

International Educational Corporation
National University “Odesa Law Academy”

INNOVATION AND INTERNATIONALISATION IN HIGHER EDUCATION

**PROCEEDINGS
of the British–Ukrainian Conference**

*London,
16 October 2025*

ІННОВАЦІЇ ТА ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ У ВИЩІЙ ОСВІТІ

**МАТЕРІАЛИ
британсько-української конференції**

*м. Лондон,
16 жовтня 2025 року*



Odesa
“Yurydychna Literatura”
2025

UDC 378(410:477)(063)

I-64

Edited by **S. V. Kivalov**, Doctor of Law, Professor, Academician

Executive Editor: **D. A. Minchenko**

Innovation and Internationalisation in Higher Education : proceedings of the British-Ukrainian Conference (London, 16 October 2025) = Інновації та інтернаціоналізація у вищій освіті : матеріали британсько-української конференції (Лондон, 16 жовтня 2025 року) / edited by S. V. Kivalov ; executive editor D. A. Minchenko ; International Education Corporation ; National University “Odesa Law Academy”. — Odesa : Yurydychna Literatura, 2025. — 520 p.

ISBN 978–966–419–457–7

The proceedings of the British-Ukrainian Conference “*Innovation and Internationalisation in Higher Education*” are devoted to the development of joint educational and research initiatives, strengthening academic mobility, and promoting the exchange of experience between the academic communities of both countries. They also highlight the creation of new formats of cooperation in the fields of research, technology, and innovation. The implementation of British educational practices and international standards serves as a key factor in reforming the higher education system of Ukraine, contributing to its modernisation and successful integration into the European and global educational and research space.

UDC 378(410:477)(063)

Матеріали британсько-української конференції «*Інновації та інтернаціоналізація у вищій освіті*» присвячені розвитку спільних освітніх і наукових ініціатив, посиленню академічної мобільності, обміну досвідом між науково-педагогічними спільнотами двох країн, а також створенню нових форматів взаємодії у сфері досліджень, технологій та інновацій. Застосування британських освітніх практик і міжнародних стандартів є важливим чинником реформування системи вищої освіти України, сприяючи її модернізації та успішній інтеграції в європейський та міжнародний освітній і науковий простір.

The materials are published in the authors' editions.

The authors bear full responsibility for the quality, accuracy, and originality of their contributions.

© International Educational Corporation, 2025

© National University “Odesa Law Academy”, 2025

ISBN 978–966–419–457–7

9. GOV.UK. How do T Levels work with UCAS points? 2025. URL: <https://support.tlevels.gov.uk/hc/en-gb/articles/4403403900434-How-do-T-Levels-work-with-UCAS-points>
10. OECD, The Landscape of Providers of Vocational Education and Training, OECD Reviews of Vocational Education and Training, OECD Publishing. Paris. 2022. URL: <https://doi.org/10.1787/a3641ff3-en>.

Мінченко Р. М.

доктор юридичних наук, професор, заслужений юрист України,
проректор, професор кафедри цивільного права
Національного університету «Одеська юридична академія»

Мінченко Д. А.

кандидат юридичних наук, магістр Лондонського університету Queen Mary,
начальник відділу міжнародних зв'язків, доцент кафедри цивільного права
Національного університету «Одеська юридична академія»

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ:
ВІД ПЛАНУВАННЯ ДО НАВЧАННЯ. ДОСВІД БРИТАНСЬКО-
УКРАЇНСЬКОГО ПАРТНЕРСТВА**

Освіта є однією із ключових стратегічних сфер розвитку держави, оскільки саме вона формує людський капітал, здатний підтримувати економічне зростання, технологічні інновації та суспільну стійкість. Якість освіти визначається не лише змістом навчальних планів чи рівнем матеріального забезпечення, а й управлінськими практиками, що створюють умови для інновацій, відповідальності та сталого розвитку. У цьому контексті лідерство розглядається не як особистий стиль комунікації окремого керівника, а як інституційна спроможність вибудовувати спільне командне бачення, узгоджувати загальну стратегію з повсякденною діяльністю та формувати організаційну культуру, що сприяє навчанню впродовж життя. Саме стратегічне управління забезпечує зв'язок між суспільним запитом і внутрішніми можливостями закладу, між довгостроковими цілями й оперативними рішеннями, між формальною структурою та живою динамікою академічної спільноти.

Університети XXI століття функціонують у середовищі перманентних змін: інтернаціоналізація освітнього простору, цифрова трансформація, поява нових форматів навчання, демографічні коливання, а для України — ще й наслідки російсько-української війни та виклики післявоєнної відбудови — вимагають від керівництва закладів вищої освіти не лише дисципліни планування, а й здатності

до адаптації, партнерства та швидкого навчання на власному досвіді. Вибір управлінського підходу в таких умовах безпосередньо визначає, чи зможе університет залишатися суб'єктом змін і реалізовувати власну місію, чи буде змушений лише реагувати на зовнішні виклики з позиції дефіциту ресурсів та інертності.

Стратегічне управління (або стратегічний менеджмент) у сфері вищої освіти охоплює розроблення, реалізацію та оцінювання програм і проєктів, спрямованих на досягнення інституційних цілей та втілення комплексного бачення розвитку закладу освіти [2]. Лідери у сфері вищої освіти можуть використовувати стратегічне управління як концептуальну рамку для роботи з такими щоденними викликами як передбачення потенційних проблем, ефективне використання наявних можливостей та вибудовування умов для довгострокового успіху своїх установ [3].

Концепцію «шкіл стратегічного мислення» розробив Генрі Мінцберг, який виокремив низку напрямів у розумінні стратегії: від раціонально-аналітичних до інтуїтивно-еволюційних [1]. Кожна з цих шкіл відображає певну історичну епоху розвитку управлінських підходів і особливості функціонування організацій.

Планувальна школа тлумачить стратегію як результат формалізованого процесу аналізу та прогнозування, що завершується розробленням багаторічних планів із чіткими орієнтирами, показниками ефективності та розрахунками ресурсів. Такий підхід забезпечує дисципліну, передбачуваність та підзвітність, однак у надто динамічному середовищі ризикує перетворити стратегію на бюрократичну процедуру, відірвану від реальних проблем. Для українських закладів вищої освіти цей підхід є традиційним: плани розвитку зазвичай затверджуються на декілька років і відображають державну політику у сфері освіти. Водночас така модель часто виявляється надто жорсткою для гнучкого реагування на виклики.

Школа позиціонування, натомість, акцентує увагу на зовнішньому середовищі. Стратегія розглядається як вибір конкурентоспроможної позиції, унікальної ціннісної пропозиції та портфеля програм, що дозволяють закладу вирізнятися на глобальному ринку освіти [4]. Для університету це означає пошук конкурентних переваг: унікальних програм, міжнародної репутації, партнерств і брендів. Британські університети активно використовують цю логіку, застосовуючи інструменти маркетингу, рейтингів і стратегій бренд-менеджменту.

Підприємницька школа розглядає стратегію як візію, що формується лідером і втілюється через послідовність сміливих кроків у ситуаціях невизначеності. Такий підхід особливо ефективний для нових інституцій або в періоди реформ, коли традиційні бюрократичні

процедури гальмують розвиток. Його практична реалізація полягає у створенні міжнародних програм, інноваційних партнерств та залученні недержавних ресурсів.

Навчальна школа (*learning school*) наполягає, що стратегії не стільки розробляються в адміністративних кабінетах, скільки «вирастають» із практики: організації вчать на власних експериментах, масштабують успіхи, відмовляються від неефективних підходів і системно переосмислюють рішення на основі даних та зворотного зв'язку. Британські університети є взірцем *learning organisations*, у яких культура професійного розвитку персоналу, міжкафедральна взаємодія та спільне вирішення проблем становлять невід'ємну частину управлінського процесу. У співпраці з ними українські заклади вищої освіти поступово переймають підхід безперервного навчання академічних менеджерів та викладачів.

Так звана «садівнича» (*gardener*) школа пропонує сприймати університет як живу екосистему, у якій завдання лідера полягає не в директивному контролі кожного процесу, а у створенні сприятливих умов для розвитку людей, ідей і партнерств. Такий підхід культивує довіру, автономію, міждисциплінарність і співпрацю. Саме за цією логікою функціонує більшість британських освітніх проєктів, реалізованих у партнерстві з Україною: вони не зводяться до простого «трансферу» знань, а створюють спільний простір розвитку, у якому університети взаємно збагачуються досвідом.

В Україні заклади вищої освіти переважно застосовують традиційні моделі стратегічного управління, характерні для «планувальної» та «позиціонувальної» шкіл, проте поступово розвиваються в напрямку «навчальної» і «садівничої» парадигм. Так, дослідження Н. Павліхи та О. Тоцької свідчить, що українські університети працюють над модернізацією управління через запровадження автономії, підвищення якості освітніх послуг і розвиток міжнародної інтеграції [5]. У військових закладах вищої освіти, як зазначає В. Кравець, стратегічний розвиток здійснюється переважно на основі бенчмаркінгу, тобто вивчення та адаптації найкращих світових практик [6].

Британський досвід переконливо демонструє, що еволюція від жорсткого планування до поєднання позиційного аналізу з навчально-екосистемними практиками дозволяє університетам зберігати високу якість та глобальну конкурентоспроможність. Стратегії провідних британських університетів, від University College London [7] до University of Edinburgh [8], ґрунтуються на принципах «створення умов для успіху», «спільно сформованого бачення», «сталості та інклюзії як стратегічних засад», що свідчить про синтез навчальної та «садівничої» шкіл. За цією логікою стратегія розглядається не як разовий документ, а скоріше як безперервний процес, у якому цілі ре-

гулярно переглядаються, а академічна спільнота бере активну участь у їх формуванні. Для України цей підхід є особливо показовим, адже він не заперечує важливості планування чи позиціонування, але інтегрує їх у ширший контекст організаційного навчання та партнерського лідерства.

Британсько-українське партнерство в цій площині виступає не просто каналом передачі практик, а платформою для спільного формування стратегічної культури. Коли співпраця виходить за межі короткострокових проєктів і перетворюється на довгострокові «дорожні карти» розвитку із взаємними інвестиціями у людський потенціал, спільні освітні проєкти та розвиток науково-педагогічних працівників, тоді школа навчання природно поєднується з «садівничою» парадигмою: університети не копіюють готові моделі, а розробляють власні рішення, спираючись на спільні цінності та довіру. Саме така взаємодія може допомогти українським університетам поступово зміщувати акценти з нормативно-процедурного дотримання планів на культуру інституційного навчання, у якій стратегія означає здатність передбачати зміни, експериментувати, швидко масштабувати дієві практики та ідеї, а також підтримувати ініціативи колективу.

Отже можна дійти висновку, що ефективна стратегія розвитку університету не може спиратися лише на одну школу стратегічного управління, вона має бути гібридною. Таке поєднання дозволить уникнути двох крайнощів: бюрократизації стратегій та ситуативної імпровізації, і натомість вибудувати керовану адаптивність: університет отримуватиме чіткі цілі та показники, але водночас зберігає свободу коригувати напрям діяльності у відповідь на нові виклики та зворотний зв'язок від колективу. У контексті британсько-української співпраці це означає перехід від логіки «запозичення практик» до логіки «спільного формування можливостей», у межах якої стратегія розглядається не як статичний документ, а як живий механізм розвитку, що забезпечує університетам проактивність, відповідальність і творчість у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Free Press, 1998.
2. Kalebar R. Strategic Management in Higher Education: Navigating Challenges and Opportunities. *Journal of Informatics Education and Research*. 2024. Vol.4, Issue 1, January. P. 97–104. URL: https://www.researchgate.net/publication/379332029_Strategic_Management_in_Higher_Education_Navigating_Challenges_and_Opportunities
3. Rahma, A. Strategic Management in Education: Concept, Practice, and Impact on the Quality of Education. *Journal of Strategy and Transformation in Edu-*

- cational Management*. 2024. Vol.1, Issue 1, May. P. 7–11. URL: <https://jostem.professorline.com/index.php/journal/article/view/2>.
4. Porter, M. *Competitive Strategy*. 1980. Free Press.
 5. Павліха Н., Тоцька О. Стратегічні напрями модернізації системи управління вищою освітою в Україні. *Економічний журнал Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. Вип. 4, 20. С. 33–41. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-04-33-41>.
 6. Kravets V. Development strategies for higher military educational institutions of Ukraine: analysis based on benchmarking. *Чесць і закон*. 2024. № 2 (89). С. 74–82. DOI: <https://doi.org/10.33405/2078-7480/2024/2/89/309198>.
 7. University College London. UCL 2034: a 20-year strategy for UCL. London's Global University: a diverse intellectual community. URL: <https://www.ucl.ac.uk/2034/>
 8. University of Edinburgh. *Strategy 2030: Our vision to deliver excellence in 2030*. URL: <https://strategy-2030.ed.ac.uk/>
 9. Draux H., Fane B. F., Hook D. W. et al. Understanding the importance of SHAPE to the UK research ecosystem. 2025. URL: <https://arxiv.org/pdf/2501.16701>
 10. Модернізація вищої освіти та забезпечення якості освітньої діяльності в умовах європейської інтеграції: матеріали Міжнар. наук.-метод. конф., 18 жовтня 2024 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2024. 476 с. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13970808>.
 11. Алієва П. І. Механізми управління розвитком міжнародного наукового співробітництва України. *Вісник Національного університету цивільного захисту України* : зб. наук. пр. Х. : Вид-во НУЦЗУ, 2016. Вип. 2 (5). 388 с. (Серія «Державне управління»). URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/2424/1/Zb%D1%96rnik%20NUCZU_2016_2%285%29%281%29_B5.pdf

Сарибасєва Г. М.

доктор юридичних наук, доцент,
доцент кафедри адміністративного та фінансового права
Національного університету «Одеська юридична академія»

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ВИКЛАДАННЯ У ЮРИДИЧНИХ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ: ТЕНДЕНЦІЇ, МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ

Вступ. Юридична освіта традиційно спирається на академічну дисципліну, текстоцентричність і теоретичну орієнтацію. Проте глобальні цифрові зрушення, нові запити ринку праці та динаміка правового поля змушують переосмислити підходи до підготовки правників. Сучасний юридичний університет має стати не лише джерелом

Кос'яненко С. О.

Майбутнє інтернаціоналізації: сучасне управління
університетами та інновації в навчальних програмах 294

Латковська Т. А.

Сприяння інтеграції міжнародних освітніх стандартів
між закладами вищої освіти України та Великої Британії 300

Мельник О. В.

Фахова передвища освіта та британська подальша освіта:
узгодження кваліфікацій та траєкторії професійного
зростання 303

Мінченко Р. М., Мінченко Д. А.

Стратегічне управління вищою освітою: від планування
до навчання. Досвід британсько-українського партнерства 308

Сарибасєва Г. М.

Інноваційні підходи до викладання у юридичних вищих
навчальних закладах: тенденції, можливості та виклики 312

Слободянюк О. В.

Роль університетів у підготовці менеджерів для економічної
відбудови України 315

Смазнова І. С.

Британський досвід у сфері медіа-комунікації
та його значення для модернізації української освіти 318

Строченко Л. В.

Формування навичок наукової комунікації англійською
мовою у майбутніх дослідників 321

Тодошак О. В.

Мотиваційна дилема адміністративного партнерства
та шляхи її інституційного закріплення 324

Томчаковська Ю. О.

Академічна англійська мова як інструмент залучення
студентів до дослідницьких практик 327

Туляков В. О.

Кримінологічне мислення як творче руйнування 330

Ульянова Г. О.

Вплив ШІ на традиційне уявлення про порушення академічної
добросчесності та плагіат 334