і Суспільство 5.0.

Внаслідок складності та мінливості ділового середовища збільшується кількість змін, які необхідно здійснювати ЗВО. Також підвищуються вимоги до якості відповідних змін - вони мають здійснюватися швидше, результативніше, мати більш широке охоплення й глибину.

Розглядаючи концептуальні положення формування системи управління змінами в ЗВО, варто акцентувати увагу на тому, що найголовніші зміни, що відбуваються, узагальнено в вигляді певної класифікації (рис. 1.3). Вказана класифікація змін враховує особливості функціонування ЗВО. Набуває особливої актуальності на етапі створення і формування нових механізмів та методів управління закладами в умовах становлення концепції 5.0.

При аналізі системи змін, які відбуваються сьогодні в ЗВО - серед типових змін, на які завжди орієнтувались ЗВО в Україні: покращення інфраструктури,

оптимізація системи освітніх програм, розробка та впровадження інноваційних форм та методів навчання.

Є домінуючі зміни, вагомість яких визначилась саме в результаті впливу глобальних процесів: вплив діджиталізації та цифрової трансформації, як наслідок зміна вимог до компетенцій як НПП, так і інших співробітників ЗВО, перехід до нових більш гнучких, адаптаційних організаційних структур управління, необхідність формування лідерської корпоративної культури, тощо.

Саме тому, в рамках вивчення концептуальних положень формування системи управління змінами в ЗВО буде доцільним запропонувати систему управління змінами, що представлено на рис. 1.4.

Запропонована інтегральна система управління змінами в закладах вищої освіти (ЗВО) побудована за принципом модульності та циклічності, що дозволяє комплексно охоплювати весь спектр трансформаційних процесів. Вона складається з трьох основних функціональних блоків, які логічно розподіляють управління змінами на послідовні етапи: 1) діагностично-аналітичний, 2) проектний та 3) результативно-оціночний. Такий трикомпонентний підхід не лише систематизує хаотичні трансформації, типові для сучасних ЗВО, але й забезпечує проактивне стратегічне планування, вимірюваність результатів і безперервне вдосконалення. На відміну від традиційних лінійних моделей (наприклад, моделі Коттера з 8 кроками), ця система акцентує на постійному моніторингу та ітеративності, що критично важливо для ЗВО в умовах нестабільності (війна, економічна криза, цифрова революція). Перший блок – діагностично-оціночний. Цей початковий блок виконує роль "стратегічної обсерваторії" ЗВО, забезпечуючи постійний моніторинг і аналіз факторів змін як усередині установи, так і в зовнішньому середовищі. Зовнішнє середовище ЗВО є багатоелементним і турбулентним — від глобальних мегатрендів до локальних регуляцій, — але серед нього домінують ключові чинники, які визначають вектор трансформацій.

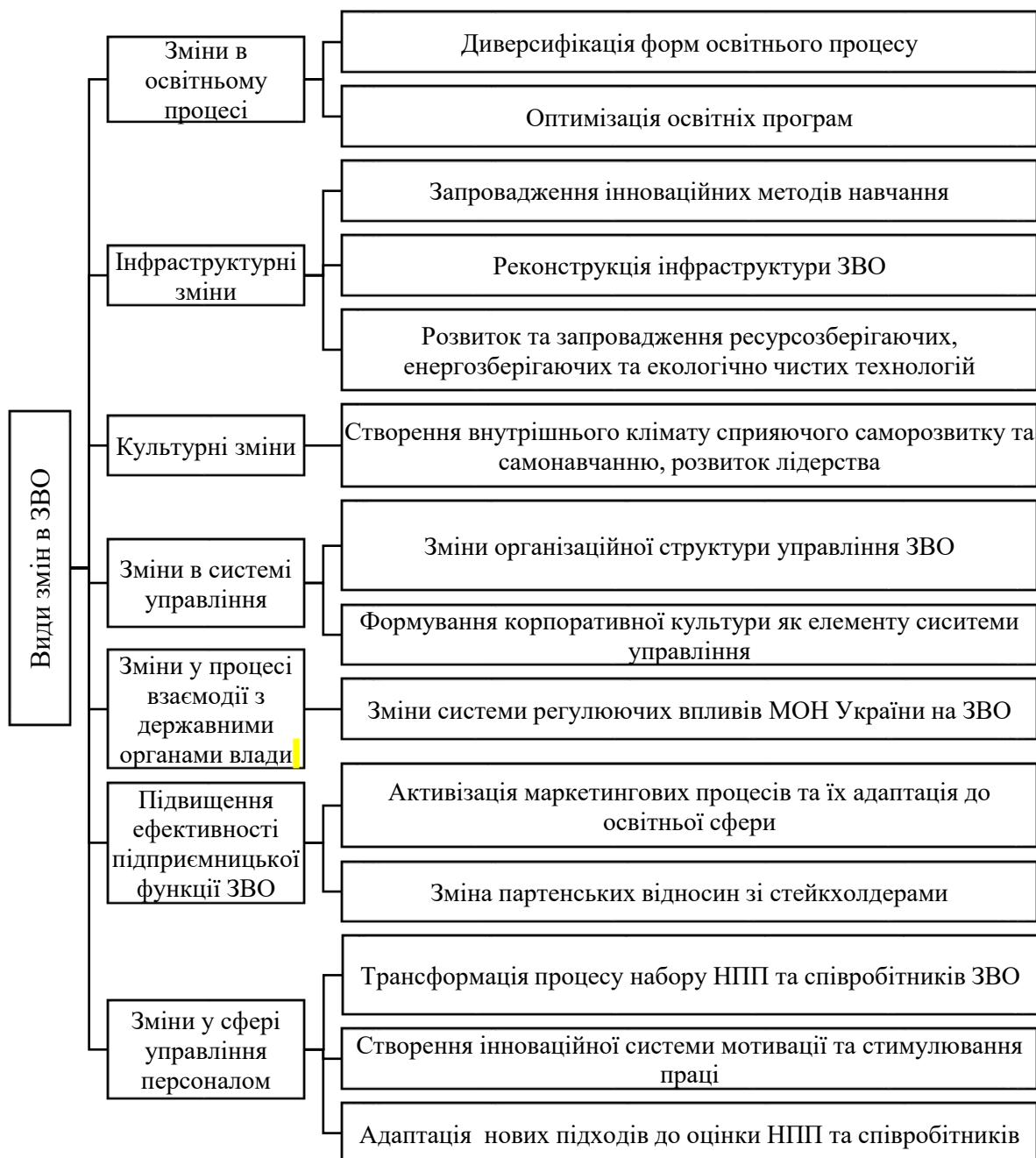


Рис. 1.3. Базові види змін, що відбуваються у діяльності ЗВО

Джерело: узагальнено автором

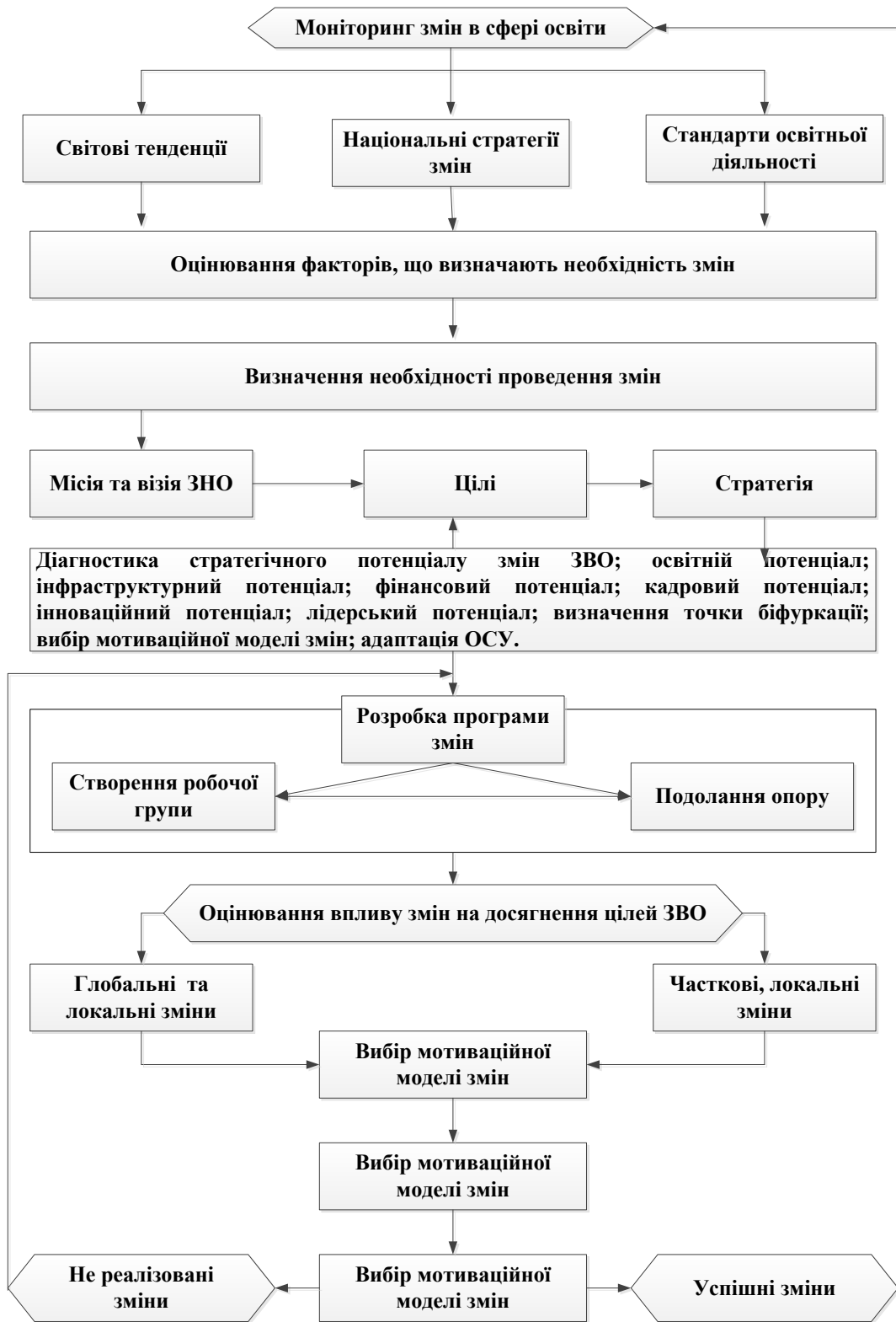


Рис. 1.4. Система управління змінами в ЗВО в умовах біфуркації

Джерело: узагальнено автором

Завданнями аналізу на цьому етапі є наступні об'єкти: глобальні зміни Суспільства 5.0 (інтеграція штучного інтелекту, віртуальної/доповненої реальності (VR/AR), метавсесвітів, біг-дати та IoT у освітній процес); державна

політика розвитку економіки та освіти (програми повоєнного відновлення, наприклад, Ukraine Facility від ЄС на €50 млрд, фінансова децентралізація ЗВО, стратегія "Україна 2030"; нормативно-правові трансформації: оновлення стандартів вищої освіти (затверджені МОН у 2023–2025 рр.), вимоги Болонського процесу (ECTS, мобільність), акредитація за новими критеріями НАЗЯВО, тощо.

Другий блок є "творчим серцем" системи, де відбувається діагностика стратегічного потенціалу змін ЗВО (СПЗЗВО) та розробка детальної програми трансформацій. СПЗЗВО визначається як багатокomпонентна сукупність стратегічних ресурсів ЗВО, що реалізуються через взаємопов'язані підсистеми та визначають межі адаптації, розвитку й стійкості установи — навіть в екстремальних умовах (воєнна агресія, гіперінфляція, енергокриза). Слід зазначити, що підсистеми потенціалу змін ЗВО мають свою особливість на відміну від підприємств в реальному секторі економіки. В результаті досліджень дійшли висновку, що підсистем СПЗЗВО варто віднести: потенціал освітньої діяльності, потенціал наукової діяльності, кадровий потенціал, управлінський потенціал, потенціал інфраструктурного забезпечення, лідерський потенціал. Сучасні умови функціонування ЗВО перетворюють процес оцінки потенціалу підприємства на самостійну сферу аналітичної роботи, результати якої можна використовувати як інформаційну базу при прийнятті управлінських рішень щодо розвитку інноваційної сфери або оптимізації освітніх програм, а також при напрацюванні певних механізмів, щодо удосконалення процесу управління потенціалом ЗВО, при визначенні резервів конкурентоспроможності і посиленні конкурентних позицій ЗВО на ринку освітніх послуг.

За певних умов конкурентні переваги стають пріоритетною метою ЗВО, інтегральним показником його результативності, що закладено в сам термін «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.

Важливим елементом другого етапу є вибір організаційної структури управління. Організаційні зміни без зміни ОСУ неможливі. Аналізуючи досягнення в сфері реорганізації через зміну ОСУ, варто відзначити, що класифікація організаційних структур є недостатньо впорядкованою: однакові назви можуть застосовуватися до різних класифікаційних ознак, існує відсутність чітких критеріїв, а також суперечливе віднесення окремих ОСУ до певних категорій. Еволюція організаційних структур відбувалася залежно від галузевої приналежності суб'єкту господарювання, тому виділяють три основні етапи та відповідні типи структур: 1) жорстко ієрархічні, централізовані, механістичні структури; 2) децентралізовані, м'які дивізіональні та адаптивні структури; 3) гнучкі, плоскі структури з різноманітними формами інтеграції і дезінтеграції суб'єктів господарювання. Ці типи організаційних структур реалізуються у трьох основних видах, які мають власні варіації: вертикальному, горизонтальному та мережевому [65]. Перші два вважаються традиційними, тоді як третій, відомий також як стабільний, динамічний або внутрішній, є сучасним типом, що з'явився наприкінці 1990-х років і досі недостатньо вивчений. Перший тип структур має багато синонімів: ієрархічні, формальні, механістичні, бюрократичні, класичні, традиційні, вертикальні, централізовані. За класифікаціями, які поширені в практиці використання і українських підручниках з менеджменту, вони відносяться до першого етапу еволюції організацій і характеризуються «жорсткою ієрархією влади на підприємстві, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень та чітко визначеною відповідальністю в процесах діяльності».

Сучасні структури управління здебільшого є модифікаціями вже існуючих моделей, усуваючи слабкі місця, властиві матричним та дивізіональним ОСУ. Водночас багато нових структур базуються на мережевих принципах і активно переходять у віртуальний простір завдяки діджиталізації процесів, глобалізації економіки та розвитку віртуальних продуктів. Одним із актуальних напрямів є так звані «бірюзові» (teal) організації, які функціонують на засадах безієрархічного самокерування і самоорганізації робочого середовища. Ідеї

самокерованих компаній почали формуватися з 1970-х років, але найбільшої популярності вони набули після публікації Фредеріка Лалу у його книзі «Компанії майбутнього» (2014 р.) [75]. Теорія Ф. Лалу є похідною з теорій еволюції свідомості - зокрема, з робіт Кена Вілбера, Клера Грейвза, Дона Бека й Крістофера Кована (*Spiral Dynamics*), де різні рівні розвитку особистості чи суспільства позначаються кольорами [2]. Лалу Ф. виділяє кілька основних типів організацій за рівнем їх розвитку та моделей управління. Основні типи (кольори) організацій за Ф. Лалу мають наступну класифікацію.

1. Червоні організації - характеризуються жорсткою демонстрацією влади, управління через страх, підпорядкування через силу; приклади - мафія, вуличні банди.

2. Жовті організації - централізоване управління згори вниз, формалізація ролей, головна мета - стабільність (державні установи, армія).

3. Помаранчеві організації - орієнтовані на досягнення прибутку, конкуренцію і зростання, контроль того, що робити, свобода як спосіб досягнення цілей (транснаціональні корпорації).

4. Зелені організації - фокус на делегуванні, мотивації співробітників, розвиток культури спільних цінностей, при цьому іноді виникають складнощі у відносинах між працівниками.

5. Бірюзові (teal) організації - найвищий рівень розвитку, організація сприймається як живий організм, з високим ступенем самоуправління, цілісності, усвідомленості.

У статті О. Джур і Д. Шепеленко [55] наведена схема, що показує еволюційний розвиток організаційних моделей і типів управління за Лалу з їх характеристиками. Деталізація еволюції розвитку ОСУ та кореляція з типологіями сучасної організацій наведена на рис. 1.5.

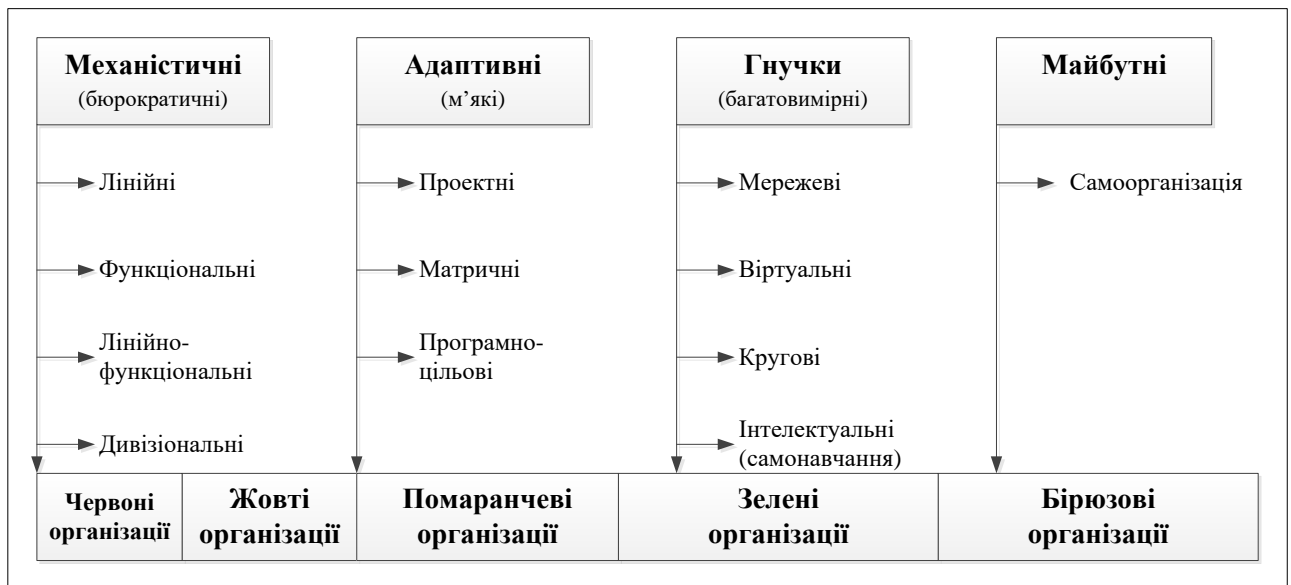


Рис. 1.5. Кореляція еволюції розвитку ОСУ з типізацією сучасних підприємств за теорією Ф. Лалу

Джерело: узагальнено автором

В контексті формування системи управління організаційними змінами в ЗВО постає два проблемних питання: перше – визначення типології організації за якою себе ідентифікує ЗВО; друге – проведення організаційних змін через зміну ОСУ.

В контексті вище сказаного цікавим є дослідження де саме у типології Ф. Лалу знаходяться сучасні університети?

Більшість університетів характеризуються бурштиновими або помаранчевими ознаками:

- формальна ієрархія, визначені ролі, процедури та суворі правила (Amber). [7];
- фокус на досягненні показників ефективності, конкурсі та інноваціях (Orange);
- деякі сучасні університети активно впроваджують зелені підходи: розвиток корпоративної культури, залучення співробітників до прийняття рішень, посилення спільнотності (Green) [32].

Бірюзові (teal) практики в закладах вищої освіти зустрічаються рідко, але їх популярність зростає. Основні риси таких університетів:

- самоуправління: викладачі та студенти беруть участь у прийнятті ключових рішень, мінімум формального керівництва;
- акцент на цілісності: університети стають простором розвитку особистості, свободи самовираження та співробітництва;
- еволюційна мета: університет як «живий організм», що відчуває потреби середовища й розвивається разом із ним, гнучко змінює програми й підходи.

Деякі інноваційні навчальні заклади, альтернативні школи, а також експериментальні університетські проекти вже впроваджують принципи бірюзових організацій: автономність факультетів, гнучкі команди, відсутність жорсткої ієрархії. Окремі освітні проекти (наприклад, ESBZ у Берліні) описані у дослідженнях Лалу як ближчі до Teal-парадигми, де гнучка самоорганізація та розвиток особистості студента стають у центр управління [5].

Організаційні зміни в контексті цього несуть певні переваги для ЗВО: вища автономія, креативність, гнучкість, підвищення залученості; навчання орієнтоване на сенс і розвиток цілісної особистості. В той же час ЗВО мають вирішити певні виклики управління: система вищої освіти в багатьох країнах надто інерційна, сильно зарегульована, має довгу традицію ієрархій, тому широке впровадження Teal-моделі поки що ускладнено.

Фактично більшість сучасних університетів залишаються у бурштиновій чи помаранчевій зоні, але з'являється все більше експериментів і прикладів, де впроваджуються зелені й бірюзові практики. Бірюзова модель Ф. Лалу окреслює перспективу трансформації університетів у простір самоуправління, довіри й натхнення, де освіта перестає бути рутинним процесом, а стає шляхом еволюційного розвитку для всіх учасників

Третій і завершальний етап запропонованої системи управління змінами — результативно-оціночний блок — відіграє критичну роль у закритті циклу трансформацій, перетворюючи разові проекти на безперервний процес

вдосконалення. На цьому етапі ключовими завданнями є не лише кількісна та якісна оцінка ефективності впровадженої програми змін (через KPI, ROI, BSC), але й системне запровадження мотиваційних механізмів, які забезпечують стале залучення персоналу, студентів та стейкхолдерів до подальших трансформацій.

Цей блок виходить за межі простої констатації досягнутих результатів (наприклад, "зростання кількості грантів на 25% чи цифризація 80% процесів"). Він вимагає глибокого причинно-наслідкового аналізу: виявлення витоків змін (чому виникла потреба в реорганізації?), оцінки ступеня їхнього впливу на ключові показники (як оптимізація персоналу вплинула на якість освіти?) та прогнозування довгострокових наслідків (ризиків опору змінам чи синергетичних ефектів). Без такого підходу ЗВО ризикують повторити типову помилку — формальні реформи без закріплення результатів.

Для кращого розуміння розглянемо декілька можливих ланцюгів формування змін [47]:

- 1) нові технології освітньої діяльності → нові технології управління закладів освіти → нові механізми взаємодії об'єктів та суб'єктів;
- 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 порогу нормального прогнозу;
- 5) глобалізація → розширення конкурентного поля → поява нових учасників;
- 6) глобалізація → укрупнення учасників ринку → розширення сфери освітньої та наукової діяльності на суміжні ринки та галузі;

7) зміни соціально-культурного середовища (зміна принципів та орієнтирів) → зміна ролі суспільних організацій, споживачів, органів державної влади → зміна механізмів взаємодії.

Запровадження змін зустрічається з опором системи - це явище, зумовлене суперечностями поточної діяльності та заходами, передбаченими менеджментом ЗВО. Відповідно до принципів менеджменту система буде намагатись встановити динамічну рівновагу, а це на практиці повернення до старої відпрацьованої системи. Сьогодні досить популярним є вислів, що для прориву треба вийти з динамічної рівноваги. Система управління, яка сьогодні використовується в ЗВО – здійснює опір змінам, які неминуче, або мають прийти, або приведе до повного руйнування ЗВО. Опір системи залежить від різниці (масштабу) між наявним і необхідним для досягнення нових цілей потенціалом ЗВО.

Реалізаційно-оціночний етап дозволяє дійти висновку щодо успішності впровадження запланованих змін.

Дослідження системи управління змінами в ЗВО дозволили класифікувати систему організаційних змін, які відбуваються в ЗВО. Слід зауважити, що система управління змінами в ЗВО має свої особливості на кожному етапі управління. Для реалізації та регулювання змін важливою є підтримка змін, а саме: інформаційна, комунікаційна, мотиваційна. Інформаційна підтримка передбачає забезпечення повною інформацією щодо змін, якісний моніторинг щодо домінантних факторів впливів, діагностика потенціалу змін, своєчасне ознайомлення з проробленою програмою персоналу, із новими зобов'язаннями, технікою та моделями поведінки; навчання персоналу. Комунікаційна складова – підвищення комунікативних компетенцій НПП та співробітників ЗВО.

Реалізація змін також охоплює створення тимчасової групи, яка повинна займатись впровадженням зміни, вибором технології впровадження змін та безпосереднім їх впровадженням. Регулювання змін: якщо під час впровадження змін були виявлені порушення, то необхідно встановити причини їх виникнення, повернутися на відповідний етап і усунути помилки.

Запропонована триблокова система управління змінами в закладах вищої освіти (ЗВО) України базується на принципі динамічного циклу з умовною логікою розгалуження, що робить її унікально адаптивною до реальних результатів трансформацій. На відміну від лінійних моделей (Kotter, Lewin), де процес закінчується після реалізації, ця система створює безперервну петлю навчання (learn-act-learn), де кожен завершений цикл автоматично запускає наступний з урахуванням накопичених уроків. Властивість циклічності є важливою умовою системи управління змінами, адже постійне впровадження змін в ЗВО забезпечує інноваційність освітньої діяльності, зумовлює безперервний розвиток, підвищує конкурентоспроможність, що на сьогоднішній день є пріоритетним завданням будь-якого ЗВО. Ключова ідея: результативно-оціночний блок не є "фіналом", а виконує функцію інтелектуального маршрутизатора, який аналізує ефективність змін і визначає оптимальний вектор подальших дій. Такий підхід критично важливий для ЗВО у 2026 році, коли зовнішнє середовище змінюється кожні 3–6 місяців (нові гранти ЄС, оновлення стандартів МОН, коливання попиту на спеціальності).

Висновки до Розділу 1

1. Проаналізовано категорію «організаційні зміни» в діалектичному розумінні, що дає можливість зробити висновок - це процес розвитку суб'єктів господарювання, що виникає через внутрішні суперечності та взаємодії різних складових системи, що приводить до якісних змін у структурі, функціях і поведінці організації. Сутність організаційних змін у діалектиці полягає в тому, що їх слід розглядати як закономірний, спрямований, складний процес, який поєднує кількісні і якісні трансформації, боротьбу протилежностей і розв'язання внутрішніх суперечностей.

2. Отже, діалектичний підхід до організаційних змін базується на розумінні боротьби протилежностей (наприклад, стабільності і змін), перетворенні кількісних змін у якісні і наявності системної взаємодії всіх частин організації.

Ці закони допомагають пояснити, чому трансформації є складними, багатовимірними процесами зі своїми закономірностями і фазами розвитку.

3. Аналіз досліджень сутності організаційних змін в українській науці дає підстави стверджувати, що в науковому середовищі України ці зміни розглядаються як цілеспрямований, системний процес, який охоплює трансформацію структури, цілей, процесів, культури та інших елементів організації задля підвищення її адаптивності, конкурентоспроможності та загальної ефективності.

4. Дослідження класифікацій та теоретичних засад здійснення організаційних змін дозволили виділити чинники що впливають на ці процеси: інформаційно-технологічні, структурні, поведінкові, чинники зовнішнього середовища.

5. В умовах біфуркації організаційні зміни проходять фази нестійкості і трансформації, що вимагає ефективного управління цими чинниками з урахуванням ризиків, можливостей та потенціалу організації. Управлінські рішення мають базуватися на системному підході, що інтегрує всі групи факторів для досягнення адаптивності та стабільності нової організаційної структури управління.

6. Дослідження концептуальних засад системи управління змінами дозволили виділити ключові елементи системи, а саме: суб'єкти управління змінами; об'єкти управління змінами; функції управління; методи управління змінами; процеси управління змінами; принципи управління змінами; команда змін. Саме система забезпечує цілісний, комплексний і послідовний підхід до управління змінами для підвищення адаптивності та ефективності суб'єктів господарювання. Принципова послідовність функцій: усвідомлення необхідності змін → планування → організація → мотивація → контроль і коригування. Ці функції взаємопов'язані та реалізуються комплексно для забезпечення успішного переходу організації до нового стану в умовах динамічного середовища.

Основні наукові результати першого розділу роботи висвітлені у публікаціях автора:

1. Ігнат'єв О. І. Особливості становлення корпоративної форми організації бізнесу та корпоративного сектору України [Електронний ресурс] О.І. Ігнат'єв, І.А. Ігнат'єва//Ефективна економіка. – 2012. -№10. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua> DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.1

2. Ігнат'єв О.І., Сербенівська А.Ю. 2025. «Особливості формування системи управління змінами в закладах вищої освіти України». *Empirio* 2 (1):126-35. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.126-135>

5. Ігнат'єв О. І. Теоретичні засади проектування організаційних структур управління суб'єктами господарювання / О. І. Ігнат'єв // Науковий вісник Полісся. - 2015. - Вип. 1. - С. 125-129. - Режим доступу: DOI: [https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620151%20\(1\)125-129](https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620151%20(1)125-129)

9. Ignatiev O.I. Increase factor of enterprise functioning efficiency. PERSPECTIVES Journal on Economic issues ISSN 1339-8245 № 1 (2015) p. 57-65

10. Ігнат'єв О.І. Теоретичні засади проектування організаційних структур управління в системі реалізації стратегічних змін. Вісник КІБІТ. Випуск 1(26) 2015, с. 45-50

11. Ігнат'єв О.І. Особливості проектування організаційних структур управління підприємств на засадах системної синергії. Наукові розробки, передові технології, інновації [збірник наукових праць та тез наукових доповідей за матеріалами 3-ї Міжнародної науково-практичної конференції]. -Прага - Будапешт-Київ, - К.: НДЦСР, -2016, 280с., с.85-90

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ЗВО

2.1 Особливості реалізації організаційних змін в ЗВО України

Система вищої освіти України має багатовікову історію формування та розвитку, і завдяки своїй міцній фундаментальній базі посідає провідні позиції серед кращих у світі. Перші заклади вищої освіти на українських землях виникли на початку XVII століття, а вища школа того періоду здобула визнання на міжнародному рівні, що сприяло привабленню студентів з усіх слов'янських країн. Досвідчені викладачі, широкий вибір спеціальностей і відповідність європейським стандартам якості й досі є основними чинниками популярності української вищої освіти серед іноземців.

За часи незалежності українська освітня система зазнала значних трансформацій. Помітні зміни відбулися також у закладах вищої освіти. У 2005 році Україна приєдналася до Болонського процесу, що привело до оновлення системи оцінювання студентів та впровадження розподілу вищої освіти на бакалаврат і магістратуру. З 2014 року університетам надали більше автономії у розробці навчальних програм і виборі форм навчання. У 2019 році фінансування університетів було змінено – тепер воно базується не на кількості студентів, а на якості освітніх послуг. А у 2025 році Міністерство освіти і науки вдосконалило застосування принципу «гроші ходять за студентом», впровадивши систему освітніх грантів.

Оскільки в якості об'єкту дослідження обрано заклади вищої освіти в Україні (Додаток А), то доцільно проаналізувати процеси трансформації, що відбуваються в ЗВО та оцінити потенціал змін ЗВО України і його відповідність до змін, які вимагає нова система освіти України, яка знаходиться в умовах трансформації.

Аналіз статистики зміни кількості ЗВО свідчить що тенденції до зменшення ЗВО майже незначне на тлі стрімкого зменшення кількості студентів (рис. 2.1.)

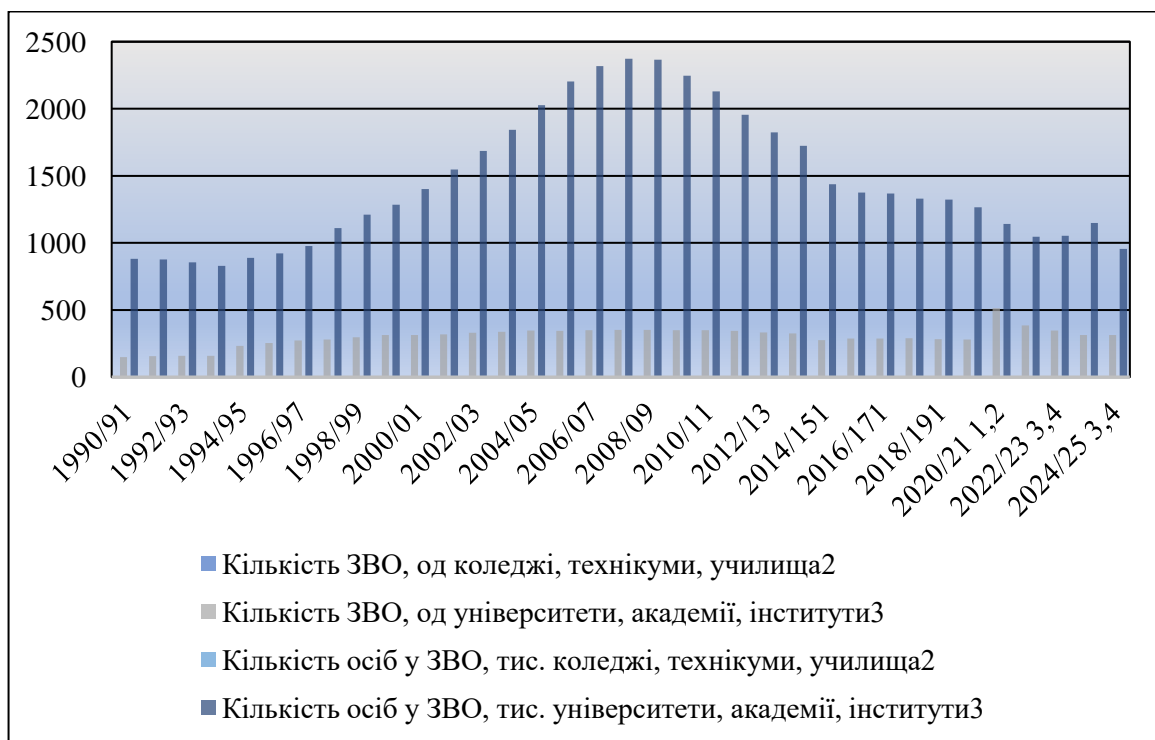


Рис. 2.1. Тенденції зміни кількості ЗВО

Джерело: сформовано автором на підставі [89]

За формами власності заклади вищої освіти У 2024 році розподіляються таким чином: 42,80% – державної форми власності, 46,6% – комунальної і 10,6%– приватної (рис. 2.2). Але якщо цей показник подивитись в динаміці, то ми бачимо (рис.2.2), що структура за власність за останні п'ять років змінюється. Останні роки збільшилась кількість комунальних ЗВО.



Рис. 2.2. Розподіл закладів вищої освіти за формами власності

Джерело: сформовано автором на підставі [89]

Регіональний розподіл демонструє концентрацію переважної частини закладів вищої освіти у м. Київ, а також Дніпропетровській, Львівській, Одеській та Харківській областях відповідний розподіл і кількості студентів (рис. 2.3., 2.4.)

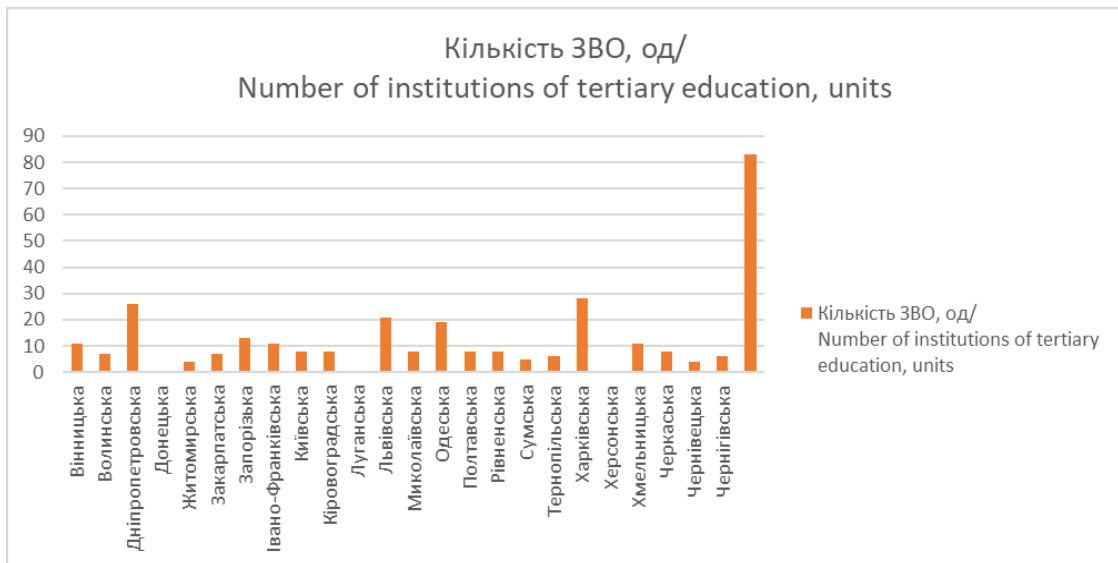


Рис. 2.3. Регіональний розподіл закладів вищої освіти України в 2024 році

Джерело: сформовано автором на підставі [89]

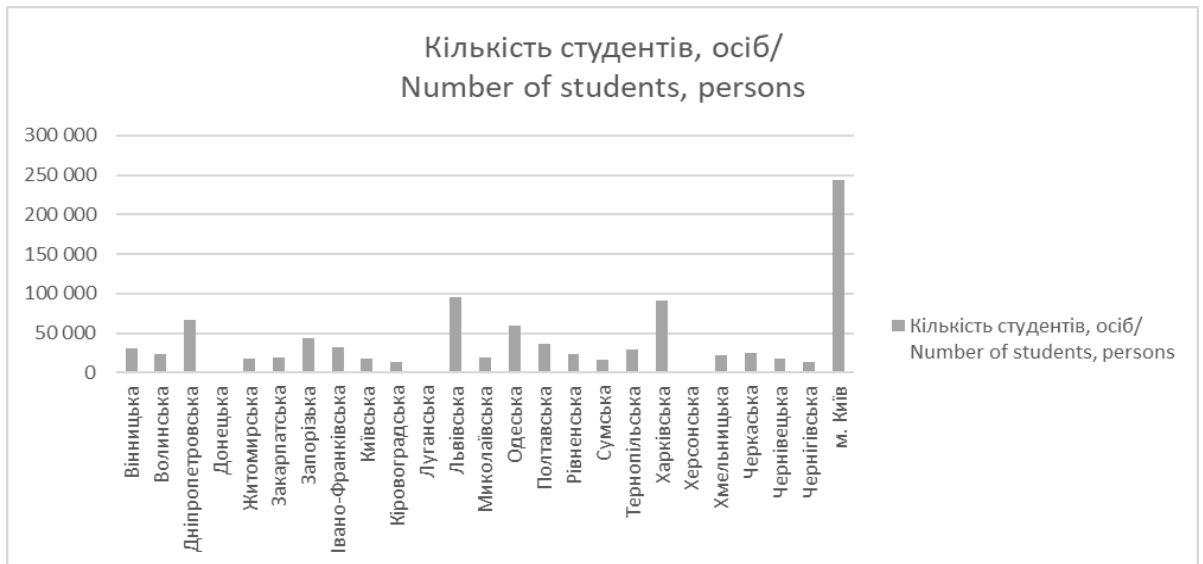


Рис. 2.4. Регіональний розподіл кількості студентів в ЗВО України

Джерело: сформовано автором на підставі [89]

Аналіз факторів, що причиняють зміни в ЗВО України дали можливість виділити основні із них.

Першим таким фактором є демографічні зміни в Україні. Демографічна криза в Україні в останньому десятиріччі минулого століття, а саме: різке падіння народжуваності, нині дає свої наслідки у вигляді скорочення кількості випускників середніх шкіл – потенційних абітурієнтів. (табл. 2.1.)

Таблиця 2.1.

Структура здобувачів вищої освіти за джерелами фінансування

Рік	Кількість студентів у ЗВО на початок навчального року за джерелами фінансування		
	бюджет	контракт	ваучер
2024/25	341181	613313	1900
2023/24	406268	740571	1800
2022/23	418237	635491	-
2021/22	424640	621983	-
2020/21	473509	668570	-

Джерело: узагальнено автором за даними [89]

Як бачимо, структура здобувачів вищої освіти за джерелами фінансування є досить стабільною, балансує в сторону контрактної форми. В 2024/25 н.р. чисельність контрактних студентів складає 64,12%.

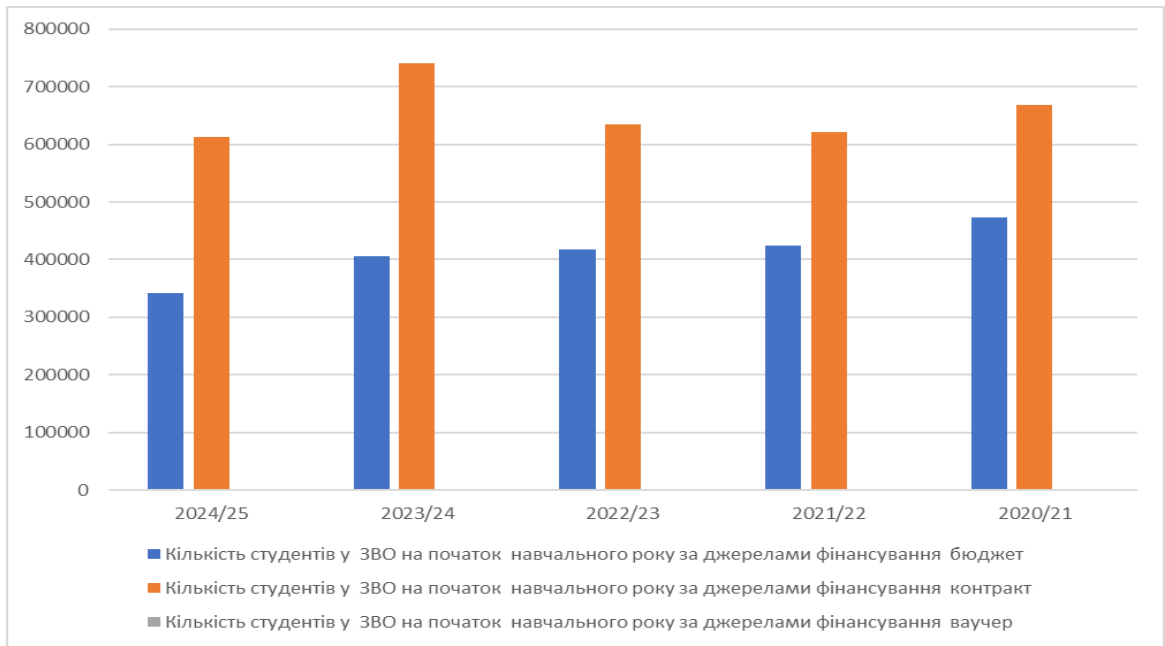


Рис. 2.5. Джерела фінансування здобувачів вищої освіти

Джерело: сформовано автором за даними [89]

Але це не ключова проблема ЗВО, яка вимагає змін. Демографічний фактор лише посилив конкуренцію на ринку освітніх послуг, а для суб'єктів господарювання ключовим індикатором конкуренції є показники конкурентоспроможності суб'єкту господарювання. За визначенням конкурентоспроможності [66] як управлінсько-економічна категорія займає особливе місце в науці менеджменту. Теоретико методологічною базою є дефініції конкурентоспроможності, що обумовлено наявністю великої кількості визначень залежно від функціональності їхнього застосування в практичному менеджменті. Проведені дослідження дають змогу зробити висновок, що для усвідомлення ролі і можливості оцінити рівень впливу конкурентоспроможності на організаційні зміни є розуміння поєднання в цій категорії ще двох важливих категорій – це якість освітньої послуги та ціна послуги. Ситуація на ринку освітніх послуг серед ЗВО доводить, що багато менеджерів ЗВО граються з цією категорією. За останні п'ятнадцять років все більше використовують рейтинги ЗВО як засіб інтерпретації якості послуг (табл 2.2.)

**Динаміка лідируючих позицій показників зведеного рейтингу ЗВО
України**

Місце в рейтингу	Назва ЗВО			
	2010	2015	2020	2025
1	2	3	4	5
1	Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»	Київський національний університет імені Тараса Шевченка	Києво-Могилянська академія;	Київський національний університет імені Тараса Шевченка
2	Київський національний університет ім. Т. Шевченка	Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»	Львівський національний університет ім. І. Франка;	Львівський національний університет імені Івана Франка
3	Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана	Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна	Київський політехнічний інститут;	Національний університет «Львівська політехніка»
4	Національний університет «Києво-Могилянська академія»	Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	Одеський національний університет ім. І. Мечникова;	НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
5	Національний університет «Львівська політехніка»	Національний університет «Києво-Могилянська академія»	Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича;	Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
6	Донецький національний технічний університет	Національний університет «Львівська політехніка»	Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана;	Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
7	Київський національний університет будівництва і архітектури	Національний гірничий університет	Національний медичний університет ім. О. Богомольця;	Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Джерело: узагальнено автором за даними [68]

Аналізуючи лідируючі позиції слід звернути увагу, що є 4-5 університетів, які стабільно займають лідируючі позиції. При цьому рейтинг використовують саме як засіб продати освітню послугу, оскільки з'являються вони під вступну компанію і в багатьох публікаціях нав'язується думка, що за допомогою рейтингів можна порівняти ЗВО за тими критеріями, які дійсно важливі для абітурієнта. Рейтинги українських закладів вищої освіти (ЗВО) оцінюються за різними критеріями, які можна об'єднати в кілька груп: якість освіти та наукових досліджень, міжнародна активність та вплив, а також загальна репутація та привабливість для абітурієнтів. В той же час варто звернути увагу на дослідження [97], роблять висновок що для споживачів послуги дещо інші критерії запиту: «здобувачі освіти передусім очікують, що в університеті їх навчать опрацювати інформацію, «навчать вчитися» (61% студентів і випускників), вони отримають знання для роботи за фахом (57%), а також знайдуть коло друзів та однодумців (54%). На отримання знань за фахом найчастіше сподіваються студенти 1–2 курсів (64% обрали це як причину вступити до університету). Випускники частіше вказують на роль університету як місця, яке формує навички роботи з інформацією (71%) і дає коло друзів та однодумців (60%).»

Таким чином, ЗВО України лише частково відповідають встановленим запитам. 55% опитаних вважають корисними навички роботи з інформацією, відпрацьовані у ЗВО, 50% – коло друзів та однодумців, сформоване в ЗВО. Водночас тільки 38% назвали корисними знання за фахом, здобуті в ЗВО.

І фактично ці результати дослідження визначають другий фактор, що визначає необхідність організаційних змін – зміни основного операційного процесу – освітнього процесу, який вимагає постійного удосконалення якості освітньої послуги. Формальні результати ситуації з якістю освітніх послуг в ЗВО України фіксує Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти [57].

Зведена інформація про акредитацію ОП

Показники	2021р		2022 р		2023 р		2024 р	
	од.	%	од.	%	од.	%	од.	%
Кількість ОП поданих ЗВО на акредитацію	2040	100	904	100	1561	100	1229	100
Акредитація «зразкова»	56	2,7	20	2,2	22	1,4	18	1,5
Акредитовано	1645	80,6	778	86,5	1391	87,4	1064	86,5
Акредитація «умовна»	314	15,3	103	11,3	163	10,4	145	11,8
Відмова	25	1,2	1	0,11	4	0,26	3	0,24

Джерело: узагальнено автором за даними звітності

Процедура акредитації теж є фактором, що змушує ЗВО проводити організаційні зміни. Акредитація суттєво впливає на якість освітніх послуг у ЗВО України, виступаючи як ключовий механізм зовнішнього забезпечення якості. Основні аспекти впливу акредитації наступні:

- акредитація підтверджує відповідність освітніх програм державним і європейським стандартам якості, що гарантує високий рівень знань та навичок випускників;
- вона є своєрідним фільтром, що відсіює неякісні програми, які не відповідають сучасним вимогам, і сприяє закриттю або удосконаленню таких програм;
- для закладів вищої освіти акредитація – це спосіб продемонструвати спроможність надавати якісну освіту, підвищити довіру студентів та роботодавців;
- процедура акредитації включає оцінювання якості навчального плану, матеріально-технічної бази, кадрового потенціалу, організації освітнього процесу та інших складових, що формують цілісну якість навчання і фактично є відображенням оцінювання потенціалу ЗВО щодо можливості здійснення операційних процесів;

- акредитація не лише виявляє сильні й слабкі сторони програм, а й стимулює постійне удосконалення, інтеграцію української освіти в європейський освітній простір;
- акредитація є частиною комплексної системи забезпечення якості, яка включає внутрішній контроль в університетах, зовнішній аудит та моніторинг якості протягом навчання;
- вона сприяє орієнтації освітніх програм на потреби ринку праці і запровадженню компетентнісного підходу у вищій освіті.

Таким чином, акредитація забезпечує стандартизацію та підвищення якості освітніх послуг, стимулює розвиток освітніх програм і підтримує довіру до вищої освіти в Україні серед студентів, роботодавців і міжнародної спільноти.

Наступним впливовим фактором, що вимагає певних організаційних змін є глобальні зміни. Одними із таких глобальних чинників є Цілі сталого розвитку. [105]. Роль освіти для сталого розвитку (ОСР) є фундаментальною, оскільки саме через освітню систему здобувачі отримують необхідні знання, навички, компетентності та усвідомлення значущості досягнення сімнадцяти цілей сталого розвитку (ЦСР). Організація Об'єднаних Націй реалізує низку програм, спрямованих на розвиток освіти для сталого розвитку, серед яких виділяються такі ініціативи, як Десятиліття ООН з ОСР (2005-2014), Глобальна програма дій з ОСР (2015-2019) та Дорожня карта ОСР до 2030 року. Остання має на меті переорієнтувати й посилити освітні системи задля підтримки всіх аспектів сталого розвитку. Особливою заслугою ОСР до 2030 року є її прямий внесок у досягнення цілі 4 «Якісна та інклюзивна освіта», що зосереджена на забезпеченні відповідального та якісного навчання. У межах цієї дорожньої карти українські ініціативи заохочуються до конкретних дій і завдань, щоб освітні системи очолювали необхідні трансформації на шляху до більш справедливого та сталого розвитку як на рівні окремих країн, так і світу в цілому до 2030 року. Вплив Цілей сталого розвитку (ЦСР) на зміни у вищій освіті України є суттєвим і багатограним. По-перше, інтеграція принципів сталого розвитку у вищу освіту сприяє оновленню змісту навчальних програм, включаючи міждисциплінарні

курси, що акцентують увагу на екологічних, економічних і соціальних аспектах сталості. Це дозволяє формувати у студентів не лише професійні знання, а й усвідомлення важливості сталого розвитку і відповідальності за майбутнє.

По-друге, ЦСР впливають на інституційний рівень діяльності ЗВО: розробка стратегій сталого розвитку, впровадження моніторингу і оцінки прогресу, вдосконалення управлінських підходів і практик з урахуванням економічної, соціальної та екологічної сталості. Це стимулює навчальні заклади ставати прикладом інституційної сталості через енергоефективність, раціональне використання ресурсів, розвиток етичного управління і партнерства з державою, бізнесом та громадськістю.

Крім того, ЦСР вимагають змін у підходах до підготовки фахівців: тепер університети мають готувати студентів до "зеленої" роботи, інновацій у сфері енергоефективних технологій, управління міськими та соціальними системами, а також розвивати компетентності для вирішення глобальних викликів, таких як зміна клімату, соціальна справедливість і сталий розвиток громад.

Таким чином, Цілі сталого розвитку формують нові пріоритети у вищій освіті, стимулюють її трансформацію щодо змісту, методів навчання, управління і соціальної відповідальності. Це підсилює роль закладів вищої освіти, як ключових гравців у забезпеченні сталого розвитку суспільства і економіки України.

На Всесвітній конференції ЮНЕСКО з вищої освіти 2022 р. в Барселоні були визначені основні напрями куди буде рухатись вища освіта в Світі [11]. Українські ЗВО є частиною цієї системи, а отже мають трансформуватись під впливом глобальних вимог.

Заявлені концепції змін базуються на наступному на «співробітництві замість конкуренції, різноманітністю замість одноманітності та гнучкому навчанні в порівнянні з традиційно добре структурованими, ієрархічними моделями освіти».

Крім того, дорожня карта стосується не лише виконання міжнародно узгодженого порядку денного до 2030 року та його 17 цілей сталого розвитку

(ЦСР) із 169 завданнями, спрямованими на захист планети й побудову миру та добробуту, а й містить більш амбітне бачення до 2050 року, охоплюючи перспективи, які виходять далеко за межі обговорень останніх років. Визначені основні шість керівних принципів дорожньої карти трансформації вищої освіти до 2030 року можна звести до наступних ключових напрямів: підвищення залученості та підтримку різноманіття; забезпечення академічної свободи при збалансованій публічній відповідальності; розвиток досліджень, критичного мислення та творчості для розкриття потенціалу всілякої наукової грамотності; втілення чесності і етики, що формує «новий тип громадянства» для майбутнього; відданість сталому розвитку та соціальній відповідальності, а також активні взаємодії з громадою; співпраця в ім'я досягнення досконалості замість конкуренції.

Таким чином в контексті вищої освіти, підготовки фахівців, досліджень та соціального залучення виділено три ключові місії:

- формування здатності громадян ефективно вести складні переговори – одне з найважливіших завдань сучасної вищої освіти;
- запровадження цілісного та гуманістичного підходу: дослідження складних явищ потребує трансдисциплінарного підходу, що передбачає не просто об'єднання різних галузей знань (як у міждисциплінарності), а інтеграцію природничих і гуманітарних наук;
- соціальна залученість і етична відповідальність, які мають стати основою освітньої та наукової діяльності.

2.2. Методичне забезпечення діагностування потенціалу організаційних змін в ЗВО

Дослідження можливостей реалізації організаційних змін в ЗВО потребує усвідомлення можливостей здійснювати необхідні зміни. Ключовою категорією, яка складе основу практичного інструменту є «потенціал

підприємства». Категорія «потенціал» з'явилася як результат розвитку економічної науки і практики управління, що обумовлено необхідністю інтегрально оцінювати як поточні, так і майбутні можливості суб'єктів господарювання для досягнення ефективності, розвитку і конкурентоспроможності на ринку та ін.

Термін «потенціал» походить від латинського слова *potentia*, що означає «приховані можливості», «сила» або «міць». Вперше цей термін почали застосовувати в економічній літературі наприкінці 1970-х – початку 1980-х років у контексті оцінки ресурсів, запасів і джерел, які можуть бути мобілізовані підприємством для реалізації своїх цілей. Потреба у введенні категорії потенціалу виникла через ускладнення умов функціонування суб'єктів господарювання, зростання конкуренції, потребу враховувати не лише наявні ресурси, а й потенційні можливості для розвитку і забезпечення стійкості. Категорія потенціал підприємства у роботах американських і європейських вчених розглядається з різних, але взаємодоповнюючих підходів, що відображають особливості наукових традицій і практик управління в цих регіонах (табл. 2.4).

У американських дослідженнях потенціал підприємства часто пов'язують з інноваційною спроможністю, здатністю до науково-технічного розвитку та ефективною взаємодією між університетами і промисловістю. Американські вчені підкреслюють роль суб'єктів господарювання у проведенні фундаментальних та прикладних досліджень, що ведуть до інновацій, а також значення гнучких моделей співпраці для зміцнення конкурентоспроможності на глобальному рівні [25]. При цьому потенціал включає мобілізацію ресурсів і знань для створення інноваційної цінності, що є визначальним фактором їхнього успіху на ринку.

**Ключові відмінності в підходах до використання категорії
«потенціал» підприємств у наукових школах США та Європі**

Сфера використання	США	Європа
Фокус потенціалу	Інновації, науково-технічний розвиток, гнучкість у співпраці між університетами і промисловістю. Орієнтація на ринок, індивідуалістичний підхід.	Підприємницькі здібності, соціальна відповідальність, організаційна гнучкість. Акцент на комплексному управлінні ресурсами з урахуванням регіональних та культурних особливостей.
Управління персоналом	Індивідуалізм, орієнтація на висококваліфіковані кадри, розвиток амбіцій, кар'єрне зростання, висока мобільність працівників. Система мотивації включає участь в акціонерному капіталі.	Колективна робота під керівництвом менеджера, підтримка творчих здібностей, увага до морально-психологічного клімату, стабільність кадрів.
Підхід до інновацій	Підтримка науково-дослідних та прикладних розробок, швидка адаптація до ринкових змін, використання зовнішніх консультантів.	Інновації враховують соціальний та організаційний контекст, важливе комплексне планування та сталість розвитку.
Культурні особливості	Індивідуалізм, конкуренція, турбота про особисті потреби і комфорт.	Колективізм, соціальна відповідальність, баланс між цілями бізнесу і суспільства.

Джерело: узагальнено автором

У європейській науковій традиції потенціал підприємства більше акцентується на підприємницьких здібностях, соціальній відповідальності і ролі організаційного контексту в розвитку підприємства. Європейські вчені розглядають підприємство як систему, для якої важливе комплексне управління ресурсами, інноваціями та стратегіями розвитку з урахуванням регіональних і культурних особливостей. Також у Європі значний акцент робиться на підприємництві як творчій здатності виявляти можливості і створювати нові цінності, що стимулює конкурентоспроможність економіки загалом [26]. Таким чином, потенціал підприємства в американській школі – це перш за все інноваційний і технологічний потенціал, орієнтований на ринок і науково-промислову співпрацю, тоді як у європейській – це багатогранна категорія, що

включає підприємницьку ініціативу, соціальні інновації, організаційну гнучкість і інтегроване управління.

Ці підходи взаємно доповнюють один одного, даючи змогу підприємствам адаптуватися до динамічних конкурентних умов, використовувати потенціал як ресурс комплексного розвитку і підвищення ефективності.

Еволюція поняття пов'язана з розвитком теорії виробничих сил і ресурсного підходу, а також із прагненням оцінити повний спектр здатностей підприємства – матеріальних, трудових, фінансових, інноваційних та організаційних ресурсів, компетенцій персоналу і керівництва, які здатні створити цінність і забезпечити сталий розвиток. Ця категорія стала ключовою для системного управління, оскільки дає змогу комплексно підходити до формування, накопичення і ефективного використання ресурсів підприємства.

Таким чином, категорія «потенціал підприємства» виникла як відповідь на потребу науково обґрунтованого комплексного аналізу можливостей підприємств у динамічних ринкових умовах, враховуючи не лише наявний стан, але й перспективи зростання і розвитку. [40; 71; 76; 80; 111].

Оскільки організаційні зміни тісно пов'язані зі стратегічним майбутнім суб'єкту господарювання, то важливо усвідомлювати не лише потенціал суб'єкту господарювання, а доповнити цю категорію усвідомленням поняття «стратегічного». У сучасній управлінській науці чітко сформувалися два фундаментальні концептуальні підходи до осмислення структури стратегічного потенціалу потенціалу: функціональний та ресурсний. Ці парадигми визначають різні акценти аналізу — процеси й функції (функціональний) versus активи й запаси (ресурсний) — і суттєво впливають на стратегічне управління, зокрема в закладах вищої освіти (ЗВО). Їхня інтеграція дозволяє створювати комплексні моделі СПЗЗВО (стратегічного потенціалу змін ЗВО), які ми розглядали раніше. Особлива увага приділяється окремим видам потенціалу, таким як виробничий, економічний та трудовий [38].

У межах економічної та управлінської науки дослідники, виходячи з специфіки об'єкта, мети та контексту аналізу, розробили широкий спектр варіацій

поняття «потенціал», які відображають поступову еволюцію управлінської думки. Ця термінологічна диверсифікація не є хаотичною, а являє собою логічно структуровану прогресію — від вузькоспеціалізованих операційних понять 1990-х до комплексних стратегічних конструктів 2020-х років. У контексті українських закладів вищої освіти (ЗВО) цей розвиток особливо актуальний, оскільки визначає методологічну основу трансформації від «Університету 1.0» до «Університету 5.0».

Перш ніж перейти до методичних розробок оцінювання стратегічного потенціалу ЗВО важливо усвідомити управлінську концептуальну модель стратегічного потенціалу [СПЗЗВО] та напрацювання індикаторів оцінювання з метою використання їх в системі управління змінами.

Стратегічний потенціал як управлінська категорія на сьогодні не має однозначного трактування. Вже майже 40 років використання цієї категорії знаходиться в періоді уточнення концептуальних підходів до трактування, оцінювання, формування й управління потенціалом суб'єкту господарювання. Стратегічний потенціал – це складна, динамічна, поліструктурна система. Однозначно ця система має певні закономірності розвитку, особливості використання в різних галузях господарювання що вирішальною мірою залежить ефективність економіки, темпи та якості її зростання. Автори теоретико-методологічних напрямів формування стратегічного потенціалу підприємства неоднаково підходили до характеристики складної економічної парадигми [38; 42; 48; 58; 59; 72; 73; 78; 91]

Широкий спектр проблем формування потенціалу підприємства та особливості його формування знайшли відображення в роботах Завадського Й.С., Осовської Т.В., Юшкевича О.О., Краснокутська Н. С., І. Ждан О.М. Пастушак О.В., Мазур А.Г., Шаманська О.І. та ін.

У різних авторів категорія стратегічного потенціалу підприємства як управлінська категорія визначається як сукупність ресурсів, компетенцій, знань і можливостей підприємства, які можуть бути ефективно використані для досягнення стратегічних цілей, забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку в довгостроковій перспективі (табл. 2.4).

**Основні підходи до визначення стратегічного потенціалу
підприємства різними авторами**

Автор	Визначення «стратегічного потенціалу»
В.А. Гросул і Ю.Ю. Василенко [54]	визначають стратегічний потенціал як сукупність динамічних здатностей підприємства, які базуються на використанні ресурсів і компетенцій для досягнення конкурентних переваг та ефективного розвитку у майбутньому.
О.А. Пробоїв [94]	розглядає його як баланс стратегічних ресурсів, основних знань і ключових компетенцій, що забезпечують довгострокове досягнення цілей підприємства
Д.О. Пульча [95]	стратегічний потенціал – інтегрована характеристика підприємства, яка включає ресурси, компетенції, інновації і фактори зовнішнього середовища, що формують основу для стійкості і розвитку в конкурентному ринковому середовищі.
І.А. Ігнат'єва [104]	Стратегічний потенціал – це упорядкована сукупність ресурсів, що забезпечують можливості підприємства щодо досягнення стратегічних цілей»
А.О. Азарова [37]	Стратегічний потенціал – це складна, динамічна, поліструктурна система, яка має свої закономірності розвитку, від уміння використання яких у вирішальному ступені залежить ефективність діяльності підприємства
В.А. Павлова, Н.В. Потупало [90]	Стратегічний потенціал поділяють на внутрішній (ресурси та можливості, пов'язані з внутрішнім середовищем підприємства) і зовнішній (вплив зовнішніх факторів, партнерств, ринкових умов)

Джерело: узагальнено автором

Аналіз сучасних наукових досліджень у сфері управлінської та економічної науки свідчить про значну полеміку серед учених стосовно сутності, структуризації та методології оцінювання потенціалу підприємства та, зокрема, стратегічного потенціалу. На відміну від усталеного консенсусу щодо загального значення потенціалу як сукупності можливостей організації, думки науковців суттєво розійшлися у фундаментальних методологічних підходах до його концептуалізації та практичного аналізу. Перша група вчених (традиціоналісти, прибічники ресурсного підходу) акцентує на статичній ресурсній базі організації. Цей напрям, що бере початок із класичної економічної школи та Resource-Based View (RBV, Барні 1991), розглядає потенціал через призму сукупності наявних ресурсів, аналіз їх структури та вартісний аналіз [58; 59; 60; 79].

Друга впливова наукова школа у методології структуризації стратегічного потенціалу акцентує на цільовому підході, який визначає потенціал через призму стратегічної спроможності суб'єкта господарювання. На противагу статичному ресурсному підходу (інвентаризація активів), цей напрям розглядає потенціал як динамічну здатність організації забезпечити довгострокове стале функціонування (survival + growth у турбулентному середовищі) та досягнення стратегічних цілей за рахунок оптимального використання наявних ресурсів [38; 48; 72; 73]. Третій впливовий науковий напрям у структуризації організаційного потенціалу — процесно-функціональний підхід — кардинально відрізняється від ресурсного та цільового, акцентуючи на функціональній декомпозиції організації. У цьому підході потенціал розглядається не як статична сукупність ресурсів чи абстрактна спроможність, а як динамічна система взаємопов'язаних елементів (функцій, процесів, підсистем), кожен з яких виконує чітко визначені завдання для забезпечення загального функціонування організації. Концептуальна основа процесно-функціонального підходу – це організація = сукупність спеціалізованих функцій, де потенціал = \sum (функціональні спроможності елементів). [42; 104; 113].

Практична апробація демонструє, що жоден із трьох основних підходів (ресурсний, цільовий, процесно-функціональний) не здатен повноцінно відобразити багатогранну сутність стратегічного потенціалу. Кожен має суттєві обмеження. Проведена деталізація існуючих методичних підходів доводять, що більшість авторів при апробації оцінювання стратегічного потенціалу інтегрують різні підходи вирішуючи різні управлінські завдання, які визначаються суб'єктами використання певного методичного підходу.

Для повноцінного розкриття сутності стратегічного потенціалу ЗВО (СПЗЗВО) як складної управлінської категорії є доцільним системно виділити його характерні риси та визначити фактори впливу, які формують його специфіку та динаміку розвитку. На основі проведеного аналізу трьох основних наукових підходів (ресурсного, цільового, процесно-функціонального) можна зробити обґрунтований висновок: оптимальною методологічною основою для

дослідження СПЗЗВО є інтеграційний підхід, що базується на системній структуризації потенціалу з урахуванням усіх ключових вимірів. До основних детермінант, які визначають специфіку та динаміку стратегічного потенціалу ЗВО (СПЗЗВО), доцільно віднести п'ять взаємопов'язаних факторів, кожен з яких відіграє визначальну роль у формуванні конкурентоспроможності установи: склад та сучасний стан системи наявних ресурсів; ступінь відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям та завданням підприємства; спроможність ресурсного потенціалу забезпечити стійкість підприємства проти впливу зовнішнього середовища та його внутрішня гнучкість (адаптованість); організаційні та управлінські процеси на підприємстві, спрямовані на розвиток ключових компетенцій, інтеграцію усіх видів діяльності; конкурентне середовище, особливо ключові компетенції конкурентів та їх ресурси.

Формування СПЗЗВО передбачає систематичне застосування спеціалізованих управлінських інструментів та методичних засобів. Серед основних компонентів виділяють комплексний аналіз об'єкта дослідження, що включає ідентифікацію ключових характеристик та факторів впливу; вибір і наукове обґрунтування методичних прийомів для визначення показників-індикаторів моніторингу, з урахуванням їхньої репрезентативності, валідності та надійності; інтерпретацію емпіричних результатів дослідження з використанням статистичних та аналітичних підходів. В контексті вище сказано пропонується розглядати СПЗЗВО як об'єкт управління (рис. 2.6).

Процес має бути реалізованим послідовно: від теоретичного обґрунтування до практичного впровадження, з акцентом на об'єктивність, точність термінології та доказовість висновків, що забезпечує високу інформативність і відтворюваність результатів. Таким чином, стратегічний потенціал сучасних закладів вищої освіти (ЗВО) визначається не лише наявністю ресурсів, а й системою їхньої взаємодії, яка забезпечує синергетичний ефект у функціонуванні ЗВО. Значну роль у формуванні стратегічного потенціалу ЗВО відіграє варіативність комбінування різнорідних ресурсів в інтегровану

структуру, що зумовлює значну різноманітність конфігурацій стратегічного потенціалу.



Рис. 2.6. Формування стратегічного потенціалу ЗВО в умовах трансформацій

Джерело: сформовано автором

Стратегічний потенціал змін ЗВО формується не тільки внутрішнім середовищем, але й значною мірою залежить від зовнішніх детермінант, зокрема обсягу ринкового попиту, конкурентних стратегій, відносин із постачальниками ресурсів, а також державної регуляторної політики та інших макроекономічних умов.

В основі суті дослідження СПЗЗВО покладено матричний метод аналізу викладений в роботах І. Ігнат'євої [104; 115]. Представлення структури СПЗЗВО у вигляді матриці (рис. 2.7), дала змогу структурувати СПЗ закладів вищої освіти як представників специфічної сфери діяльності, що мають багато особливостей. Так при структуризації СПЗЗВО доцільно виділяти наступні види потенціалів: фінансовий, операційний (освітній), науковий (інноваційний), маркетинговий (підприємницький), кадровий, управлінський, тощо. Для побудови статистичних моделей СПП вигляду:

$$K_{СП} = a_0 + \sum_{i=1}^n a_i x_i \quad (1)$$

$$\ln K_{СП}^{\ln} = \ln a_0 + \sum_{i=1}^n a_i \ln x_i^{\ln} \quad (2)$$

На основі кореляційно-регресійного аналізу та експертних оцінок похідна матриця перетворюється в робочу матрицю СП = $\|X_i x Y_j\|$ (рис.2.7).

Аналіз суті СПЗ показав, що ця категорія має досить складну структуру, і відповідно її моніторинг та діагностика можлива за умовою використання відповідних індикаторів показників. У свою чергу, користування результатами такої оцінки можливо за умов існування єдиної шкали, яка буде ідентифікувати значення одного коефіцієнта (індексу).

Тому для того, щоб мати більш узагальнююче значення потенціалу, за яким можна робити висновки та давати рекомендації щодо розвитку ЗВО, пропонується використовувати інтегральний показник стратегічного потенціалу підприємства ($K_{СПЗЗВО}$), за допомогою якого доцільно визначити загальний стан ЗВО, робити висновки про його можливості відносно ринкових умов.

Рівні впливу зовнішніх факторів	Параметри стану системи СПЗЗВО						
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₀
Y ₁ Фінансовий потенціал	α_{11}	α_{12}	α_{13}	α_{14}	α_{15}	α_{16}	X ₀₁
Y ₂	α_{21}	α_{22} Операційний (освітній) потенціал	α_{23}	α_{24}	α_{25}	α_{26}	X ₀₂
Y ₃	α_{31}	α_{32}	α_{33} Маркетинговий потенціал	α_{34}	α_{35}	α_{36}	X ₀₃
Y ₄	α_{41}	α_{42}	α_{43}	α_{44} Кадровий потенціал	α_{45}	α_{46}	X ₀₄
Y ₅	α_{51}	α_{52}	α_{53}	α_{54}	α_{55} Управлінський потенціал	α_{56}	X ₀₅
Y ₆	α_{61}	α_{62}	α_{63}	α_{64}	α_{65}	α_{66} Науковий потенціал	X ₀₆

Рис. 2. 7. Підсистеми стратегічного потенціалу змін ЗВО
Джерело: узагальнено автором

Зважаючи на те, що це комплексний показник, то його оцінка повинна базуватися на наступних принципових положеннях:

- бути диференційованою за етапами життєвого циклу закладу вищої освіти;
- враховувати багатофакторіальну модель дослідження конкурентних переваг ЗВО за ієрархією: країна, ЗВО;
- враховувати структуру конкурентних переваг ЗВО та важливість забезпечення його діяльності необхідними видами ресурсів
- оцінка СПЗЗВО має методично дозволити робити висновок про виникнення точки біфуркації на різних стадіях життєвого циклу ЗВО.

При побудові системи показників-індикаторів виходили із методичних підходів [104] та на основі дослідження особливостей діяльності ЗВО України (Додаток А, Б) [83; 84]. В результаті проведених досліджень сформована система індикаторів СПЗ (табл. 2. 5.)

Таблиця 2.5

Система показників-індикаторів стратегічного потенціалу змін ЗВО

Показники-індикатори СПЗ ЗВО	Порядок розрахунку	Межі значень/ позитивна тенденція
1	2	3
ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ		
1.1 Коефіцієнт поточної ліквідності (Ктл)	$Ктл = \frac{\text{фінансові активи}}{\text{короткострокова заборгованість}}$;	
1.2. Коефіцієнт забезпеченості власними ресурсами (Кзвр)	$Кзвр = \frac{\text{капітал та резерви - нефінансові активи}}{\text{фінансові активи}}$	
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	$Кал = \frac{\text{грошові ресурси}}{\text{кредиторська заборгованість}}$	
1.4. Коефіцієнт критичної ліквідності (Ккл)	$Ккл = \frac{\text{кредиторська заборгованість}}{\text{дебіторська заборгованість}}$	
ОПЕРАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ (ОСВІТНІЙ) [98]		
Матеріально-технічне забезпечення закладу освіти (згідно з ліцензійними умовами)	Відповідає ліцензійним вимогам (так/ні). Наявність – 1; відсутність – 0.	1/0
Кількість освітніх програм	Загальна кількість галузей	≥ 2 галузей
Кількість акредитованих ОП	Загальна кількість ОП	≥ 2 ОП
Рейтинг ЗВО України за результатами акредитаційних експертиз	$Ra = 0.50Ka + 0.10Kз + 0.30Ky - 0.10Kn$	$\geq 0,3$

1	2	3
Коефіцієнт співвідношення кількості студентів (КСс) на одну штатну одиницю НПП	$КСс = \frac{\text{Приведений контингент студентів}}{\text{Кількість штатних одиниць НПП}}$	≥ 12
Частка ОП, які викладаються англійською мовою (Кв.а.м), %	$Кв.а.м = \frac{\text{Кількість ОП англ мовою}}{\text{загальна кількість ОП}}$	> 3
Частка здобувачів вищої освіти, що брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності (К а.м.), %	$Ка.м. = \frac{\text{Загальна кількість здобувачів вищої освіти, що брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності}}{\text{загальної кількості здобувачів}}$	> 6
МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ		
Індекс розвитку бренду ЗВО (BDI)	$BDI = \frac{\text{Кількість поданих заяв до ЗВО}}{\text{Загальна кількість вступників}}$	$> 0,01$
Коефіцієнт результату вступу (КРВ)	$КРВ = \frac{\text{кількість поданих заяв} - \text{кількості зарахованих}}{\text{кількість поданих заяв}}$	$> 0,5$
Коефіцієнт співвідношення студентів контрактників і бюджетників (КСк/б)	$КСк/б = \frac{\text{Приведений контингент студентів контрактної форми навчання}}{\text{Приведений контингент студентів бюджетної форми навчання}}$	≥ 1
КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ		
Коефіцієнт плинності кадрів (КПП)	$КПП = \frac{\text{Кількість звільнених/Середньоспиксова чисельність працівників}}{\text{Середньоспиксова чисельність працівників}}$	$< 0,2$
Коефіцієнт якісного кадрового складу за науковим ступенем (КЯн)	$КЯн = \frac{\text{Кількість НПП з науковими ступенями}}{\text{Середньоспиксова чисельність НПП}}$	$> 0,5$
Коефіцієнт якісного кадрового складу за вченим званням (КЯз)	$КЯз = \frac{\text{Кількість НПП з вченими званнями}}{\text{Середньоспиксова чисельність НПП}}$	$> 0,5$
Коефіцієнт якісного кадрового штатного складу за загальною чисельністю (КЯом)	$КЯом = \frac{\text{Кількість НПП, які працюють за основним місцем роботи}}{\text{Середньоспиксова чисельність НПП}}$	$\geq 0,5$
Коефіцієнт молодих вчених (К м.в.)	$Км.в. = \frac{\text{Кількість молодих вчених в ЗВО}}{\text{Середньоспиксова чисельність НПП}}$	$> 0,3$
НАУКОВИЙ (ІННОВАЦІЙНИЙ) ПОТЕНЦІАЛ		
Ефективність підготовки доктора філософії (Едф)	$Ед.ф. = \frac{\text{Кількість НП, НПП та/або аспірантів, яким присуджено науковий ступінь доктора філософії (кандидата наук), які працювали за основним місцем роботи та/або навчались у науковій установі/ЗВО, осіб}}{\text{Чисельність аспірантів денної форми навчання, осіб}}$	$> 0,2$
Ефективність підготовки доктора наук (Ед.н.)	$Ед.н. = \frac{\text{Кількість НП, НПП та/або докторантів, яким присуджено науковий ступінь доктора наук, які працювали за основним місцем роботи та/або навчались в науковій установі/ЗВО}}{\text{Чисельність докторантів ЗВО}}$	$> 0,2$

Результативність наукової публікаційної активності НПП (Кпнпп Scopus та / або WoS)	Кпнпп= кількість публікацій Scopus та/або WoS, од./ Середньоспискова чисельність НПП	>1
Результативність наукової публікаційної активності НПП (Кпнпп категорії Б)	Кпнпп категорії Б = Кількість наукових статей, які опубліковані у фахових наукових виданнях України категорії Б/ Середньоспискова чисельність НПП	>2
Результативність щодо отримання права інтелектуальної власності (Коів)	Коів= Кількість об'єктів інтелектуального права/ Середньоспискова чисельність НПП	>1
Кількість поданих та прийнятих до розгляду заявок на міжнародні гранти з виконання наукових досліджень і розробок за пріоритетними програмами один	Загальна кількість заявок на міжнародні гранти	>1
Кількість поданих та прийнятих до розгляду заявок на загальнодержавні конкурсні відбори проектів з виконання наукових досліджень і розробок, які фінансуються за спецфондом	Загальна кількість заявок на загальнодержавні конкурсні відбори проектів	>1
Кількість реалізованих експертних ролей НП та НПП один	Загальна кількість реалізованих експертних ролей	>1
УПРАВЛІНСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ		
Результативність управлінської діяльності (Руд)	Р _{уд} =Фінансовий результат/ФЗП управлінського персоналу	>0
Впровадження та використання вдосконалення електронної системи управління навчанням (Learning Management System)	Наявність – 1; відсутність – 0.	1/0
Частка НПП, які брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності (Кнппам), %	Кнппам= Кількість НПП, що брали участь у програмах/середньоспискова чисельність НПП	>3
Частки адміністративно-управлінського персоналу в загальній чисельності штатних посад (Кауп),%	Кауп=Чисельність адміністративно-управлінського персоналу/Середньоспискова чисельність персоналу	<50

Джерело: сформовано автором

Наступним етапом є пошук методичних підходів, які б дозволили узагальнити показники до інтегральної оцінки та отримання інтерпретації такої оцінки. Таким чином, отримано підсистеми потенціалу змін, що представлено в Додатку Б.

Дослідження рівня СПЗЗВО здійснюється за етапами, запропонованими Ігнат'євою І.А. :

- 1) створення збалансованої системи показників для оцінки СПЗЗВО за окремими функціональними складовими;
- 2) обчислення одиничних показників рівня СПЗЗВО для суб'єкта господарювання;
- 3) побудова рівнянь функцій Харрінгтона;
- 4) визначення групових показників рівня СПЗЗВО та інтегрального показника.

Одиничні показники рівня СПЗЗВО обчислюються за відповідними формулами для кожної виділеної функціональної складової. Кожен одиничний показник має нормативне або рекомендоване значення, що дає змогу на цьому етапі виявляти показники з істотним відхиленням від норми. Групові показники функціональних складових обчислюються як середнє геометричне, аналогічно розраховується й інтегральний СПЗЗВО (Додаток В).

Об'єктом дослідження стали сім ЗВО. У додатку Б зведено коротку змістовну характеристику цих ЗВО. Для коректності в основній частині дисертаційного дослідження будемо використовувати умовні назви. Узагальнені розрахунки індикаторів наведено в табл. 2.6-2.10.

Таблиця 2.6

Результати розрахунків показників-індикаторі , що характеризують СПЗЗВО за фінансовою підсистемою

№ п/п	Складова СПЗЗВО	Показники	2023	2024
1	2	3	4	5
1.1	ЗВО1	1.1 Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	0.065	0.085
1.2		1.2. Коефіцієнт забезпеченості власними ресурсами (Кзвр)	0.880	0.980
1.3		1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	0.710	0.910
1.4		1.4. Коефіцієнт критичної ліквідності (Ккл)	11.945	12.945
1.1	ЗВО2	1.1 Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	1.832	2.032
1.2		1.2. Коефіцієнт забезпеченості власними ресурсами (Кзвр)	0.570	0.470
1.3		1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	1.420	1.520
1.4		1.4. Коефіцієнт критичної ліквідності (Ккл)	12.914	14.914
1.1	ЗВО3	1.1 Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	2.35	1.992

1	2	3	4	5
1.2		1.2. Коефіцієнт забезпеченості власними ресурсами (Кзвр)	0.64	0.489
1.3		1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	1.78	1.448
1.4		1.4. Коефіцієнт критичної ліквідності (Ккл)	13.365	15.365
1.1	ЗВО 4	1.1 Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	56,08	66,08
1.2		1.2. Коефіцієнт забезпеченості власними ресурсами (Кзвр)	0,69	0,79
1.3		1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	2 815,9	3 815,9
1.4		1.4. Коефіцієнт критичної ліквідності (Ккл)	0,12	0,03
1.1	ЗВО 5	1.1 Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	1003,1	1158,12
1.2		1.2. Коефіцієнт забезпеченості власними ресурсами (Кзвр)	0,512	0,712
1.3		1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	710,828	910,828
1.4		1.4. Коефіцієнт критичної ліквідності (Ккл)	0,024	0,004
1.1	ЗВО 6	1.1 Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	1.02	1.25
1.2		1.2. Коефіцієнт забезпеченості власними ресурсами (Кзвр)	0.55	0.45
1.3		1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	0.66	0.56
1.4		1.4. Коефіцієнт критичної ліквідності (Ккл)	2.85	2.25
1.1	ЗВО7	1.1 Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	54,21	64,21
1.2		1.2. Коефіцієнт забезпеченості власними ресурсами (Кзвр)	0,92	0,88
1.3		1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	105,42	125,42
1.4		1.4. Коефіцієнт критичної ліквідності (Ккл)	2,86	2,66

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.7

**Результати розрахунків показників-індикаторів , що характеризують
СПЗЗВО за операційною підсистемою**

№ п/п	Складова СПЗЗВО	Показники	2023	2024
1	2	3	4	5
1.1	ЗВО1	Матеріально-технічне забезпечення закладу освіти (згідно з ліцензійними умовами)	1	1
1.2		Кількість освітніх програм	39	44
1.3		Кількість акредитованих ОП	45	65
1.4		Рейтинг ЗВО України за результатами акредитаційних експертиз [https://eurosvita.net/index.php/?category=49&id=8424]	0,21	0,2355
1.5		Коефіцієнт співвідношення кількості студентів (КСс) на одну штатну одиницю НПП	12.20	10.20

1	2	3	4	5
1.6		Частка ОП, які викладаються англійською мовою (Кв.а.м), %	0,4	0,5
1.7		Частка здобувачів вищої освіти, що брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності (К а.м.), %	1,3	1
1.1	ЗВО2	Матеріально-технічне забезпечення закладу освіти (згідно з ліцензійними умовами)	1	1
1.2		Кількість освітніх програм	34	37
1.3		Кількість акредитованих ОП	54	44
1.4		Рейтинг ЗВО України за результатами акредитаційних експертиз [https://eurosvita.net/index.php/?category=49&id=8424]	0,24	0,2791
1.5		Коефіцієнт співвідношення кількості студентів (КСс) на одну штатну одиницю НПП	13.80	10.80
1.6		Частка ОП, які викладаються англійською мовою (Кв.а.м), %	1	0,5
1.7		Частка здобувачів вищої освіти, що брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності (К а.м.), %	47	45
1.1	ЗВО3	Матеріально-технічне забезпечення закладу освіти (згідно з ліцензійними умовами)	1	1
1.2		Кількість освітніх програм	38	37
1.3		Кількість акредитованих ОП	99	99
1.4		Рейтинг ЗВО України за результатами акредитаційних експертиз [https://eurosvita.net/index.php/?category=49&id=8424]	0.38	0.3631
1.5		Коефіцієнт співвідношення кількості студентів (КСс) на одну штатну одиницю НПП	12.67	10.67
1.6		Частка ОП, які викладаються англійською мовою (Кв.а.м), %	5	4
1.7		Частка здобувачів вищої освіти, що брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності (К а.м.), %	1.1	1.2
1.1	ЗВО 4	Матеріально-технічне забезпечення закладу освіти (згідно з ліцензійними умовами)	1	1
1.2		Кількість освітніх програм	44	45
1.3		Кількість акредитованих ОП	67	85,5
1.4		Рейтинг ЗВО України за результатами акредитаційних експертиз [https://eurosvita.net/index.php/?category=49&id=8424]	0,2503	0,3503
1.5		Коефіцієнт співвідношення кількості студентів (КСс) на одну штатну одиницю НПП	16,89	14,89
1.6		Частка ОП, які викладаються англійською мовою (Кв.а.м), %	0,8	0,6
1.7		Частка здобувачів вищої освіти, що брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності (К а.м.), %	10	8
1.1	ЗВО 5	Матеріально-технічне забезпечення закладу освіти (згідно з ліцензійними умовами)	1	1
1.2		Кількість освітніх програм	48	47
1.3		Кількість акредитованих ОП	87	75
1.4		Рейтинг ЗВО України за результатами акредитаційних експертиз [https://eurosvita.net/index.php/?category=49&id=8424]	0,338	0,2387
1.5		Коефіцієнт співвідношення кількості студентів (КСс) на одну штатну одиницю НПП	12.66	10.66
1.6		Частка ОП, які викладаються англійською мовою (Кв.а.м), %	0,9	0,7

1	2	3	4	5
1.7		Частка здобувачів вищої освіти, що брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності (К а.м.), %	15	25
1.1	ЗВО 6	Матеріально-технічне забезпечення закладу освіти (згідно з ліцензійними умовами)	1	1
1.2		Кількість освітніх програм	45	49
1.3		Кількість акредитованих ОП	83	82
1.4		Рейтинг ЗВО України за результатами акредитаційних експертиз [https://euroosvita.net/index.php/?category=49&id=8424]	0,31	0,2897
1.5		Коефіцієнт співвідношення кількості студентів (КСс) на одну штатну одиницю НПП	16	16
1.6		Частка ОП, які викладаються англійською мовою (Кв.а.м), %	12	11
1.7		Частка здобувачів вищої освіти, що брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності (К а.м.), %	12	10
1.1	ЗВО 7	Матеріально-технічне забезпечення закладу освіти (згідно з ліцензійними умовами)	1	1
1.2		Кількість освітніх програм	26	27
1.3		Кількість акредитованих ОП	78	83
1.4		Рейтинг ЗВО України за результатами акредитаційних експертиз [https://euroosvita.net/index.php/?category=49&id=8424]	0,2162	0,2562
1.5		Коефіцієнт співвідношення кількості студентів (КСс) на одну штатну одиницю НПП	22,3	24,3
1.6		Частка ОП, які викладаються англійською мовою (Кв.а.м), %	0,1	0,1
1.7		Частка здобувачів вищої освіти, що брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності (Ка.м.), %	7	6

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.8

**Результати розрахунків показників-індикаторів , що характеризують
СПЗЗВО за інноваційною підсистемою**

№ п/п	Складова СПЗЗВО	Показники	2023	2024
1	2	3	4	5
1.1	ЗВО1	Ефективність підготовки доктора філософії (Едф)	0.44	0.53
1.2		Ефективність підготовки доктора наук (Ед.н.)	0.04	0.07
1.3		Результативність наукової публікаційної активності НПП (Кпнпп Scopus та / або WoS)	0.032	0.034
1.4		Результативність наукової публікаційної активності НПП (Кпнпп категорії Б)	0.24	0.27
1.5		Результативність щодо отримання права інтелектуальної власності (Коів)	відсутня інформація	відсутня інформація

1	2	3	4	5	
		виконання наукових досліджень і розробок за пріоритетними програмами один			
1.7		Кількість поданих та прийнятих до розгляду заявок на загальнодержавні конкурсні відбори проектів з виконання наукових досліджень і розробок, які фінансуються за спецфондом	3	3	
1.8		Кількість реалізованих експертних ролей НП та НПП один	24	24	
1.1	ЗВО2	Ефективність підготовки доктора філософії (Едф)	0,103	0,105	
1.2		Ефективність підготовки доктора наук (Ед.н.)	0,35	0,37	
1.3		Результативність наукової публікаційної активності НПП (Кпнпп Scopus та / або WoS)	1,092	1,096	
1.4		Результативність наукової публікаційної активності НПП (Кпнпп категорії Б)	0,47	0,47	
1.5		Результативність щодо отримання права інтелектуальної власності (Коів)	відсутня інформація	відсутня інформація	
1.6		Кількість поданих та прийнятих до розгляду заявок на міжнародні гранти з виконання наукових досліджень і розробок за пріоритетними програмами один	8	7	
1.7		Кількість поданих та прийнятих до розгляду заявок на загальнодержавні конкурсні відбори проектів з виконання наукових досліджень і розробок, які фінансуються за спецфондом	5	5	
1.8		Кількість реалізованих експертних ролей НП та НПП один	17	17	
1.1		ЗВО3	Ефективність підготовки доктора філософії (Едф)	0,149	0,189
1.2			Ефективність підготовки доктора наук (Ед.н.)	0,19	0,29
1.3	Результативність наукової публікаційної активності НПП (Кпнпп Scopus та / або WoS)		0,0021	0,0024	
1.4	Результативність наукової публікаційної активності НПП (Кпнпп категорії Б)		0,0025	0,0028	
1.5	Результативність щодо отримання права інтелектуальної власності (Коів)		0,0068	0,0068	
1.6	Кількість поданих та прийнятих до розгляду заявок на міжнародні гранти з виконання наукових досліджень і розробок за пріоритетними програмами один		2	2	
1.7	Кількість поданих та прийнятих до розгляду заявок на загальнодержавні конкурсні відбори проектів з виконання наукових досліджень і розробок, які фінансуються за спецфондом		0	0	
1.8	Кількість реалізованих експертних ролей НП та НПП один		80	80	
1.1	ЗВО4	Ефективність підготовки доктора філософії (Едф)	0,05	0,05	

1	2	3	4	5
1.2		Ефективність підготовки доктора наук (Ед.н.)	0,09	0,04
1.3		Результативність наукової публікаційної активності НПП (Кпнпп Scopus та / або WoS)	0,38	0,31
1.4		Результативність наукової публікаційної активності НПП (Кпнпп категорії Б)	0,16	0,12
1.5.		Результативність щодо отримання права інтелектуальної власності (Коів)	відсутня інформація	відсутня інформація
1.6		Кількість поданих та прийнятих до розгляду заявок на міжнародні гранти з виконання наукових досліджень і розробок за пріоритетними програмами один	210	230
1.7		Кількість поданих та прийнятих до розгляду заявок на загальнодержавні конкурсні відбори проектів з виконання наукових досліджень і розробок, які фінансуються за спецфондом	відсутня інформація	відсутня інформація
1.8		Кількість реалізованих експертних ролей НП та НПП один	32	31
1.1		ЗВО 5	Ефективність підготовки доктора філософії (Едф)	відсутня інформація
1.2	Ефективність підготовки доктора наук (Ед.н.)		відсутня інформація	відсутня інформація
1.3	Результативність наукової публікаційної активності НПП (Кпнпп Scopus та / або WoS)		0,34	0,431
1.4	Результативність наукової публікаційної активності НПП (Кпнпп категорії Б)		0,78	0,671
1.5	Результативність щодо отримання права інтелектуальної власності (Коів)		0,080	0,060
1.6	Кількість поданих та прийнятих до розгляду заявок на міжнародні гранти з виконання наукових досліджень і розробок за пріоритетними програмами один		відсутня інформація	відсутня інформація
1.7	Кількість поданих та прийнятих до розгляду заявок на загальнодержавні конкурсні відбори проектів з виконання наукових досліджень і розробок, які фінансуються за спецфондом		відсутня інформація	відсутня інформація
1.8	Кількість реалізованих експертних ролей НП та НПП один		відсутня інформація	відсутня інформація
1.1	ЗВО 6	Ефективність підготовки доктора філософії (Едф)	0.17	0.12
1.2		Ефективність підготовки доктора наук (Ед.н.)	0.10	0.13
1.3		Результативність наукової публікаційної активності НПП (Кпнпп Scopus та / або WoS)	0.19	0.16
1.4		Результативність наукової публікаційної активності НПП (Кпнпп категорії Б)	0.15	0.21
1.5		Результативність щодо отримання права інтелектуальної власності (Коів)	відсутня інформація	відсутня інформація
1.6		Кількість поданих та прийнятих до розгляду заявок на міжнародні гранти з виконання наукових досліджень і розробок за пріоритетними програмами один	15	17

1	2	3	4	5
		наукових досліджень і розробок за пріоритетними програмами один		
1.7		Кількість поданих та прийнятих до розгляду заявок на загальнодержавні конкурсні відбори проектів з виконання наукових досліджень і розробок, які фінансуються за спецфондом	7	5
1.8		Кількість реалізованих експертних ролей НП та НПП один	відсутня інформація	відсутня інформація
1.1	ЗВО 7	Ефективність підготовки доктора філософії (Едф)	відсутня інформація	відсутня інформація
1.2		Ефективність підготовки доктора наук (Ед.н.)	відсутня інформація	відсутня інформація
1.3		Результативність наукової публікаційної активності НПП (Кпнпп Scopus та / або WoS)	0,06	0,03
1.4		Результативність наукової публікаційної активності НПП (Кпнпп категорії Б)	0,32	0,42
1.5		Результативність щодо отримання права інтелектуальної власності (Коів)	0,24	0,34
1.6		Кількість поданих та прийнятих до розгляду заявок на міжнародні гранти з виконання наукових досліджень і розробок за пріоритетними програмами один	8	11
1.7		Кількість поданих та прийнятих до розгляду заявок на загальнодержавні конкурсні відбори проектів з виконання наукових досліджень і розробок, які фінансуються за спецфондом	5	7
1.8		Кількість реалізованих експертних ролей НП та НПП один	44	47

Джерело: розраховано автором

**Результати розрахунків показників-індикаторів, що характеризують
СПЗЗВО за управлінською підсистемою**

№ п/п	Складова СПЗЗВО	Показники	2023	2024
1	2	3	4	5
1.1	ЗВО1	Результативність управлінської діяльності (Руд)	відсутня інформація	відсутня інформація
1.2		Впровадження та використання вдосконалення електронної системи управління навчанням (Learning Management System)	1	1
1.3		Частка НПП, які брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності (Кнппам), %	0.112	0.082
1.4		Частки адміністративно-управлінського персоналу в загальній чисельності штатних посад (Кауп),%	0.321	0.271
1.1	ЗВО2	Результативність управлінської діяльності (Руд)	відсутня інформація	відсутня інформація
1.2		Впровадження та використання вдосконалення електронної системи управління навчанням (Learning Management System)	1	1
1.3		Частка НПП, які брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності (Кнппам), %	відсутня інформація	відсутня інформація
1.4		Частки адміністративно-управлінського персоналу в загальній чисельності штатних посад (Кауп),%	0.128	0.098
1.1	ЗВО3	Результативність управлінської діяльності (Руд)	1.322	1.622
1.2		Впровадження та використання вдосконалення електронної системи управління навчанням (Learning Management System)	1	1

1	2	3	4	5
1.3		Частка НПП, які брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності (Кнппам), %	0,12	0,091
1.4		Частки адміністративно-управлінського персоналу в загальній чисельності штатних посад (Кауп),%	0,547	0,547
1.1		Результативність управлінської діяльності (Руд)	2,78	2,66
1.2		Впровадження та використання вдосконалення електронної системи управління навчанням (Learning Management System)	1	1
1.3	ЗВО 4	Частка НПП, які брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності (Кнппам), %	1,1	0,9
1.4		Частки адміністративно-управлінського персоналу в загальній чисельності штатних посад (Кауп),%	0,52	0,48
1.1		Результативність управлінської діяльності (Руд)	відсутня інформація	відсутня інформація
1.2		Впровадження та використання вдосконалення електронної системи управління навчанням (Learning Management System)	0	0
1.3	ЗВО 5	Частка НПП, які брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності (Кнппам), %	відсутня інформація	відсутня інформація
1.4		Частки адміністративно-управлінського персоналу в загальній чисельності штатних посад (Кауп),%	0,257	0,157
1.1		Результативність управлінської діяльності (Руд)	відсутня інформація	відсутня інформація
1.2		Впровадження та використання вдосконалення електронної системи управління навчанням (Learning Management System)	1	1
1.3	ЗВО 6	Частка НПП, які брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності (Кнппам), %	відсутня інформація	відсутня інформація
1.4		Частки адміністративно-управлінського персоналу в загальній чисельності штатних посад (Кауп),%	0,21	0,11
1.1		Результативність управлінської діяльності (Руд)	0,36	0,26
1.2		Впровадження та використання вдосконалення електронної системи управління навчанням (Learning Management System)	1	1
1.3	ЗВО 7	Частка НПП, які брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності (Кнппам), %	0,46	0,66
1.4		Частки адміністративно-управлінського персоналу в загальній чисельності штатних посад (Кауп),%	0,299	0,119

Джерело: розраховано автором

**Результати розрахунків показників-індикаторів, що характеризують
СПЗЗВО за маркетинговою підсистемою**

№ п/п	Складова СПЗЗВО	Показники	2023	2024
1	2	3	4	5
1.1	ЗВО1	1.1.Індекс розвитку бренду ЗВО (BDI)	0.553	0.743
1.2		1.2. Коефіцієнт результату вступу (КРВ)	0.872	0.672
1.3		1.3. Коефіцієнт співвідношення студентів контрактників і бюджетників (КСк/б)	0.618	0.718
1.1	ЗВО2	1.1.Індекс розвитку бренду ЗВО (BDI)	4.209	5.209
1.2		1.2. Коефіцієнт результату вступу (КРВ)	0.708	0.808
1.3		1.3. Коефіцієнт співвідношення студентів контрактників і бюджетників (КСк/б)	1.428	1.528
1.1	ЗВО3	1.1.Індекс розвитку бренду ЗВО (BDI)	1.397	1.697
1.2		1.2. Коефіцієнт результату вступу (КРВ)	0.511	0.411
1.3		1.3. Коефіцієнт співвідношення студентів контрактників і бюджетників (КСк/б)	2.048	3.048
1.1	ЗВО 4	1.1.Індекс розвитку бренду ЗВО (BDI)	4,068	6,068
1.2		1.2. Коефіцієнт результату вступу (КРВ)	0,85	0,75
1.3		1.3. Коефіцієнт співвідношення студентів контрактників і бюджетників (КСк/б)	3,1	2,1
1.1	ЗВО 5	1.1.Індекс розвитку бренду ЗВО (BDI)	2,665	3,665
1.2		1.2. Коефіцієнт результату вступу (КРВ)	0,51	0,41
1.3		1.3. Коефіцієнт співвідношення студентів контрактників і бюджетників (КСк/б)	3,11	2,11
1.1	ЗВО 6	1.1.Індекс розвитку бренду ЗВО (BDI)	5.4	6.4
1.2		1.2. Коефіцієнт результату вступу (КРВ)	0.65	0.85
1.3		1.3. Коефіцієнт співвідношення студентів контрактників і бюджетників (КСк/б)	1.263	2.263
1.1	ЗВО7	1.1.Індекс розвитку бренду ЗВО (BDI)	2,22	2,62
1.2		1.2. Коефіцієнт результату вступу (КРВ)	0,52	0,62
1.3		1.3. Коефіцієнт співвідношення студентів контрактників і бюджетників (КСк/б)	0,62	0,92

Джерело: розраховано автором

Аналіз показників-індикаторів за підсистемами дозволило виявити деякі проблеми моніторингу. Більшість показників вимагають організації додаткових механізмів обліку. В процесі дослідження використовувались відкриті дані сайтів українських університетів. Але не дивлячись на вимоги, щодо публічної інформації, як бачимо інформація з табл.2.6-2.10 отримання достовірних даних

досить не просто. Аналіз даних отриманих в результаті дослідження особливостей діяльності українських ЗВО. Дозволив зробити висновок, що такий моніторинг має сенс, якщо отримати інтегральний індикатор, який має безрозмірний вимір. Отримання такого інтегрального показника вимагає напрацювання певних науково-методичних розробок щодо узагальнення дискретних індикаторів-показників.

2.3. Аналіз стратегічного потенціалу закладів вищої освіти України

Дослідження специфіки системи індикаторів СПЗЗВО дозволяє зробити висновок, що система може бути деталізована в п'ять підсистем і кожна з цих підсистем має різну вагу впливу на загальний потенціал. Методичний підхід передбачає введення коефіцієнтів вагомості для кожної підсистеми. Загальна сума цих коефіцієнтів дорівнюватиме одиниці. Це дозволить врахувати більшу значущість деяких показників-індикаторів.

Рівень впливу на загальну оцінку кожного показника та підсистем СПЗЗВО відрізняється, тому наступним кроком є визначення вагомості кожного з показників. Для цього застосовано метод експертних опитувань (див. табл. 2.11). Експертна група складалася з працівників кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва та аспірантів НаУКМА. Методологія обробки статистичних даних передбачає визначення вагомості отриманих експертних оцінок, яка розраховується за формулою (2.1):

$$q_i = \frac{\bar{B}}{\sum_{i=1}^n B_i}$$

де \bar{B}_i - середній бал, по кожному показнику; $\sum_{i=1}^n B_i$ – сума балів по кожному показнику; $i=1, \dots, n$ – кількість експертів.

Для перевірки достовірності опитування було обчислено коефіцієнт конкордації (узгодженість думок експертів) та критерій Пірсона. Формули та результати цих розрахунків наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Результати розрахунків узгодженості думок експертів

Критерій узгодженості	Формула для розрахунку	Значення для потенціалу за видами					
		ФП	ОП	ІП	УП	МП	КП
Коефіцієнт конкордації	$W = \frac{\sum_{i=1}^n (s_i - \bar{s})^2}{\frac{1}{12} \cdot m^2 \cdot (n^3 - n) - m \cdot \sum_{j=1}^m T_j}$	4,59	4,91	4,39	2,62	4,9	4,59
Сума середніх оцінок	$\bar{S} = 0,5 \cdot m \cdot (n + 1)$ $0 \leq W \leq 1$	37,50	37,50	37,50	45,00	35,50	37,50
Критерій Пірсона	$\chi^2 = W \cdot m \cdot (n - 1)$	275,81	294,98	263,49	196,66	290,98	275,81

Джерело: розраховано автором

Значення критерію Пірсона дає можливість зробити висновок про узгодженість думок експертів. Результати вагомості показників кожної групи надані в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Результати розрахунків вагомості показників – підсистем СПЗЗВО

№ п/п	Показник	Вагомість
1	Фінансовий потенціал	0,18
2	Операційний (освітній) потенціал	0,16
3	Кадровий потенціал	0,19
4	Маркетинговий потенціал	0,15
5	Інноваційний (науковий) потенціал	0,17
6	Управлінський потенціал	0,15
Разом:		1

Джерело: розраховано автором на підставі експертного опитування

Аналіз вагомості показників дозволяє зробити висновок про приблизну рівнозначність усіх підсистем.

Оскільки кожна група представлена невеликою кількістю показників, то

немає необхідності вибирати більш вагомі в кожній групі, а залишити складові потенціалу в початковій структурі. Єдина вимога – це отримання достовірної інформації.

Оцінювання потенціалу змін підприємства передбачає приведення різних критеріїв її дослідження до єдиного універсального параметра, а саме інтегрального показника ($K_{СПЗЗВО}$). Він представляє собою узагальнюючу оцінку рівня потенціалу, що визначається межею бажаності одиничних показників [14]. Під межею бажаності будемо розуміти граничний кількісний вимір відносного значення конкретного показника індикатора СПЗЗВО. Його можна визначити за допомогою функції Харрінгтона [21], що має такий вигляд:

$$d_j = \exp[-\exp(-y(a_i))] \quad (2.2)$$

де $y(a_i)$ – функція, пов'язана з одиничними показниками-індикаторами СПЗЗВО; a_i – значення одиничних показників ПЗВО; $i = 1 \dots n$, n – кількість показників, що обрано для оцінки; d_j – інтервали бажаності показників; $j = 1 \dots m$; m – кількість періодів.

У табл. 2.13 представлено діапазони можливих значень показників-індикаторів СПЗЗВО. Значення показника d_j за шкалою бажаності знаходиться у конкретному інтервалі від 0 до 1. Якщо $d_j = 0$, то це значення констатує найгірший рівень показника-індикатора за конкретною підсистемою СПЗЗВО. Якщо ж $d_j = 1$ – то рівень показника за складовою характеризується як найвищий рівень.

Таблиця 2.13

Діапазони значення інтегрального показника рівня СПЗЗВО відповідно до теорії Харрінгтона

Діапазон значень	Характеристика оцінки
0,00 – 0,20	критично низький рівень СПЗЗВО
0,21 – 0,36	низький рівень СПЗЗВО
0,37 – 0,62	задовільний рівень СПЗЗВО
0,63 – 0,79	стабілізуючий рівень СПЗЗВО
0,80 – 1,00	стратегічний (високий) рівень СПЗЗВО

Джерело: складено та побудовано автором на підставі [88]

Слід зазначити, що дані підсистеми СПЗЗВО, у свою чергу, являють собою сукупність визначеного числа компонентів, композиційне з'єднання яких

варіюється в залежності від ступеня розвитку певної підсистеми. На основі отриманих результатів менеджмент ЗВО зможе приймати обґрунтовані рішення щодо достатності рівня потенціалу ЗВО або недостатності певної підсистеми. У випадку незадовільного та низького рівня потенціалу підприємства необхідно розробити заходи щодо забезпечення необхідних заходів по змінам.

Апробаційні розрахунки виконано за даними семи ЗВО. Отримані робочі статистичні моделі СПП мають наступний вигляд: для 1-го рівня лінійна модель

$$A_{СПЗВОi} = B_0 + B_1 A_i$$

Отримані робочі статистичні моделі СПП у відповідності до кожної складової стратегічного потенціалу підприємства представлені в табл. 2.14

Таблиця 2.14

Результати аналізу статистичних моделей СПП

Структурний елемент СПЗВО	Лінійна модель
Фінансовий потенціал (ФП)	$K_{нл} = 0.390 + 0.035X_1$
	$K_{звр} = -5,681 + 9,801 X_2$
	$K_{ал} = 0,228 + 0,001 X_3$
	$K_{кл} = -0,9413 + 0,282 X_4$
Операційна підсистема (ОП)	$K_{он1} = -4,077 + 0.592X_1$
	$K_{он2} = -0,696 + 0. 2X_2$
	$K_{он3} = -10.637 + 40.475X_3$
Маркетинговий потенціал (МП)	$K_{мп1} = 1.731 + 0.265X_1$
	$K_{мп2} = -0.327 + 0.583X_2$
	$K_{мп3} = 246.24 + 0.551X_3$
Інноваційни (науковий) потенціал (ІП)	$K_{ип1} = 0.767 + 0.025X_1$
	$K_{ип2} = 0.767 + 0.025X_2$
	$K_{ип3} = 0.284 + 5,564X_3$
	$K_{ип4} = -0,031 + 8,255X_4$
	$K_{ип5} = 1.223 + 0.104X_5$
Управлінський потенціал (УП)	$K_{уп1} = 3,23 - 1,33X_1$
	$K_{уп2} = 3,23 - 1,33X_2$
Кадровий потенціал (КП)	$K_{кп1} = 0,248 - 15,547X_1$
	$K_{кп2} = -4,133 + 8,155X_2$
	$K_{кп3} = -0,979 + 5,972X_3$
	$K_{кп4} = -10,72 + 14,23X_4$
	$K_{кп5} = -1,19 + 18,90X_5$

Джерело: розраховано автором

На основі отриманих моделей розраховані показники бажаності для складових СПЗВО за визначеними підсистемами. Аналіз отриманих моделей

дозволяє встановити показники, що відповідають високому рівню потенціалу і низькому, рівню що потребує розробки певних заходів. Таким чином, ЗВО у відповідності до зміни умов може варіювати оціночними показниками, формуючи оцінку СППЗВО як сам стратегічний потенціал. Це дає змогу більш гнучко підійти до оцінки і вирішення питань використання такої оцінки при формуванні заходів змін. Більш того, перехід від оцінки стратегічного потенціалу до формування СППЗВО ставить важливе питання для управління СППЗВО – це визначення точок біфуркації для кожної із підсистем СППЗВО. В цьому контексті ми переходимо до одним із головних відмінностей сучасного менеджменту, а саме перехід від оцінок, аналізу до елементів управління ЗВО.

Висновки до Розділу 2

1. Сучасний підхід до реформування системи вищої освіти полягає в зміні парадигми управління ЗВО та розробці нової моделі управління ним, адекватної сучасним умовам. Аналіз специфіки розвитку людського капіталу висуває на перші ролі вищу освіту, як найважливіший компонент економічного, соціального і духовного розвитку країни та становлення нової ери – суспільства знань.

2. Аналіз статистичної інформації, що склалась в ЗВО свідчить про існування невирішених проблем ЗВО: недостатнє фінансування, застарілі програми, невідповідність підготовки фахівців ринку праці, відтік кадрів і студентів. Вище зазначені проблеми стали ще глобальнішими в контексті негативного впливу війни, зокрема руйнування інфраструктури та освітні втрати.

3. Важливим вагомим фактором, що вимагає певних організаційних змін в ЗВО є глобальні зміни, які визначаються необхідність відповідати Цілям сталого розвитку. Цілі сталого розвитку визначають нові пріоритети при формуванні цілей розвитку ЗВО, стимулюють її трансформацію щодо змісту, методів навчання, управління і соціальної відповідальності. Це підсилює роль

зкладів вищої освіти, як ключових гравців у забезпеченні сталого розвитку суспільства і економіки України.

4. В процесі аналізу, з'ясовано, що для дослідження можливостей реалізації організаційних змін у ЗВО потребує дослідження «стратегічного потенціалу ЗВО». Формування СПЗЗВО потребує застосування певних управлінських інструментів та засобів: комплексний аналіз об'єкту дослідження, вибір і обґрунтування методичних прийомів вибору показників-індикаторів для здійснення моніторингу, інтерпретація результатів дослідження, напрацювання механізмів використання результатів дослідження в управлінській діяльності, тощо.

5. В процесі дослідження запропоновано методичні рекомендації аналізу та оцінювання СПЗЗВО, основними етапами якого є: створення збалансованої системи показників для оцінки СПЗЗВО за окремими функціональними складовими; обчислення одиничних показників рівня СПЗЗВО для суб'єкта господарювання; побудова рівнянь функцій Харрінгтона; визначення групових показників рівня СПЗЗВО та інтегрального показника.

Основні наукові результати першого розділу роботи висвітлені у публікаціях автора:

1. Ігнат'єва, І., Сербенівська, А., & Ігнат'єв, О. (2024). Стратегічна діагностика в умовах глобальних змін від світу *voca* до *bani*. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 328(2), 540-545. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-80>

2. Ігнат'єв. О., Сербенівська А., Ігнат'єва І. 2025. Діагностика Стратегічного потенціалу в умовах трансформацій. *Актуальні проблеми економіки* № 6 (288), 2025, 269-277 DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-288-269-277

3. Ігнат'єв О.І. Особливості проектування організаційних структур управління підприємств на засадах системної синергії. Наукові розробки, передові технології, інновації [збірник наукових праць та тез наукових доповідей за матеріалами 3-ї Міжнародної науково-практичної конференції]. -Прага - Будапешт-Київ, - К.: НДІСР, -2016, 280с., с.85-90

4. Ігнат'єв О.І., Ігнат'єва І.А. Інформаційне забезпечення системи управління стратегічним потенціалом промислових підприємств [збірник наукових праць та тез наукових доповідей за матеріалами 2-ї Міжнародної науково-практичної конференції]. -Прага -Будапешт-Київ, - К.: НДІСР, -2015, 280с., с.195-198

5. Ігнат'єв О.І. Інноваційні підходи до факторної оцінки системи управління змінами на підприємствах легкої промисловості України Тези виступу на IV Міжнародній науково-практичній конференції" Наукові розробки, передові технології, інновації", 6-8 травня 2017 року.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІТИЧНА ІНКОРПОРАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ЗВО НА ЗАСАДАХ БІФУРКАЦІЇ

3.1 Формування системи організаційних змін з урахуванням позиціонування стратегічного потенціалу змін ЗВО на засадах біфуркації

Результати теоретичних основ управління змінами на суб'єктах управління різних організаційних форм та дослідження практики впровадження змін в закладах вищої освіти України доводять доцільність моделювання концептуальних засад оцінювання готовності потенціалу ЗВО до змін. Як було визначено в результаті дослідження СПЗЗВО особливого значення набуває не оцінювання стратегічного потенціалу, а управління СПЗЗВО на основі визначення рівня складових підсистеми. Використання методичних засад оцінювання стратегічного потенціалу на засадах аналізу функції Харінгтона дозволили провести розрахунок показників на прикладі закладів вищої освіти (табл. 3.1-3.) Для статистичного аналізу використовується система показників, що характеризує стан кожної складової потенціалу за результатами дослідження п.2.3. Вибір показників здійснювався на основі дослідження ідентифікаторів, що використовуються в сучасному менеджменті при формуванні ідентифікаторів стану певної підсистеми.

Таблиця 3.1

Результати розрахунків показників бажаності за індикаторами фінансової підсистеми

Заклади вищої освіти (об'єкти дослідження)	Індикатори фінансової підсистеми	$Y(a_i)$	Рівень бажаності показника (d_j)
1	2	3	4
ЗВО1	1.1 Коефіцієнт поточної ліквідності (Ктл)	0,390	0,508
	1.2. Коефіцієнт забезпеченості власними ресурсами (Кзвр)	3,925	0,98045
	1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	0,393	0,509
	1.4. Коефіцієнт критичної ліквідності (Ккл)	0,433	0,523

1	2	3	4
ЗВО2	1.1 Коефіцієнт поточної ліквідності (Ктл)	0,397	0,510
	1.2. Коефіцієнт забезпеченості власними ресурсами (Кзвр)	-1,074	0,05358
	1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	0,395	0,510
	1.4. Коефіцієнт критичної ліквідності (Ккл)	0,439	0,525
ЗВО3	1.1 Коефіцієнт поточної ліквідності (Ктл)	0,397	0,510
	1.2. Коефіцієнт забезпеченості власними ресурсами (Кзвр)	-0,888	0,08809
	1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	0,395	0,510
	1.4. Коефіцієнт критичної ліквідності (Ккл)	0,441	0,525
ЗВО4	1.1 Коефіцієнт поточної ліквідності (Ктл)	0,608	0,580
	1.2. Коефіцієнт забезпеченості власними ресурсами (Кзвр)	2,063	0,88062
	1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	12,986	1,000
	1.4. Коефіцієнт критичної ліквідності (Ккл)	0,390	0,508
ЗВО5	1.1 Коефіцієнт поточної ліквідності (Ктл)	451,969	1,000
	1.2. Коефіцієнт забезпеченості власними ресурсами (Кзвр)	1,299	0,76131
	1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	3,396	0,967
	1.4. Коефіцієнт критичної ліквідності (Ккл)	0,390	0,508
ЗВО6	1.1 Коефіцієнт поточної ліквідності (Ктл)	0,394	0,510
	1.2. Коефіцієнт забезпеченості власними ресурсами (Кзвр)	9,801	0,99994
	1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	0,392	0,509
	1.4. Коефіцієнт критичної ліквідності (Ккл)	0,397	0,511
ЗВО7	1.1 Коефіцієнт поточної ліквідності (Ктл)	0,602	0,578
	1.2. Коефіцієнт забезпеченості власними ресурсами (Кзвр)	2,945	0,94874
	1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	0,804	0,639
	1.4. Коефіцієнт критичної ліквідності (Ккл)	0,399	0,511

Джерело: розраховано автором

Оскільки методично виділено межі бажаності кожного ідентифікатора, то доцільно застосовувати візуалізацію отриманих результатів (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Візуалізація показників бажаності за фінансовою підсистемою
Джерело: розраховано автором

За визначеною шкалою (табл. 2.13) можна зробити висновки, що на момент дослідження фінансові індикатори варіюються в межах задовільного рівня або стабілізуючого. Аналіз отриманих результатів дозволяє зробити висновок, що ці показники є недостатніми для визначення біфуркації системи ЗВО. Використовуючи розуміння визначення біфуркації, як точки критичної зміни в динаміці управлінської системи підприємства, в якій вона переходить із одного стабільного стану в інший або в стан нерівноваги. У цій точці система може змінювати свій розвиток у трьох напрямках: покращення ефективності, погіршення або залишатися без змін. Таким чином, доцільним було б аналізувати фінансову підсистему в контексті аналізу структури надходжень загального і спеціального фонду. В результатів аналізу індикатора співвідношення в ЗВО спеціального і загального фонду отримані показники бажаності за обраними університетами табл. 3.2.

**Результати розрахунків показників бажаності для індикатора
структура фондів фінансування**

ЗВО	Y	Ai	Y*Ai	(Ai)^2	Y(Ai)	di
ЗВО2	1	44,42	44,4	1973,1364	1,532	0,806
ЗВО6	4	28,180	112,7	794,1124	210,355	1,000
ЗВО5	-1	56,27	-56,3	3166,3129	0,017	0,374
ЗВО3	0	52,46	0,0	2752,0516	0,504	0,547
ЗВО1	3,00	37,43	112,3	1401,00	2,425	0,915
ЗВО7	-2,00	78,27	-156,54	6126,19	-2,79	0,001
ЗВО4	2,00	43,02	86,04	1850,72	1,71	0,83
Сума	7,00	340,05	142,66	18063,53		

Джерело: розраховано автором

Візуалізація отриманих розрахунків (рис.3.2) дозволяє зробити висновок, що чим менше питома вага загального фонду в структурі фінансування тим вищий показник бажаності фінансового потенціалу. Фактично цей рівень є показником біфуркації для потенціалу ЗВО.

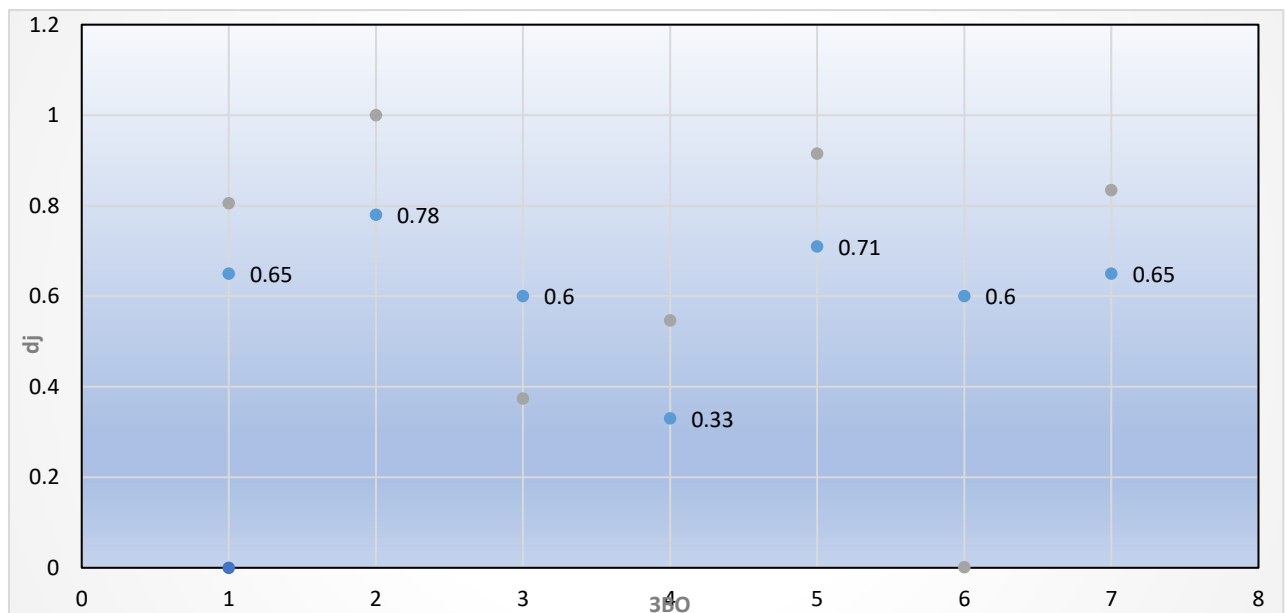


Рис. 3.2. Візуалізація значень показників бажаності за показниками ФП та структури фондів фінансування

Джерело: розраховано автором

**Результати розрахунків показників бажаності за індикаторами
операційною (освітньою) підсистемою**

Заклади вищої освіти (об'єкти дослідження)	Індикатори фінансової підсистеми	У _(a_i)	Рівень бажаності показника (d _j)
ЗВО1	Матеріально-технічне забезпечення закладу освіти (згідно з ліцензійними умовами)	1	1
	Кількість освітніх програм	1,254	0,752
	Кількість акредитованих ОП	0,98	0,5
	Рейтинг ЗВО України за результатами акредитаційних експертиз [https://euroosvita.net/index.php/?category=49&id=8424]	-1,105	0,049
	Коефіцієнт співвідношення кількості студентів (КСс) на одну штатну одиницю НПП	-0,492	0,2
	Частка ОП, які викладаються англійською мовою (Кв.а.м), %	0,235	0,12
	Частка здобувачів вищої освіти, що брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності (К а.м.), %	0,37	0,34
ЗВО2	Матеріально-технічне забезпечення закладу освіти (згідно з ліцензійними умовами)	1	1
	Кількість освітніх програм	0,069	0,393
	Кількість акредитованих ОП	1,23	0,654
	Рейтинг ЗВО України за результатами акредитаційних експертиз [https://euroosvita.net/index.php/?category=49&id=8424]	0,659	0,596
	Коефіцієнт співвідношення кількості студентів (КСс) на одну штатну одиницю НПП	-0,480	0,2
	Частка ОП, які викладаються англійською мовою (Кв.а.м), %	1,24	0,62
	Частка здобувачів вищої освіти, що брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності (К а.м.), %	2,3	0,97
ЗВО3	Матеріально-технічне забезпечення закладу освіти (згідно з ліцензійними умовами)	1	1
	Кількість освітніх програм	0,069	0,393
	Кількість акредитованих ОП	2,45	0,934
	Рейтинг ЗВО України за результатами акредитаційних експертиз [https://euroosvita.net/index.php/?category=49&id=8424]	4,059	0,983
	Коефіцієнт співвідношення кількості студентів (КСс) на одну штатну одиницю НПП	-0,483	0,2
	Частка ОП, які викладаються англійською мовою (Кв.а.м), %	0,987	0,32
	Частка здобувачів вищої освіти, що брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності (К а.м.), %	3,21	0,67

1	2	3	
ЗВО4	Матеріально-технічне забезпечення закладу освіти (згідно з ліцензійними умовами)	1	1
	Кількість освітніх програм	4,808	0,992
	Кількість акредитованих ОП	3,21	0,78
	Рейтинг ЗВО України за результатами акредитаційних експертиз [https://euroosvita.net/index.php/?category=49&id=8424]	3,541	0,971
	Коефіцієнт співвідношення кількості студентів (КСс) на одну штатну одиницю НПП	2,279	0,903
	Частка ОП, які викладаються англійською мовою (Кв.а.м), %	0,98	0,23
	Частка здобувачів вищої освіти, що брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності (К а.м.), %	1,23	0,45
	ЗВО5	Матеріально-технічне забезпечення закладу освіти (згідно з ліцензійними умовами)	1
Кількість освітніх програм		0,069	0,393
Кількість акредитованих ОП		3,24	0,79
Рейтинг ЗВО України за результатами акредитаційних експертиз [https://euroosvita.net/index.php/?category=49&id=8424]		-0,976	0,070
Коефіцієнт співвідношення кількості студентів (КСс) на одну штатну одиницю НПП		-0,483	0,2
Частка ОП, які викладаються англійською мовою (Кв.а.м), %		1,2	0,28
Частка здобувачів вищої освіти, що брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності (К а.м.), %		2,56	0,75
ЗВО6		Матеріально-технічне забезпечення закладу освіти (згідно з ліцензійними умовами)	1
	Кількість освітніх програм	1,254	0,752
	Кількість акредитованих ОП	2,45	0,84
	Рейтинг ЗВО України за результатами акредитаційних експертиз [https://euroosvita.net/index.php/?category=49&id=8424]	1,088	0,714
	Коефіцієнт співвідношення кількості студентів (КСс) на одну штатну одиницю НПП	2,501	0,921
	Частка ОП, які викладаються англійською мовою (Кв.а.м), %	0,782	0,34
	Частка здобувачів вищої освіти, що брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності (К а.м.), %	1,23	0,56
	ЗВО7	Матеріально-технічне забезпечення закладу освіти (згідно з ліцензійними умовами)	1
Кількість освітніх програм		-0,523	0,185
Кількість акредитованих ОП		0,456	0,234
Рейтинг ЗВО України за результатами акредитаційних експертиз [https://euroosvita.net/index.php/?category=49&id=8424]		-0,267	0,271

1	2	3	4
	Коефіцієнт співвідношення кількості студентів (КСс) на одну штатну одиницю НПП	4,159	0,984
	Частка ОП, які викладаються англійською мовою (Кв.а.м), %	2,67	0,34
	Частка здобувачів вищої освіти, що брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності (К а.м.), %	3,45	0,72

Візуалізація узагальненого індикатора операційної підсистеми представлено на рис. 3.3.

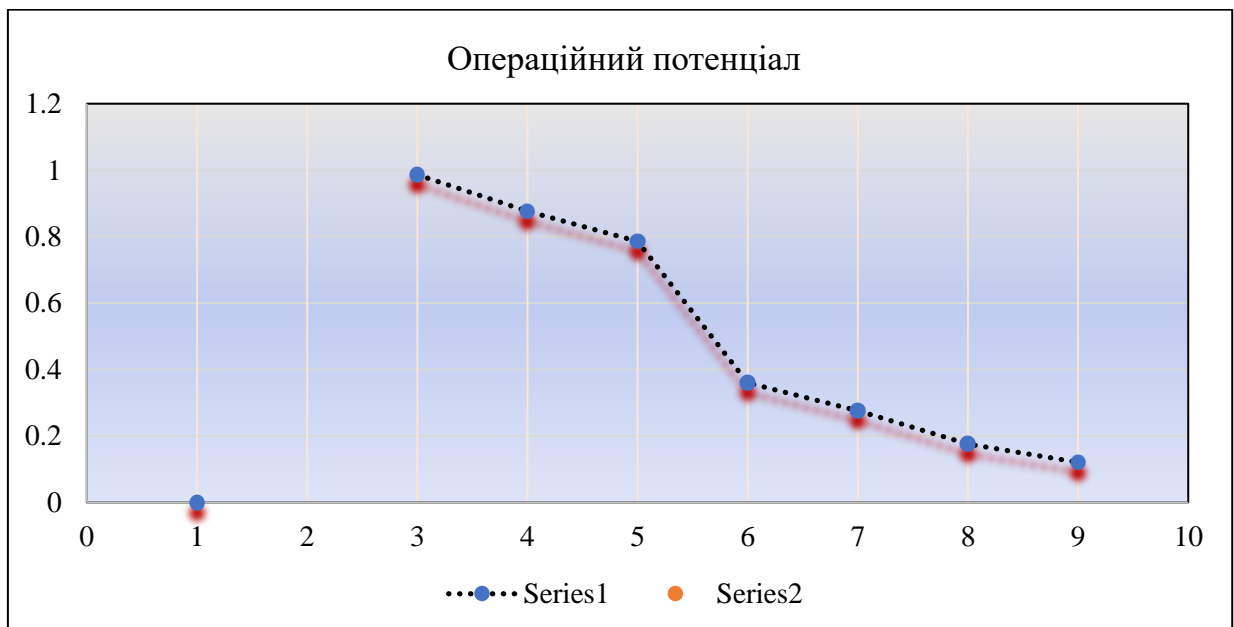


Рис. 3.3. Візуалізація показників бажаності за операційною підсистемою
Джерело: розраховано автором

Операційна підсистема значно різниться за розрахунковими значеннями. В трьох ЗВО операційна підсистема відповідає зоні стабілізуючого рівня. 4 ЗВО операційна підсистема має проблеми з реалізацією і відповідає низькому рівню.

Аналогічні розрахунки проведено за маркетинговою, управлінською, інноваційною, кадровою підсистемами табл. (3.4.-3.7).

Таблиця 3.4

**Результати розрахунків показників бажаності за індикаторами
інноваційною (науковою) підсистемою**

Заклади вищої освіти (об'єкти дослідження)	Індикатори фінансової підсистеми	У(a _i)	Рівень бажаності показника (d _j)
1	2	3	4
ЗВО1	Ефективність підготовки доктора філософії (Едф)	0,050	0,386
	Ефективність підготовки доктора наук (Ед.н.)	0,027	0,752
	Результативність наукової публікаційної активності НПП (Кпнпп Scopus та / або WoS)	0,001	0,378
	Результативність наукової публікаційної активності НПП (Кпнпп категорії Б)	0,073	0,739
	Кількість поданих та прийнятих до розгляду заявок на міжнародні гранти з виконання наукових досліджень і розробок за пріоритетними програмами один	1,850	0,855
	Кількість поданих та прийнятих до розгляду заявок на загальнодержавні конкурсні відбори проектів з виконання наукових досліджень і розробок, які фінансуються за спецфондом	1,453	0,791
	Кількість реалізованих експертних ролей НП та НПП один	0,37	0,974
ЗВО2	Ефективність підготовки доктора філософії (Едф)	0,29	0,473
	Ефективність підготовки доктора наук (Ед.н.)	0,069	0,293
	Результативність наукової публікаційної активності НПП (Кпнпп Scopus та / або WoS)	3,652	0,974
	Результативність наукової публікаційної активності НПП (Кпнпп категорії Б)	1,386	0,779
	Кількість поданих та прийнятих до розгляду заявок на міжнародні гранти з виконання наукових досліджень і розробок за пріоритетними програмами один	1,955	0,868
	Кількість поданих та прийнятих до розгляду заявок на загальнодержавні конкурсні відбори проектів з виконання наукових досліджень і розробок, які фінансуються за спецфондом	1,252	0,751
	Кількість реалізованих експертних ролей НП та НПП один	2,3	0,97
ЗВО3	Ефективність підготовки доктора філософії (Едф)	0,575	0,570
	Ефективність підготовки доктора наук (Ед.н.)	2,404	0,97
	Результативність наукової публікаційної активності НПП (Кпнпп Scopus та / або WoS)	-0,057	0,322
	Результативність наукової публікаційної активності НПП (Кпнпп категорії Б)	-0,125	0,983
	Кількість поданих та прийнятих до розгляду заявок на міжнародні гранти з виконання наукових досліджень і розробок за пріоритетними програмами один	1.432	0,788

1	2	3	4
	Кількість поданих та прийнятих до розгляду заявок на загальнодержавні конкурсні відбори проектів з виконання наукових досліджень і розробок, які фінансуються за спецфондом	3,060	0,954
	Кількість реалізованих експертних ролей НП та НПП один	3,21	0,67
ЗВО4	Ефективність підготовки доктора філософії (Едф)	0,104	0,473
	Ефективність підготовки доктора наук (Ед.н.)	0,299	0,476
	Результативність наукової публікаційної активності НПП (Кпнпп Scopus та / або WoS)	0,254	0,460
	Результативність наукової публікаційної активності НПП (Кпнпп категорії Б)	3,541	0,971
	Кількість поданих та прийнятих до розгляду заявок на міжнародні гранти з виконання наукових досліджень і розробок за пріоритетними програмами один	3,626	0,974
	Кількість поданих та прийнятих до розгляду заявок на загальнодержавні конкурсні відбори проектів з виконання наукових досліджень і розробок, які фінансуються за спецфондом	1,654	0,826
	Кількість реалізованих експертних ролей НП та НПП один	1,23	0,45
ЗВО5	Ефективність підготовки доктора філософії (Едф)	0,715	0,613
	Ефективність підготовки доктора наук (Ед.н.)	0,052	0,387
	Результативність наукової публікаційної активності НПП (Кпнпп Scopus та / або WoS)	1,396	0,781
	Результативність наукової публікаційної активності НПП (Кпнпп категорії Б)	2,038	0,878
	Кількість поданих та прийнятих до розгляду заявок на міжнародні гранти з виконання наукових досліджень і розробок за пріоритетними програмами один	1,328	0,767
	Кількість поданих та прийнятих до розгляду заявок на загальнодержавні конкурсні відбори проектів з виконання наукових досліджень і розробок, які фінансуються за спецфондом	1,138	0,726
	Кількість реалізованих експертних ролей НП та НПП один	2,56	0,75
ЗВО6	Ефективність підготовки доктора філософії (Едф)	0,341	0,491
	Ефективність підготовки доктора наук (Ед.н.)	0,069	0,393
	Результативність наукової публікаційної активності НПП (Кпнпп Scopus та / або WoS)	0,477	0,538
	Результативність наукової публікаційної активності НПП (Кпнпп категорії Б)	1,001	0,692
	Кількість поданих та прийнятих до розгляду заявок на міжнародні гранти з виконання наукових досліджень і розробок за пріоритетними програмами один	2,999	0,951

1	2	3	4
	Кількість поданих та прийнятих до розгляду заявок на загальнодержавні конкурсні відбори проектів з виконання наукових досліджень і розробок, які фінансуються за спецфондом	1,683	0,830
	Кількість реалізованих експертних ролей НП та НПП один	2,56	0,75
ЗВО7	Ефективність підготовки доктора філософії (Едф)	1,732	0,838
	Ефективність підготовки доктора наук (Ед.н.)	-0,023	0,360
	Результативність наукової публікаційної активності НПП (Кпнпп Scopus та / або WoS)	0,036	0,381
	Результативність наукової публікаційної активності НПП (Кпнпп категорії Б)	1,224	0,745
	Кількість поданих та прийнятих до розгляду заявок на міжнародні гранти з виконання наукових досліджень і розробок за пріоритетними програмами один	2,373	0,911
	Кількість поданих та прийнятих до розгляду заявок на загальнодержавні конкурсні відбори проектів з виконання наукових досліджень і розробок, які фінансуються за спецфондом	2,113	0,886
	Кількість реалізованих експертних ролей НП та НПП один	3,45	0,72

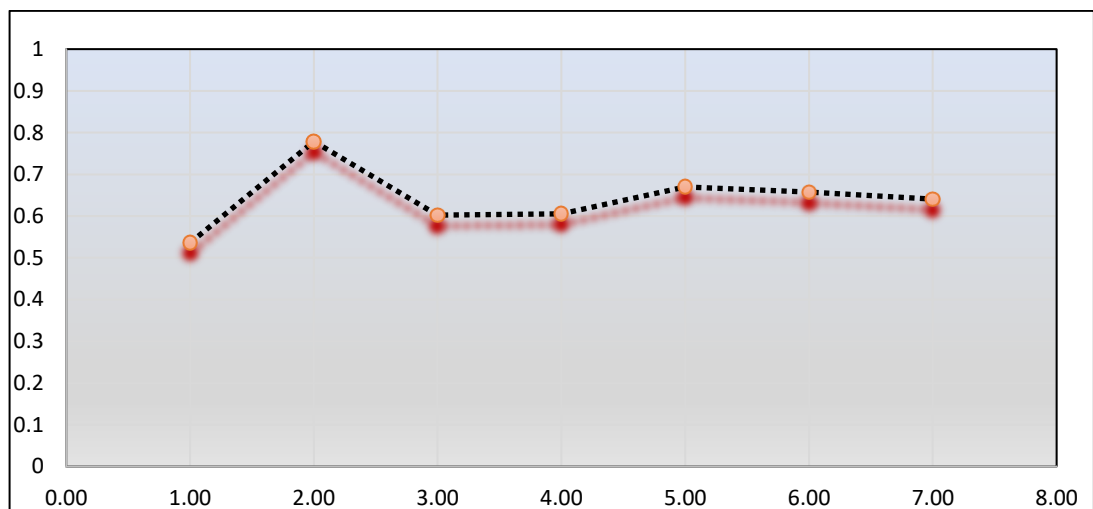


Рис. 3.4. Візуалізація значень показників бажаності інноваційного потенціалу

Джерело: розраховано автором

Як видно з рис. 3.4. інноваційний потенціал варіюється в межах задовільно та стабілізуючого рівня. Фактично це підтверджує аналіз вибірки по

результатами наукової атестації обраних ЗВО. Усі вони пройшли наукову атестацію і отримали досить високі показники.

Таблиця 3.5

**Результати розрахунків показників бажаності за індикаторами
управлінської підсистеми**

Заклади вищої освіти (об'єкти дослідження)	Індикатори фінансової підсистеми	$Y(a_i)$	Рівень бажаності показника (d_j)
1	2	3	4
ЗВО1	1.1 Впровадження та використання вдосконалення електронної системи управління навчанням (Learning Management System)	1,89	0,86
	1.2. Частка НПП, які брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності (Кнппам), %	0,67	0,45
	1.3. Частки адміністративно-управлінського персоналу в загальній чисельності штатних посад (Кауп),%	0,73	0,63
ЗВО2	1.1 Впровадження та використання вдосконалення електронної системи управління навчанням (Learning Management System)	1,89	0,86
	1.2. Частка НПП, які брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності (Кнппам), %	1,074	0,5358
	1.3. Частки адміністративно-управлінського персоналу в загальній чисельності штатних посад (Кауп),%	0,66	0,59
ЗВО3	1.1 Впровадження та використання вдосконалення електронної системи управління навчанням (Learning Management System)	1,89	0,86
	1.2. Частка НПП, які брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності (Кнппам), %	0,94	0,67
	1.3. Частки адміністративно-управлінського персоналу в загальній чисельності штатних посад (Кауп),%	1,23	0,45
ЗВО4	1.1 Впровадження та використання вдосконалення електронної системи управління навчанням (Learning Management System)	1,89	0,86
	1.2. Частка НПП, які брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності (Кнппам), %	0,778	0,52
	1.3. Частки адміністративно-управлінського персоналу в загальній чисельності штатних посад (Кауп),%	0,90	0,66
ЗВО5	1.1 Впровадження та використання вдосконалення електронної системи управління навчанням (Learning Management System)	3,23	0,96

1	2	3	4
	1.2. Частка НПП, які брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності (Кнппам), %	0,5670	0,34
	1.3. Частки адміністративно-управлінського персоналу в загальній чисельності штатних посад (Кауп),%	0,70	0,609
ЗВО6	1.1 Впровадження та використання вдосконалення електронної системи управління навчанням (Learning Management System)	1,89	0,86
	1.2. Частка НПП, які брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності (Кнппам), %	-1,123	0,23
	1.3. Частки адміністративно-управлінського персоналу в загальній чисельності штатних посад (Кауп),%	0,67	0,6
ЗВО7	1.1 Впровадження та використання вдосконалення електронної системи управління навчанням (Learning Management System)	1,89	0,86
	1.2. Частка НПП, які брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності (Кнппам), %	0,234	0,34
	1.3. Частки адміністративно-управлінського персоналу в загальній чисельності штатних посад (Кауп),%	0,67	0,60

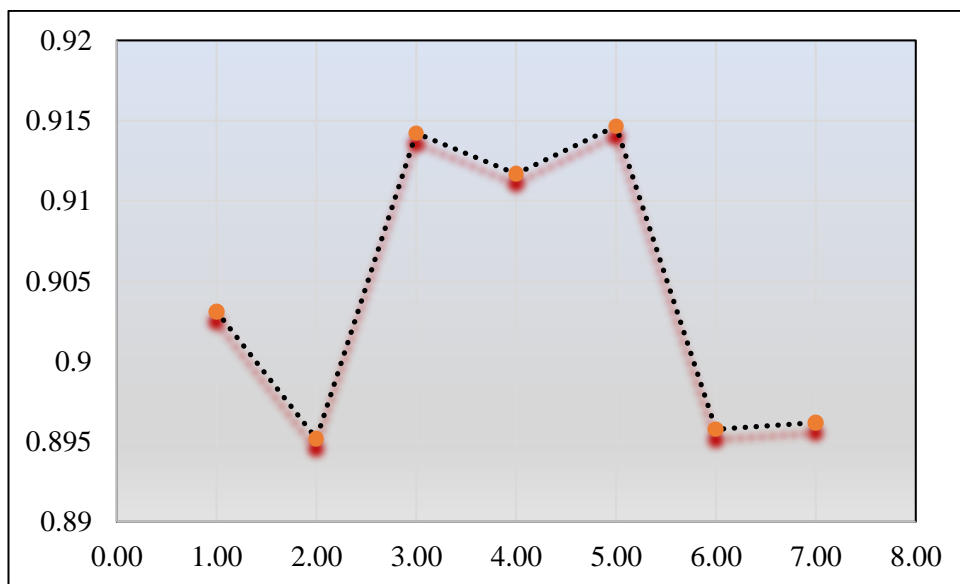


Рис. 3.5. Візуалізація значень показників бажаності управлінського потенціалу

Джерело: розраховано автором

Аналіз показників бажаності управлінського потенціалу показує, що цей потенціал в ЗВО знаходить на різних рівнях. В той же час аналіз показників-індикаторів дозволяє зробити висновок про суперечливість показників. Проведені дослідження дозволяють зробити висновок, що в методичних дослідженнях складу індикаторів не вистачає індикаторі лідерського потенціалу, як НПП так і управлінського персоналу. Лідерський потенціалу досить ґрунтовний системний потенціал підприємства, який залишився поза межами дослідження, який вимагає при врахування успішності змін в ЗВО.

Таблиця 3.6

Результати розрахунків показників бажаності за індикаторами маркетингової підсистеми

Заклади вищої освіти (об'єкти дослідження)	Індикатори фінансової підсистеми	$Y(a_i)$	Рівень бажаності показника (d_j)
ЗВО1	1.1.Індекс розвитку бренду ЗВО (BDI)	3,2362	0,9615
	1.2. Коефіцієнт результату вступу (КРВ)	2,2233	0,8974
	1.3. Коефіцієнт співвідношення студентів контрактників і бюджетників (КСк/б)	-1,8236	0,0020
ЗВО2	1.1.Індекс розвитку бренду ЗВО (BDI)	2,3997	0,9133
	1.2. Коефіцієнт результату вступу (КРВ)	2,9046	0,9467
	1.3. Коефіцієнт співвідношення студентів контрактників і бюджетників (КСк/б)	0,2662	0,4647
ЗВО3	1.1.Індекс розвитку бренду ЗВО (BDI)	-1,0205	0,0624
	1.2. Коефіцієнт результату вступу (КРВ)	-1,7588	0,0030
	1.3. Коефіцієнт співвідношення студентів контрактників і бюджетників (КСк/б)	4,1877	0,9849
ЗВО4	1.1.Індекс розвитку бренду ЗВО (BDI)	-0,1216	0,3233
	1.2. Коефіцієнт результату вступу (КРВ)	0,6963	0,6075
	1.3. Коефіцієнт співвідношення студентів контрактників і бюджетників (КСк/б)	1,7419	0,8393
ЗВО5	1.1.Індекс розвитку бренду ЗВО (BDI)	3,5596	0,9719
	1.2. Коефіцієнт результату вступу (КРВ)	3,3980	0,9671
	1.3. Коефіцієнт співвідношення студентів контрактників і бюджетників (КСк/б)	1,7677	0,8431
ЗВО6	1.1.Індекс розвитку бренду ЗВО (BDI)	0,8961	0,6649
	1.2. Коефіцієнт результату вступу (КРВ))	-1,7705	0,0028
	1.3. Коефіцієнт співвідношення студентів контрактників і бюджетників (КСк/б)	2,1625	0,8913
ЗВО7	1.1.Індекс розвитку бренду ЗВО (BDI)	-1,9495	0,0009
	1.2. Коефіцієнт результату вступу (КРВ)	1,3071	0,7629
	1.3. Коефіцієнт співвідношення студентів контрактників і бюджетників (КСк/б)	-1,3024	0,0253

Джерело: розраховано автором

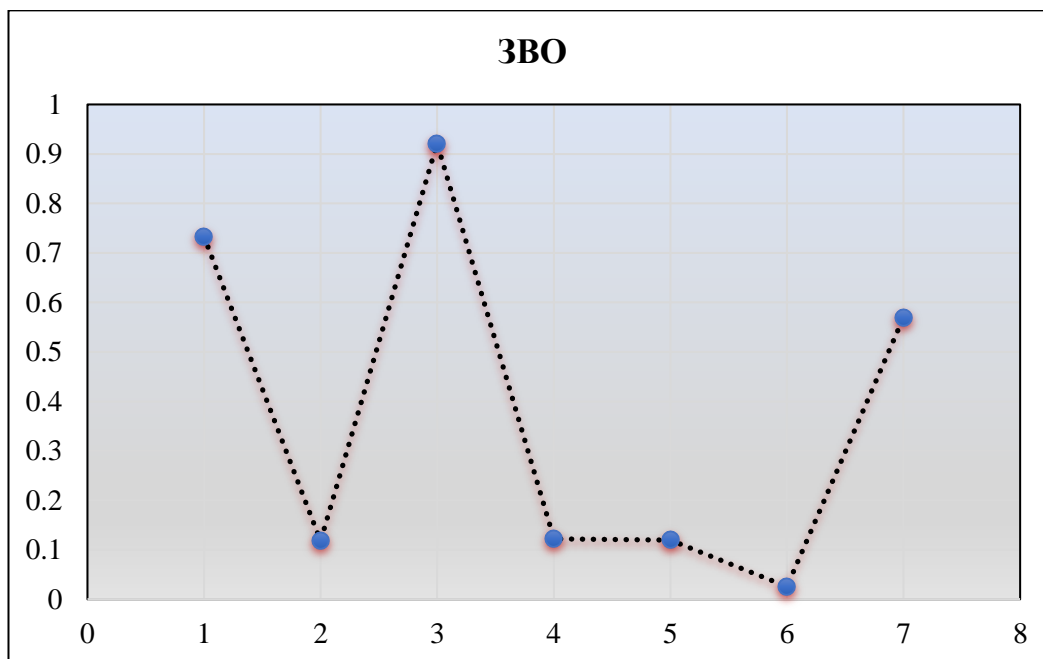


Рис. 3.6. Візуалізація значень показників бажаності маркетингового потенціалу

Джерело: розраховано автором

Оскільки кількість індикаторів, що використовуються для аналізу межі бажаності СПЗВО, може бути варіативною в залежності від умов функціонування та характеристик закладів вищої освіти, то комплексна оцінка показника $K_{СПЗВО}$ розглядається, як середня геометрична від функції Харінгтона по всіх показниках d_j :

$$K_{СПЗВО}(y(a_i)) = (\sqrt[n]{d_j})^{1/n}$$

Узагальненні розрахунки СПЗВО наведені в табл. 3.7

Таблиця 3.7

Зведена таблиця показників бажаності за інтегральними показниками-індикаторами бажаності СПЗВО

Назва показника	ЗВО						
	ЗВО1	ЗВО2	ЗВО3	ЗВО4	ЗВО5	ЗВО6	ЗВО7
1. Фінансовий потенціал	0,713	0,650	0,33	0,6506	0,603	0,782	0,603
2. Операційний потенціал	0,27	0,986	0,359	0,120	0,785	0,876	0,176
3. Кадровий потенціал	0,588	0,458	0,033	0,803	0,389	0,433	0,062
4. Управлінський потенціал	0,757	0,717	0,764	0,719	0,718	0,765	0,736
5. Маркетинговий потенціал	0,119	0,73	0,122	0,56	0,92	0,11	0,025
6. Науковий потенціал	0,563	0,871	0,334	0,532	0,548	0,827	0,48
$D_{СПЗВО}$	0,42	0,715	0,223	0,488	0,637	0,524	0,19

Джерело: розраховано автором

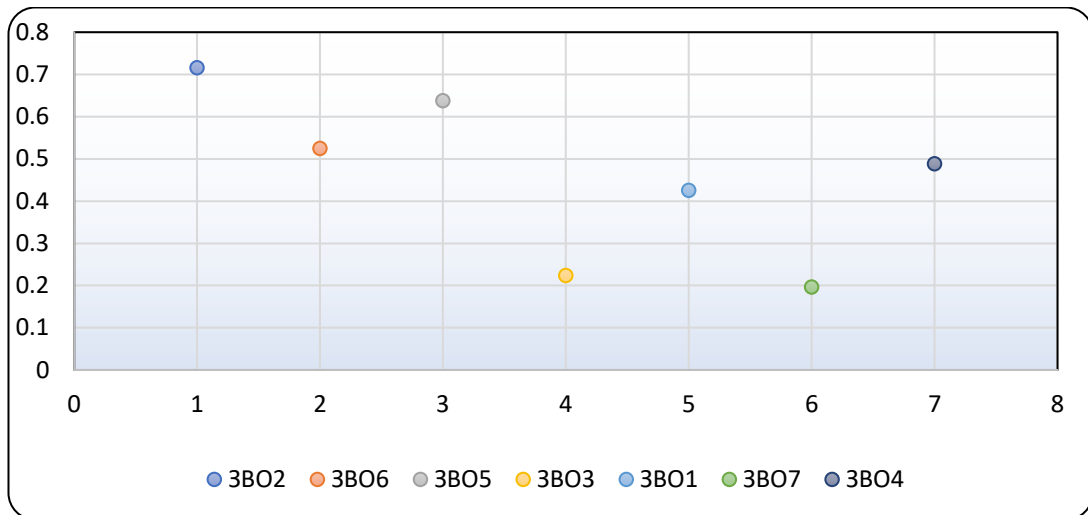


Рис. 3.7. Візуалізація значень показників бажаності СПЗЗВО

Джерело: розраховано автором

З проведених розрахунків можна зробити наступні висновки:

- підсумкових СПЗЗВО для різних ЗВО знаходиться в трьох зонах бажаності низький, задовільний, стабілізуючий;
- розроблений методичний підхід дає можливість визначити рівень СПЗ по відношенню до інших ЗВО;
- оскільки загальний рівень стратегічного потенціалу є узагальненням значення індикаторів різних підсистем, то можна визначити найгірший стан підсистеми, що впливає на загальний рівень СПЗЗВО. Так, наприклад, найвищий рівень $D_{СПЗЗВО}$ для ЗВО₂, але якщо проаналізувати $D_{ФП}$, $D_{УП}$, $D_{КП}$, $D_{ОП}$, $D_{МП}$, $D_{Ш}$, то можна побачити, що точкою біфуркації є рівень кадрового потенціалу (0,45, задовільний рівень) та фінансового потенціалу (0,65, межа між задовільним і стабілізуючим рівнем). Для ЗВО₇ загальний рівень $D_{СПЗЗВО}$ склав критично низький рівень (0,19). Точками біфуркації для ЗВО є значення критично низькими і проблемними для $D_{МП}$, $D_{КП}$.

3.2 Методичні засади формування системи організаційних змін з урахуванням трансформації ціннісних орієнтацій в ЗВО

Дослідження підсистем СПЗЗВО дозволяє не лише деталізувати підсистеми, які є чинником біфуркації для конкретного ЗВО, а дає можливість визначити біфуркаційний вплив підсистем на загально-галузевий рівень. Аналізуючі апробаційні розрахунки табл. 3.7, можна зробити висновок, що такою системою біфуркації на 2023 рік для ЗВО була кадрова підсистема. Із 7 ЗВО, які були проаналізовані лише один має рівень бажаності за кадровою підсистемою в стабілізуючій зоні, усі інші відповідають оцінці – низький рівень, або задовільний. Фактично кадрова складова є домінантою ефективності мін. Саме ця складова потребує додаткового аналізу.

У сучасних умовах розвитку перед суб'єктами господарювання дедалі актуальнішою постає проблема своєчасного реагування на зовнішні загрози та впровадження ефективних трансформацій, що уможливорює нейтралізацію й уникнення наявних ризиків. Стабільний ринок закладів вищої освіти (ЗВО) за останні десять років зазнав суттєвих трансформаційних потрясінь. Сьогодні ЗВО функціонують не лише в умовах цих потрясінь, а й у ситуації посилення жорсткої конкуренції. Виникає потреба в імплементації ефективної системи управління змінами в ЗВО України, що забезпечує їхню адаптацію до динамічного мінливого зовнішнього середовища та конверсію потенційних загроз у можливості розвитку. Актуальність цього управління зумовлена потребою в забезпеченні сталого розвитку ЗВО, який залежить від спроможності оперативно інтегрувати управлінські рішення у відповідь на зовнішні зміни. Отже, управління змінами становить ключовий інструмент результативного менеджменту, що лежить в основі процесу прийняття обґрунтованих рішень щодо стратегічного розвитку ЗВО. Такий підхід підвищує гнучкість і адаптивність освітніх установ, сприяючи їхній конкурентоспроможності та ефективності в умовах сучасних викликів.

З метою вирішення комплексу проблем, з якими стикаються заклади вищої освіти (ЗВО) в умовах імплементації змін, доцільним є конструювання інтегрованої системи управління змінами, яка враховує не лише аналіз зон біфуркації, а й ідентифікацію ключових домінант, що забезпечують ефективність трансформаційних процесів.

Дослідження кадрового потенціалу засвідчило, що провідною домінантою змін є трансформація ціннісних орієнтацій. При конструюванні системи управління доцільно спиратися на загальну модель організації як базову парадигму.

Основними складовими системи управління змінами є керуюча підсистема (суб'єкт управління), керована підсистема (об'єкти трансформацій), функції управління (планування, організація, мотивація, контроль), а також послідовні етапи: усвідомлення необхідності змін, аналіз потенційних наслідків трансформацій та формулювання стратегічної мети; планування заходів реалізації; моделювання очікуваних результатів; безпосередня реалізація змін із контролем; інституалізація досягнутих результатів (рис. 3.8).

Класики менеджменту змін підкреслюють, що для переходу до якіснішого етапу розвитку суб'єкт господарювання зобов'язаний систематично впроваджувати та керувати трансформаційними процесами. У контексті управління змінами трансформація трактується не як статична категорія, а як динамічний процес, що охоплює перетворення, оновлення чи формування нових складових внутрішнього середовища з одночасним набуттям якісно нових властивостей і форм, потенційно за рахунок втрати попередньо притаманних характеристик [4, с. 120].

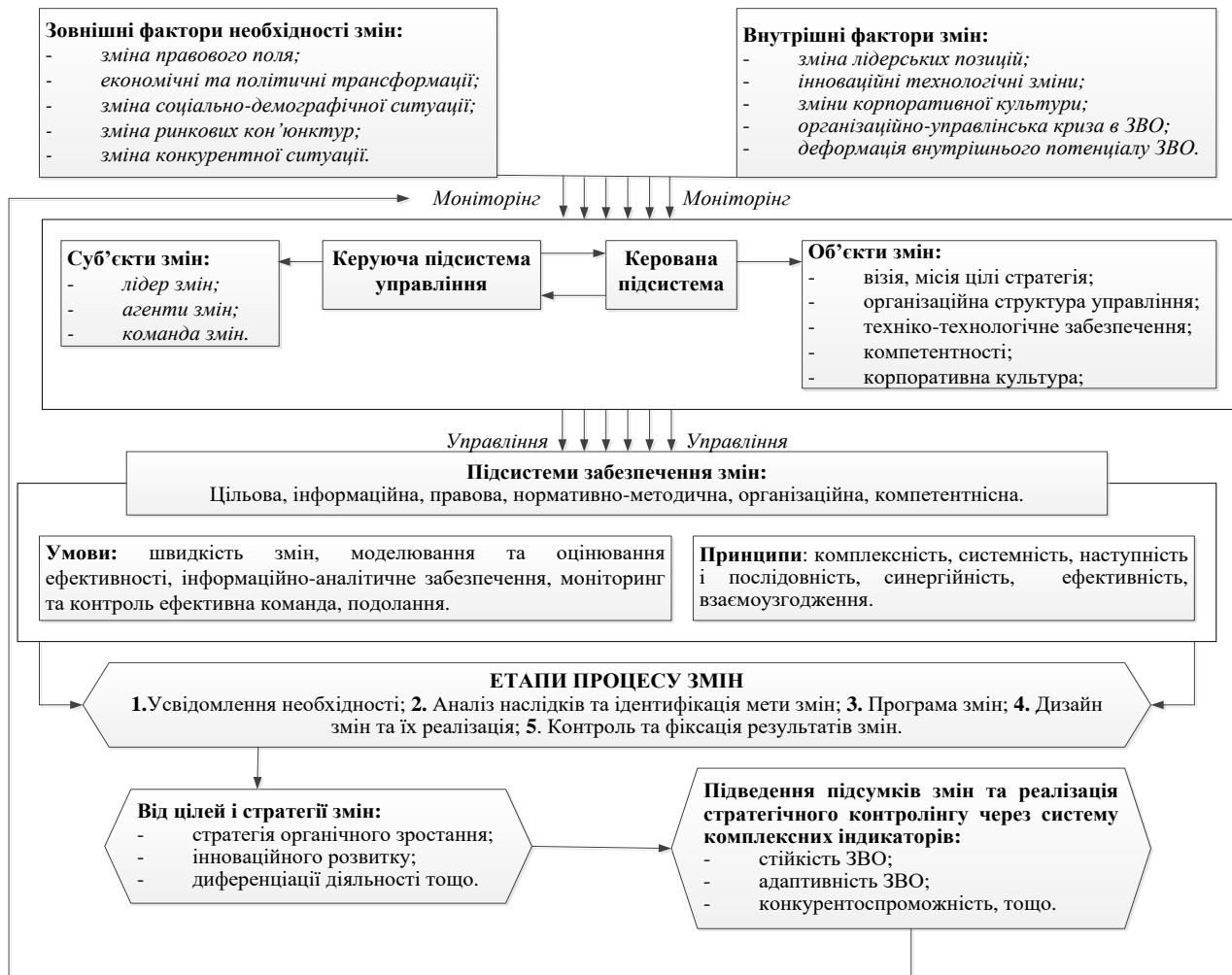


Рис. 3.8. Система управління змінами в контексті стратегічної діагностики цінностей

Джерело: побудовано автором

Тоді цікавим є усвідомленням розвитку змін в контексті їх управління. Так, учені Дж. Моран і Б. Брайтман [5] управління змінами визначають як циклічний процес, що постійно проходить через етапи, які періодично мають повторюватись: розуміння поточної ситуації; визначення бажаного стану й розробка плану перетворень; формування критичної маси однодумців (партнерів); відстеження і стабілізації результатів.

Система управління змінами в закладах вищої освіти (ЗВО) функціонує на основі інтегративного комплексу управлінських рішень. Цей підхід забезпечує гармонізацію місії та візії ЗВО з операційними цілями діяльності та стратегіями розвитку. Для ефективного реалізації трансформаційних програм необхідно чітко формалізувати вимоги до управлінських процесів, ґрунтуючись на системі

принципів і методів. Особливе значення набувають спеціалізовані підсистеми управління, безпосередньо залучені до імплементації програм змін.

У рамках системного підходу виокремлюються такі ключові підсистеми управління змінами::

- цільова підсистема: забезпечує спрямованість усіх дій на досягнення конкретних цілей;
- суб'єктно-об'єктна підсистема: регулює взаємодію між учасниками процесу зміни;
- методична підсистема: надає необхідні інструменти й методи для здійснення змін;
- процесна підсистема: оптимізує послідовність дій під час впровадження нових рішень;
- організаційна підсистема: забезпечує ефективну організацію всіх етапів процесу зміни;
- інформаційна підсистема: надає необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень щодо подальших кроків;
- компетентнісна підсистема: гарантує наявність необхідних компетенцій серед працівників для успішної реалізації програм змін.

Таким чином, система управління змінами, заснована на трансформації ціннісних орієнтацій у закладах вищої освіти (ЗВО), має характеризуватися високою гнучкістю та адаптивністю до динаміки зовнішнього середовища й внутрішніх організаційних потреб. За результатами дослідження інтеграційних процесів виокремлено ключові напрями змін у ЗВО, зокрема диверсифікацію спектру освітніх послуг, оптимізацію витратних структур, імплементацію інноваційних освітніх технологій, підвищення ефективності використання основних активів, а також розробку та впровадження ресурсозберігаючих і енергозберігаючих технологій. Додатково передбачено трансформацію корпоративної культури шляхом формування сприятливого внутрішнього клімату для саморозвитку й самовдосконалення науково-педагогічних працівників (НПП) та адміністративного персоналу; організаційні реорганізації

під впливом цифрових технологій; конструювання системи новітніх компетенцій і кваліфікаційних вимог до НПП та співробітників, із паралельним пошуком інноваційних механізмів мотивації персоналу.

Трансформація освітніх процесів у закладах вищої освіти (ЗВО) передбачає корекцію відповідних нормативно-методичних регламентів. Теорія менеджменту, залежно від домінуючого стилю управління суб'єкта господарювання, декларує п'ять основних підходів до реалізації рішень та залучення персоналу до трансформаційних процесів: директивний, нормативний, контролюючий, компромісний та кооперативний (співпраці). За результатами дослідження встановлено, що управління змінами доцільно концептуалізувати як інтегративний комплекс принципів, методів і технік спеціалізованого менеджменту, у межах якого реалізується сукупність взаємопов'язаних заходів, спрямованих на адаптацію суб'єкта господарювання до новоутворених трансформаційних умов або забезпечення перспективного розвитку. Деталізація управлінських процесів трансформацій виявила комплекс проблем, згрупований навколо центрального елемента — суб'єктно-об'єктних відносин змін, де ключову роль відіграє людський потенціал суб'єкта господарювання, що маніфестує себе в різноманітних функційних ролях.

Людський потенціал відіграє визначальну роль у реалізації системи управління змінами. У сучасних умовах динамічної адаптації суб'єктів господарювання до ринкових трансформацій та технологічних інновацій людський капітал постає основним детермінантом успішних змін. Першочерговою вимогою до нього є висока адаптивність і гнучкість, що уможливають оперативний розвиток нових компетенцій і навичок персоналу, особливо в контексті впровадження інноваційних технологій чи реструктуризації бізнес-моделей. Другим ключовим детермінантом трансформацій є мотиваційна готовність і толерантність співробітників до нововведень, що передбачає усвідомлення необхідності змін та активне прагнення до участі в них. Такий підхід забезпечує конструктивну реакцію організації на трансформаційні ініціативи.

Наступний досить важливим фактором є забезпечення інноваційного розвитку. Людський потенціал є основою для інноваційного розвитку суб'єктів господарювання через розвиток творчих здібностей працівників і їхню здатність генерувати нові ідеї. І, на кінець, суттєвими є два останні фактори – це формування емоційного інтелекту та лідерства та збереження залученості працівників до реалізації цілей діяльності суб'єктів господарювання. Керівники повинні володіти високим рівнем емоційного інтелекту для ефективного управління персоналом під час організаційних змін, що включає переконання співробітників у необхідності трансформації та забезпечення їхньої мотивації.

Підтримка високого рівня залученості працівників є критично важливою для успішної реалізації організаційних змін, оскільки це знижує опір до нововведень і підвищує продуктивність праці.

Аналіз людського ресурсу як елемента опору трансформаціям засвідчив необхідність діагностики динаміки його станів. У межах управлінсько-економічної науки така діагностика традиційно спирається на формалізовані показники кадрового потенціалу, зокрема вік, освіту, стать, рівень компетентностей та професійний досвід. Враховуючи специфіку сучасних умов в Україні та закладах вищої освіти (ЗВО), доцільно доповнити загальну характеристику кадрового потенціалу психологічною складовою. Стрімка трансформація ціннісно-нормативної системи суспільства в період радикальних соціальних змін, характерних для трансформаційного етапу в Україні, суттєво впливає на формування суб'єкта та об'єкта змін у ЗВО. Соціальна нестабільність, зумовлена відсутністю консолідованої системи цінностей та ідеалів, часто супроводжується конфліктом протилежних ціннісних орієнтацій у різних соціальних групах, що провокує внутрішні конфлікти серед учасників освітнього процесу та загострює суперечності.

Дослідження впливу динаміки ціннісних орієнтацій учасників освітнього процесу на підсистеми управління змінами спонукало до застосування методики Шелдона Шварца для аналізу цінностей. Цей інструментарій забезпечує науково обґрунтований підхід до вивчення ціннісно-мотиваційної сфери особистості.

Методика Шварца ґрунтується на теоретичній моделі універсальних типів цінностей (мотиваційних блоків). Застосування методики уможливорює поглиблене розуміння ролі цінностей у формуванні мотиваційних детермінант і поведінкових патернів учасників освітнього процесу, а також їхнього впливу на трансформаційні процеси управління змінами.

Застосування методики Шварца забезпечує інструментарій для аналізу кореляцій між ціннісними орієнтаціями та підсистемами управління змінами в умовах динамічних трансформацій. Такий підхід сприяє раціоналізації процесів прийняття рішень та підвищенню результативності управлінських інтервенцій у закладах вищої освіти. Теорія Шварца конструює круговий континуум із десяти базових людських цінностей, агрегованих у чотири аксіологічні сектори: «Збереження» (безпека, конформізм, традиція); протилежний сектор «Відкритість до змін» (стимуляція, самостійність у діях, гедонізм); «Самоствердження» (влада, досягнення); «Турбота про інших і природу» (універсалізм, доброзичливість). Ця модель демонструє високу крос-культурну валідність. Сектор «Відкритість до змін» є пріоритетним для дослідження цінностей учасників освітнього процесу, оскільки його домінування корелює з мінімальним опором трансформаціям і зростанням ефективності організаційних змін. Шварц розробив Ціннісний та Портретний опитувальники; портретний варіант передбачає оцінку 21 типажу по шкалі подібності з подальшою реверсною рекодуванням та агрегацією індикаторів для формування чотирьох індексів: Самоствердження, Відкритість до змін, Збереження, Турбота про інших. Континуальна структура цінностей у мотиваційному просторі пояснює поведінкові патерни в соціальних контекстах.

Дослідження дозволили довести раціональність висунутої гіпотези, що ефективність системи управління змінами буде знаходитись під впливом динаміки зміни цінностей учасників освітнього процесу.

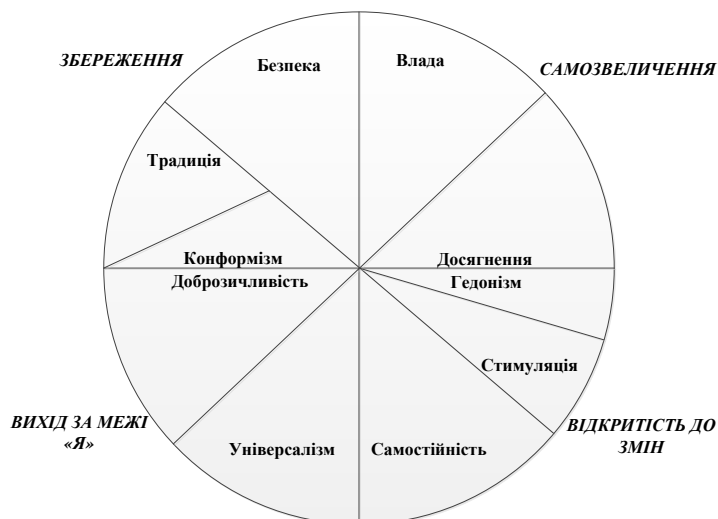


Рис. 3.9. Модель взаємозв'язків десяти типів цінностей за М. Шварцом
Джерело: побудовано автором

У процесі аналізу даних кожного розділу опитувальника розраховується середній показник для кожного з десяти типів ціннісних орієнтацій. Цей агрегатний показник слугує кількісним індикатором значущості конкретного типу цінностей, нормованим за ідеальними стандартами, з подальшим розподілом залежно від вікових груп та афілійованості до різних закладів вищої освіти. Така методологія забезпечує можливість міжгрупового порівняння пріоритетів ціннісних орієнтацій серед учасників дослідження з урахуванням вікових характеристик та інституційної приналежності, що сприяє поглибленому розумінню структури ціннісного спектру в гетерогенних популяціях.

Таблиця 3.8

Значущість базових цінностей в ЗВО за віковими характеристиками

Базові цінності в методиці М. Шварца	Огляд цінностей на рівні нормативних ідеалів		Огляд цінностей для категорії 18-30		Огляд цінностей для категорії 31-50		Огляд цінностей для категорії 51-70	
	М	σ	М	σ	М	σ	М	σ
Конформізм	3,97	0,90	3,88	1,13	4,00	1,05	4,25	0,25
Традиції	2,90	0,94	2,56	0,96	3,25	0,70	4,10	1,65
Доброта	4,55	0,37	4,44	0,55	4,66	0,27	1,50	0,19
Універсалізм	4,82	0,58	4,85	0,55	4,81	0,96	2,10	0,26
Самокерівництво	4,85	0,56	4,67	0,66	5,09	0,59	2,60	0,33
Стимуляція	4,07	1,51	4,11	1,62	4,00	1,68	3,10	2,48
Гедонізм	4,33	1,27	4,86	0,62	3,50	1,87	2,30	0,15
Досягнення	4,33	1,20	4,10	1,28	4,44	1,50	1,40	0,65
Влада	3,61	0,69	3,72	1,03	3,33	0,38	3,89	0,48
Безпека	4,54	0,45	4,38	0,55	4,65	0,44	4,87	0,25

Джерело: розраховано автором

Дослідження засвідчило домінування універсализму в ієрархічній структурі ціннісних орієнтацій учасників освітнього процесу, з середнім показником 4,82, що підкреслює його провідну значущість серед інших типів цінностей. Цей результат відображає високу оцінку загальнолюдських ідеалів, принципів рівності та справедливості, з акцентом на розуміння, захист благополуччя всіх індивідів, турботу про природу та толерантність. Другу та третю сходинки посідають доброта (4,55) і добродійність, орієнтована на благо близьких; найвищі бали також набули цінності вірності, чесності, поваги, відповідальності, прагнення та безпеки (4,54), що свідчить про прагнення до гармонії, суспільної стабільності, якісних міжособистісних відносин та самореалізації. Така ціннісна структура є логічно обґрунтованою з огляду на сучасні трансформаційні умови для учасників освітнього процесу в Україні.

Відповідно до теорії Шелдона Шварца, цінності можуть впливати на формування соціального капіталу шляхом створення та розширення мережі соціальних контактів. Динамічні взаємозв'язки між різними цінностями формують структуру особистих чи групових цінностей. Дії людини, керуючись певними цінностями, мають психологічні, соціальні й практичні наслідки. Ці наслідки можуть бути як сумісними з іншими мотиваційними цілями людини, так і вступати з ними у конфлікт. Таким чином, розуміння взаємозв'язків між різними типами цінностей дозволяє краще зрозуміти механізми формування соціального капіталу та його вплив на поведінку індивідів і груп в суспільстві.

Аналіз ціннісних орієнтацій учасників освітнього процесу за віковими групами засвідчує чіткі диференційовані тенденції.

Молодші групи виявляють виражену схильність до секторів «Відкритість до змін» та «Самокерівництво», тоді як з віком зростає значущість цінностей «Збереження» й «Самоствердження», що корелює з посиленням опору трансформаціям.

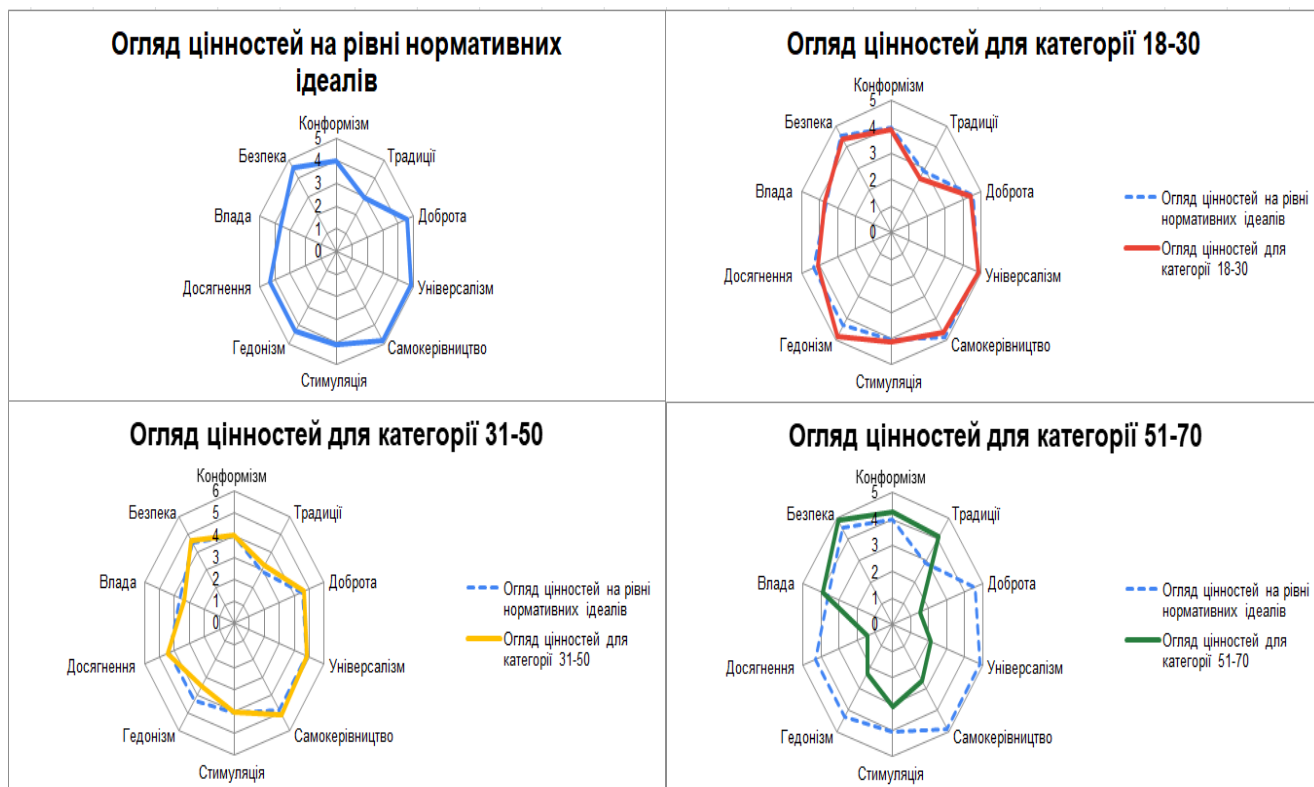


Рис. 3.10 Середні оцінки цінностей у виборці різних вікових категорій (380 осіб)

Джерело: побудовано автором

Система цінностей слугує детермінантом ефективності імплементації трансформаційних процесів у закладах вищої освіти (ЗВО). Теорія ціннісно-орієнтованого менеджменту акцентує на необхідності тестування будь-якого проекту змін через призму корпоративних цінностей, зокрема відповіді на питання: «Чи відповідають пропоновані дії (або уникнення рішень) нашим базовим принципам?».

Для верифікації висунутої гіпотези доцільним є поглиблене дослідження кореляцій між ціннісною структурою та результативністю управлінських рішень, що стимулювали трансформаційні процеси в ЗВО.

3.3. Трансформація домінантів стратегічного потенціалу змін закладів вищої освіти України

Оскільки кадровий потенціал ЗВО в дослідженні визначався не за віковою структурою поколінь, а за прив'язкою наукової кваліфікації і віковим розподілом. Індикаторами цих факторів є коефіцієнт якісного кадрового складу за науковим ступенем (*Кян*) та коефіцієнт молодих вчених (*Км.в.*). Тоді результати анкетування були розподілені між семи ЗВО, які є об'єктами досліджень, науковий ступінь опитуваного та вік опитуваного до 35 років. Значущість базових цінностей за домінантними характеристиками кадрового потенціалу: НПП з науковим ступенем та приналежність до молодих вчених представлено в табл. 3.9

Таблиця 3.9

Значущість базових цінностей в ЗВО за *Кян*, *Км.в.*

Базові цінності в методиці М. Шварца	Огляд цінностей на рівні нормативних ідеалів		Огляд цінностей для категорії коефіцієнт якісного кадрового складу за науковим ступенем		Огляд цінностей для категорії для молодих вчених	
	М	σ	М	σ	М	σ
1	2	3	4	5	6	7
ЗВО1 $K_{кпзво1}=0,588$						
Самокерівництво	4,85	0,56	5,12	0,55	1,95	1,8
Універсалізм	4,82	0,58	4,9	0,8	1,88	1,75
Доброта	4,55	0,37	4,75	0,3	1,65	1,55
Безпека	4,54	0,45	4,7	0,4	1,2	1,15
Досягнення	4,33	1,2	4,5	1,2	1,02	1
Конформізм	3,97	0,9	4,1	1	0,95	0,9
Стимуляція	4,07	1,51	3,9	1,5	0,55	0,5
Гедонізм	4,33	1,27	3,45	1,6	0,48	0,45
Влада	3,61	0,69	3,3	0,45	0,4	0,38
Традиції	2,9	0,94	3,2	0,75	0,25	0,22
ЗВО2 $K_{кпзво2}=0,458$						
Самокерівництво	4,85	0,56	5,25	0,6	1,9	1,65
Універсалізм	4,82	0,58	4,85	0,9	1,8	1,85
Доброта	4,55	0,37	4,6	0,25	1,72	1,6
Безпека	4,54	0,45	4,55	0,5	1,5	1,45
Досягнення	4,33	1,2	4,65	1,4	1,15	1,05
Конформізм	3,97	0,9	4,2	1,7	0,65	0,6
Стимуляція	4,07	1,51	3,95	1,1	0,6	0,55
Гедонізм	4,33	1,27	3,6	1,9	0,45	0,4

1	2	3	4	5	6	7
Влада	3,61	0,69	3,35	0,65	0,35	0,3
Традиції	2,9	0,94	3,25	0,4	0,3	0,25
ЗВО3 $K_{КПЗВО3}=0,033$						
Самокерівництво	4,85	0,56	2,70	0,4	5,10	0,6
Універсалізм	4,82	0,58	2,20	0,3	4,80	0,6
Доброта	4,55	0,37	1,60	0,2	4,50	0,5
Безпека	4,54	0,45	4,90	0,2	1,60	0,6
Досягнення	4,33	1,2	1,50	0,6	4,30	1,3
Конформізм	3,97	0,9	4,30	0,2	1,50	1,1
Стимуляція	4,07	1,51	3,00	2,3	4,60	1,7
Гедонізм	4,33	1,27	2,40	0,2	4,90	0,7
Влада	3,61	0,69	4,00	0,5	1,80	1,1
Традиції	2,9	0,94	4,38	0,55	4,65	0,44
ЗВО4 $K_{КПЗВО4}=0,803$						
Самокерівництво	4,85	0,56	4,75	0,6	4,6	0,7
Універсалізм	4,82	0,58	4,9	0,5	4,82	0,58
Доброта	4,55	0,37	4,5	0,52	4,65	0,45
Безпека	4,54	0,45	4,42	0,52	4,35	0,58
Досягнення	4,33	1,2	4,15	1,25	4,05	1,3
Конформізм	3,97	0,9	3,92	1,1	3,85	1,15
Стимуляція	4,07	1,51	4,15	1,6	4,05	1,65
Гедонізм	4,33	1,27	4,8	0,65	4,75	0,6
Влада	3,61	0,69	3,75	1	3,68	1,05
Традиції	2,9	0,94	2,6	0,92	2,5	0,98
ЗВО5 $K_{КПЗВО5}=0,389$						
Самокерівництво	4,85	0,56	2,55	0,35	5,05	0,65
Універсалізм	4,82	0,58	2,05	0,25	4,75	0,55
Доброта	4,55	0,37	1,45	0,15	4,45	0,55
Безпека	4,54	0,45	4,82	0,3	1,55	0,55
Досягнення	4,33	1,2	1,35	0,7	4,25	1,25
Конформізм	3,97	0,9	3,2	2,6	4,55	1,65
Стимуляція	4,07	1,51	4,22	0,28	1,65	1,05
Гедонізм	4,33	1,27	2,25	0,1	4,85	0,65
Влада	3,61	0,69	4,05	1,7	1,1	0,85
Традиції	2,9	0,94	3,8	0,45	1,75	1,05
ЗВО6 $K_{КПЗВО6}=0,433$						
Самокерівництво	4,85	0,56	5,05	0,65	1,98	1,9
Універсалізм	4,82	0,58	4,95	0,85	1,75	1,7
Доброта	4,55	0,37	4,8	0,2	1,45	1,35
Безпека	4,54	0,45	4,75	0,45	1,4	1,3
Досягнення	4,33	1,2	4,35	1,55	1,25	1,15
Конформізм	3,97	0,9	4,05	1,05	0,8	0,75
Стимуляція	4,07	1,51	3,85	1,65	0,65	0,6
Гедонізм	4,33	1,27	3,55	1,85	0,5	0,45
Влада	3,61	0,69	3,4	0,35	0,35	0,3
Традиції	2,9	0,94	3,15	0,7	0,28	0,25
ЗВО7 $K_{КПЗВО7}=0,062$						
Самокерівництво	4,85	0,56	2,65	0,3	5,2	0,55

Універсалізм	4,82	0,58	2,15	0,28	4,85	0,65
Доброта	4,55	0,37	1,55	0,22	4,6	0,45
Безпека	4,54	0,45	4,88	0,24	1,7	0,65
Досягнення	4,33	1,2	1,45	0,62	4,4	1,35
Конформізм	3,97	0,9	4,25	0,25	1,4	1,15
Стимуляція	4,07	1,51	3,15	2,4	4,7	1,75
Гедонізм	4,33	1,27	2,35	0,18	5	0,75
Влада	3,61	0,69	3,92	0,49	1,9	1,15
Традиції	2,9	0,94	4,12	1,6	1,3	0,95

Джерело: розраховано автором

Таким чином отримані результати дослідження доводять, що саме цінності універсалізм, досягнення, гедонізм є цінностями, які притаманні категорії молоді вчені, а цінності безпека, традиції, влада притаманні категорії НПП, що має наукові ступені, а відповідно досвід і прив'язку до сталої корпоративної культури, а відповідно буде створювати певний опір змінам і відповідно можливо є фактором негативного впливу на рівень стратегічного потенціалу ЗВО.

Для підтвердження отриманих результатів та висунутої гіпотези, проведено кластеризацію в розрізі окремих ЗВО. Кластеризацію проведено у Google colab, мовою програмування Python (Додаток К). Обрано ієрархічний метод, кластерний інтервал від 0 до 4 кластерів, змінними є коефіцієнти якісного кадрового складу за 10 цінностями та $K_{КПЗВО}$, метод кластеризації - Уорда, міра відстані – квадрат Евкліда. У змінні для кластеризації вводимо показник-індикатор кадрового потенціалу $K_{КПЗВО}$, щоб визначити, до якого рівня кадрового потенціалу ЗВО відносяться найбільш вагомі цінності, за найвищими середнім значеннями в кластері. Результати розподілу наведені в табл. 3.10.

**Результати кластеризації закладів вищої освіти за цінностями та
ККПЗВО для категорій персоналу**

Заклад вищої освіти	Приналежність до кластеру персоналу з науковим ступенем	Межі ККПЗВО для персоналу з науковим ступенем	Приналежність до кластеру для молодих вчених	Межі ККПЗВО для персоналу без наукового ступеня
ЗВО1	1	0,433-0,803	1	0,433-0,588
ЗВО2	1	0,433-0,803	1	0,433-0,588
ЗВО3	0	0,033-0,062	0	0,062-0,389
ЗВО4	1	0,433-0,803	2	0,587-0,803
ЗВО5	2	0,389-0,432	0	0,062-0,389
ЗВО6	1	0,433-0,803	1	0,433-0,588
ЗВО7	0	0,033-0,062	0	0,062-0,389

Джерело: розраховано автором

Групування ЗВО за схожими ціннісними профілями наведено у дендрограмах (рис. 3.11 та рис. 3.13), активність ціннісних профілів продемонстровано в теплових картах (Рис. 3.12 та Рис. 3.14).

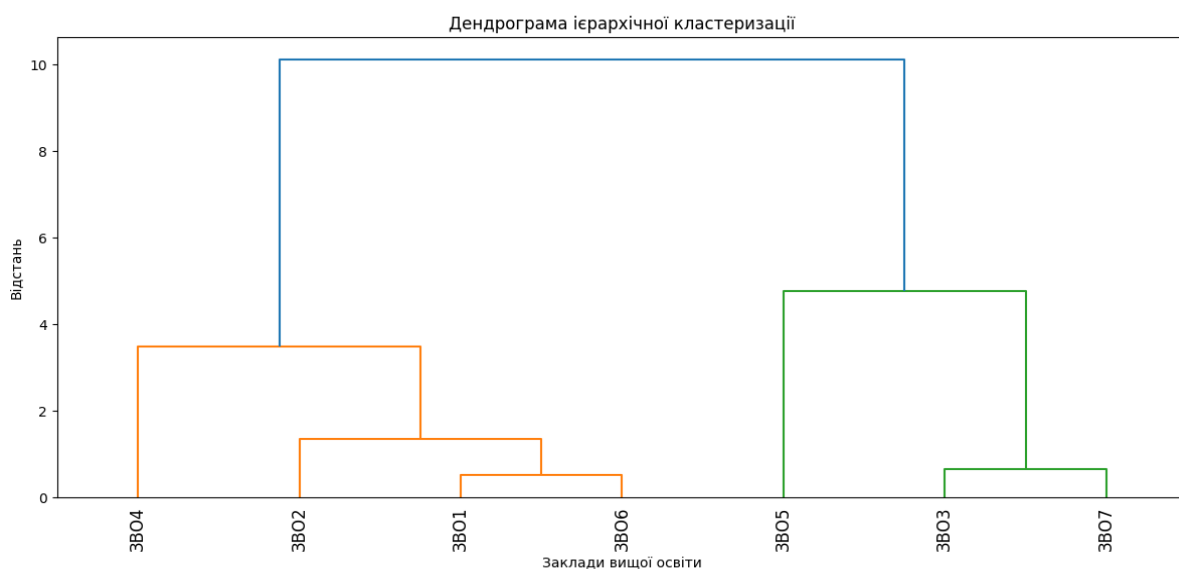


Рис. 3.11 Дендрограма розподілу цінностей кадрового складу з науковим ступенем

Джерело: побудовано автором

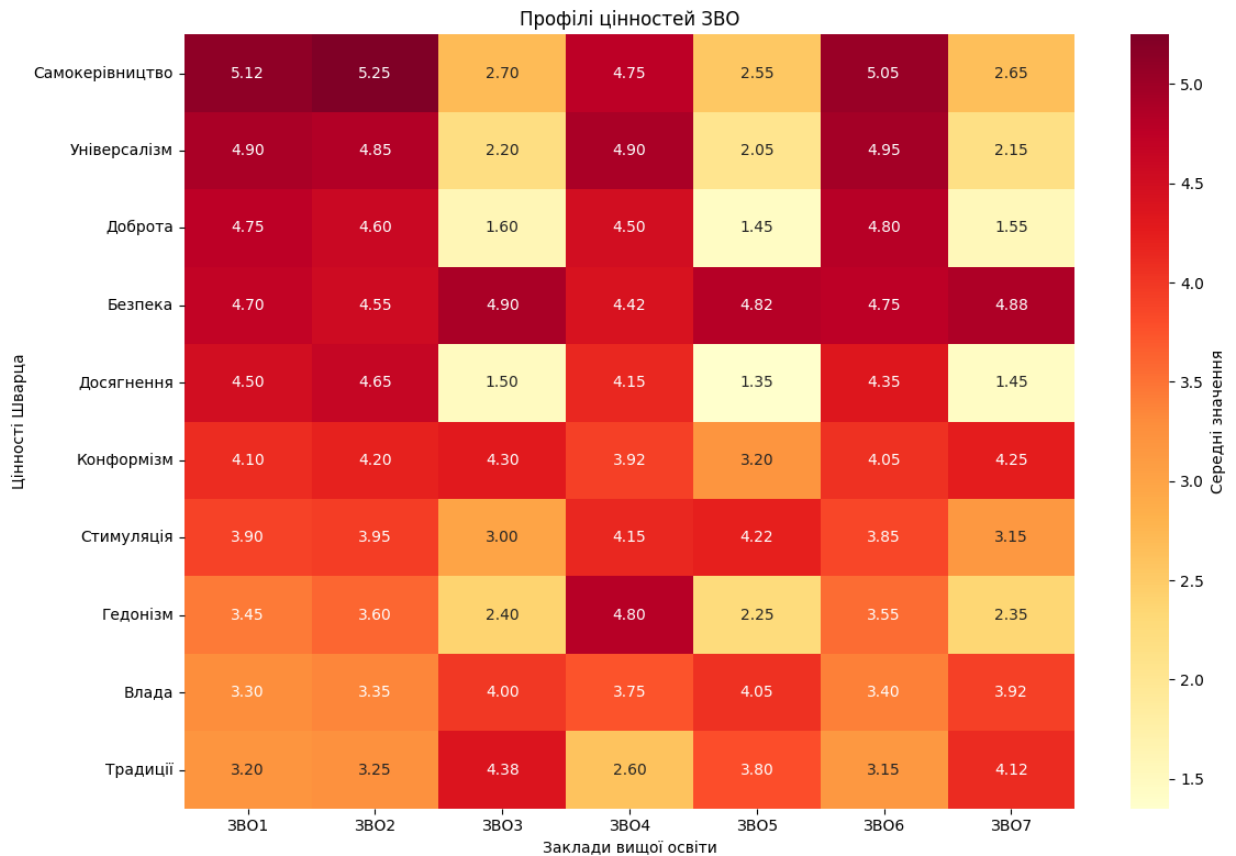


Рис. 3.12 Теплова карта цінностей кадрового складу з науковим ступенем
Джерело: побудовано автором

Для кадрового складу з науковим ступенем теплова карта профілів цінностей закладів вищої освіти за шкалою Шварца та дендрограма чітко розкривають три диференційовані групи ЗВО з виразними домінуючими мотиваційними пріоритетами. Перша група (ЗВО1, ЗВО2, ЗВО6) характеризується гуманістично-автономним профілем, де найвищі показники демонструють самокерівництво (5,1–5,25), універсалізм (4,8–4,95) та доброту (4,6–4,8), що відображає ціннісну орієнтацію на автономію, соціальну відповідальність та турботу про інших при середньому рівні кадрового потенціалу ($K_{\text{КПЗВО}}$ 0,43–0,59).

Друга група, представлена ЗВО4, вирізняється досягнення-стимуляційним вектором з піковими значеннями стимуляції (4,8), гедонізму (4,75) та досягнень (4,15), корелюючи з найвищим показником $K_{\text{КПЗВО}}$ (0,803), що підтверджує адаптивність інноваційно-орієнтованих цінностей для сучасного освітнього середовища. Третя група (ЗВО3, ЗВО5, ЗВО7) формує консервативно-

стабілізаційний кластер із домінуванням безпеки (4,7–4,9) та традицій (3,8–4,38) на тлі екстремально низьких гуманістичних цінностей (самокерівництво 2,55–2,7), що корелює з найнижчими показниками конкурентоспроможності ($K_{КПЗВО}$ 0,033–0,389).

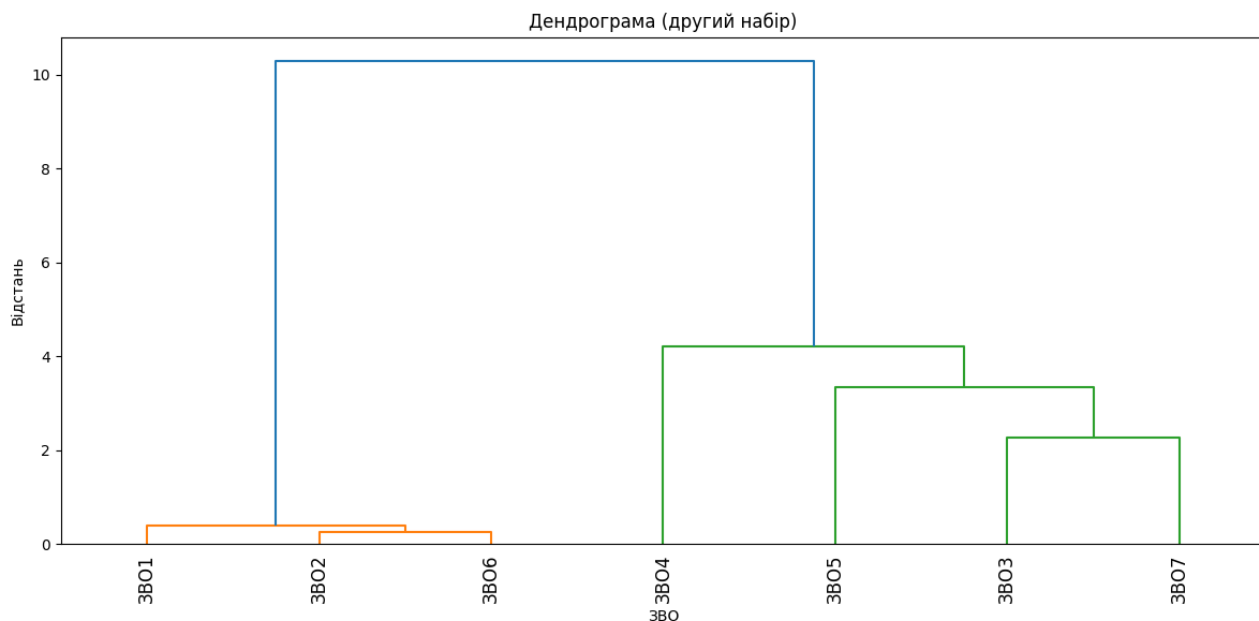


Рис. 3.12 Дендрограма розподілу цінностей кадрового складу без наукового ступеня

Джерело: побудовано автором

Отримана структура підтверджує гіпотезу про детермінуючий вплив ціннісних пріоритетів на результативність ЗВО, де стимуляційно-досягненнєва орієнтація забезпечує лідерство, а консервативно-захисний профіль стримує розвиток.

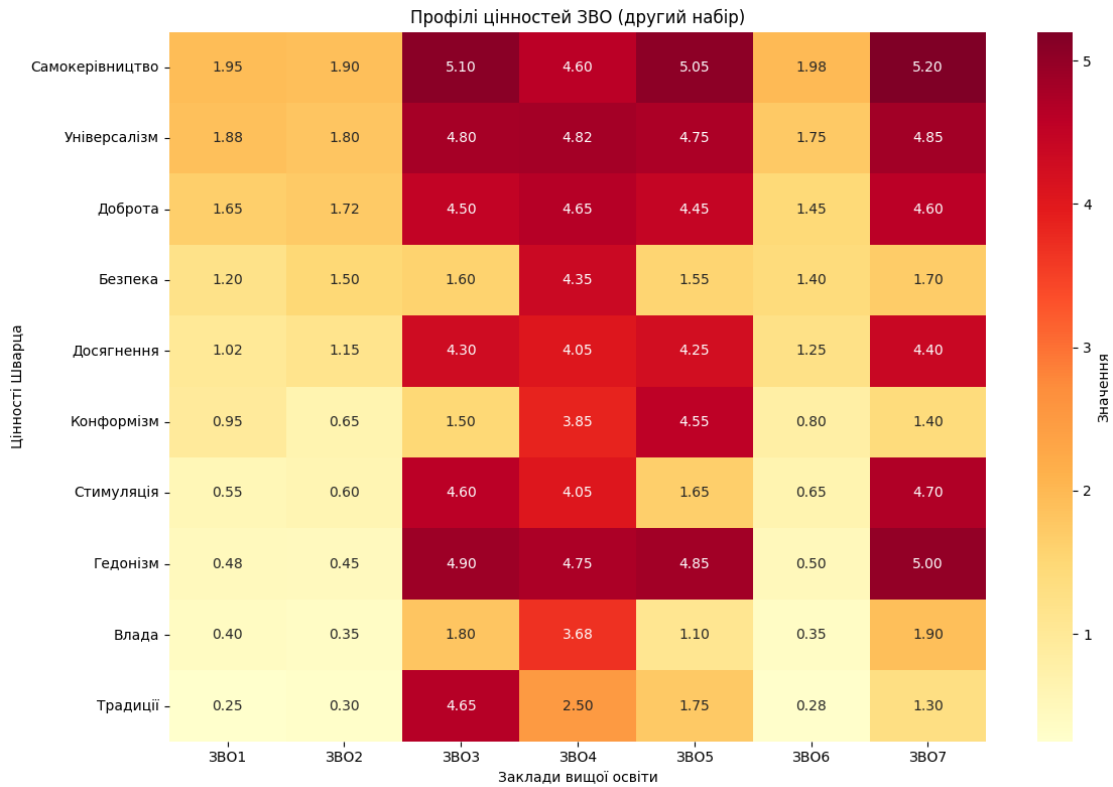


Рис. 3.14 Теплова карта цінностей кадрового складу з науковим ступенем
Джерело: побудовано автором

Теплова карта профілів цінностей та дендрограма кадрового складу без наукового ступеня розкривають чітко диференційовану структуру мотиваційних пріоритетів ЗВО, що суттєво відрізняється від загального академічного контингенту. Перша група (ЗВО1, ЗВО2, ЗВО6) зберігає гуманістично-автономний профіль з помірними значеннями самокерівництва (1,9–1,98), універсализму (1,75–1,88) та доброти (1,45–1,72), що відображає базову орієнтацію на соціальну гармонію за відсутності наукової амбіційності при середніх показниках $K_{КПЗВО}$ (0,43–0,59).

Друга група, представлена ЗВО4, демонструє стабільну результативно-стимуляційну орієнтацію з помітними значеннями стимуляції (4,05), гедонізму (4,75) та досягнень (4,05), підтверджуючи стійкість цього профілю у кадровому складі без наукових ступенів і кореляцію з найвищим $K_{КПЗВО}$ (0,803). Третя група (ЗВО3, ЗВО5, ЗВО7) формує виразний полярний контраст із піковими значеннями самокерівництва (5,1–5,2), універсализму (4,75–4,85), доброти (4,45–4,6) та гедонізму (4,85–5,0) на тлі низької безпеки (1,55–1,7), що свідчить про

наявність автономно-гедоністичного сегменту викладачів без наукових ступенів при низьких показниках конкурентоспроможності ($K_{\text{КПЗВО}} 0,033-0,389$).

Отриманий розподіл підкреслює ключову відмінність: кадровий склад без наукового ступеня у ЗВО3,5,7 демонструє парадоксально високі гуманістичні цінності при низькій результативності, тоді як ЗВО4 стабільно зберігає лідерство через результативно-стимуляційний профіль, незалежно від наукової кваліфікації персоналу.

В контексті цього важливим є усвідомлення управлінських практик, що можливо запровадити в ЗВО на основі трансформації цінностей.

По-перше, це трансформація структури персоналу закладу освіти, оскільки саме присутність НПП до 35 років зменшує опір змінам.

По-друге, це перехід до ціннісно-орієнтованого лідерства: ЗВО, які виявляють домінуючі цінності своїх працівників, можуть змінювати стиль керівництва, акцентуючи увагу на таких аспектах, як співпраця, довіра та етичність, що підвищує мотивацію і залученість (наприклад, запровадження коучингових і менторських програм).

По-третє, адаптація системи мотивації і винагород: відповідно до дослідження цінностей персоналу, ЗВО можуть перейти від формальних, фінансових стимулів до нематеріальних, таких як визнання, розвиток, збалансування робочого та особистого життя, що краще відповідає ціннісним орієнтирам співробітників.

Четверте, розвиток корпоративної культури: на основі аналізу цінностей формуються нові норми та правила, які відображають спільні пріоритети, наприклад, підвищення прозорості, відповідальності, етичних стандартів, що змінює поведінку працівників і стиль внутрішніх комунікацій.

Ці приклади ілюструють, як глибинне розуміння ціннісних орієнтирів через дослідження допомагає створювати більш гнучкі, людські і ефективні системи управління, що сприяють довгостроковому успіху організацій.

Висновки до Розділу 3

1. Оцінка та аналіз підсистем СПЗЗВО дало можливість визначити рівні бажаності показників-індикаторів за шести підсистемами стратегічного потенціалу змін ЗВО. Аналіз отриманих результатів дає можливість робити аналіз стану для кожного ЗВО, як окремої підсистеми так і мікроаналіз кожного індикатора.

2. Апробація розрахунків виконана в діапазоні динамічного аналізу трьох років зміни значення показників. Реалізація дає можливість зробити висновок. Що фактично потенціали обраних університетів знаходиться в трьох зонах бажаності: низький, задовільний, стабілізуючий.

3. Запропоновані методичні рекомендації можливо використовувати як базові методичні рекомендації для з'ясування рівня ЗВО по відношенню до інших закладів. Результати моделювання стратегічного потенціалу змін дає можливість вносити певні зміни щодо структури потенціалу вносячи корегуючі зміни через зміни індикаторів.

4. Методичні засади оцінки СПЗЗВО дає можливість встановити точки біфуркації для кожної підсистеми управління ЗВО. При цьому оскільки загальний рівень стратегічного потенціалу є узагальненням значення індикаторів різних підсистем, то можна визначити найгірший стан підсистеми, що впливає на загальний рівень СПЗЗВО.

5. Цінності впливають на кадровий потенціал через мотивацію та підвищення кваліфікації, перетворюючи персонал на агента змін. На освітній та інноваційний — через орієнтацію на компетентнісну модель, критичне мислення та інтернаціоналізацію. Фінансовий та інфраструктурний потенціал посилюється завдяки комунікації та партнерствам, базованим на єдності цінностей. Цінності забезпечують синергію ресурсів ЗВО для стратегічних цілей, особливо в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення.

Цінності забезпечують синергію ресурсів ЗВО для стратегічних цілей, особливо в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення.

Основні наукові результати третього розділу роботи висвітлені у публікаціях автора:

1. Ігнат'єв О. І. Трансформація домінантів стратегічного потенціалу змін закладів вищої освіти України // *Актуальні проблеми сталого розвитку*. – 2025. – № 2(8). – С. 372–379.

2. Ігнат'єв О. І., Ігнат'єва І.А. Концепція розвитку підприємства з урахуванням // *Розробка методичного підходу з формування проєктів інвестиційних бізнес-планів розвитку підприємств легкої промисловості*: монографія / за ред. І. А. Ігнат'євої. Київ : КНУТД, 2014. С. 103–122. ISBN 978-966-7972-35-6

3. Ігнат'єв О. І. 6.2. Стратегічна діагностика цінностей учасників освітнього процесу ЗВО в системі управління змінами // Монографія. Розділ 6.2 «Києво-Могилянська академія»– 2025. – с. 327-336

4. Ignatiev O. Organizational changes in higher education institutions in the context of transformations Modern Science — *Moderní věda* 2025 № 1, p 5-13 DOI: <https://doi.org/10.62204/2336-498X-2025-1-12>

5. Ігнат'єв О.І Тенденції оцінювання ефективності організаційних структур на засадах теорії змін.// І Ігнат'єва, А Сербінівська, А Ігнат'єв/ Матеріал II Міжнародної науково-практичної конференції " Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики", (м. Полтава, 19 квітня 2018 р.). с.10-12

6. Ігнат'єв О. Формування стратегічного потенціалу ЗВО в умовах біфуркації. Матеріали Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції "Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу", 23-24 квітня 2025 р. Т.1, С. 205

ВИСНОВКИ

1. Дослідження розвитку категорії «організаційні зміни» та її використання в системі управління дозволяє їх розглядати як результат встановлення динамічної рівноваги усієї системи управління суб'єктом господарювання, що дає можливість спрямувати менеджмент на вдосконалення та підвищення ефективності.

В сучасній управлінській науці категорія «організаційні зміни» еволюціонувала від вузького розуміння - реагування на кризи - до комплексної парадигми розвитку організації, що передбачає стратегічне моделювання її майбутнього.

2. Дослідження факторів, що впливають на систему управління змінами дозволило виділити ключові фактори змін. Одним із таких факторів є стадія життєвого циклу, на якій знаходиться суб'єкт господарювання. Аналіз стадій життєвого циклу як факторів органічних змін дозволило виділити, що одним із станів суб'єктів господарювання є точка біфуркації. Оскільки точка біфуркації - це критичний стан системи, при якому відбувається докорінна зміна режиму її роботи організації, то умовами прояву біфуркації в межах одного із етапів життєвого циклу підприємства є: 1) момент розгалуження можливих шляхів еволюції розвитку суб'єкту господарювання; 2) відбувається зміна параметрів функціонування суб'єкту господарювання, який зазнає якісної перебудови; 3) має короткочасний характер протікання і розділяє більш тривалі стабільні стани функціонування; 4) визначається перехід від одного до інших етапів функціонування суб'єкту господарювання, що можуть бути абсолютно різними за якістю і характером.

3. Запропоновані концептуальні положення формування системи управління змінами в ЗВО, базуються на усвідомленні системи змін, яку проходять ЗВО в сучасних умовах, а саме формування нових механізмів та методів управління закладами в умовах становлення концепції 5.0, покращення інфраструктури, оптимізація системи освітніх програм, розробка та впровадження інноваційних форм та методів навчання та змін, що сформувались

під впливом глобальних процесів: вплив діджиталізації та цифрової трансформації, як наслідок зміна вимог до компетенцій як НПП, так і інших співробітників ЗВО, перехід до нових більш гнучких, адаптаційних організаційних структур управління, необхідність формування лідерської корпоративної культури, тощо.

4. Дослідження можливостей реалізації організаційних змін в ЗВО дозволив усвідомити можливості розробки методичних засад, щодо покращення процедури моніторингу ефективності змін. При цьому ключовою категорією, яка складе основу практичного інструменту є «потенціал підприємства». Категорія «потенціал» з'явилася як результат розвитку економічної науки і практики управління, що обумовлено необхідністю інтегрально оцінювати як поточні, так і майбутні можливості суб'єктів господарювання для досягнення ефективності, розвитку і конкурентоспроможності на ринку та ін.

5. Дослідження особливостей формування потенціалу ЗВО дозволив обґрунтувати необхідність аналізу стратегічного потенціалу змін ЗВО. При цьому ключовим елементом змін є усвідомлення нової ролі потенціалу змін, та інтерпретації суті інтегрального показника, як індикатора досягнення мети змін ЗВО. Таким чином, стратегія ЗВО, як один із методів формалізації програми змін стає засобом розвитку потенціалу змін організації. А зміни є рушійною силою та важелями змін. Це дає можливість вирішити ключове завдання дослідження розробка та використання інструментів, щоб перейти від процесу формування до більш досконалого процесу управління змінами.

6. Розробка методичних засад щодо оцінювання СПЗ ЗВО та апробація її на матеріалах ЗВО України дозволили отримати результати:

- які диференційовані за етапами життєвого циклу закладу вищої освіти;
- враховують багатофакторіальну модель дослідження елементів СПЗ ЗВО за підсистемами;
- враховують особливості підсистем ЗВО та важливість забезпечення його діяльності необхідними видами ресурсів

- оцінка СПЗЗВО методично дозволяє робити висновок про виникнення точки біфуркації на різних стадіях життєвого циклу ЗВО.

7. Діагностика СПЗ ЗВО на засадах розроблених методичних рекомендацій дозволив зробити висновок, що така оцінка дозволяє групувати ЗВО за рівнями потенціалу, такий підхід дає можливість визначити рівень СПЗ по відношенню до інших ЗВО, оскільки загальний рівень стратегічного потенціалу є узагальненням значення індикаторів різних підсистем, то можна визначити найгірший стан підсистеми, що впливає на загальний рівень СПЗЗВО.

8. Дослідження підсистем СПЗВО дозволяє не лише деталізувати підсистеми, які є чинником біфуркації для конкретного ЗВО, а дає можливість визначити біфуркаційний вплив підсистем на загально-галузевий рівень. Аналізуючи апробаційні розрахунки, які отримані в процесі дослідження дали можливість встановити, що підсистемою потенціалу, яка знаходилась в зоні біфуркації на 2023 рік для ЗВО була кадрова підсистема. Із 7 ЗВО, які були проаналізовані лише один має рівень бажаності за кадровою підсистемою в стабілізуючій зоні, усі інші відповідають оцінці – низький рівень, або задовільний. Фактично кадрова складова виступає домінантою ефективності змін.

9. Дослідження людського ресурсу, як елементу опору змінам визначено, що треба діагностувати динаміку зміни стану даного елементу. В роботі доведено, що ефективність системи управління змінами буде знаходитись під впливом динаміки зміни цінностей учасників освітнього процесу. Так, система цінностей справді допомагає вирішувати проблеми ефективності реалізації системи управління змінами в закладах вищої освіти (ЗВО). Вона створює спільну основу для учасників освітнього процесу, сприяючи узгодженості дій та подоланню конфліктів. Теорія управління на основі цінностей підкреслює її роль у підвищенні мотивації та комунікації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Agilemania. What is the ADKAR Change Management Model? [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://agilemania.com/what-is-the-adkar-change-management-model> (Дата звернення: 05.04.2025).
2. Beck D. E., Cowan C. C. Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change. [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/1557869405/managementc09-20/> (Accessed: 11.04.2025).
3. Beer M., Nohria N. Resolving the Tension between Theories E and O of Change // Breaking the Code of Change. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
4. Beckhard R., Joan V. Gallos, Edgar H. Schein What is organizational development? Organization Development. 2006. Vol. 28. P. 3–12
5. Breque M., De Nul L., Petridis A. Industry 5.0: Towards a Sustainable, Human-Centric and Resilient European Industry. [Electronic resource]. – Mode of access: https://msu.euramet.org/current_calls/documents/EC_Industry5.0.pdf (Accessed: 11.04.2025).
6. Buriak I., Petchenko M. Analysis of the dilemmas of building an accounting system for the needs of future economic management // Futurity Economics & Law. 2021. No 1 (1). P. 17–23. [Electronic resource]. – Mode of access: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38866/250524maket-82-90.pdf>
7. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. The Jossey-Bass business. San Francisco. 1999. P. 259. [Electronic resource]. – Mode of access: <https://share.google/5uzByWDisXyamJCt0> (Дата звернення: 11.04.2025).
8. Change management: the 10 best approaches & models [Electronic resource]. – Access mode: <https://sergiocaredda.eu/organisation/change-management-the-10-best-approaches-models/>

9. Fisch R., Müller A., Beck D. (eds.) *Veränderungen in Organisationen. Stand und Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008. P. 444. DOI: 10.1007/978-3-531-91166-3. 13 c.
10. Gibson J. L., Ivancevich J. M., Donnelly J. H. Jr. *Organizations: Behavior, structure, processes*. Boston: McGraw-Hill, 1994. 608 p.
11. Global Roadmap to 2030 for higher education announced [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20220525095453173> (Accessed: 10.08.2025).
12. Gouillart F. J., James K. N. *Transforming the Organization*. New York: McGraw-Hill, 1995.
13. Grant R. M. *Contemporary strategy analysis: Text and cases*. 9th ed. John Wiley & Sons, 2016. 312 c.
14. Harrington E.C. The desirable function / E.C. Harrington // *Industrial Quality Control*. – 1965. – Vol. 21. – № 10. – P. 124–131
15. Herzberg F. *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company, 1966. 210 p.
16. Industry 5.0: A Transformative Vision for Europe [Electronic resource]. – Mode of access: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/news/all-research-and-innovation-news/industry-50-transformativevision-europe-2022-01-13_en (Accessed: 21.02.2025).
17. Kotter J. P. *Winning At Change // Leader to Leader*. 1998. № 3. P. 27–33.
18. Krüger W. *Excellence in Change*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2009. 448 p. DOI: 10.1007/978-3-8349-9510-0.
19. Lewin K. *Frontiers in Group Dynamics // Human Relations*. 1947. Vol. 1, № 1. P. 5–41. DOI: 10.1177/001872674700100103.
20. Lewin K. *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers / Edited by Dorwin Cartwright*. New York: Harper & Row, 1951. 346 p. <https://www.prosci.com/blog/adkar-model>

21. Logistic function. [Electronic resource]. – Mode of access: https://en.wikipedia.org/wiki/Logistic_function.
22. Maslow A. H. Motivation and personality. New York: Harper & Row, 1954. 411 p.
23. McClelland D. C. The Achieving Society. Princeton, NJ: Van Nostrand Reinhold Company, 1961. 512 p.
24. McGregor D. The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960. 246 p.
25. McNutt, M. For a More Competitive US Research Enterprise, the Work Begins Now // Issues in Science and Technology. – 2024. – Vol. 41, № 1 (Fall). – P. 46–50. – DOI: 10.58875/FYSU3323. – Mode of access: <https://issues.org/state-of-the-science-mcnutt> (Accessed: 12.08.2025).
26. O'Leary, S. The Role of Enterprise and Entrepreneurship within Higher Education and Effective Economic Governance Across Central and Eastern Europe // Economics and Sociology. – 2015. – Vol. 8, № 2. – P. 143–153. – DOI: 10.14254/2071-789X.2015/8-2/11. – Mode of access: https://www.economics-sociology.eu/files/ES_8_2_O__Leary.pdf .
27. Olson V. Power and Prosperity: Outgrowing Communism and Capitalist Dictatorships. New York : Basic Books, 2000. P. 2–3.
28. Palermo G. Economic Power and the Firm in New Institutional Economics: Two Conflicting Problems // On Economic Institutions: Theory and Applications / Ed. by J. Groenewegen, C. Pitelis, S.-E. Sjöstrand. Aldershot : Edward Elgar, 1995. P. 574.
29. Pfeffer J. Power: Why Some People Have It and Others Don't. HarperBusiness, 2010. P.474.
30. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. New Jersey. Pearson Education, Inc., 2012. P.678.
31. Russell B. Power. A New Social Analysis (Routledge Classics). London and New York: Routledge, 2000.P. 24.

32. Sahota M. K. Laloux Culture Model Management Organizational Culture. [Electronic resource]. – Mode of access: <https://evolve2b.com/laloux-culture-model> (Accessed: 06.04.2025).
33. Samuelson P. A. Altruism as a Problem Involving Group versus Individual Selection in Economics and Biology // *The American Economic Review*. 1993. Vol. 83, No. 2.
34. Słownik języka polskiego [Electronic resource]. – Mode of access: <http://sjp.pwn.pl/>
35. Young D. The Meaning and Role of Power in Economic Theories // *On Economic Institutions: Theory and Applications* / Ed. by J. Groenewegen, C. Pitelis, S.-E. Sjöstrand. Aldershot : Edward Elgar, 1995. P. 85–99.
36. Адізес І. Управління змінами для досягнення найліпшого результату в бізнесі й повсякденному житті / Пер. з англ. Т. Семигіної. Київ: Форс Україна, 2018. С. 34–35.
37. Азарова А. О. Математичні моделі та методи управління стратегічним потенціалом підприємства: монографія / А. О. Азарова, О. В. Антонюк. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 168 с.
38. Алієв Р. А. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники // *Підприємництво та інновації*. – 2019. – № 9. – С. 54–59.
39. Антипенко Є. Ю. Воронцова О. В. Проектно-орієнтована організаційна структура управління ланцюгами поставок як метод підвищення конкурентоспроможності підприємства / Є. Ю. Антипенко, О. В. Воронцова // *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління*. – 2013. – Вип. 2 (18). – С. 109–113. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/NvChdieu_2013_2_17.pdf. (Дата звернення: 07.04.2025).
40. Ареф'єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О. В. Ареф'єва, Т. В. Харчук // *Актуальні проблеми економіки*. – 2008. – № 7. – С. 71–76.
41. Артеменко М. Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності // *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*. 2010. № 917. С. 91–99.

42. Богма О. Економічний потенціал підприємства: зміст та ключові характеристики / О. Богма, І. Ганечко, В. Лимар // *Scientia fructuosa*. – 2022. – № 1 (141). – С. 58–68.

43. Боженко О. С. Організаційні зміни – основа розвитку підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/2._SND_2007/Economics/19367.doc.htm (Дата звернення: 05.04.2025).

44. Булатов М. Історія діалектики // Філософський енциклопедичний словник / В. І. Шинкарук (гол. редкол.) та ін.; Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України. Київ: Абрис, 2002. 742 с.

45. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2010. 340 с.

46. Гадей О. О. Управління змінами на підприємстві // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2012. Том 3, № 19. С. 71–75.

47. Гайдей О. О., «Формування механізму управління змінами на підприємствах легкої промисловості» (дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, Київський національний університет технологій та дизайну, 2013), 215 с.

48. Гарафонова О. Управління змінами: теорія, методологія та практика : монографія. – Київ : Київський національний університет технологій та дизайну, 2014. – 363 с.

49. Гегель Г.В.Ф. Наука логіки: у 3 т. / пер. Б.Г. Столпнера. Київ: Філософська спадщина, 1970–1972. Т. 1–3. 504 с.

50. Гегель Г.В.Ф. Феноменологія духу / Переклад з нім. П. Таращука; наук. ред. Ю. Кушаков. Київ: Фоліо, 2022. 480 с.

51. Гібсон Д., Іванцевич Д., Донелі Д., Дафт Р., Роббінс С. Інституціоналізм влади в управлінні корпораціями [Електронний ресурс] / ДонНТУ. – Режим доступу: <http://donntu.edu.ua/bitstream/123456789/1180/1/Інституціоналізм%20влади%20в%20управлінні%20корпораціями.pdf> (Дата звернення: 21.04.2025).

52. Гіряк О. М. Мотивація праці у спадщині М. Тугана-Барановського, її сучасний розвиток і практичне застосування // Наукові записки Української академії друкарства. 2016. № 2. С. 198–204. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_2_25 (Дата звернення: 16.04.2025).

53. Горбатюк М. Основні теоретико-методологічні підходи до вивчення влади на місцевому рівні [Електронний ресурс] / М. Горбатюк. – Режим доступу: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/horbatiuk_osnovni.pdf (Дата звернення: 14.04.2025).

54. Гращенко І. С. Економічна сутність категорії «стратегічний потенціал підприємства» / І. С. Гращенко, Г. О. Хіміч, В. А. Хіміч // Агросвіт. – 2013. – № 3. – С. 45. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.agrosvit.info/pdf/3_2013/11.pdf.

55. Джур А., Шепеленко Д. Формування механізму управління змінами на підприємствах легкої промисловості: дис. к.е.н. Київський національний університет технологій та дизайну, 2013. 215 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/849/816> (Дата звернення: 14.04.2025).

56. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Шкробот М. В. Сучасні концепції управління організаціями : навч. посібник для здобувачів ступеня магістра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» [Електронний ресурс] / КПІ імені Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 278 с.

57. Доповідь про якість вищої освіти в Україні, її відповідність завданням сталого інноваційного розвитку суспільства у 2024 році / за ред. А. Бутенка, О. Єременко, Н. Стукало. – Київ : Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2025. – 160 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lnk.ua/J4ZR6OD4E> (Дата звернення: 10.08.2025).

58. Ждан О. М., Економічне обґрунтування терміна «потенціал підприємства». Науковий вісник НЛТУ України, – 2010. Вип. 20.3. – С. 139–142.

59. Завадський Й. С. Економічний словник / Й. С. Завадський, О. О. Осовська, Г. В. Юшкевич. – Київ, 2006. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://library.nlu.edu.ua/poln_text/knigi/kondor/ekonomich_sl_2006.pdf.
60. Завадський Й. С. Мотивація праці: сучасні підходи до управління / Й. С. Завадський, В. О. Василенко. – Київ : КНЕУ, 2015. – 463 с.
61. Зеліч В. Корпоративна культура та управління змінами підприємства // Економіка ринку. 2017. № 6. URL: www.market-infr.od.ua/journals/2017/6_2017_ukr/6.pdf
62. Зламанюк Т. В. Аналіз системи управління промисловими підприємствами // Вісник СумДУ. – Серія «Економіка». 2012. № 1. – С. 148–155.
63. Значення оцінки якості освітніх послуг. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://euroosvita.net/reyt-world/>. (Дата звернення 1 квітня 2025).
64. Ілляшенко С. М., Овчаренко М. І. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств // Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки. 2012. № 3. С. 115–118.
65. Кармінська-Белоброва М. В. Організаційні структури управління підприємством // Бізнес Інформ. 2012. № 12. С. 192–195. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_12_46 (Дата звернення: 21.04.2025).
66. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / А. В. Кваско // Наукові записки [Української академії друкарства]. – 2017. – № 1 (54). – С. 111–118. – Бібліогр.: 10 назв. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/23737>.
67. Кизима В. Діалектика // Філософський енциклопедичний словник / В. І. Шинкарук (гол. редкол.) та ін.; Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України. Київ: Абрис, 2002. 742 с.
68. Консолідований рейтинг вишів України 2025 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://osvita.ua/vnz/rating> (Дата звернення: 09.08.2025).

69. Корольчук М.С. Теорія і практика професійного психологічного відбору : навч. посіб. / М.С. Корольчук, В.М. Крайнюк. – К. : Ніка-Центр, 2006. – 532 с.].
70. Кошельник В. М. Особливості формування і розвитку організаційних структур управління підприємством у ринкових умовах // Формування ринкової економіки. – 2009. – Спец. вип. – С. 386–393.
71. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. / Н. С. Краснокутська. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
72. Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія. – Харків : ХДУХТ, 2012.
73. Красноруцький О. Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал», «виробничий потенціал» та «економічний потенціал» / О. Красноруцький, Т. Маренич, Г. Прусова // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2024. – Т. 9, № 2. – С. 113–121.
74. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві // Галицький економічний вісник. – 2013. – № 2 (41). – С. 66–72.
75. Лалу Ф. Компанії майбутнього. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2017. 544 с.
76. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління // Вісник СумДУ. – Серія Економіка. – 2007. – № 1. – С. 63–71.
77. Ляшенко Р. В. Основні підходи до управління в бізнесі // Молодий вчений. – 2018. – № 12 (64). – С. 296–301. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/12/71.pdf> (Дата звернення: 21.04.2025).
78. Мазур А. Г. Управління ресурсним потенціалом підприємства : монографія / А. Г. Мазур, О. І. Шаманська. – Вінниця: ТОВ фірма «Планер», 2013.

79. Мазур Н. А., Семенець І. В. Управління змінами: навч. посібник для здобувачів вищої освіти вищих навчальних закладів. Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друкарня Рута», 2017. 166 с.

80. Маслак О. І. Система показників оцінки інноваційного потенціалу промислового підприємства / О. І. Маслак, Л. А. Квятковська // Ефективна економіка. – 2010. – № 9. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

81. Мельник О. Г. Організаційні зміни: сутність та види / О. Г. Мельник, Р. С. Косцик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19, № 3. – С. 231–235. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19_3/231_Melnyk_19_3.pdf (Дата звернення: 21.04.2025).

82. Метафізика / Переклад з давньогрец. О. Панича. Київ: Темпора, 2022. 848 с.

83. Методика оцінювання ефективності наукової (науково-технічної) діяльності наукових установ та закладів вищої освіти в частині провадження такими закладами наукової (науково-технічної) діяльності за окремими науковими напрямками під час проведення державної атестації. МОН. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/regulatorna_dijalnist/2024/Oprylyudn.projektiv.rehulyat.aktiv.2024/08/21/metodyka-otsinyuvannya-efektyvnosti-naukovykh-ustanov-doopratsovanuyu-21082024.pdf. (Дата звернення 2 квітня 2025).

84. Моргулець О. Б. Управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку : монографія. – Київ : КНУТД, 2017.

85. Назарова Г.В. Інституціоналізм влади в управлінні корпораціями. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. Випуск 103 - 2 - Донецьк, ДонНТУ, 2006. - С. 136 - 141 Режим доступу: <https://ea.donntu.edu.ua/handle/123456789/1180>

86. Наливайко Т. Еволюційна детермінація організаційних структур управління. Економічний дискурс. 2020. Випуск 4. С. 64-74.

87. Наука і влада в Україні в умовах трансформаційних змін: зміст і сенс взаємодії [Електронний ресурс] / А. Павко. – Режим доступу: <https://veche.kiev.ua/journal/3661/> (Дата звернення: 05.03.2025).
88. Обчислення значень функції Харрінгтона (функції бажаності) при інтервальному визначенні її аргументів / В. Ю. Дубницький, А. М. Кобилін, О. А. Кобилін, Ю. І. Кушнерук, О. І. Ходирев // Сучасні інформаційні системи. *Advanced Information Systems*. – 2023. – Т. 7, № 1. – С. 71-81.
89. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Дата звернення: 09.08.2025).
90. Павлова В. А. Управління стратегічним потенціалом успіху підприємства / В. А. Павлова, Н. В. Потупало // Європейський вектор економічного розвитку. – 2015. – № 2. – С. 166–176. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2015/2/17.pdf>.
91. Пастошак О. В. Визначення сутності понять потенціал та вартість // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – Т. 4, вип. 4. – С. 305–308.
92. Піхорович, В. Д. Загальна теорія розвитку [Електронний ресурс]: підручник для студентів різних спеціальностей першого (бакалаврського) рівня вищої освіти / В. Д. Піхорович ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 160 с.
93. Приймак Н. С. Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства // Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 2 (88). С. 91–97. DOI: 10.26642/jen-2019-2(88)-91-97.
94. Пробоїв О. А. Формування та нарощування стратегічного потенціалу підприємств інструментами фінансового інжинірингу: автореф. ... дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / О. А. Пробоїв. – Донецьк, 2008. – 21 с.
95. Пульча Д. О. Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: <https://economics.net.ua/ejorpu/2024/No3/46.pdf> (Дата звернення: 02.08.2025).

96. Расселл Бертран. Історія західної філософії / Пер. з англ. Ю. Лісняка, П. Таращука. – К.: Основи, 1995. – 759 с.

97. Рейтинг ІТ-вишів 2023: УКУ – беззаперечний лідер, КПІ – в десятці, наприкінці кілька харківських вишів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/articles/ukrainian-universities-2023> (Дата звернення: 10.08.2025).

98. Рейтинг ЗВО України за результатами акредитаційних експертиз 2019–2023. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://euroosvita.net/index.php/?category=1&id=8189>. (Дата звернення 1 квітня 2025).

99. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Проведення організаційних змін як засіб подолання криз // Наука й економіка: наук.-теорет. журнал. 2018. № 4.

100. Словник української мови. К.: Просвіта, 2012. 1317 с.

101. Смоленюк П. С. Корпоративна культура як основа розвитку організації // Наука й економіка. 2010. № 1. С. 123 - 128.

102. Смолінська Н. В. Формування та зміна організаційної культури підприємства // Вісник Нац. ун-ту «Львів. політехніка». 2011. № 698. С. 290–295.

103. Станінов С. Б. Адаптивна організаційна структура як важлива компонента забезпечення стратегічної гнучкості підприємства в умовах інноваційного розвитку. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. 28. С. 116-119.

104. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика [Текст] / І. А. Ігнат'єва; Київський національний ун-т технологій та дизайну. - К. : Знання України, 2005. - 250 с.

105. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf (Дата звернення: 10.08.2025).

106. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства // Економіка харчової промисловості. 2013. № 3 (19). С. 28–32.

107. Тейяр де Шарден П. Феномен людини: [переклад фрагментів] / Пер. з фр. Г. Волинки // Читанка з історії філософії : у 6 кн. Київ: Довіра, 1993. Кн. 6: Зарубіжна філософія ХХ століття. С. 159–165. С. 159–165.

108. Тоффлер Е. Нова парадигма влади. Знання, багатство й сила / Пер. з англ. Наталка Бордукова. Харків : Акта, 2007. 688 с.

109. Точка біфуркації // Велика українська енциклопедія: у 30 т. / проф. А. М. Киридон (відп. ред.) та ін. – Київ: ДНУ «Енциклопедичне видавництво», 2018–2025. ISBN 978-617-7238-39-2. – Режим доступу: <https://vue.gov.ua/> Точка біфуркації (Дата звернення: 26.02.2025).

110. Турчин О. О. Мотивація персоналу: від класичних до сучасних підходів // Бізнес Інформ. 2018. № 5. С. 126–130.

111. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна, О. О. Удалих, І. М. Герасименко, В. М. Расщупкіна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.

112. Ушкаренко Ю., Соловійов А. Роль людського фактору у проведенні організаційних змін в корпорації // Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-49. Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/287189257.pdf> (Дата звернення: 26.02.2025)

113. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – Київ : КНЕУ, 2004.

114. Фещур Р. В., Шишковський С. В., Якимів А. І., Лебідь Т. В., Тимощук М. Р., Яворська Н. Р. Управління соціально-економічним розвитком підприємств: методологія та інструментарій: монографія. Львів, 2016. 226 с.

115. Формування потенціалу соціально-економічних та організаційних змін [Текст]: [монографія] / [за заг. ред.: І. А. Ігнатєвої, В. В. Микитенко]; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну, НАН України, Рада по вивч. продукт. сил України. - К.: [Вишнемирський В. С.], 2010. - 694 с.

116. Череп А. В., Веремєєнко О. О., Маказан Є. В. Корпоративна культура та її вплив на розвиток підприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 3. С. 22 – 25.

117. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. Вип. 17.

118. Шевчук О. І. Особливості мотивації працівників в умовах віддаленої роботи // Вісник економічної науки України. 2020. № 1(40). С. 94–98.

119. Шорохов В. В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 44 (2). С. 48-57.

120. Як працює Agile: гнучка методологія для ефективного управління проектами. Cityhost. [Electronic resource]. – Mode of access: <https://cityhost.ua/uk/blog/scho-take-agile-yak-pracyu-gnuchka-metodologiya-upravlinnya-proektami.html> (Accessed: 11.04.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Статистична інформація про динаміку зміни кількості ЗВО

Таблиця А.1

Динаміки зміни ЗВО України 1990-2020 р.р.

Рік	Кількість ЗВО, од		Кількість осіб у ЗВО, тис.	
	коледжі, технікуми, училища ²	університети, академії, інститути ³	коледжі, технікуми, училища ²	університети, академії, інститути ³
1990/91	742	149	757,0	881,3
1991/92	754	156	739,2	876,2
1992/93	753	158	718,8	855,9
1993/94	754	159	680,7	829,2
1994/95	778	232	645,0	888,5
1995/96	782	255	617,7	922,8
1996/97	790	274	595,0	976,9
1997/98	660	280	526,4	1110,0
1998/99	653	298	503,7	1210,3
1999/00	658	313	503,7	1285,4
2000/01	664	315	528,0	1402,9
2001/02	665	318	561,3	1548,0
2002/03	667	330	582,9	1686,9
2003/04	670	339	592,9	1843,8
2004/05	619	347	548,5	2026,7
2005/06	606	345	505,3	2203,8
2006/07	570	350	468,0	2318,6
2007/08	553	351	441,3	2372,5
2008/09	528	353	399,3	2364,5
2009/10	511	350	354,2	2245,2
2010/11	505	349	361,5	2129,8
2011/12	501	345	356,8	1954,8
2012/13	489	334	345,2	1824,9
2013/14	478	325	329,0	1723,7
2014/15	387	277	251,3	1438,0
2015/16	371	288	230,1	1375,2
2016/17	370	287	217,3	1369,4

2017/18	372	289	208,6	1330,0
2018/19	370	282	199,9	1322,3
2019/20	338	281	173,6	1266,1

Таблиця А.2

Статистична інформація про ЗВО України 2020-2025

Рік	Кількість ЗВО, од	Кількість осіб у ЗВО, тис.	Кількість осіб, прийнятих на навчання до ЗВО, тис. осіб	Кількість осіб, випущених із ЗВО ⁶ , тис. осіб.
2020/21	515	1142	277	386
2021/22	386	1047	239	262
2022/23	347	1054	245	273
2023/24	314	1149	252	211
2024/25	314	956	199	307

Зведені показники-індикатори діагности СПЗЗВО

Показники-індикатори СПЗ ЗВО	НаУОА	НаУКМА	ЛНУ	ЧНУ	ЛНТУ	КНЕУ	КрНУ
ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ							
1.1 Коефіцієнт поточної ліквідності (Ктл)	0.085	2.032	1.992	66,08	1158,119	1.25	64,21
1.2. Коефіцієнт забезпеченості власними ресурсами (Кзвр)	0.980	0.470	0.489	0,79	0,712	0.45	0,88
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	0.910	1.520	1.448	³ 815,9	910,828	0.56	125,42
1.4. Коефіцієнт критичної ліквідності (Ккл)	12.945	14.914	15.365	0,03	0,004	2.25	2,66
ОПЕРАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ (ОСВІТНІЙ)							
<u>Матеріально-технічне забезпечення закладу освіти (згідно з ліцензійними умовами)</u>	1	1	1	1	1	1	1
Кількість освітніх програм	9	7	7	15	7	9	6
Кількість акредитованих ОП	65	44	99	255	75	82	83
Рейтинг ЗВО України за результатами акредитаційних експертиз [https://euroosvita.net/index.php/?category=49&id=8424]	0,2355	0,2791	0.3631	^{0,350} 3	0,2387	0,2897	0,2562
Коефіцієнт співвідношення кількості студентів (КСс) на одну штатну одиницю НПП	10,02	10,08	10,67	14,89	10,66	16	24,3
Частка ОП, які викладаються англійською мовою (Кв.а.м), %	0,5	0,5	4	0,6	0,7	11	0,1
Частка здобувачів вищої освіти, що брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності (К а.м.), %	1	45	32	8	25	10	6

МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ							
Індекс розвитку бренду ЗВО (BDI)	0.743	5.209	1.697	6,068	3,665	6.4	2,62
Коефіцієнт результату вступу (КРВ)	0.672	0.808	0.411	0,75	0,41	0.85	0,62
Коефіцієнт співвідношення студентів контрактників і бюджетників (КСк/б)	0.718	1.528	3.048	2,1	2,11	2.263	0,92
КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ							
Коефіцієнт плинності кадрів (КПП)	0.27	відсутня інформація	0,0046	0,006	відсутня інформація	відсутня інформація	0,058
Коефіцієнт якісного кадрового складу за науковим ступенем (КЯн)	0.5	0.444	0,170	0,76	0,89	0.81	0,718
Коефіцієнт якісного кадрового складу за вченим званням (КЯз)	відсутня інформація	0.281	0,008	0,62	0,83	відсутня інформація	0,582
Коефіцієнт якісного кадрового штатного складу за загальною чисельністю (КЯом)	0.615	0.783	1.026	0,72	1,00	0.77	0,85
Коефіцієнт молодих вчених (К м.в.)	відсутня інформація	0.100	0,313	0,16	відсутня інформація	0.11	0,128
НАУКОВИЙ (ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ)							
Ефективність підготовки доктора філософії (Едф)	0.53	1,05	1.89	0,05	відсутня інформація	0.12	відсутня інформація
Ефективність підготовки доктора наук (Ед.н.)	0.07	0,37	29.56	0,04	відсутня інформація	0.13	відсутня інформація
Результативність наукової публікаційної активності НПП (Кппп Scopus та / або WoS)	0.034	1,096	0.00244	0,31	0,431	0.16	0,03

Результативність наукової публікаційної активності НПП (Кпнпп категорії Б)	0.27	0,47	0.00285	0,12	0,671	0.21	0,42
Результативність щодо отримання права інтелектуальної власності (Коів)	відсутня інформація	відсутня інформація	0,00684	відсутня інформація	0,060	відсутня інформація	0,34
Кількість поданих та прийнятих до розгляду заявок на міжнародні гранти з виконання наукових досліджень і розробок за пріоритетними програмами один	6	7	2	230	відсутня інформація	17	11
Кількість поданих та прийнятих до розгляду заявок на загальнодержавні конкурсні відбори проектів з виконання наукових досліджень і розробок, які фінансуються за спецфондом	3	5	0	відсутня інформація	відсутня інформація	5	7
Кількість реалізованих експертних ролей НП та НПП один	24	17	80	31	відсутня інформація	відсутня інформація	47
УПРАВЛІНСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ							
Результативність управлінської діяльності (Руд)	відсутня інформація	відсутня інформація	1.622	2,66	відсутня інформація	відсутня інформація	0,26
Впровадження та використання вдосконалення електронної системи управління навчанням (Learning Management System)	1	1	1	1	0	1	1
Частка НПП, які брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності (Кнппам), %	0.082	відсутня інформація	0,091	0,9	відсутня інформація	відсутня інформація	0,66

Частки адміністративно-управлінського персоналу в загальній чисельності штатних посад (Кауп),%	0.271	0.098	0,547	0,48	0,157	0,11	0,119
ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ							
1.1 Коефіцієнт поточної ліквідності (Ктл)	0.085	2.032	1.992	66,08	1158,119	1.25	64,21
1.2. Коефіцієнт забезпеченості власними ресурсами (Кзвр)	0.980	0.470	0.489	0,79	0,712	0.45	0,88
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	0.910	1.520	1.448	3 815,9	910,828	0.56	125,42
1.4. Коефіцієнт критичної ліквідності (Ккл)	12.945	14.914	15.365	0,03	0,004	2.25	2,66
ОПЕРАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ (ОСВІТНІЙ)							
<u>Матеріально-технічне забезпечення закладу освіти (згідно з ліцензійними умовами)</u>	1	1	1	1	1	1	1
Кількість освітніх програм	9	7	7	15	7	9	6
Кількість акредитованих ОП	65	44	99	255	75	82	83
Рейтинг ЗВО України за результатами акредитаційних експертиз [https://euroosvita.net/index.php/?category=49&id=8424]	0,2355	0,2791	0.3631	0,3503	0,2387	0,2897	0,2562
Коефіцієнт співвідношення кількості студентів (КСс) на одну штатну одиницю НПП	10,02	10,08	10,67	14,89	10,66	16	24,3
Частка ОП, які викладаються англійською мовою (Кв.а.м), %	0,5	0,5	4	0,6	0,7	11	0,1
Частка здобувачів вищої освіти, що брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності (К а.м.), %	1	45	32	8	25	10	6
МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ							
Індекс розвитку бренду ЗВО (BDI)	0.743	5.209	1.697	6,068	3,665	6.4	2,62
Коефіцієнт результату вступу (КРВ)	0.672	0.808	0.411	0,75	0,41	0.85	0,62

Коефіцієнт співвідношення студентів контрактників і бюджетників (КСк/б)	0.718	1.528	3.048	2,1	2,11	2.263	0,92
КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ							
Коефіцієнт плинності кадрів (КПП)	0.27	відсутня інформація	0,0046	0,006	відсутня інформація	відсутня інформація	0,058
Коефіцієнт якісного кадрового складу за науковим ступенем (КЯн)	0.5	0.444	0,170	0,76	0,89	0.81	0,718
Коефіцієнт якісного кадрового складу за вченим званням (КЯз)	відсутня інформація	0.281	0,008	0,62	0,83	відсутня інформація	0,582
Коефіцієнт якісного кадрового штатного складу за загальною чисельністю (КЯом)	0.615	0.783	1.026	0,72	1,00	0.77	0,85
Коефіцієнт молодих вчених (К м.в.)	відсутня інформація	0.100	0,313	0,16	відсутня інформація	0.11	0,128
НАУКОВИЙ (ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ)							
Ефективність підготовки доктора філософії (Едф)	0.53	1,05	1.89	0,05	відсутня інформація	0.12	відсутня інформація
Ефективність підготовки доктора наук (Ед.н.)	0.07	0,37	29.56	0,04	відсутня інформація	0.13	відсутня інформація
Результативність наукової публікаційної активності НПП (Кпнпп Scopus та / або WoS)	0.034	1,096	0.00244	0,31	0,431	0.16	0,03
Результативність наукової публікаційної активності НПП (Кпнпп категорії Б)	0.27	0,47	0.00285	0,12	0,671	0.21	0,42

Результативність щодо отримання права інтелектуальної власності (Коів)	відсутня інформація	відсутня інформація	0,00684	відсутня інформація	0,060	відсутня інформація	0,34
Кількість поданих та прийнятих до розгляду заявок на міжнародні гранти з виконання наукових досліджень і розробок за пріоритетними програмами один	6	7	2	230	відсутня інформація	17	11
Кількість поданих та прийнятих до розгляду заявок на загальнодержавні конкурсні відбори проектів з виконання наукових досліджень і розробок, які фінансуються за спецфондом	3	5	0	відсутня інформація	відсутня інформація	5	7
Кількість реалізованих експертних ролей НП та НПП один	24	17	80	31	відсутня інформація	відсутня інформація	47
УПРАВЛІНСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ							
Результативність управлінської діяльності (Руд)	відсутня інформація	відсутня інформація	1.622	2,66	відсутня інформація	відсутня інформація	0,26
Впровадження та використання вдосконалення електронної системи управління навчанням (Learning Management System)	1	1	1	1	0	1	1
Частка НПП, які брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності (Кнппам), %	0.082	відсутня інформація	0,091	0,9	відсутня інформація	відсутня інформація	0,66
Частки адміністративно-управлінського персоналу в загальній чисельності штатних посад (Кауп),%	0.271	0.098	0,547	0,48	0,157	0,11	0,119

Зведена інформація про розрахунки показників бажаності за підсистемами СПЗЗВО

Таблиця В.1

1. Фінансовий потенціал

1.1. Коефіцієнт поточної ліквідності

ЗВО	Y	Ai	Y*Ai	(Ai)^2	Y(Ai)	di
КМА	1	2,03	2,0	4,129024	0,397	0,510
ЛНТУ	4	1158,119	4 632,5	1341239	451,969	1,000
КНЕУ	-1	1,25	-1,3	1,5625	0,394	0,510
ЛНУ	0	1,992	0,0	3,968064	0,397	0,510
ЧНУ	3	66,08	198,2	4366,566	0,608	0,580
НаУОА	-2	0,085	-0,2	0,007225	0,390	0,508
КрНУ	2	64,21	128,4	4122,924	0,602	0,578
Сума	7	1 293,77	4 959,7	1349738		

Знайдемо $B_0=0,390$ $n=7$ Знайдемо $B_1=0,003$

1.2. Коефіцієнт забезпеченості власними ресурсами

ВНЗ	Y	Ai	Y*Ai	(Ai)^2	Y(Ai)	di
КМА	-1	0,47	-0,47	0,2209	-1,074	0,05358
ЛНТУ	1	0,712	0,712	0,5071	1,299	0,76131
КНЕУ	-2	0,45	-0,9	0,2025	9,801	0,99994
ЛНУ	0	0,489	0	0,239121	-0,888	0,08809
ЧНУ	2	0,79	1,58	0,6241	2,063	0,88062
НаУОА	4	0,98	3,92	0,9604	3,925	0,98045
КрНУ	3	0,88	2,64	0,7744	2,945	0,94874
Сума	7	4,771	7,482	3,529		

Знайдемо $B_0=-5,680$ $n=7$ Знайдемо $B_1=9,801$

1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності

ВНЗ	Y	Ai	Y*Ai	(Ai)^2	Y(Ai)	di
КМА	1	1,52	1,52	2,3104	0,395	0,510
ЛНТУ	3	910,828	2732,48	829607,61	3,396	0,967
КНЕУ	-2	0,56	-1,12	0,3136	0,392	0,509
ЛНУ	0	1,448	0	2,096704	0,395	0,510
ЧНУ	4	3815,9	15263,6	14561093	12,986	1,000
НаУОА	-1	0,91	-0,91	0,8281	0,393	0,509
КрНУ	2	125,42	250,84	15730,18	0,804	0,639
Сума	7	4856,586	18246,4	1,5E+07		

Знайдемо $B_0=0,228$

$n=7$

Знайдемо $B_1=0,001$

ВНЗ	Y	Ai	Y*Ai	(Ai)^2	Y(Ai)	di
КМА	3	14,914	44,742	222,427	0,439	0,525
ЛНТУ	-2	0,004	-0,008	0,000	0,390	0,508
КНЕУ	0	2,25	0	5,063	0,397	0,511
ЛНУ	4	15,365	61,46	236,083	0,441	0,525
ЧНУ	-1	0,03	-0,03	0,001	0,390	0,508
НаУОА	2	12,945	25,89	167,573	0,433	0,523
КрНУ	1	2,66	2,66	7,076	0,399	0,511
Сума	7	48,168	134,714	638,223		

Знайдемо $B_0=-0,941301$

$n=7$

Знайдемо $B_1=0,282119$

Таблиця В.2

2. Операційний потенціал

2.1. Кількість освітніх програм

ВНЗ	Y	Ai	Y*Ai	(Ai)^2	Y(Ai)	di
ЧНУ	4	15	60	225	4,808	0,992
КНЕУ	3	9	27	81	1,254	0,752
НаУОА	2	9	18	81	1,254	0,752
КМА	1	7	7	49	0,069	0,393
ЛНТУ	0	7	0	49	0,069	0,393
ЛНУ	-1	7	-7	49	0,069	0,393
КрНУ	-2	6	-12	36	-0,523	0,185
Сума	7	60	93	570		

Знайдемо $B_0 = -4,077$ $n = 7$
 Знайдемо $B_1 = 0,592$

2.2. Коефіцієнт співвідношення кількості студентів (КСс) на одну штатну одиницю НПП

ВНЗ	Y	Ai	Y*Ai	(Ai)^2	Y(Ai)	di
КрНУ	4	24,3	97,2	590,49	4,159	0,984
КНЕУ	3	16	48	256	2,501	0,921
ЧНУ	2	14,89	29,78	221,712	2,279	0,903
КМА	1	1,08	1,08	1,1664	-0,480	0,2
ЛНУ	0	1,067	0	1,138	-0,483	0,2
ЛНТУ	-1	1,067	-1,067	1,138	-0,483	0,2
НаУОА	-2	1,02	-2,04	1,0404	-0,492	0,2
Сума	7	59,424	172,953	1072,685		

Знайдемо $B_0 = -0,696$ $n = 7$
 Знайдемо $B_1 = 0,200$

2.3. Рейтинг ЗВО України за результатами акредитаційних експертиз

ВНЗ	Y	Ai	Y*Ai	(Ai)^2	Y(Ai)	di
ЛНУ	4	0,363	1,452	0,132	4,059	0,983
ЧНУ	3	0,350	1,051	0,123	3,541	0,971
КНЕУ	2	0,290	0,579	0,084	1,088	0,714
КМА	1	0,279	0,279	0,078	0,659	0,596
КрНУ	0	0,256	0,000	0,066	-0,267	0,271
ЛНТУ	-1	0,239	-0,239	0,057	-0,976	0,070
НаУОА	-2	0,236	-0,471	0,055	-1,105	0,049
Сума	7	2,013	2,652	0,594		

Знайдемо $B_0 = -10,637$ $n = 7$
 Знайдемо $B_1 = 40,475$

Таблиця В.3.

4. Маркетинговий потенціал

4.1. Індекс розвитку бренду ЗВО (BDI)

ВНЗ	Y	Ai	Y*Ai	(Ai)^2	Y(Ai)	di
КМА	2	5,209	10,418	27,13368	3,112143786	0,9565
ЛНТУ	1	3,665	3,665	13,43223	2,702780859	0,9352

КНЕУ	4	6,40	25,6	40,96	3,427915318	0,9681
ЛНУ	-1	1,697	-1,697	2,879809	2,181002205	0,8932
ЧНУ	3	6,068	18,204	36,82062	3,339891683	0,9652
НаУОА	-2	0,743	-1,486	0,552049	1,928066822	0,8647
КрНУ	0	2,62	0	6,8644	2,425718515	0,9154
Сума	7	26,402	54,704	128,643		

Знайдемо $B_0=1,7310742$ $n=7$

Знайдемо $B_1=0,2651314$

4.2. Коефіцієнт результату вступу (КРВ)

ВНЗ	Y	Ai	Y*Ai	(Ai)^2	Y(Ai)	di
КМА	3	0,808	2,424	0,652864	0,14428298	0,4208
ЛНТУ	-1	0,41	-0,410	0,168100	-0,08794789	0,3356
КНЕУ	4	0,85	3,400	0,722500	0,16878975	0,4297
ЛНУ	-2	0,411	-0,822	0,168921	-0,08736440	0,3358
ЧНУ	2	0,75	1,500	0,562500	0,11044029	0,4084
НаУОА	1	0,672	0,672	0,451584	0,06492771	0,3917
КрНУ	0	0,62	0	0,384400	0,03458598	0,3806
Сума	7	4,521	6,764	3,111		

Знайдемо $B_0=-0,3271807$ $n=7$

Знайдемо $B_1=0,5834946$

4.3. Коефіцієнт співвідношення студентів контрактників і бюджетників (КСк/б)

ВНЗ	Y	Ai	Y*Ai	(Ai)^2	Y(Ai)	di
КМА	0	1,528	0	2,334784	57,97968	1,0000
ЛНТУ	1	2,11	2,11	4,4521	71,32785	1,0000
КНЕУ	3	2,263	6,789	5,121169	74,836905	1,0000
ЛНУ	4	3,048	12,192	9,290304	92,84088	1,0000
ЧНУ	2	2,1	4,2	4,41	71,0985	1,0000
НаУОА	-2	0,718	-1,436	0,515524	39,40233	1,0000
КрНУ	-1	0,92	-0,92	0,8464	44,0352	1,0000
Сума	7	12,687	22,935	26,9703		

Знайдемо $B_0=246,24581$ $n=7$

Знайдемо $B_1=0,5517459$

Таблиця В. 4

Науковий потенціал

5.1. Результативність наукової публікаційної активності НПП (Клнпп Scopus та / або WoS)

ВНЗ	Y	Ai	Y*Ai	(Ai)^2	Y(Ai)	di
КМА	4	1,096	4,384	1,201	3,652	0,974
ЛНТУ	3	0,431	1,293	0,186	1,396	0,781
КНЕУ	1	0,16	0,160	0,026	0,477	0,538
ЛНУ	-2	0,00244	-0,005	0,000	-0,057	0,347
ЧНУ	2	0,31	0,620	0,096	0,986	0,689
НауОА	0	0,034	0,000	0,001	0,050	0,386
КрНУ	-1	0,03	-0,030	0,001	0,036	0,381
Сума	7	2,063	6,422	1,511		

Знайдемо $B_0 = -0,066$

$n=7$

Знайдемо $B_1 = 3,392$

5.2. Результативність наукової публікаційної активності НПП (Клнпп категорії Б)

ВНЗ	Y	Ai	Y*Ai	(Ai)^2	Y(Ai)	di
КМА	3	0,47	1,410	0,221	1,386	0,779
ЛНТУ	4	0,671	2,686	0,451	2,038	0,878
КНЕУ	0	0,21	0,000	0,044	0,545	0,560
ЛНУ	-2	0,00285	-0,006	0,000	-0,125	0,322
ЧНУ	-1	0,12	-0,120	0,014	0,254	0,460
НауОА	1	0,27	0,270	0,073	0,739	0,620
КрНУ	2	0,42	0,840	0,176	1,224	0,745
Сума	7	2,164	5,080	0,980		

Знайдемо $B_0 = -0,134$

$n=7$

Знайдемо $B_1 = 3,234$

5.3. Ефективність підготовки доктора філософії (Едф)

ВНЗ	Y	Ai	Y*Ai	(Ai)^2	Y(Ai)	di
КМА	2	0,105	0,210	0,011	0,290	0,473
ЛНТУ	3	0,230	0,690	0,053	0,715	0,613
КНЕУ	0	0,12	0,000	0,014	0,341	0,491
ЛНУ	1	0,189	0,189	0,036	0,575	0,570
ЧНУ	-1	0,05	-0,050	0,003	0,104	0,406
НауОА	-2	0,034	-0,068	0,001	0,050	0,386
КрНУ	0,05	0,53	0,027	0,281	1,732	0,838
Сума	7	1,258	0,998	0,399		

Знайдемо $B_0=0,284$

$n=7$

Знайдемо $B_1=5,564$

5.4. Ефективність підготовки доктора наук (Едф)

ВНЗ	Y	Ai	Y*Ai	(Ai)^2	Y(Ai)	di
КМА	4	0,37	1,480	0,137	3,023	0,953
ЛНТУ	0	0,010	0,000	0,000	0,052	0,387
КНЕУ	2	0,125	0,250	0,016	1,001	0,692
ЛНУ	3	0,295	0,885	0,087	2,404	0,914
ЧНУ	1	0,04	0,040	0,002	0,299	0,476
НауОА	-2	0,007	-0,014	0,000	0,027	0,378
КрНУ	-1	0,001	-0,001	0,000	-0,023	0,360
Сума	7	0,848	2,640	0,241		

Знайдемо $B_0=-0,031$

$n=7$

Знайдемо $B_1=8,255$

5.5. Кількість поданих заявок на гранти

ВНЗ	Y	Ai	Y*Ai	(Ai)^2	Y(Ai)	di
КМА	1	7	7,000	49,000	1,955	0,868
ЛНТУ	-2	1,000	-2,000	1,000	1,328	0,767
КНЕУ	3	17	51,000	289,000	2,999	0,951
ЛНУ	-1	2	-2,000	4,000	1,432	0,788
ЧНУ	4	23	92,000	529,000	3,626	0,974
НауОА	0	6	0,000	36,000	1,850	0,855
КрНУ	2	11	22,000	121,000	2,373	0,911
Сума	7	67,000	168,000	1029,000		

Знайдемо $B_0=1,223$

$n=7$

Знайдемо $B_1=0,104$

5.6. Кількість поданих заявок на гранти

ВНЗ	Y	Ai	Y*Ai	(Ai)^2	Y(Ai)	di
КМА	-2	17	-34,000	289,000	1,252	0,751
ЛНТУ	-1	13,000	-13,000	169,000	1,138	0,726
КНЕУ	2	32	64,000	1024,000	1,683	0,830
ЛНУ	4	80	320,000	6400,000	3,060	0,954
ЧНУ	1	31	31,000	961,000	1,654	0,826
НауОА	0	24	0,000	576,000	1,453	0,791
КрНУ	3	47	141,000	2209,000	2,113	0,886
Сума	7	244,000	509,000	11628		

Знайдемо $B_0=0,765$
Знайдемо $B_1=0,029$

$n=7$

Вихідні показники кадрового потенціалу

Кадровий потенціал		Університет						
		НаУКМА	ЛНТУ	КНЕУ	ЛНУ	ЧНУ	НаУОА	КрНУ
Коефіцієнт плинності кадрів (КПП)	КПП = Кількість звільнених/ Середньоспискова чисельність працівників	відсутня інформація	відсутня інформація	відсутня інформація	0,0046	0,006	0.27	0,058
Коефіцієнт якісного кадрового складу за науковим ступенем (КЯн)	КЯн = Кількість НПП з науковими ступенями/ Середньоспискова чисельність НПП	0.444	0,89	0.81	0,170	0,76	0.5	0,718
Коефіцієнт якісного кадрового складу за вченим званням (КЯз)	КЯз = Кількість НПП з вченими званнями/ Середньоспискова чисельність НПП	0.281	0,83	відсутня інформація	0,008	0,62	відсутня інформація	0,582
Коефіцієнт якісного кадрового штатного складу за загальною чисельністю (КЯом)	КЯом = Кількість НПП, які працюють за основним місцем роботи/ Середньоспискова чисельність НПП	0.783	1,00	0.77	1.026	0,72	0.615	0,85
Коефіцієнт молодих вчених (К м.в.)	Км.в.=Кількість молодих вчених в ЗВО/ Середньоспискова чисельність НПП	0.100	відсутня інформація	0.11	0,313	0,16	відсутня інформація	13%

1.1. Коефіцієнт плинності кадрів (КПП)

ВНЗ	Y	Ai	Y*Ai	(Ai)^2	Y(Ai)	di
КМА	-2	0,00	0,0	0,0	0,248	0,458
ЛНТУ	-1	0,000	0,0	0,0	0,248	0,458
КНЕУ	0	0,00	0,0	0,0	0,248	0,458
ЛНУ	1	0,0046	0,0	0,0	0,319	0,483
ЧНУ	2	0,006	0,0	0,0	0,341	0,491
НауОА	4	0,27	1,1	0,1	4,446	0,988
КрНУ	3	0,058	0,2	0,0	1,150	0,729
Сума	7	0,34	1,3	0,1		

Знайдемо $V_0=0,248$

$n=7$

Знайдемо $V_1=15,547$

1.2. Коефіцієнт якісного кадрового складу за науковим ступенем (КЯн)

ВНЗ	Y	Ai	Y*Ai	(Ai)^2	Y(Ai)	di
КМА	-1	0,444	-0,444	0,197	-0,382	0,231
ЛНТУ	4	0,89	3,571	0,797	3,278	0,963
КНЕУ	3	0,81	2,430	0,656	2,603	0,929
ЛНУ	-2	0,170	-0,339	0,029	-2,620	0,000
ЧНУ	2	0,76	1,520	0,578	2,195	0,895
НауОА	0	0,5	0,000	0,250	0,075	0,395
КрНУ	1	0,718	0,718	0,516	1,852	0,855
Сума	7	4,294	7,456	3,022		

Знайдемо $V_0=-4,003$

$n=7$

Знайдемо $V_1=8,155$

1.3. Коефіцієнт якісного кадрового складу за вченим званням (КЯз)

ВНЗ	Y	Ai	Y*Ai	(Ai)^2	Y(Ai)	di
КМА	1	0,281	0,281	0,078961	0,699	0,608
ЛНТУ	4	0,83	3,31	0,69	3,969	0,981
КНЕУ	-2	0	0	0	-0,979	0,070
ЛНУ	0	0,008	0	0,0001	-0,930	0,079
ЧНУ	3	0,62	1,86	0,3844	2,724	0,936
НауОА	-1	0	0	0	-0,979	0,070
КрНУ	2	0,582	1,164	0,338724	2,497	0,921
Сума	7	2,3197756	6,6	1,488683		

Знайдемо $V_0=-0,979$

$n=7$

Знайдемо $V_1=5,972$

1. 4. Коефіцієнт якісного кадрового штатного складу за загальною чисельністю (КЯом)

ВНЗ	Y	Ai	Y*Ai	(Ai)^2	Y(Ai)	di
КМА	1	0,783	0,783	0,613	0,424	0,520
ЛНТУ	3	1,00	3,000	1,000	3,514	0,971
КНЕУ	0	0,77	0	0,593	0,239	0,455
ЛНУ	4	1,026	4,104	1,053	3,884	0,980
ЧНУ	-1	0,72	-0,72	0,518	-0,473	0,201
НауОА	-2	0,615	-1,23	0,378	-1,968	0,001
КрНУ	2	0,85	1,7	0,723	1,378	0,777
Сума	7	5,764	7,637	4,878		

Знайдемо $B_0 = -10,72412$ $n=7$
 Знайдемо $B_1 = 14,23818$

1. 5. Коефіцієнт молодих вчених (К м.в.)

ВНЗ	Y	Ai	Y*Ai	(Ai)^2	Y(Ai)	di
КМА	0	0,1	0	0,010	0,694	0,607
ЛНТУ	-1	0,00	0,000	0,000	-1,196	0,037
КНЕУ	1	0,11	0,11	0,012	0,884	0,661
ЛНУ	4	0,313	1,252507	0,098	4,724	0,991
ЧНУ	3	0,16	0,48	0,026	1,829	0,852
НауОА	-2	0	0	0,000	-1,196	0,037
КрНУ	2	0,13	0,26	0,017	1,262	0,753
Сума	7	0,813	2,103	0,163		

Знайдемо $B_0 = -1,196292$ $n=7$
 Знайдемо $B_1 = 18,90732$

Таблиця В.6.

6. Управлінський потенціал

6.1. Впровадження та використання вдосконалення електронної системи управління навчанням (Learning Management System)

ВНЗ	Y	Ai	Y*Ai	(Ai)^2	Y(Ai)	di
КМА	-1	1	-1	1	1,8974359	0,8607488
ЛНТУ	-2	0	0	0	3,2307692	0,9612439
КНЕУ	-1	1	-1	1	1,8974359	0,8607488
ЛНУ	-1	1	-1	1	1,8974359	0,8607488
ЧНУ	-1	1	-1	1	1,8974359	0,8607488
НауОА	-1	1	-1	1	1,8974359	0,8607488
КрНУ	-1	1	-1	1	1,8974359	0,8607488

Сума	-8	6	-6	36		
------	----	---	----	----	--	--

Знайдемо $B_0=3,230769$ $n=7$

Знайдемо $B_1=-1,333333$

6.2. Частки адміністративно-управлінського персоналу в загальній чисельності штатних посад (Каун),%

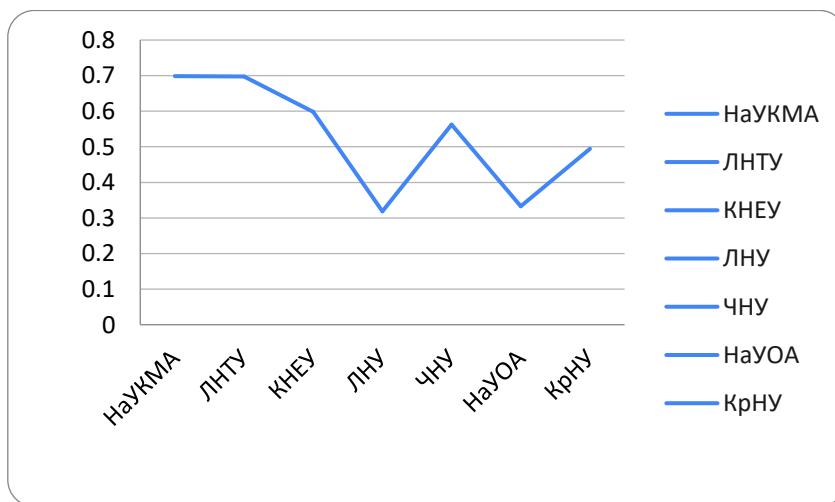
ВНЗ	Y	Ai	Y*Ai	(Ai)^2	Y(Ai)	di
КМА	-2	0,10	-0,20	0,009604	0,6647273	0,5978509
ЛНТУ	1	0,157	0,157	0,024649	0,7017571	0,6091361
КНЕУ	-1	0,11	-0,11	0,0121	0,6722587	0,600163
ЛНУ	4	0,547	2,187785	0,2991502	0,9464966	0,6783457
ЧНУ	3	0,48	1,44	0,2304	0,9044796	0,6671419
НаУОА	2	0,271	0,542	0,073441	0,7733062	0,630347
КрНУ	0	0,119	0	0,014161	0,6779074	0,6018914
Сума	7	1,78	4,02	3,175332		

Знайдемо $B_0=0,60322$ $n=7$

Знайдемо $B_1=0,627624$

Розрахунок показнику бажаності Кспззво

Назва показника	Університет						
	НаУКМА	ЛНТУ	КНЕУ	ЛНУ	ЧНУ	НаУОА	КрНУ
1. Фінансовий потенціал	0,5568706	0,7045268	0,5093631	0,5134786	0,6223825	0,512259	0,5568706
2. Операційний потенціал	0,9864095	0,8762201	0,785439	0,3597765	0,2761427	0,1762716	0,1206981
3. Кадровий потенціал	0,458742	0,433917	0,3892869	0,0331757	0,588293	0,0600392	0,8039446
4. Управлінський потенціал	0,7173559	0,7651983	0,7187416	0,7641238	0,7577873	0,7365938	0,7197758
5. Маркетинговий потенціал	0,7383165	0,6795553	0,7464846	0,6693772	0,7332317	0,6970802	0,7036507
6. Науковий потенціал	0,8711106	0,8278413	0,5487156	0,3341908	0,5630673	0,4894135	0,5329756
Комплексний показник	0,6986158	0,6976601	0,5982625	0,3186892	0,5623701	0,3329525	0,4942998



СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Ігнат'єв О. І. Трансформація домінантів стратегічного потенціалу змін закладів вищої освіти України // *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 2(8). С. 372–379. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(8\)-47S](https://doi.org/10.60022/2(8)-47S)

2. Ігнат'єв О. І., Сербенівська А. Ю. Особливості формування системи управління змінами в закладах вищої освіти України // *Empirio*. 2025. Т. 2, № 1. С. 126–135. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.126-135>

3. Ігнат'єва І., Сербенівська А., Ігнат'єв О. Стратегічна діагностика в умовах глобальних змін від світу VUCA до BANI // *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 328(2). С. 540–545. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-80>

4. Ігнат'єв О., Сербенівська А., Ігнат'єва І. Діагностика стратегічного потенціалу в умовах трансформацій // *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 6 (288). С. 269–277. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-288-269-277

5. Ігнат'єв О. І. Теоретичні засади проектування організаційних структур управління суб'єктами господарювання // *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 1. С. 125–129. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2015-1\(1\)-125-129](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2015-1(1)-125-129)

6. Ігнат'єв О. І. Стратегічна діагностика цінностей учасників освітнього процесу ЗВО в системі управління змінами // *Трансформація бізнесу в контексті глобальних викликів сталого розвитку : монографія / за ред. В. В. Храпкіної, К. В. Пічик*. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. С. 327–336.

DOI: <https://doi.org/10.35668/978-966-518-857-5>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

7. Ігнат'єв О. І. Особливості проектування організаційних структур управління підприємств на засадах системної синергії // *Наукові розробки, передові технології, інновації : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції*. Прага–Будапешт–Київ : НДІСР, 2016. С. 85–90.

8. Ігнат'єв О. І., Ігнат'єва І. А. Інформаційне забезпечення системи управління стратегічним потенціалом промислових підприємств // *Наукові розробки, передові технології, інновації : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції*. Прага–Будапешт–Київ : НДІСР, 2015. С. 195–198.

9. Ігнат'єв О. І. Інноваційні підходи до факторної оцінки системи управління змінами на підприємствах легкої промисловості України // *Наукові розробки, передові технології, інновації : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції*. 6–8 травня 2017 р.

10. Ігнат'єв О. І., Ігнат'єва І., Сербенівська А. Тенденції оцінювання ефективності організаційних структур на засадах теорії змін // *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції*. Полтава, 19 квітня 2018 р. С. 10–12.

11. Ігнат'єв О. Формування стратегічного потенціалу ЗВО в умовах біфуркації // *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції*. 23–24 квітня 2025 р. Т. 1. С. 205.

Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

12. Ігнат'єв О. І., Ігнат'єва І. А. Концепція розвитку підприємства з урахуванням // *Розробка методичного підходу з формування проєктів інвестиційних бізнес-планів розвитку підприємств легкої промисловості: монографія / за ред. І. А. Ігнат'євої*. Київ : КНУТД, 2014. С. 103–122. ISBN 978-966-7972-35-6

13. Ігнат'єв О. І., Ігнат'єва І. А. Особливості становлення корпоративної форми організації бізнесу та корпоративного сектору України // *Ефективна економіка*. 2012. № 10. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.1

14. Ignatiev O. Organizational changes in higher education institutions in the context of transformations // *Modern Science — Moderní věda*. 2025. № 1. P. 5–13. DOI: <https://doi.org/10.62204/2336-498X-2025-1-12>

15. Ignatiev A. I. Increase factor of enterprise functioning efficiency // *PERSPECTIVES Journal on Economic Issues*. 2015. № 1. P. 57–65.

- 16.Ігнатъев О. І. Теоретичні засади проектування організаційних структур управління в системі реалізації стратегічних змін // *Вісник КІБІТ*. 2015. Вип. 1(26). С. 45–50

ДОДАТОК Д

Методика Ш. Шварца PVQ «Портрет цінностей» (адаптація Семків І.)

Методика спрямована для дослідження динаміки зміни цінностей груп (культур) у зв'язку зі змінами в суспільстві, життєвими проблемами.

Інструкція:

Нижче наведено описи деяких людей. Прочитайте уважно і подумайте, наскільки текст відповідає Вам. Якщо опис стосується Вас, то позначте у комірці відповідь.

Таблиця Д1

	НАСКІЛЬКИ ПОДІБНОЮ ДО ТЕБЕ Є ЦЯ ЛЮДИНА					
	Дуже подібно	Така ж як я	Майже така, як я	Трішки така як я	Не така як я	Зовсім не така як я
40. Для нього важливо вигадувати щось нове і бути творчим. Він любить все робити оригінально						
41. Для нього важливо бути багатим. Він хоче мати багато грошей і дорогих речей						
42. Для нього важливо, щоб усіх людей у світі вважали рівними. Вважає, що кожен повинен мати рівні шанси у житті						
4. Для нього важливо показати свої здібності. Він хоче, щоб люди захоплювались тим, що він робить						
5. Для нього важливо жити у безпечному середовищі. Він уникає всього, що може загрожувати втраті безпеки						
43. Він вважає, що важливо робити багато цікавих речей у житті. Він завжди намагається спробувати щось нове						
7. Він вважає, що люди повинні робити те, що їм говорять. Перекоаний, що люди повинні дотримуватися правил завжди, навіть тоді, коли ніхто не бачить						
8. Для нього важливо вислухати думки людей, які відрізняються від нього. Навіть якщо він з ними не погоджується, він все ж хоче їх зрозуміти						

9. Він вважає, що не варто просити більше, ніж вже маєш. Він переконаний, що люди повинні бути задоволені з того, що у них вже є						
10. Він шукає будь-яку нагоду, щоб розважитись. Для нього важливо робити те, що приносить йому задоволення						
11. Йому подобається самостійно вирішувати, що робити. Для нього важливо бути вільним у плануванні та у виборі своєї діяльності						
12. Для нього важливо дбати про близьких людей. Він намагається дбати про їхнє добро						
13. Для нього важливо бути успішним. Він любить вражати інших						
14. Для нього важлива безпека його країни. Він вважає, що держава повинна бути на сторожі внутрішньої та зовнішньої загрози						
15. Він любить ризикувати, завжди шукає пригод						
16. Для нього важливо поводити себе правильно. Він намагається уникати вчинків, які для інших здаються помилковими						
17. Йому подобається бути керівником і вказувати іншим, що вони повинні робити. Він хоче, щоб люди робили те, що він каже						
18. Для нього важливо бути вірним своїм друзям. Він хоче присвятити себе близьким людям						
19. Він щиро вірить у те, що люди повинні піклуватись про природу. Для нього важливо доглядати навколишнє середовище						
20. Для нього важливо бути релігійним. Він старається дотримуватися своїх релігійних переконань						
21. Для нього важливою є чистота та порядок. Він зовсім не любить, коли серед речей безлад						
22. Він вважає, що важливо цікавитися багатьма речами. Він цікавий і старається все зрозуміти						
23. Він переконаний, що всі народи у світі повинні жити в гармонії. Поширення ідеї миру між усіма людьми для нього є важливим						
24. Він вважає, що бути амбітним – це важливо. Він намагається показати, наскільки він здібний						
25. Він вважає, що все треба робити традиційними способами. Для нього важливо дотримуватися звичаїв, яких його навчили						
26. Для нього важливо насолоджуватись життям та отримувати. Він любить себе розважати						
27. Для нього важливо відповідати потребам інших людей. Він намагається підтримати тих, кого знає						
28. Він переконаний, що завжди повинен виявляти повагу до батьків та старших людей. Для нього важливо бути слухняним						

29. Він хоче, щоб зі всіма були справедливими, навіть із тим, кого він не знає. Для нього важливо захищати слабких у суспільстві						
30. Він любить сюрпризи. Для нього важливо, щоб його життя було цікавим						
31. Він боїться захворіти. Бути здоровим – дуже важливо для нього						
32. Бути попереду у житті дуже важливо для нього. Він все намагається робити краще ніж інші						
33. Для нього важливо прощати людей, які його образили. Він намагається побачити хороші сторони в людях і не ображатися						
34. Для нього важливо бути незалежним. Він любить покладатися на себе						
35. Для нього важливо, щоб його країна мала стабільний уряд. Він турбується про забезпечення соціального порядку						
36. Для нього важливо весь час бути ввічливим з іншими людьми. Він намагається ніколи не дратувати та не турбувати інших						
37. Він дуже хоче насолоджуватись життям. Гарне проведення часу є дуже важливим для нього						
38. Для нього важливо бути скромним. Він намагається не привертати до себе увагу						
39. Він завжди хоче бути тим, хто приймає рішення. Він любить бути лідером						
40. Для нього важливо пристосуватися до природи. Він вважає, що люди не повинні змінювати природу						

Таблиця Д2

Облік балів здійснюється за схемою

Дуже подібна	Така як я	Майже така як я	Трішки така як я	Не така як я	Зовсім не така як я
6	5	4	3	2	1

Шкала обліку за формулами

Цінності	Питання
Конформізм	$= (п7+п16+п28+п36) /4$
Традиція	$= (п9+п20+п25+п38) /4$
Доброзичливість	$= (п12+п18+п27+п33) /4$
Універсалізм	$= (п3+п8+п19+п23+п29+п40) /6$
Самостійність	$= (п1+п11+п22+п34) /4$
Стимуляція	$= (п6+п15+п30) /3$
Гедонізм	$= (п10+п26+п37) /3$
Досягнення	$= (п4+п13+п24+п32) /4$
Влада	$= (п2+п17+п39) /3$
Безпека	$= (п5+п14+п21+п31+п35) /5$

Аналіз результатів:

На основі результатів методики можна побудувати ієрархічну структуру цінностей особистості або групи людей. Та цінність, яка набирає найбільшу кількість балів, є для людини провідною та спрямовує її діяльність і творчість. Щоб мотивувати конкретну людину до певної діяльності, потрібно звертати увагу на ті мотиваційні цілі, які у людини знаходяться на 1 місці. На основі цього можна укласти ієрархічну структуру цінностей особистості (Семків, 2013).

1. Самостійність (*selfdirection*). Незалежність думок і дій, наявність вибору, можливість творчості. Цінності цієї групи змушують людину діяти відповідно до власних суджень що є хибним, а що правильним. Риси людини, яка надає перевагу цінностям самостійності: її незалежність від впливу соціального середовища, бажання самостійно нести відповідальність за власний вибір, усвідомлювати можливість керування власним життям та власними рішеннями. Така людина цінує творчість, нестандартність та індивідуальність як у себе, так і в інших. Для людини, яка надає переваги цінностям самостійності, нестерпним є відчуття залежності від інших.

2. Стимуляція (*stimulation*). Біологічне підґрунтя – потреба у постійній стимуляції, бути у постійному стані збудження. Важливим для такої людини є новий досвід, постійні зміни та новизна. Невід'ємною особливістю людини, яка надає перевагу цінностям стимуляції, є схильність до ризику, пошук гострих вражень та нестандартних подій, змін у житті. Такі люди багато подорожують, мають друзів, беруть участь у різних соціальних групах. Нестерпною для них є стабільність, монотонність, відсутність нових знайомств.

3. Гедонізм (*hedonism*). Насолода, чуттєве задоволення. Схильні до гедонізму люди надають великого значення комфорту, відпочинку, доброму та здоровому сну і харчуванню. Для них важливим є гарне проведення вільного часу. Розваги та відпочинок є найважливішим у житті такої людини.

4. Досягнення (*achievement*). Особистий успіх понад усе. Найважливішим у житті таких людей є досягнення нових цілей та власний розвиток. Такі люди готові багато працювати для того, щоб бути попереду

інших, часто ціною власного благополуччя та здоров'я. Для них важливим є соціальне визнання. Люди, які надають перевагу цінностям досягнення, часто залежні від позитивної оцінки інших. Все, що вони роблять, спрямоване, по-перше, на власний розвиток, і, по-друге, на соціальне визнання.

5. *Влада (power).* Найбільшого значення ця цінність набуває у недемократичних країнах, проте у всіх культурах, на думку автора, функціонування соціальних інститутів потребує певної диференціації. У недемократичних країнах доступ до соціальних, матеріальних чи психологічних ресурсів мають лише ті, хто володіє більшою владою. Саме тому для людей у таких суспільствах влада постає як ціль та висока цінність. Цінності влади відображаються у прагненні накопичувати матеріальні ресурси, гроші, займати керівні посади.

6. *Безпека (security).* Мотиваційна ціль – гармонія і стабільність, відчуття безпеки. Ш. Шварц вважає, що цінності безпеки зростають у тих, у кого є така потреба. Люди, які надають перевагу безпеці, роблять усе, щоб уникати загрозливих, ризикованих та нестабільних ситуацій. Для них важливим є не лише власна безпека, але й безпека близьких людей, національна безпека та спокій. Гармонія, порядок та чистота є не менш цінними для таких людей, вони більше, ніж інші схильні до педантизму.

7. *Конформізм (conformity).* Ціль – обмеження дій, прагнень, що можуть зашкодити іншим, порушити соціальні очікування, норми. Для людей, які цінують конформізм, важливо поводитись згідно з соціальними очікуваннями та стандартами. Надзвичайної ваги для них набувають такі риси як ввічливість, моральність, нормативність. Для них важливо виконувати усі правила та вимоги, навіть у тому випадку, якщо є можливість їх порушити. Повага до старших для таких людей набуває особливого значення.

8. *Традиція (tradition).* Традиційний спосіб поведінки стає символом групової солідарності, виявом єдиних цінностей та гарантією виживання. Традиції часто мають форму релігійних обрядів, норм поведінки. Для людей, які надають перевагу традиції, важливими є єдність між поколіннями у родині,

виконання обрядів, святкування релігійних свят. Такі люди не люблять виділятися з натовпу, не намагаються вимагати від життя більшого, ніж уже мають. Найбільшого стресу їм завдають зміни у звичному для них способі життя та надмірна увага до їхньої особистості.

9. Універсалізм (*universalism*). Мотиваційна ціль – розуміння, толерантність, захист благополуччя всіх людей та природи. Для людей, що цінують цінності універсалізму, надзвичайно важливими є справедливість та рівність людей на землі. Найчастіше ці люди є активними борцями за справедливість, часто захищають інтереси національних та сексуальних меншин, незахищених верств населення. Ці люди стають борцями за здоровий спосіб життя та покращення екології на нашій планеті. Найчастіше вони беруть участь у різноманітних протестних акціях, громадських рухах та об'єднаннях.

10. Доброзичливість (*benevolence*). В основі лежить добродійність, спрямована на забезпечення благополуччя найближчих людей. Люди, які надають перевагу цінностям доброзичливості, найчастіше дбають про благополуччя, щастя та добробут рідних, друзів, співробітників, колег. Такі люди цінують вірність, чесність, дружелюбність та відповідальність, вони намагаються бути опорою та підтримкою для людей, яких вони люблять та поважають (Schwartz, 1992).

ДОДАТОК Е

Код та результати розрахунків, мовою програмування Python кластеризації цінностей кадрового складу без наукового ступеня

```
import pandas as pd
import numpy as np
from sklearn.cluster import KMeans
from sklearn.preprocessing import StandardScaler
import matplotlib.pyplot as plt
import seaborn as sns
from scipy.cluster.hierarchy import dendrogram, linkage
from sklearn.metrics import silhouette_score

# 1. ВВІД ДАНИХ (ваш приклад)
data = {
    'ЗВО': ['ЗВО1', 'ЗВО2', 'ЗВО3', 'ЗВО4', 'ЗВО5', 'ЗВО6', 'ЗВО7'],
    'Самокерівництво': [5.12, 5.25, 2.7, 4.75, 2.55, 5.05, 2.65],
    'Універсалізм': [4.9, 4.85, 2.2, 4.9, 2.05, 4.95, 2.15],
    'Доброта': [4.75, 4.6, 1.6, 4.5, 1.45, 4.8, 1.55],
    'Безпека': [4.7, 4.55, 4.9, 4.42, 4.82, 4.75, 4.88],
    'Досягнення': [4.5, 4.65, 1.5, 4.15, 1.35, 4.35, 1.45],
    'Конформізм': [4.1, 4.2, 4.3, 3.92, 3.2, 4.05, 4.25],
    'Стимуляція': [3.9, 3.95, 3, 4.15, 4.22, 3.85, 3.15],
    'Гедонізм': [3.45, 3.6, 2.4, 4.8, 2.25, 3.55, 2.35],
    'Влада': [3.3, 3.35, 4, 3.75, 4.05, 3.4, 3.92],
    'Традиції': [3.2, 3.25, 4.38, 2.6, 3.8, 3.15, 4.12],
    'ККПЗВО': [0.588, 0.458, 0.033, 0.803, 0.389, 0.433, 0.062]
}

df = pd.DataFrame(data).set_index('ЗВО')
print(«Початкові дані:»)
print(df.round(2))
print()

# 2. ПІДГОТОВКА ДАНИХ (10 цінностей Шварца)
values_columns = ['Самокерівництво', 'Універсалізм', 'Доброта', 'Безпека',
                  'Досягнення', 'Конформізм', 'Стимуляція', 'Гедонізм',
                  'Влада', 'Традиції']

X = df[values_columns].values

# 3. СТАНДАРТИЗАЦІЯ
scaler = StandardScaler()
X_scaled = scaler.fit_transform(X)

# 4. К-МЕANS КЛАСТЕРИЗАЦІЯ (оптимальна кількість кластерів)
inertias = []
sil_scores = []
K_range = range(2, 6)
```

```

for k in K_range:
    kmeans = Kmeans(n_clusters=k, random_state=42, n_init=10)
    clusters = kmeans.fit_predict(X_scaled)
    inertias.append(kmeans.inertia_)
    sil_scores.append(silhouette_score(X_scaled, clusters))

# Графік Elbow Method
plt.figure(figsize=(12, 4))
plt.subplot(1, 2, 1)
plt.plot(K_range, inertias, 'bo-')
plt.xlabel('Кількість кластерів')
plt.ylabel('Інерція')
plt.title('Elbow Method')

plt.subplot(1, 2, 2)
plt.plot(K_range, sil_scores, 'ro-')
plt.xlabel('Кількість кластерів')
plt.ylabel('Silhouette Score')
plt.title('Silhouette Score')
plt.show()

# ВИБІР: 3 кластери (найкращий баланс)
kmeans = Kmeans(n_clusters=3, random_state=42, n_init=10)
df['Кластер'] = kmeans.fit_predict(X_scaled)

# 5. ЦЕНТРИ КЛАСТЕРІВ (найвищі значення = ДОМІНУЮЧІ ЦІННОСТІ)
cluster_centers = scaler.inverse_transform(kmeans.cluster_centers_)
centers_df = pd.DataFrame(cluster_centers, columns=values_columns,
                           index=['Кластер 0', 'Кластер 1', 'Кластер 2'])
print(«=== ЦЕНТРИ КЛАСТЕРІВ (ТОП-3 ЦІННОСТІ У КОЖНОМУ) ===»)
for i in range(3):
    top3 = centers_df.iloc[i].sort_values(ascending=False)[:3]
    print(f»\nКластер {i}: {top3.round(2).to_dict()}»)

# 6. РОЗПОДІЛ ЗВО ПО КЛАСТЕРАХ
print(«\n=== РОЗПОДІЛ ЗВО ПО КЛАСТЕРАХ ===»)
print(df[['Кластер', 'ККПЗВО']].sort_values('Кластер'))

# 7. ІЄРАРХІЧНА КЛАСТЕРИЗАЦІЯ (дендрограма)
plt.figure(figsize=(12, 6))
Z = linkage(X_scaled, method='ward')
dendrogram(Z, labels=df.index, leaf_rotation=90)
plt.title('Дендрограма ієрархічної кластеризації')
plt.xlabel('Заклади вищої освіти')
plt.ylabel('Відстань')
plt.tight_layout()
plt.show()

# 8. ТЕПЛОВА КАРТА профілів цінностей
plt.figure(figsize=(12, 8))

```

```
sns.heatmap(df[values_columns].T, annot=True, cmap='YlOrRd', fmt='.2f',
            cbar_kws={'label': 'Середні значення'})
plt.title('Профілі цінностей ЗВО')
plt.xlabel('Заклади вищої освіти')
plt.ylabel('Цінності Шварца')
plt.tight_layout()
plt.show()
```

9. ВИСНОВКИ: ПРЕОБЛАДАЮЧІ ЦІННОСТІ ПО ЗВО

```
print («\n=== ПРЕОБЛАДАЮЧІ ЦІННОСТІ ПО КОЖНОМУ ЗВО (ТОП-3) ===»)
mrat = df[values_columns].mean(axis=1) # загальне середнє по ЗВО
centered = df[values_columns].sub(mrat, axis=0)
```

```
for вуз in df.index:
```

```
    top3 = centered.loc[вуз].sort_values(ascending=False)[:3]
```

```
    print (f»{вуз}: {top3.round(2).to_dict()}»)

```

```
print («\n=== ГОТОВО! ===»)

```

```
print («Переваги:»)

```

```
print («- Кластер 0: Гуманістичні ЗВО (Самокерівництво, Універсалізм)»)

```

```
print («- Кластер 1: Консервативні (Безпека, Традиції)»)

```

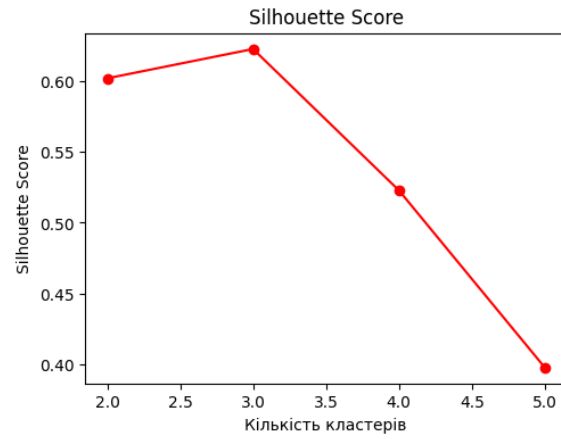
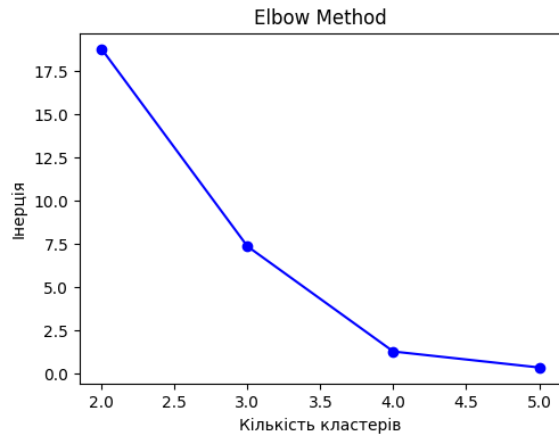
```
print («- Кластер 2: Технократичні (Досягнення, Конформізм)»)

```

Початкові дані:

	Самокерівництво	Універсалізм	Доброта	Безпека	Досягнення	Конформізм	\
ЗВО							
ЗВО1	5.12	4.90	4.75	4.70	4.50	4.10	
ЗВО2	5.25	4.85	4.60	4.55	4.65	4.20	
ЗВО3	2.70	2.20	1.60	4.90	1.50	4.30	
ЗВО4	4.75	4.90	4.50	4.42	4.15	3.92	
ЗВО5	2.55	2.05	1.45	4.82	1.35	3.20	
ЗВО6	5.05	4.95	4.80	4.75	4.35	4.05	
ЗВО7	2.65	2.15	1.55	4.88	1.45	4.25	

	Стимуляція	Гедонізм	Влада	Традиції	ККПЗВО
ЗВО					
ЗВО1	3.90	3.45	3.30	3.20	0.59
ЗВО2	3.95	3.60	3.35	3.25	0.46
ЗВО3	3.00	2.40	4.00	4.38	0.03
ЗВО4	4.15	4.80	3.75	2.60	0.80
ЗВО5	4.22	2.25	4.05	3.80	0.39
ЗВО6	3.85	3.55	3.40	3.15	0.43
ЗВО7	3.15	2.35	3.92	4.12	0.06



=== ЦЕНТРИ КЛАСТЕРІВ (ТОП-3 ЦІННОСТІ У КОЖНОМУ) ===

Кластер 0: {'Безпека': 4.89, 'Конформізм': 4.28, 'Традиції': 4.25}

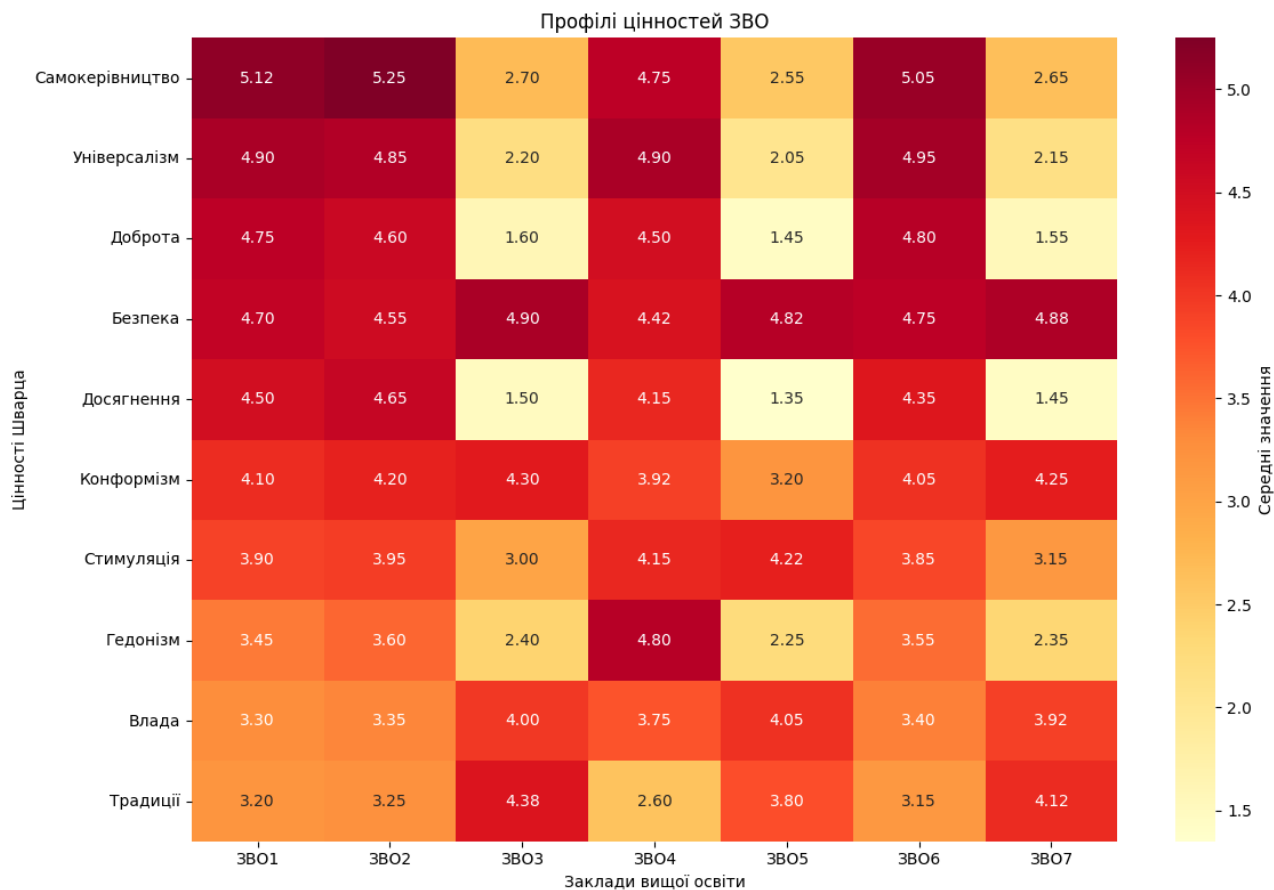
Кластер 1: {'Самокерівництво': 5.04, 'Універсалізм': 4.9, 'Доброга': 4.66}

Кластер 2: {'Безпека': 4.82, 'Стимуляція': 4.22, 'Влада': 4.05}

=== РОЗПОДІЛ ЗВО ПО КЛАСТЕРАХ ===

ЗВО	Кластер	ККПЗВО
ЗВО3	0	0.033
ЗВО7	0	0.062
ЗВО2	1	0.458
ЗВО1	1	0.588
ЗВО4	1	0.803
ЗВО6	1	0.433
ЗВО5	2	0.389





=== ПРЕОБЛАДАЮЧІ ЦІННОСТІ ПО КОЖНОМУ ЗВО (ТОП-3) ===

```

ЗВО1: {'Самокерівництво': 0.93, 'Універсалізм': 0.71, 'Доброта': 0.56}
ЗВО2: {'Самокерівництво': 1.03, 'Універсалізм': 0.62, 'Досягнення': 0.43}
ЗВО3: {'Безпека': 1.8, 'Традиції': 1.28, 'Конформізм': 1.2}
ЗВО4: {'Універсалізм': 0.71, 'Гедонізм': 0.61, 'Самокерівництво': 0.56}
ЗВО5: {'Безпека': 1.85, 'Стимуляція': 1.25, 'Влада': 1.08}
ЗВО6: {'Самокерівництво': 0.86, 'Універсалізм': 0.76, 'Доброта': 0.61}
ЗВО7: {'Безпека': 1.83, 'Конформізм': 1.2, 'Традиції': 1.07}

```

=== ГОТОВО! ===

Переваги:

- Кластер 0: Гуманістичні ЗВО (Самокерівництво, Універсалізм)
- Кластер 1: Консервативні (Безпека, Традиції)
- Кластер 2: Технократичні (Досягнення, Конформізм)

ДОДАТОК К

Код та результати розрахунків, мовою програмування Python кластеризації цінностей кадрового складу з науковим ступеннем

```
import pandas as pd
import numpy as np
from sklearn.cluster import KMeans
from sklearn.preprocessing import StandardScaler
import matplotlib.pyplot as plt
import seaborn as sns
from scipy.cluster.hierarchy import dendrogram, linkage
from sklearn.metrics import silhouette_score

# 1. НОВІ ДАНІ (другий набір)
data = {
    'ЗВО': ['ЗВО1', 'ЗВО2', 'ЗВО3', 'ЗВО4', 'ЗВО5', 'ЗВО6', 'ЗВО7'],
    'Самокерівництво': [1.95, 1.9, 5.1, 4.6, 5.05, 1.98, 5.2],
    'Універсалізм': [1.88, 1.8, 4.8, 4.82, 4.75, 1.75, 4.85],
    'Доброта': [1.65, 1.72, 4.5, 4.65, 4.45, 1.45, 4.6],
    'Безпека': [1.2, 1.5, 1.6, 4.35, 1.55, 1.4, 1.7],
    'Досягнення': [1.02, 1.15, 4.3, 4.05, 4.25, 1.25, 4.4],
    'Конформізм': [0.95, 0.65, 1.5, 3.85, 4.55, 0.8, 1.4],
    'Стимуляція': [0.55, 0.6, 4.6, 4.05, 1.65, 0.65, 4.7],
    'Гедонізм': [0.48, 0.45, 4.9, 4.75, 4.85, 0.5, 5.0],
    'Влада': [0.4, 0.35, 1.8, 3.68, 1.1, 0.35, 1.9],
    'Традиції': [0.25, 0.3, 4.65, 2.5, 1.75, 0.28, 1.3],
    'ККПЗВО': [0.588, 0.458, 0.033, 0.803, 0.389, 0.433, 0.062]
}

df = pd.DataFrame(data).set_index('ЗВО')
print("Нові дані (другий набір):")
print(df.round(2))
print()

# 2. 10 ЦІННОСТЕЙ ШВАРЦА
values_columns = ['Самокерівництво', 'Універсалізм', 'Доброта', 'Безпека',
                  'Досягнення', 'Конформізм', 'Стимуляція', 'Гедонізм',
                  'Влада', 'Традиції']

X = df[values_columns].values

# 3. СТАНДАРТИЗАЦІЯ
scaler = StandardScaler()
X_scaled = scaler.fit_transform(X)

# 4. ВИЗНАЧЕННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ КІЛЬКОСТІ КЛАСТЕРІВ
inertias = []
sil_scores = []
K_range = range(2, 6)
```

```

for k in K_range:
    kmeans = KMeans(n_clusters=k, random_state=42, n_init=10)
    clusters = kmeans.fit_predict(X_scaled)
    inertias.append(kmeans.inertia_)
    sil_scores.append(silhouette_score(X_scaled, clusters))

# Elbow + Silhouette графіки
plt.figure(figsize=(12, 4))
plt.subplot(1, 2, 1)
plt.plot(K_range, inertias, 'bo-')
plt.xlabel('Кількість кластерів')
plt.ylabel('Інерція')
plt.title('Elbow Method')

plt.subplot(1, 2, 2)
plt.plot(K_range, sil_scores, 'ro-')
plt.xlabel('Кількість кластерів')
plt.ylabel('Silhouette Score')
plt.title('Silhouette Score')
plt.show()

# 3 КЛАСТЕРИ (найкращий вибір)
kmeans = KMeans(n_clusters=3, random_state=42, n_init=10)
df['Кластер'] = kmeans.fit_predict(X_scaled)

# 5. ЦЕНТРИ КЛАСТЕРІВ = ДОМІНУЮЧІ ЦІННОСТІ
cluster_centers = scaler.inverse_transform(kmeans.cluster_centers_)
centers_df = pd.DataFrame(cluster_centers, columns=values_columns,
                           index=['Кластер 0', 'Кластер 1', 'Кластер 2'])
print("=== ЦЕНТРИ КЛАСТЕРІВ (ТОП-3 ЦІННОСТІ) ===")
for i in range(3):
    top3 = centers_df.iloc[i].sort_values(ascending=False)[:3]
    print(f"\nКластер {i}: {top3.round(2).to_dict()}")

# 6. ЯКІ ЗВО В ЯКОМУ КЛАСТЕРІ
print("\n=== РОЗПОДІЛ ЗВО ПО КЛАСТЕРАХ ===")
print(df[['Кластер', 'ККПЗВО']].sort_values('Кластер'))

# 7. ДЕНДРОГРАМА
plt.figure(figsize=(12, 6))
Z = linkage(X_scaled, method='ward')
dendrogram(Z, labels=df.index, leaf_rotation=90)
plt.title('Дендрограма (другий набір)')
plt.xlabel('ЗВО')
plt.ylabel('Відстань')
plt.tight_layout()
plt.show()

# 8. ТЕПЛОВА КАРТА
plt.figure(figsize=(12, 8))
sns.heatmap(df[values_columns].T, annot=True, cmap='YlOrRd', fmt='.2f',

```

```

        cbar_kws={'label': 'Значення'})
plt.title('Профілі цінностей ЗВО (другий набір)')
plt.xlabel('Заклади вищої освіти')
plt.ylabel('Цінності Шварца')
plt.tight_layout()
plt.show()

# 9. ТОП-3 ПО КОЖНОМУ ЗВО
print("\n=== ПРЕОБЛАДАЮЧІ ЦІННОСТІ ПО ЗВО (ТОП-3) ===")
mrat = df[values_columns].mean(axis=1)
centered = df[values_columns].sub(mrat, axis=0)

for вуз in df.index:
    top3 = centered.loc[вуз].sort_values(ascending=False)[:3]
    print(f"{вуз}: {top3.round(2).to_dict()}")

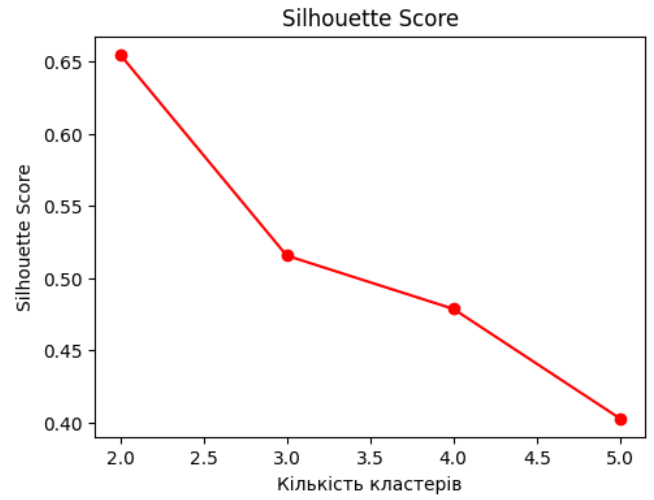
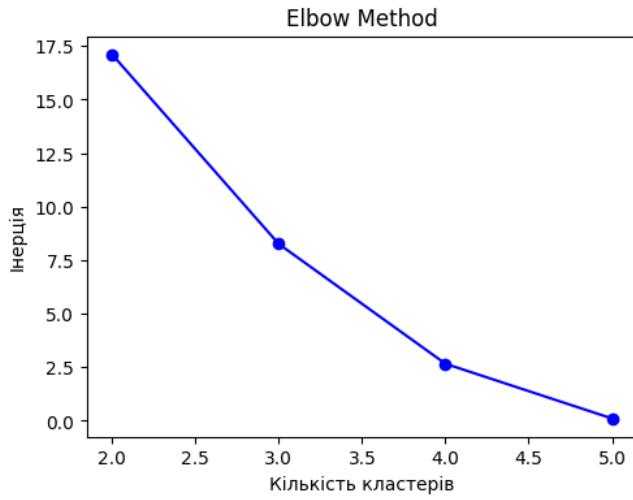
print("\n=== АНАЛІЗ ДВОХ НАБОРІВ ===")
print("Порівняйте з першим набором:")
print("ЗВО4 стабільно 'Досягнення+Стимуляція' (ККПЗВО=0.803)")
print("ЗВО3,5,7 - 'Безпека+Традиції' з низьким ККПЗВО")

```

Нові дані (другий набір):

	Самокерівництво	Універсалізм	Доброта	Безпека	Досягнення	Конформізм	\
ЗВО							
ЗВО1	1.95	1.88	1.65	1.20	1.02	0.95	
ЗВО2	1.90	1.80	1.72	1.50	1.15	0.65	
ЗВО3	5.10	4.80	4.50	1.60	4.30	1.50	
ЗВО4	4.60	4.82	4.65	4.35	4.05	3.85	
ЗВО5	5.05	4.75	4.45	1.55	4.25	4.55	
ЗВО6	1.98	1.75	1.45	1.40	1.25	0.80	
ЗВО7	5.20	4.85	4.60	1.70	4.40	1.40	

	Стимуляція	Гедонізм	Влада	Традиції	ККПЗВО
ЗВО					
ЗВО1	0.55	0.48	0.40	0.25	0.59
ЗВО2	0.60	0.45	0.35	0.30	0.46
ЗВО3	4.60	4.90	1.80	4.65	0.03
ЗВО4	4.05	4.75	3.68	2.50	0.80
ЗВО5	1.65	4.85	1.10	1.75	0.39
ЗВО6	0.65	0.50	0.35	0.28	0.43
ЗВО7	4.70	5.00	1.90	1.30	0.06



=== ЦЕНТРИ КЛАСТЕРІВ (ТОП-3 ЦІННОСТІ) ===

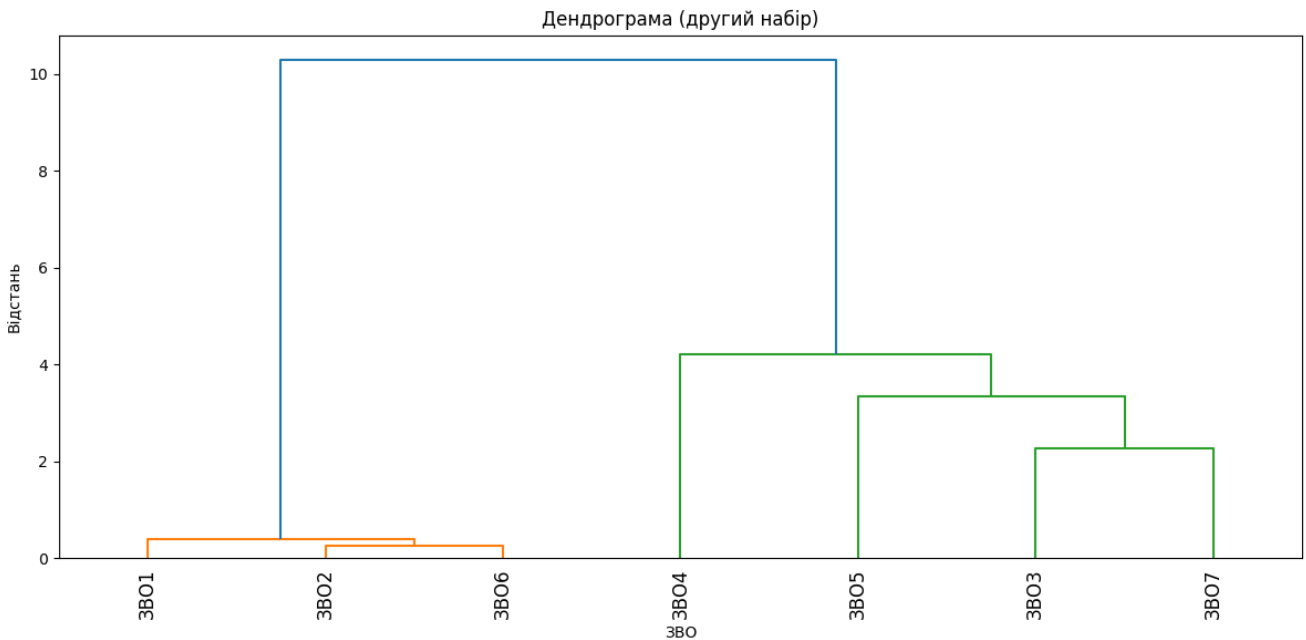
Кластер 0: {'Самокерівництво': 5.12, 'Гедонізм': 4.92, 'Універсалізм': 4.8}

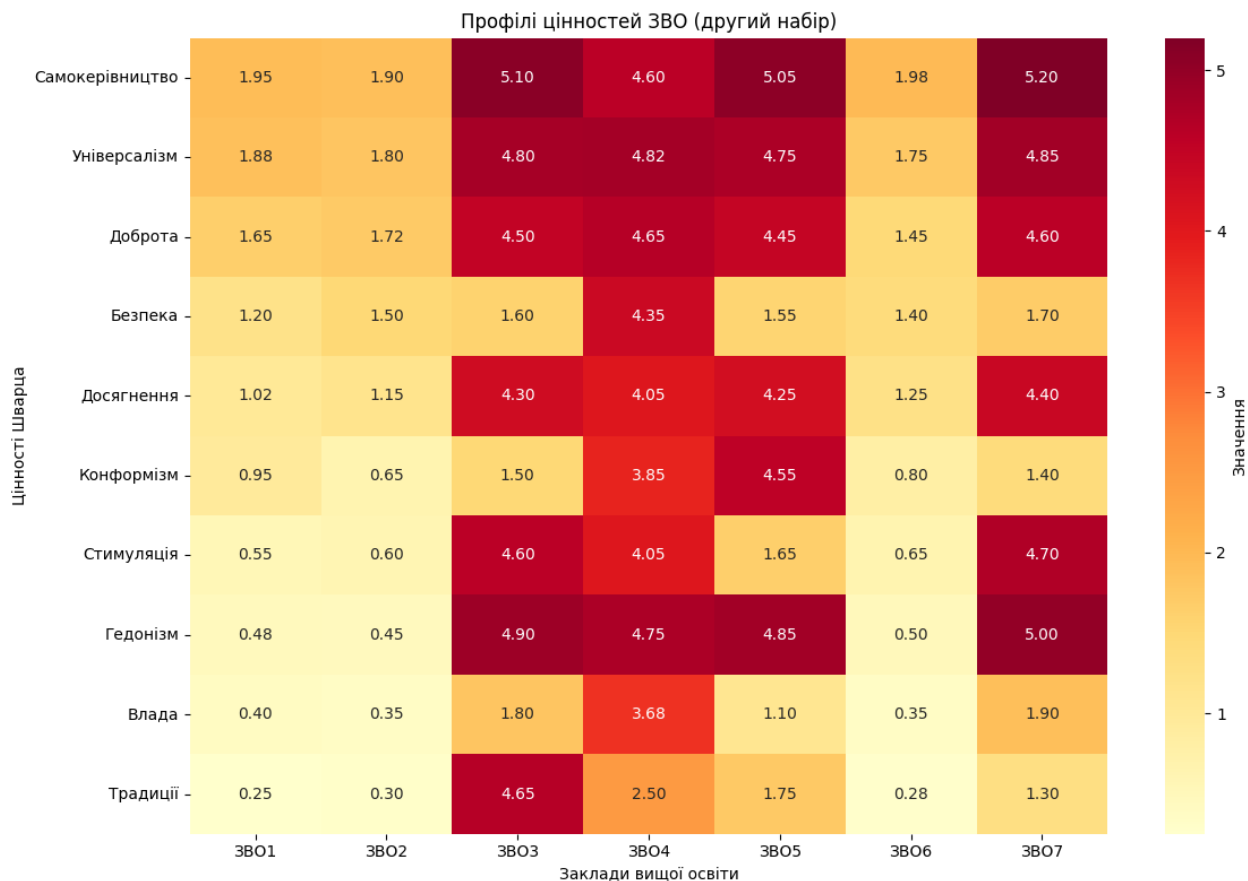
Кластер 1: {'Самокерівництво': 1.94, 'Універсалізм': 1.81, 'Доброта': 1.61}

Кластер 2: {'Універсалізм': 4.82, 'Гедонізм': 4.75, 'Доброта': 4.65}

=== РОЗПОДІЛ ЗВО ПО КЛАСТЕРАХ ===

ЗВО	Кластер	ККПЗВО
ЗВО3	0	0.033
ЗВО5	0	0.389
ЗВО7	0	0.062
ЗВО1	1	0.588
ЗВО6	1	0.433
ЗВО2	1	0.458
ЗВО4	2	0.803





=== ПРЕОБЛАДАЮЧІ ЦІННОСТІ ПО ЗВО (ТОП-3) ===

```

ЗВО1: {'Самокерівництво': 0.92, 'Універсалізм': 0.85, 'Доброта': 0.62}
ЗВО2: {'Самокерівництво': 0.86, 'Універсалізм': 0.76, 'Доброта': 0.68}
ЗВО3: {'Самокерівництво': 1.33, 'Гедонізм': 1.13, 'Універсалізм': 1.03}
ЗВО4: {'Універсалізм': 0.69, 'Гедонізм': 0.62, 'Доброта': 0.52}
ЗВО5: {'Самокерівництво': 1.65, 'Гедонізм': 1.45, 'Універсалізм': 1.35}
ЗВО6: {'Самокерівництво': 0.94, 'Універсалізм': 0.71, 'Доброта': 0.41}
ЗВО7: {'Самокерівництво': 1.7, 'Гедонізм': 1.5, 'Універсалізм': 1.34}

```


=== АНАЛІЗ ДВОХ НАБОРІВ ===

Порівняйте з першим набором:

ЗВО4 стабільно 'Досягнення+Стимуляція' (ККПЗВО=0.803)

ЗВО3,5,7 – 'Безпека+Традиції' з низьким ККПЗВО

ДОДАТОК Л Довідки та акти впровадження

**НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**
Пр.-т. Голосіївської 98/2, оф. 55 м. Київ, 03040
тел./факс: +38 (097) 813-87-19;
e-mail: sried@sried.eu; www.sried.eu

м. Київ

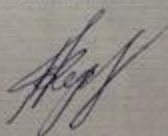
« 08 » грудня 2025 р.
№ 123/25

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційної роботи
на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності
«Менеджмент»
Ігнат'єва Олександра Ігоровича
на тему «Формування системи управління організаційними змінами в ЗВО в
умовах біфуркації»

В межах дисертаційного дослідження О.Ігнат'єва запропоновано
концептуальні засади формування системи управління змінами на засадах
біфуркації. Дисертаційні дослідження мають практичні рекомендації щодо
моніторингу стратегічного потенціалу змін, що використано при розробці
стратегії розвитку інституту. Методичні розробки мають універсальний
характер і можуть бути використані не лише ЗВО, а й іншими інститутами,
що задіяні в науковій діяльності сьогодні в сучасних умовах розвитку
суспільства.

Дисертаційна робота Ігнат'єва Олександра Ігоровича на тему
«Формування системи управління організаційними змінами в ЗВО в умовах
біфуркації» має наукову новизну та практичну цінність і є актуальною для
впровадження в організаціях сьогодні.

Директор ІДСР  Діана КУЧЕРЕНКО



ТОВ «Компанія Ензим» | Enzym Company LLC

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційної роботи
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
Ігнат'єва Олександра Ігоровича
На тему «Формування системи управління організаційними змінами в ЗВО в
умовах біфуркації»

Результати дисертаційної роботи Ігнат'єва Олександра Ігоровича на тему
«Формування системи управління організаційними змінами в ЗВО в умовах
біфуркації» запроваджено в діяльність ТОВ "Компанія Ензим" упродовж 2024-
2025 рр.

При обґрунтуванні стратегії змін використано методичний інструментарій
оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, що включає практичні
рекомендації по формуванню метрик середовища організації. Використання
запропонованого інструментарію дає можливість моніторити складові
потенціалу підприємства: кадрову, фінансову, інноваційну, управлінську, що
підвищує рівень обґрунтованості управлінських рішень.

Дисертаційна робота Ігнат'єва Олександра Ігоровича має наукову новизну
та практичну цінність і є актуальною для впровадження на підприємствах.

Генеральний директор
ТОВ "Компанія Ензим"



А.Цегелик

Проскануйте, аби залишити
звернення на сайті

Scan to contact via website



ТОВ «Компанія Ензим» | Enzym Company LLC
ЄДРПОУ | EDRPOU code: 00383320

Поштова та юридична адреса:
Україна, 79014, Львівська обл., м. Львів,
вул. Личаківська, буд. 232
тел. 0800 305 131

Postal and Legal address:
232 Lychakivska Street, Lviv, 79014, Ukraine ph:
+380077 0 305 131

enzymgroup.com
enzym@enzym.com.ua

Банківські реквізити | Bank accounts:

AT «РАЙФАЙЗЕН БАНК»

UAH MBO 300335
IBAN UA703003350000000280002387

Raiffeisen Bank FSC

EUR SWIFT code: RVALU335
IBAN UA713003350000000280002387

USD SWIFT code: RVALU335

IBAN UA093003350000000280002387



УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Університетська, 66, м. Запоріжжя, 69011, Україна
тел.: (061) 764-45-46, факс: (061) 228-75-08, e-mail: znu@znu.edu.ua, Код ЄДРПОУ 02125243

01.12.2025 № 01/01.23/1984 На № _____ від _____

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційної роботи
на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності «Менеджмент»
Ігнат'єва Олександра Ігоровича
на тему «Формування системи управління організаційними змінами в ЗВО в умовах
біфуркації»

У межах освітнього процесу Запорізького національного університету (Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю. М. Потебні) ключові положення, наукові висновки та методичні рекомендації Ігнат'єва Олександра Ігоровича використано під час розроблення робочих програм, проведення лекційних, практичних і семінарських занять зі здобувачами вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент». Зокрема, засади формування системи управління організаційними змінами в умовах біфуркації інтегровано в межах ОК «Менеджмент організацій за видами господарської діяльності», «Менеджмент бізнес-процесів», «Соціальне партнерство та відповідальність у менеджменті», окремі спецкурси та модулі з управління розвитком організацій.

Запропоновані в дисертації підходи дозволили суттєво поглибити теоретико-методичну базу підготовки здобувачів, сформувати в них цілісний погляд на механізми адаптації організацій до нестабільності та критичних точок розвитку, а також розвинути навички аналізу, прогнозування та управління трансформаційними процесами в умовах невизначеності.

Розроблені автором методичні засади оцінювання готовності стратегічного потенціалу ЗВО до змін стали основою для впровадження діагностичного інструментарію, що використовується у процесі практичної підготовки здобувачів вищої освіти. Це сприяло формуванню в них здатності проводити комплексний аналіз стану організації, визначати чинники нестабільності, оцінювати ймовірні траєкторії розвитку та пропонувати ефективні варіанти управлінських рішень.

Окрім освітнього застосування, результати дисертаційної роботи використано у внутрішній управлінській діяльності університету, зокрема під час модернізації організаційної структури та підвищення стійкості університету до зовнішніх викликів. Здійснено апробацію запропонованих методичних розробок у формі внутрішніх тренінгів, консультацій та аналітичних заходів.

Дисертаційна робота Ігнат'єва Олександра Ігоровича вирізняється науковою новизною, практичною цінністю та актуальністю для сучасних умов функціонування та розвитку закладів вищої освіти. Її результати можуть бути використані у закладах вищої освіти.

Перший проректор
д.ю.н., професор



Олександр БОНДАР



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

04070, м. Київ, вул. Г. Сковороди, 2, тел.: (044)425-60-59, www.ukma.edu.ua, Код ЄДРПОУ 16459396

16.12.2025 № 104/2

«» № _____

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

1. **Назва пропозицій для впровадження:** Методичні підходи діагностики готовності стратегічного потенціалу ЗВО до змін, концептуальні засади управління підприємствами в умовах біфуркації.
 2. **П.І.Б. автора:** Генатий Олександр Ігорович, здобувач кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва, Національного університету «Києво-Могилянська Академія», керівник Сербенівська Аліна Юріївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва Національного Університету «Києво-Могилянська академія»
- Джерело інформації:** Матеріали дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня Доктор філософії з менеджменту (PhD) за темою «Формування системи управління організаційними змінами в ЗВО в умовах біфуркації»
3. **Установа, в якій здійснено впровадження:** Національний університет «Києво-Могилянська академія».
 4. **Термін впровадження:** 01.09.2024 р. – 1.01.2026 р.
 5. **Форма впровадження:** Лекційні і семінарські заняття у освітньому процесі кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва з дисциплін «Менеджмент» для бакалаврів спеціальності 051 «Економіка», «Стратегічний менеджмент», «Фінансовий менеджмент» для спеціальності 073 Менеджмент.
 6. **Ефективність впровадження:** Концептуальні засади системи управління в умовах біфуркації та методичні засади готовності стратегічного потенціалу ЗВО до змін дозволяють опанувати принципи, правила і алгоритми розробки, прийняття та реалізації ефективного комплексу формування стратегічних змін на підприємствах різних сфер, зокрема в ЗВО. Підходи включають діагностичний інструментарій оцінювання об'єктів стратегічних змін, та апробацію використання методичних розробок. У процесі лекційних та семінарських занять вивчення методологічних підходів дозволяє набутти теоретичні знання та розвинути практичні компетентності у сфері управління підприємствами.
 7. **Зауваження, пропозицій:** немає.

1400
Відповідальний за впровадження
завідувач кафедри менеджменту,
маркетингу та підприємництва,
кандидат економічних наук, доцент

К. В. Печук



до др. Богач № 119/12

ДОВІДКА

Довідка видана Ігнатієву Олександрові Ігоровичу про те, що науково-практичні результати дисертації є складовою частиною науково-дослідної теми «Теоретико-методологічні підходи до трансформації бізнесу на засадах сталого розвитку» (номер державної реєстрації 0125U000738, 2025–2030 рр.), що виконуються у Національному університеті «Києво-Могилянська академія», де автором:

1. Запропоновано теоретико-методичний підхід формування системи управління змінами на засадах моніторингу стратегічного потенціалу ЗВО з метою визначення точок біфуркації, що дає можливість підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень та підвищити результативність змін в ЗВО.

2. Розроблені концептуальні засади усвідомлення стратегічного потенціалу змін ЗВО (СПЗЗВО), який запропоновано розглядати, багатокомпонентну сукупність стратегічних ресурсів ЗВО, які реалізуються завдяки функціонуванню підсистем ЗВО, та мають визначальне значення для розвитку можливостей і меж функціонування ЗВО в тих чи інших умовах, навіть в умовах гострої економічної та політичної кризи країни, що дає можливість адаптувати пропозиції до практичного застосування в ЗВО;

3. Удосконалено методичний підхід щодо оцінювання стратегічного потенціалу змін закладів вищої освіти, який базується на виділенні підсистем СПЗЗВО: фінансовий потенціал, потенціал операційної (освітньої) діяльності, потенціал наукової (інноваційної) діяльності, кадровий потенціал, управлінський потенціал, маркетинговий потенціал, та систематизації показників-індикаторів СПЗЗВО, що дає можливість перетворити процес оцінки потенціалу підприємства на самостійну сферу аналітичної роботи, результати якої можна використовувати як інформаційну базу при прийнятті управлінських рішень щодо розвитку інноваційної сфери або оптимізації освітніх програм, тощо;

4. Розроблено методичний підхід формування системи організаційних змін з урахуванням трансформації ціннісних орієнтацій в ЗВО, який базується на визначенні домінантних змін ЗВО, що дає можливість прогнозувати біфуркаційні підсистеми ЗВО, які вимагають трансформацій та змін.

000753

Впровадження результатів дослідження сприятиме підвищенню ефективності управління діяльністю ЗВО та напрацювання управлінських інструментів для управління змінами в сучасних умовах.

Завідувач кафедри маркетингу та управління бізнесом,
кандидат економічних наук, доцент



Катерина ПІЧИК

Декан факультету економічних наук,
кандидат економічних наук, доцент



Світлана ГЛУЩЕНКО

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 18:07:43 05.04.2026

Назва файлу з підписом: Ігнат'єв_О_І_дисертаційне_дослідження.pdf.p7s
Розмір файлу з підписом: 7.5 МБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Ігнат'єв_О_І_дисертаційне_дослідження.pdf
Розмір файлу без підпису: 7.5 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ІГНАТЬЄВ ОЛЕКСАНДР ІГОРОВИЧ

П.І.Б.: ІГНАТЬЄВ ОЛЕКСАНДР ІГОРОВИЧ

Країна: Україна

РНОКПП: 3381212275

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 18:07:42
05.04.2026

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000941395013F9C6C07

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в одному файлі (CAAdES enveloped)

Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAAdES-X Long)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2026.03.12 13:00