

УДК 378:65(477)
DOI: 10.60022/2(8)-47S

Ігнат'єв Олександр Ігорович

старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва
Національний університет «Києво-Могилянська Академія», Україна

Ihnatiev Oleksandr

Senior lecturer at the Department of Management, Marketing and Entrepreneurship
National University "Kyiv-Mohyla Academy", Ukraine
ORCID: 0009-0001-8697-6412

ТРАНСФОРМАЦІЯ ДОМІНАНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗМІН ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

Анотація. У статті досліджено домінанти змін у стратегіях бізнес-організацій та закладів вищої освіти (ЗВО) у 2026 році, які визначаються переходом від кризового виживання до системного зростання через цифровізацію, data-driven підходи та адаптивність. Проаналізовано вплив демографічного спаду, війни, приватизації та цифрової трансформації на стратегії ЗВО, що змушують переходити до проактивних моделей «Університету 5.0». Особливу увагу приділено кадровому потенціалу як ключовій домінанті змін, де через кластеризацію (Python, метод Ворда) за теорією Ш. Шварца виявлено три профілі цінностей персоналу ЗВО: гуманістично-автономний, досягнення-стимуляційний та консервативно-стабілізаційний, які корелюють з рівнем кадрового потенціалу змін (ККПЗЗВО 0,033–0,803). Встановлено, що стимуляційно-досягненнєві цінності молодих науковців сприяють адаптивності, тоді як консервативні орієнтації НПП з науковими ступенями створюють опір змінам. Запропоновано управлінські практики: трансформацію структури персоналу, ціннісно-орієнтоване лідерство, адаптацію мотивації, розвиток корпоративної культури для підвищення стратегічного потенціалу ЗВО.

Проведене дослідження базувалося на використанні методу порівняння, узагальнення – для уточнення та формалізації сутності поняття, кластеризацію (Python, метод Ворда) – для групування ЗВО за рівнями впливу домінант; графоаналітичного методу – для надання наочності матеріалу та схематичності зображення низки теоретичних і практичних положень дослідження. Інформаційною базою є статистичні матеріали Державної служби статистики України, офіційні публікації міжнародних організацій, експертні оцінки рейтингових агентств, монографічна література, фундаментальні наукові розробки вітчизняних та закордонних авторів, матеріали наукових конференцій, вітчизняні й закордонні публікації, електронні ресурси мережі «Інтернет» тощо.

Ключові слова: домінанти змін, стратегічні трансформації, кадровий потенціал, ціннісні профілі, кластеризація, адаптивний менеджмент, система управління, стратегічні зміни, організаційні зміни, потенціал змін, заклади вищої освіти.

TRANSFORMATION OF THE DOMINANT FACTORS IN THE STRATEGIC POTENTIAL FOR CHANGE IN UKRAINIAN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Abstract. The article examines the dominant factors of change in the strategies of business organizations and higher education institutions (HEIs) in 2026, which are determined by the transition from crisis survival to systemic growth through digitalization, data-driven approaches, and adaptability. The impact of demographic decline, war, privatization, and digital transformation on HEI strategies is analyzed, forcing a transition to proactive "University 5.0" models. Particular attention is paid to human resources as a key driver of change, where, through clustering (Python, Ward's method) according to Sh. Schwartz's theory, three profiles of HEI staff values have been identified: humanistic-autonomous, achievement-stimulation, and conservative-stabilization, which correlate with the level of human resource potential for change (HRPHCHE 0.033–0.803). It has been established that the incentive-achievement values of young scientists promote adaptability, while the conservative orientations of NPPs with scientific degrees create resistance to change. Management practices are proposed: transformation of the personnel structure, value-oriented leadership, adaptation of motivation, development of corporate culture to increase the strategic potential of HEIs.

The study was based on the use of the comparison method, generalization – to clarify and formalize the essence of the concept, clustering (Python, Ward's method) – to group HEIs by levels of dominance influence; graphical analysis method – to make the material more visual and to schematically represent a number of theoretical and practical provisions of the study. The information base consists of statistical materials from the State Statistics Service of Ukraine, official publications of international organizations, expert assessments of rating agencies, monographic literature, fundamental scientific developments by domestic and foreign authors, materials from scientific conferences, domestic and foreign publications, electronic resources from the Internet, etc.

Keywords: *dominant changes, strategic transformations, human resources, value profiles, clustering, adaptive management, management system, strategic changes, organizational changes, potential for change, higher education institutions.*

Постановка проблеми. Домінанти змін у стратегіях бізнес-організацій у 2026 році визначаються переходом від виживання в кризах до системного зростання, з акцентом на цифровізацію та адаптивність. Ці фактори змушують організації перебудовувати стратегії на підходи, стійкість та партнерства, як видно з аналізу трендів для українського та глобального бізнесу. [1]. Важливо виділити ключові домінанти змін:

- data-driven управління - заміна інтуїції на аналітику CRM, хмарних сервісів та автоматизації для конкурентної переваги;
- цифрова трансформація - ІІІ для рутинних завдань, неоклауди, кібербезпека як основа операцій;
- стійкість та гнучкість - фокус на фінансовій подушці, стабільній команді замість агресивного масштабування;
- персоналізація та партнерства - інтеграція з технологічними партнерами, DEI (різноманітність, рівність, інклюзія) для лояльності клієнтів.

Зміна домінантів змін змушує менеджмент шукати нові інструменти при формуванні стратегічних рішень. Бізнес переходить від “універсального виконавця” до ролі інтегратора готових рішень, що звільняє ресурси для стратегії. Мегатренди, як полегшення життя клієнтів та довіра до засновника, вимагають швидких рішень і медійності лідерів. У кризових умовах (війна, турбулентність) стратегії акцентують автономію, відповідальність та моніторинг даних. Концептуальне порівняння стратегічних інструментів (табл.1) враховує нові домінанти змін, такі як оборонні технології, стійкість та інновації, базуючись на трендах для українського ринку.

Таблиця 1

Домінанта	Традиційна стратегія (до 2025)	Нова стратегія 2026	Ключові приклади
Управління	Інтуїція, «блокнот», ієрархія	Data-driven з CRM/ІІІ, реальний час аналітики	Заміна інтуїції на AI-прогнози продажів
Ріст	Агресивне масштабування, кредитне фінансування	Стійкість з фінансовою подушкою, контрольовані експерименти	Фокус на P&L з dual-use технологіями
Операції	Самостійне виконання всіх завдань	Партнерства та інтеграція готових рішень (неоклауди)	Співпраця з tech-брендами без конкуренції
Клієнти	Мас-маркетинг, стандартні продукти	Персоналізація через дані та DEI-інклюзія	Адаптація під Gen Z з унікальним досвідом
Інновації	Разові пілоти, внутрішні R&D	Системні експерименти в defense-tech, clean tech	Дрони та e-mobility з грантами
Ризики та стійкість	Реактивне реагування на кризи	Проактивна кібербезпека, антикризова норма	Рекордні бюджети на оборону як шанс
Фінансування	Банки, внутрішні резерви	Гранти, державна підтримка, B2B-контракти	Бюджет-2026 на інновації та кредити

Джерело: складено на основі [2-8]

Актуальним постає питання які домінанти є визначальними для ЗВО, як основного постачальника трудових ресурсів на ринок праці, і яким чином зміна домінант впливає на управлінські інструменти,

оскільки забезпечення ефективності діяльності залишається пріоритетним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. 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 change, 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, наостаннє, 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.

Метою статті є дослідження особливостей утворення домінантів змін, які притаманні ЗВО та аналіз стратегічних сценаріїв щодо їх трансформацій.

Виклад основного матеріалу. Домінанти змін, такі як демографічний спад, цифрова трансформація, війна та приватизація освіти, суттєво впливають на стратегії закладів вищої освіти (ЗВО), змушуючи їх переходити до адаптивного менеджменту та проактивних моделей розвитку. Серед ключових домінантів змін зовнішніх впливів називають демографічний спад, цифровізація, кризові явища. Демографічний спад скорочує контингент студентів, вимагаючи стратегій залучення іноземних абітурієнтів та диверсифікації програм. Цифровізація трансформує освітній процес через LMS-платформи та онлайн-навчання, змінюючи вимоги до компетенцій викладачів. Війна та післявоєнне відновлення акцентують кризові стратегії, міжнародну кооперацію та фінансову гнучкість через гранти.

ЗВО переходять від «Університету 1.0» до «Університету 5.0» з фокусом на інноваційну інфраструктуру та гнучкі моделі управління. Стратегії управління змінами стають інструментами адаптації: оптимізація фінансування, диференціація програм та партнерства з бізнесом (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняння стратегічних змін для ЗВО

Домінанта змін	Вплив на ЗВО	Стратегічні відповіді
Демографічний спад	Скорочення студентів	Міжнародна мобільність, нові програми
Цифрова трансформація	Зміна методик викладання	LMS, цифрова грамотність кадрів
Війна/відновлення	Кризові ризики	Гнучкі моделі, грантове фінансування
Приватизація	Зміна фінансування	Партнерства, комерціалізація

Джерело: складено автором

Для реалізації формування дієвих інструментів змін досить важливим є забезпечення інноваційного розвитку. Як доводять дослідження саме 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.

При дослідженні людського ресурсу, як елементу опору змінам визначено, що треба діагностувати динаміку зміни стану даного елементу. Як, правило, в управлінсько-економічній науці така діагностика базується на формальних показниках кадрового потенціалу (вік, освіта, стать, рівень компетенцій, досвід, тощо). Враховуючи специфіку умов, в яких опинилась Україна та ЗВО, зокрема, доцільно до загального стану кадрового потенціалу додати психологічну складову. Стрімка зміна ціннісної-нормативної системи суспільства в епоху радикальних соціальних змін, які мають місце у трансформаційний період в Україні, не може не вплинути на процес формування суб'єкту і об'єкту змін в ЗВО. Результати досліджень зміни тенденцій цінностей в ЗВО та особливостей їх вимірювання представлено в роботах [9;10].

Результати досліджень доводять, що система цінностей допомагає вирішувати проблеми ефективності реалізації системи управління змінами в ЗВО. Теорія управління на основі цінностей декларує, що кожен проєкт-змін або діяльність повинні бути своєрідним тестуванням на корпоративні цінності. Аналіз специфіки формування потенціалу змін ЗВО в динаміці останніх років показав, що ключовою домінантою змін є кадрова складова.

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.

Тоді аналіз системи цінностей учасників освітнього процесу різних вікових категорій дає можливість зробити висновок, що більш молодша група тяжіє до «відкритість до змін», та «вихід за межі я». Чим старше учасник, тим вагомніше будуть показник по групам цінностей «збереження» та «самозвеличення», а відповідно і опір змінам буде більшим.

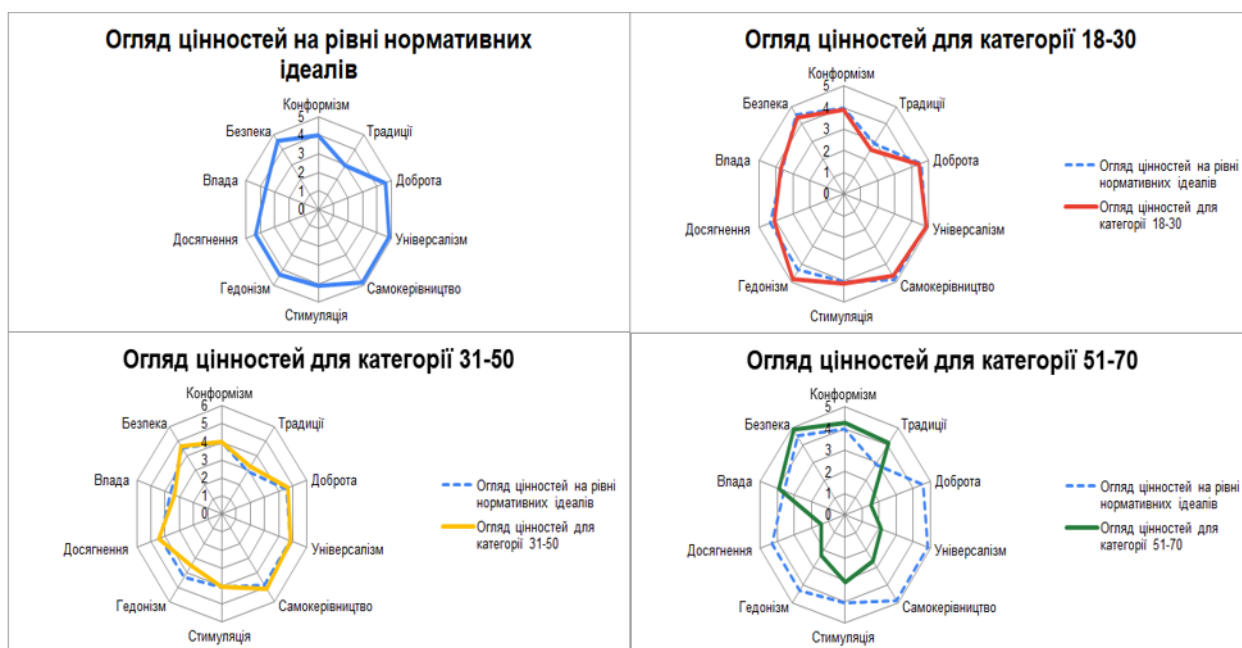


Рис. 1. Середні оцінки цінностей у виборці різних вікових категорій (380 осіб)

Джерело: сформовано автором

Таким чином, отримані результати дослідження доводять, що саме цінності універсальності, 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. Обрано ієрархічний метод, кластерний інтервал від 0 до 4 кластерів, змінними є коефіцієнти якісного кадрового складу за 10 цінностями та значенням показника індикатора кадрового потенціалу ЗВО, метод кластеризації - Уорда, міра відстані – квадрат Евкліда. У змінні для кластеризації вводимо показник-індикатор кадрового потенціалу змін $K_{КПЗВО}$, щоб визначити, до якого рівня кадрового потенціалу ЗВО відносяться найбільш вагомні цінності, за найвищими середнім значеннями в кластері. Результати розподілу наведені в табл. 3, групування ЗВО за схожими ціннісними профілями наведено у дендрограмі (рис. 2.), активність ціннісних профілів продемонстровано в тепловій карті (рис. 3).

Таблиця 3

Результати кластеризації закладів вищої освіти за цінностями та $K_{КПЗВО}$ для категорій персоналу

Заклад вищої освіти	Приналежність до кластеру персоналу з науковим ступенем	Межі $K_{КПЗВО}$ для персоналу з науковим ступенем	Приналежність до кластеру для молодих вчених	Межі $K_{КПЗВО}$ 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: складено автором

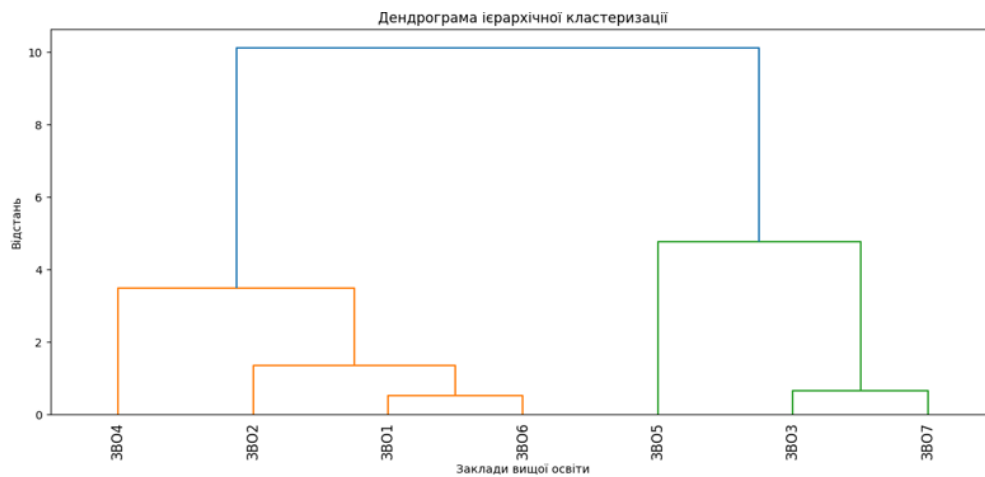


Рис. 2. Дендрограма розподілу цінностей кадрового складу з науковим ступенем
Джерело: сформовано автором

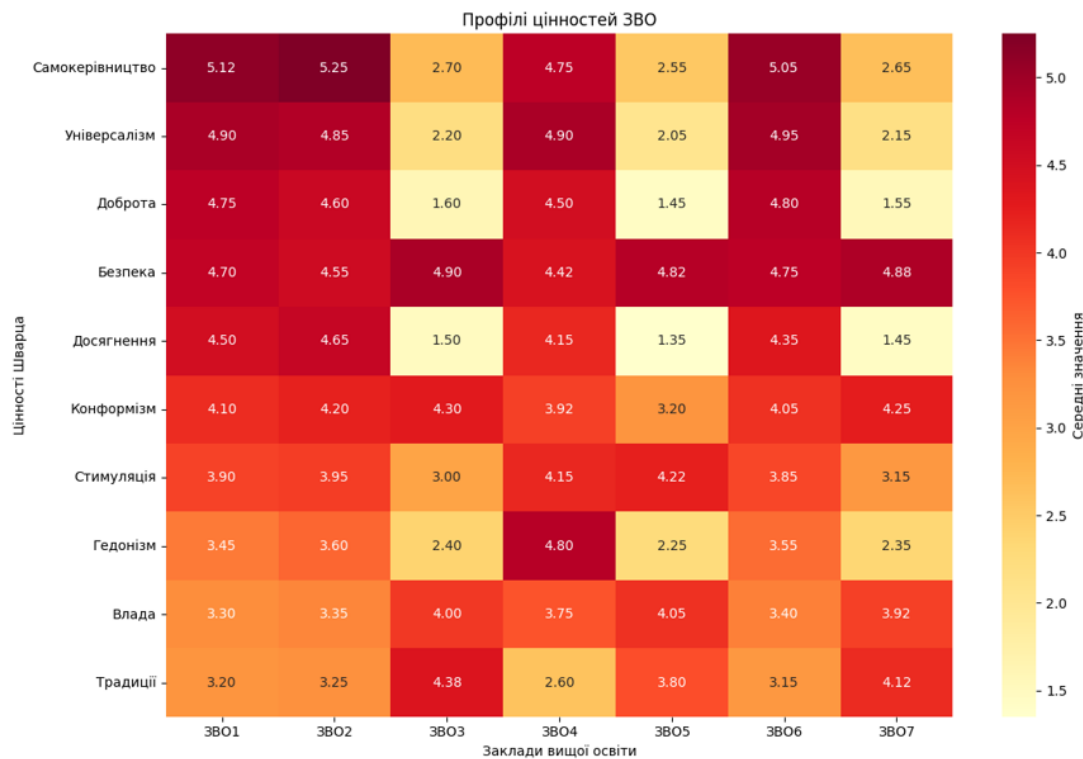


Рис. 3. Теплова карта цінностей кадрового складу з науковим ступенем
Джерело: сформовано автором

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), універсализм (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 ($K_{\text{КПЗВО}}$ 0,033–0,389).

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

Висновки. 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, людяні і ефективні системи управління, що сприяють довгостроковому успіху організацій.

Література

1. Top 5 business trends to watch for in 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://quantive.com/resources/articles/2025-business-trends>. (дата звернення: 16.02.2025).
2. Зміни у сфері вищої освіти: основні положення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://osvita.ua/vnz/68810/>. (дата звернення: 10.01.2025).
3. Які зміни планує МОН у вищій освіті / 24tv.ua [Електронний ресурс] // *Освіта*. Режим доступу: https://24tv.ua/education/reformi-vishhiy-osviti-mon-nazvali-prioriteti-maybutnye_n2929876 (дата звернення: 16.02.2025).
4. Сучасні тенденції розвитку вищої освіти [Електронний ресурс] / Дубас І. – Режим доступу: https://eprints.zu.edu.ua/28858/1/ст_Дубас.pdf. (дата звернення: 10.03.2025).
5. Національні реформи у сфері вищої освіти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/uk/eurydia/ukraine/natsionalni-reformy-u-sferi-vyshchoyi-osvity>. (дата звернення: 20.01.2025).
6. Освітні заклади в умовах змін: стратегічний менеджмент як інструмент адаптації до глобальних тенденцій [Електронний ресурс]. // Режим доступу: <https://ujae.org.ua/osvitni-zaklady-v-umovah-zmin-strategichnyj-menedzhment-yak-instrument-adaptatsiyi-do-globalnyh-tendentsij/>. (дата звернення: 11.02.2025).
7. Top 10 business trends shaping the future in 2025 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.linkedin.com/pulse/top-10-business-trends-shaping-future-2025-anjana-mb-ctm4c/> (дата звернення: 16.03.2025).
8. Напрями впровадження цифровізації у ЗВО на прикладі Університету «КРОК» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2024/paper/viewPaper/2574>. (дата звернення: 14.01.2025).
9. Український B2B у світі-2026: коли антикризова стратегія стає нормою [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://pravda.com.ua/experts/ukrajinskiy-b2b-u-sviti-2026-koli-antikrizova-strategiya-staye-normoyu-817893/>. (дата звернення: 14.01.2025).
10. 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
11. 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>
(дата звернення: 22.01.2025).

References

1. Top 5 business trends to watch for in 2025. Available at: <https://quantive.com/resources/articles/2025-business-trends> (accessed February 16, 2025).
2. Zminy u sferi vyshchoyi osvity: osnovni polozhennia [Changes in the field of higher education: main provisions]. Available at: <https://osvita.ua/vnz/68810/> (accessed January 10, 2025).
3. Iaki zminy planuie MON u vyshchiiy osvit i / 24tv.ua [What changes does the Ministry of Education and Science plan in higher education / 24tv.ua]. Available at: https://24tv.ua/education/reformi-vishhiy-osviti-mon-nazvali-prioriteti-maybutnye_n2929876 (accessed February 16, 2025).
4. Suchasni tendentsiyi rozvytku vyshchoyi osvity / Dubas I. [Modern trends in the development of higher education / Dubas I.]. Available at: https://eprints.zu.edu.ua/28858/1/st_Dubas.pdf (accessed March 10, 2025).
5. Natsionalni reformy u sferi vyshchoyi osvity [National reforms in the field of higher education]. Available at: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/uk/eurypedia/ukraine/natsionalni-reformy-u-sferi-vyshchoyi-osvity> (accessed January 20, 2025).
6. Osvitni zaklady v umovakh zmin: stratehichnyy menedzhment yak instrument adaptatsiyi do hlobalnykh tendentsiy [Educational institutions in conditions of change: strategic management as a tool for adaptation to global trends]. Available at: <https://ujae.org.ua/osvitni-zaklady-v-umovah-zmin-strategichnyi-menedzhment-yak-instrument-adaptatsiyi-do-globalnyh-tendentsij/> (accessed February 11, 2025).
7. Top 10 business trends shaping the future in 2025. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/top-10-business-trends-shaping-future-2025-anjana-mb-ctm4c/> (accessed March 16, 2025).
8. Napriamy vprovadzhennia tsyfrovyzatsiyi u ZVO na Pryklad i Universytetu «KROK» [Directions for the implementation of digitalization in HEIs using the example of the KROK University]. Available at: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2024/paper/viewPaper/2574> (accessed January 14, 2025).
9. Ukrayinsky B2B u sviti-2026: koly antykryzova stratehiya staje normoyu [Ukrainian B2B in the world-2026: when anti-crisis strategy becomes the norm]. Available at: <https://epravda.com.ua/experts/ukrajinskiy-b2b-u-sviti-2026-koli-antikrizova-strategiya-staye-normoyu-817893/> (accessed January 14, 2025).
10. Ihnatiev O. I. Stratehichna diahnostyka tsinnostey uchasnykiv osvytynoho protsesu ZVO v systemi upravlinnya zminamy [Strategic diagnostics of values of participants in the educational process of HEIs in the system of change management]. In: Monohrafiya. Rozdil 6.2 «Kyievo-Mohylyanska akademiya». 2025. pp. 327-336.
11. Ignatiev O. Organizational changes in higher education institutions in the context of transformations. Modern Science — Moderní věda 2025 No 1. pp. 5-13. DOI: <https://doi.org/10.62204/2336-498X-2025-1-12> (accessed January 22, 2025).