

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

2. Антикорупційна стратегія на 2026–2030 роки / Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/antykorupciyna-strategiya-na-2026–2030-roky/> (дата звернення: 04.11.2025).
3. Михайленко Д. Г. Протидія корупційним злочинам засобами кримінального права: концептуальні основи : монографія. Одеса : Гельветика, 2017. 582 с. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fcc2d873–9d61–45b5–8ac8–5d4ce8f02aa7/content> (дата звернення: 04.11.2025).
4. Методичні рекомендації щодо застосування інструментів та механізмів для трансформації різних сфер функціонування закладів вищої освіти на засадах прозорості та доброчесності, розроблені Національним агентством з питань запобігання корупції, затверджені наказом Міністерства освіти і науки України 17.04.2025 № 576. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/2025/04/17/nakaz-mon-576-vid-17–04–2025.pdf> (дата звернення: 04.11.2025).

Редіна Є. В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Національний університет «Одеська юридична академія»

УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УКРАЇНСЬКИХ УНІВЕРСИТЕТАХ

Сучасна вища освіта України функціонує в умовах множинних криз, зокрема воєнного стану, бюджетного дефіциту, демографічного спаду та глобальної конкуренції. Цифрова трансформація, що включає впровадження систем управління навчанням, електронного документообігу, аналітичних платформ та штучного інтелекту, розглядається як стратегічний імператив. Проте, як зазначають дослідники McKinsey та NAQA, технологічна складова становить лише 20–30 % успіху [1; 3]. Решта залежить від стратегічного менеджменту, зокрема лідерства, організаційної культури, управління змінами та міжфункціональної координації. Згідно з концепцією «Digital-by-Default» Європейської Комісії, цифрова трансформація університетів має розглядатися як складова більш широкого процесу модернізації вищої освіти, що включає зміну бізнес-моделей, переосмислення освітніх траєкторій та створення екосистеми цифрових компетентностей [5]. Водночас специфіка академічного середовища, що характеризується високим рівнем автономії підрозділів та консервативністю організаційної культури, вимагає адаптації класичних моделей управління змінами до контексту університетського менеджменту.

Слід підкреслити, що цифрова трансформація є не просто впровадженням технологій, а організаційною трансформацією, яка вимагає перегляду всіх управлінських процесів. Одним із ключових бар'єрів є недостатнє стратегічне позиціонування цифрової трансформації в організаційній структурі університетів. За даними NAQA, у 2024 році лише 32 % українських ВНЗ мали затверджену цифрову стратегію на 3–5 років [1]. Ініціативи часто походять від ІТ-відділів або окремих ентузіастів, що порушує принцип стратегічного вирівнювання. Це призводить до дублювання систем, неефективного використання ресурсів і демотивації персоналу. Цей бар'єр тісно пов'язаний з опорою змінам з боку середньої управлінської ланки. Декани та завідувачі кафедр часто сприймають цифровізацію як загрозу автономії. Опитування British Council Ukraine у 2023 році свідчить, що 72 % викладачів віком понад 50 років вважають штучний інтелект знеціненням їхнього досвіду [2]. Це класичний прояв організаційного опору, описаний Джоном Коттером, коли середня ланка блокує рішення, що призводить до низької активності в системах. За даними МОН 2024 року, менше 40 % викладачів регулярно завантажують матеріали в Moodle.

Наступним логічним продовженням є відсутність міжфункціональної коаліції. Успішна трансформація вимагає узгодженої взаємодії між підрозділами, однак в українських ВНЗ часто зберігається силосна структура, коли ІТ-служба, декани, бібліотеки та студентське самоврядування працюють окремо, що може породжувати затримку проєктів. Це явище описано в теорії організаційних систем Пітера Сенге як «локальна оптимізація» — ситуація, коли кожен підрозділ оптимізує власні процеси на шкоду загальній ефективності організації. У контексті університетів це проявляється у паралельному розвитку несумісних систем: ІТ-служба впроваджує ERP-систему, бібліотека розробляє власну платформу електронних ресурсів, а факультети використовують різні LMS без єдиних стандартів інтеграції. Цей виклик посилюється домінуванням культури «паперової бюрократії», сформованої історично системою звітності, наказів і печаток. Переведення процесів в електронний формат сприймається як додаткова робота, а не оптимізація, що проявляється у формальному використанні систем. Отже виклики цифрової трансформації мають системний, організаційний та культурний характер, що вимагає застосування комплексних моделей управління змінами.

Для подолання цих бар'єрів доцільно звернутися до теоретичних моделей стратегічного менеджменту. Модель восьми кроків змін Джона Коттера є найбільш операціоналізованою для ВНЗ, оскільки враховує людський фактор. Вона починається зі створення терміновості, переходить до формування коаліції, розробки візії та завершення

ється закріпленням змін. Вища адміністрація виступає драйвером цифрових ініціатив, а пілотне впровадження на одному факультеті забезпечує емпіричне підтвердження ефективності з подальшим інституційним масштабуванням. Доповнює цю модель 7S Framework від McKinsey, який розглядає організацію як систему семи елементів: Strategy, Structure, Systems, Staff, Skills, Style, Shared Values, що в перекладі означає: Стратегія, Структура, Системи, Персонал, Навички, Стиль, Спільні цінності [3].

Адаптація передбачає поступову оптимізацію оргструктури та зміну KPI. Нарешті, Digital Maturity Model від Gartner описує еволюційні етапи розвитку цифрової зрілості організацій. Вона починається з аналогового рівня, коли процеси повністю паперові, переходить до цифрових острівців, де окремі підрозділи використовують технології незалежно, і завершується інтегрованою трансформацією, коли вся організація функціонує в єдиному цифровому середовищі з повною взаємодією систем. На сьогодні, за даними NAQA, 80 % українських ВНЗ перебувають саме на етапі «цифрових острівців», що свідчить про фрагментарність впровадження та відсутність системної інтеграції.

Таким чином, модель Джона Коттера забезпечує тактичне впровадження через чіткі кроки подолання опору, McKinsey 7S пропонує структурний аналіз взаємозв'язків між елементами організації, а Gartner надає стратегічну перспективу для довгострокового планування переходу до вищих рівнів цифрової зрілості. Комплексне застосування цих моделей дозволяє не лише реагувати на поточні виклики, а й формувати стійку організаційну основу для майбутньої цифрової трансформації.

Теоретичні моделі знаходять емпіричне підтвердження в практичних кейсах національних університетів. Аналіз типових сценаріїв показує, що ефективність досягається за умови децентралізованого менеджменту з призначенням цифрових координаторів на рівні кафедр, поступового масштабування пілотних проєктів та формування міжфункціональних робочих груп. Початкові труднощі, пов'язані з недостатньою координацією, долаються шляхом введення посади Chief Digital Officer та регулярного моніторингу використання систем, наприклад, Moodle, ERP, AI-сервіси. Досвід свідчить, що при залученні всіх рівнів управління досягається високий рівень та оптимізація адміністративних процесів. Отже стратегічна координація, поступове впровадження та міжфункціональна взаємодія є критичними факторами успішної цифрової трансформації в університетському середовищі.

Окрему увагу слід приділити розвитку цифрової педагогіки як ключового елемента трансформації. Цифровізація не може обмежуватися лише впровадженням інформаційних систем; вона передбачає

переосмислення дидактичних моделей, форм оцінювання та індивідуалізації освітніх траєкторій. У цьому контексті важливою є концепція «мікрокваліфікацій», яку активно просуває Європейська комісія. Вона передбачає модульну структуру навчання та надання коротких сертифікованих кваліфікацій, що інтегруються в основні освітні програми. Для українських університетів це відкриває можливість гнучкої адаптації навчання до ринку праці та інтеграції до європейського простору вищої освіти.

Крім того, цифрова трансформація потребує врахування ризиків кібербезпеки та захисту персональних даних, особливо в умовах воєнного часу. Відсутність єдиної політики інформаційної безпеки та розподіленість відповідальності створюють додаткові управлінські загрози, що вимагає централізованого управління доступами, резервного копіювання та інцидент-менеджменту.

Важливим фактором є також створення партнерств між університетами та EdTech-компаніями. Це дозволяє зменшити витрати на розробку власних рішень, пришвидшити впровадження інновацій та забезпечити доступ до сучасних технологій, включаючи адаптивне навчання, освітню аналітику та інтегровані системи управління знаннями. Досвід українських університетів, які реалізують спільні проекти з провідними IT-компаніями, зокрема SoftServe, Genesis та Ciklum, свідчить, що партнерські моделі розроблення цифрових освітніх сервісів дозволяють значно скоротити терміни впровадження інноваційних рішень.

Загалом цифрова трансформація вищої освіти має розглядатися як процес побудови екосистеми цифрових компетентностей, що охоплює студентів, викладачів, адміністративний персонал та зовнішніх партнерів. Така екосистема забезпечує не лише модернізацію управління, але й підвищення конкурентоспроможності університету в глобальному освітньому просторі.

Підсумовуючи, цифрова трансформація в українських університетах є управлінським, а не технологічним процесом. Основні виклики мають організаційно-культурний характер, зокрема слабе лідерство, опір середньої ланки, відсутність коаліції, бюрократична інерція. Успішні ВНЗ підтверджують ефективність моделей Коттера та McKinsey за умови локальної адаптації, тоді як неуспішні підкреслюють критичність людського фактора. На основі цього формулюються науково обґрунтовані рекомендації. Зокрема пропонується створити посаду Chief Digital Officer для централізованої координації цифрових ініціатив, розробити «Цифрову стратегію ВНЗ» на три роки з чіткими KPI, запустити пілотне впровадження на одному факультеті для емпіричного підтвердження ефективності, провести навчання деканів за програмами digital leadership за підтримки British Council,

Erasmus+, а також сформувати Цифрову раду для забезпечення міжфункціональної взаємодії [2; 4].

Реалізація цих заходів дозволить перейти від фрагментарної цифровізації до системного стратегічного менеджменту, у межах якого цифрові технології виступають не окремим інструментом модернізації, а основою трансформації організаційних процесів, управлінських практик та освітніх моделей. Такий підхід забезпечить підвищення інституційної стійкості університетів, їх адаптивності до зовнішніх викликів, зростання конкурентоспроможності на глобальному освітньому ринку та формування цілісної цифрової екосистеми, орієнтованої на потреби студентів, викладачів і суспільства загалом.

Список використаних джерел

1. Річний звіт Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти за 2024 рік. URL: <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/%D0%A0%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82-%D0%9D%D0%90-%D0%B7%D0%B0-2024.pdf>
2. British Council «Digital Leadership for Ukrainian Universities». URL: british-council.org.ua/en/programmes/education/digital-leadership
3. McKinsey & Company. *Unlocking success in digital transformations*. McKinsey Digital. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/digital-transformation-improving-the-odds-of-success>
4. Project «Digital Leaders for a Sustainable Planet» (Erasmus+). URL: <https://bk95.eu/en/digital-leadersproject-digital-leaders-for-a-sustainable-planet-erasmus/>
5. The EU's 2030 digital goals. URL: https://www.iea.com/digital?gad_source=1&gad_campaignid=22339636043&gbraid=0AAAAAD30q8DS8pFoyiaEI81CCzGd-427S&gclid=Cj0KCQiAiKzIBhCOARIsAKpKLAPAb9vFwyzJhoFmoQ1n-zAamkDUvzTdFjqPBzpNrtrd8m-P5l2dwxsAuKREALw_wcB