

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-6-21>  
УДК 338.2

**Харенко Дмитро Олександрович**

кандидат технічних наук, доцент,  
Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7978-3287>

**Левченко Сергій Павлович**

викладач,  
Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4465-1679>

## **ЗАГАЛЬНИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

*У статті описані деякі аспекти, які є важливими у контексті функціонування закладів вищої освіти – а саме поняття вимірювання ефективності, яке може бути необ'єктивним показником ефективності, якщо буде підпадати під дію закону Кемпбелла та Гудхарта, в результаті яких заклад вищої освіти (ЗВО) буде прагнути досягти саме формальних показників ефективності замість реальних. Також, у статті обґрунтовано важливість інноваційної діяльності у контексті ефективності діяльності ЗВО, оскільки вона дає додаткові конкурентні переваги та джерела для фінансування. На основі цього, у статті запропонований загальний механізм управління інноваційною діяльністю ЗВО. Також, у статті розглянуто інноваційний механізм протидії спротиву до змін, метою якого є покращення комунікацій в ЗВО шляхом активного залучення та роз'яснення необхідності змін.*

**Ключові слова:** заклад вищої освіти, вища освіта, управління ефективністю, закон Гудхарта, інновації, ефективні комунікації, інновації у вищій освіті.

**Dmytro Kharenko, Serhii Levchenko**

International Humanitarian University

## **GENERAL INNOVATIVE MECHANISM OF THE PERFORMANCE MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

*The article describes some aspects that are important in the context of the functioning of institutions of higher education – namely, the concept of performance measurement, which can be an objective indicator of performance if it falls under the influence of Campbell and Goodhart's law, as a result of which HEIs will strive to achieve precisely formal performance indicators instead of real ones. According to Campbell's law, the frequent use of any performance evaluation indicator leads to data distortion and corruption risks. In addition, a misunderstanding of the activities of institutions of higher education may fall under the influence of Goodhart's law, which indicates that in the case when the purpose of carrying out certain management decisions is to achieve this or that indicator, they cease to effectively reflect reality, because in this case the actions of management of the institution of higher education will be aimed at formal results instead of real ones. Also, the article substantiates the importance of innovative activity in the context of the effectiveness of the activity of HEI, as it provides additional competitive advantages and sources of funding, which becomes more necessary during the full-scale war. Based on this, the article proposes a general mechanism for managing the innovative activity of higher education institutions. Also, the article discusses an innovative mechanism for overcoming resistance to change, the purpose of which is to improve communications in higher education institutions through active involvement and clarification of the need for changes. This mechanism involves the involvement of those who actively resist the changes by empowering them, conducting educational activities regarding the changes, simplifying the submission of information and active participation in the change processes of all personnel. However, this strategy also contains some principles that the author of the article considers unacceptable, namely coercion, manipulation and silencing of a certain part of information. According to the author of the article, they destroy trust in the institution of higher education and the use of such principles is not unethical and unacceptable.*

**Keywords:** higher education institution, higher education, performance management, Goodhart's law, innovation, effective communication, innovation in higher education.

**Вступ.** Заклади вищої освіти (ЗВО) є суб'єктами освітньої діяльності, які перебувають зараз у нестабільному стані, так як окрім браку фінансування з боку держави, все ускладнюється повномасштабною війною. З цього випливають нові ризики, головним з яких можна виділити меншу кількість потенційних студентів вітчизняних ЗВО, у результаті чого співробітники ЗВО можуть потрапити під скорочення чисельності персоналу. Крім цього, необхідно враховувати ментальний стан учасників освітнього процесу, який окрім воєнного стану ускладнюється рутинізацією робочого процесу, бюрократією та формальним підходом до ведення навчального процесу. Тобто, замість проведення реального навчання студентів, викладач займається розробкою планів, силабусів, робочих програм, та іншої документації. Проте, такі прагнення з боку ЗВО скоріше можуть бути зосереджені саме на досягненні формальних показників ефективності, а не реальних. Така волатильність у період невизначеності, яка ускладнена воєнним станом, збільшує ризики існування ЗВО як суб'єкта у період невизначеності. І саме тому, необхідно проаналізувати основні засади функціонування вітчизняних ЗВО, на основі чого сформувавши інноваційний механізм стратегічне управління ефективністю, орієнтоване на довгостроковий результат діяльності ЗВО.

**Матеріали та методи.** Однією з головних проблем функціонування закладу вищої освіти як суб'єкту ринкових відносин може бути неправильне розуміння ідеї оптимізації та прагнення забезпечення формальних показників ефективності його діяльності, які, зокрема, можуть бути встановлені з боку державних та місцевих органів влади, і на які ЗВО не має впливу.

Для розробки механізму стратегічне управління ефективністю, орієнтоване на довгостроковий результат діяльності закладів вищої освіти необхідно враховувати деякі закономірності, що можуть мати негативний ефект при розробці даного механізму. Серед таких закономірностей доцільно виділити наступні:

– закон Кемпбелла, вперше описаний у 1979 р., що звучить наступним чином: Чим більше кількісних соціальних показників використовується в процесах прийняття соціальних рішень, тим більша ймовірність того, що ці показники піддаються корупційному тиску, спотворюючи і викривляючи досліджувані соціальні процеси [1, с. 68–69];

– закон Гудхарта, сформований у 1984 р., де сказано, що у випадку, коли будь-яка міра стає метою, то вона перестає бути об'єктивною [2, с. 95].

Л. Елтон розглядає закон Гудхарта у контексті оцінювання ефективності діяльності закладів вищої освіти, та вважає, що використовувати ключові показники ефективності (англ. Key

Performance Indicator, далі – KPI) для оцінювання ЗВО є недоцільним, оскільки він орієнтований лише на досягнення результату, без урахування процесу [3, с. 122–123]. Крім цього, він вважає, що існуючі методи оцінювання знань студентів, такі як тести, екзамени, більшість курсових робіт також підпадають під дію цього закону.

О. П. Величко звертає увагу на те, що із введенням великої кількості KPI ЗВО починає шукати обхідні шляхи для їхнього досягнення. Як приклад таких обхідних шляхів він наводить публікації у журналах-«хижаках», де публікація погоджується без подвійного сліпого рецензування, практика купівлі дипломів різних рівнів, дисертацій, авторства статей, що публікуються у наукометричних базах даних, фіктивних договорів тощо, що також підтверджує дії законів Кемпбелла та Гудхарта. Крім цього, для отримання певних наукових здобутків, багато хто з науковців ставлять в пріоритет саме отримання грантів, в результаті чого підіймається як кількісні показники наукової активності, так і отримується додаткове фінансування. Водночас із цим, такий підхід призводить до втрати якості саме освітньої складової діяльності ЗВО [4, с. 12]. Враховуючи це, ними пропонується сегментувати діяльність ЗВО на 4 групи: навчання за фахом, науково-дослідна діяльність, інноваційна діяльність із застосуванням сучасних цифрових технологій ЗВО, освітня та соціальна діяльність та звертає увагу на працевлаштованість випускників за освітньою програмою (ОП) та середню заробітну платню випускника ОП із запропонуванням відповідних коефіцієнтів для розрахунку [4, с. 22].

Аналізуючи розвиток вищої освіти у сучасних умовах, О. І. Кононенко, А. Х. Гудимова та А. В. Курова відмічають, що однією з проблем, що виникли під час адаптації української системи вищої освіти є саме фрагментоване впровадження принципів Болонської системи, що у подальшому призвело до таких проблем у діяльності ЗВО як нестача фінансування, проблеми з визнанням кваліфікацій, недостатній рівень якості вищої освіти, тощо [5, с. 236]. Крім цього, вони наголошують на позитивному ефекті від децентралізації вищої освіти, що надає більшій суб'єктності ЗВО для прийняття рішень. Іншою тенденцією, яка збільшує суб'єктність ЗВО є створення в Україні приватних закладів вищої освіти, які є менш залежними від державної політики у сфері вищої освіти [5, с. 240].

Я. С. Левченко та співавтори задля стимуляції інноваційної активності ЗВО, яка, в свою чергу, дасть можливість більшого залучення фінансування із зовнішніх джерел, пропонують запровадити цільове інвестування з метою стимулювання наукових та освітніх установ до створення інноваційних технологій. Цільова спрямованість

інвестицій на інноваційний розвиток ЗВО вбачає необхідність розробки та встановлення показників, за якими може бути визначений науково-інноваційний потенціал та рейтинг ЗВО [6, с. 61].

О. С. Волярська пропонує для розвитку культури інновацій у сфері вищої освіти необхідно створювати на базі ЗВО бізнес-інкубатори, а також просувати «віртуальних помічників» задля оптимізації бюрократичної діяльності закладів вищої освіти та створити партнерські відносини із зовнішніми стейкхолдерами. Крім цього, вона вбачає дистанційну освіту «вимушеною» інновацією, яка задіюється в освітньому процесі в умовах, коли немає можливості проводити очне навчання в ЗВО [7, с. 38].

В. В. Стинська та Л. М. Прокопів досліджували ефективність підготовки магістрів із застосування неформальних методів ведення практичних занять, а саме – кейс-метод, «ділова гра», «дерево рішень», дискусії, «займи місце» тощо, та дійшли до висновку, що такі інноваційні методи підготовки здобувачів сприяють студентоцентрованості навчання шляхом активного залучення здобувачів у освітній процес [8, с. 147–148].

К. В. Гораш визначає наступні складові інноваційної діяльності ЗВО: розробка та впровадження інновацій, моніторинг та використання інноваційних методів навчання та організації освітнього процесу, створення з боку ЗВО сприятливої атмосфери для розробки та впровадження інноваційної активності з метою їхнього подальшого впровадження та комерціалізації [9, с. 57]. Отже, з цього випливає, що можливість комерціалізації інноваційного продукту, розробленого силами ЗВО, стає конкурентною перевагою ЗВО як суб'єкту ринкових відносин, оскільки це дає більший результат, який може виражатись у отриманні прибутку ЗВО від впровадження та реалізації інноваційного продукту.

М. Лоу поєднує поняття ефективність та інноваційність, та вважає, що інноваційна вища освіта, що адаптується до глобальних викликів для того, щоб стати ефективною, повинна відповідати наступним вимогам: здатність до змін, оскільки світ не є статистичним, критичне розуміння змін, що відбуваються у світі, створення ліберального мислення, проведення навчання через експерименти, що є важливим чинником для переходу від індустріальної ери до ери знань [10, с. 22]. Також, вона пропонує модель ORC, яка повинна передбачити усі можливі побоювання, неправильні трактування, що пов'язані зі змінами та розробити на них відповіді таким чином, щоб протистояти негативним трактуванням з боку учасників освітнього процесу [10, с. 19].

**Метою статті** є створення загального механізму управління інноваційною діяльністю закладів вищої освіти, аналіз можливостей

недоброчесного досягнення показників інноваційної активності, а також побудова ефективної комунікації шляхом подолання спротиву до змін.

**Результати.** Базуючись на вивчених джерелах, можна дати визначення інноваційній діяльності у вищій освіті. Виходячи з усього вищесказаного, під цим поняттям ми розуміємо процес, який спрямований як на досягнення ефективності (як кумулятивної, так і оптимізаційної) діяльності ЗВО таким чином, щоб були враховані новітні досягнення науки та техніки із орієнтацією на студентоцентризм, так і до здатності до змін, які можуть бути спричинені під дією різноманітних зовнішніх чинників [11]. Оскільки це є процес, то інноваційна діяльність із застосуванням сучасних цифрових технологій має свої вхідні та вихідні показники, які, зокрема, можна буде використовувати для оцінки ефективності діяльності ЗВО в інноваційній сфері. Запропоновані показники оцінки ефективності діяльності інноваційної сфери в ЗВО наведемо у табл. 1.

**Таблиця 1 – Показники оцінки ефективності інноваційної діяльності ЗВО**

Вхідні показники	Вихідні показники
Обсяг фінансування інноваційної активності, грн.	Кількість інноваційних продуктів, що вийшли на ринок, шт.
Кількість студентів та викладачів, що беруть участь в інноваційній активності, чол.	Задоволеність викладачів, здобувачів та партнерів від інноваційної активності, бали
Кількість партнерів, з якими здійснюється інноваційна активність, шт.	Прибуток від здійснення інноваційної активності, грн.
Кількість патентів та наукових публікацій, шт.	Зворотній зв'язок від ринку, бали

*Джерело: сформовано авторами*

Отже, із запропонованої методики оцінювання ефективності інноваційної діяльності ЗВО можна побачити, що простежується зв'язок із моделлю «потрійної спіралі» [12, с. 169–170]. Тобто, для того, щоб інноваційний продукт приносив дійсний результат, а не номінальний, необхідна, у першу чергу, орієнтація такого продукту на зворотній зв'язок від ринку, тобто він повинен зацікавити кінцевого споживача. Враховуючи вказану дію закону Гудхарта, необхідно також врахувати ризики, що пов'язані з встановленням формального досягнення показника в якості цілі.

Зокрема, кількість інноваційних продуктів, що вийшли на ринок можна зімітувати шляхом виходу продукту без інноваційної складової, але при націленій на це маркетинговій стратегії просування цього продукту. Задоволеність викладачів

та здобувачів може бути оцінена ними як найкраща через персональні стосунки, зворотній зв'язок в якості відгуків чи в якості балів можна замовити шляхом певної «накрутки» або купівлі відгуків.

Для належного стратегічне управління ефективністю, орієнтоване на довгостроковий результат інноваційною діяльністю ЗВО пропонуємо наступним алгоритм, зображений на рис. 1.

На даному моменті варто врахувати, що можна вважати кращими практиками. Кращими практиками можна вважати набір методів та технік, які дають оптимальні результати та підвищують ефективність та розвивають структурованість процесів. Крім цього, кращі практики дають кумулятивний ефект, оскільки її наявність також може мати свій внесок в кумулятивну ефективність діяльності ЗВО.

Оскільки ЗВО діє в якості суб'єкту ринкових відносин і намагається привернути до себе якомога більше здобувачів, необхідні загальні принципи, за якими можна ідентифікувати ефективний ЗВО.

Ми пропонуємо наступні принципи стратегічне управління ефективністю, орієнтоване на довгостроковий результат діяльності закладів вищої освіти:

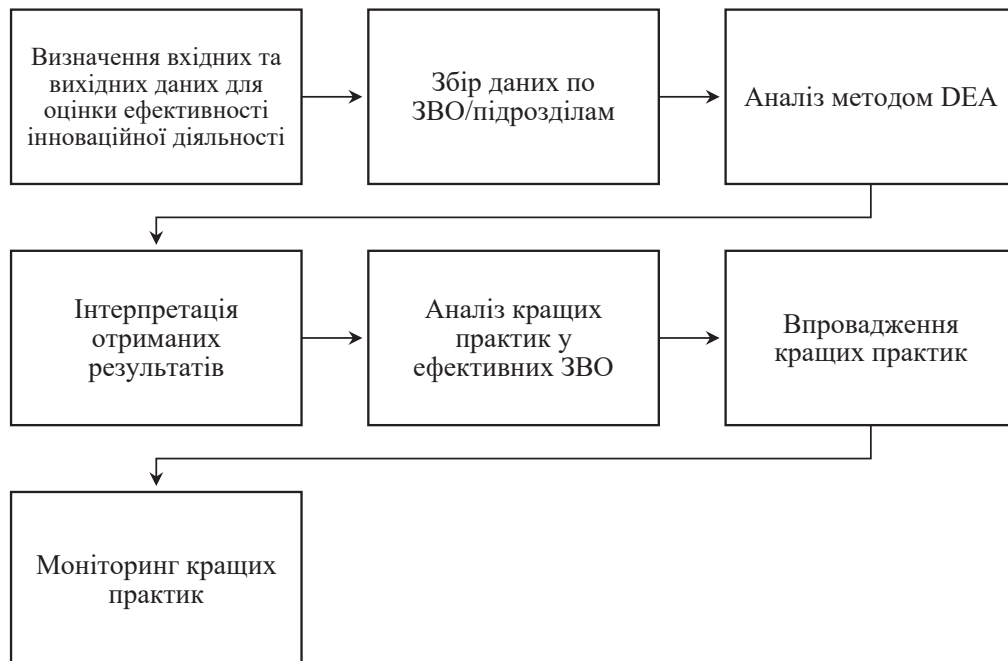
1. Ефективним вважається такий ЗВО, де йде орієнтація на здобуття дійсних результатів навчання, а не на їхні формальні показники. Оскільки, відповідно до закону Гудгарта, якщо

метою є досягнення будь-якого іншого показника, цей показник перестає бути об'єктивним, оскільки в такому разі починаються маніпулювання даними. Наприклад, при встановленні показника для оцінювання наукової діяльності ЗВО буде кількість цитувань, то в такому разі автори наукових статей будуть використовувати такі академічно недоброчесні практики, як самоцитування без потреби на те, цитування своїх колег за попередньою змовою, та інші практики, що спрямовані на формальне збільшення кількості цитувань. Така практика дасть формальний ефект у вигляді великої кількості цитувань, проте, реальний ефект для науки таким чином не можна спостерігати.

2. Ефективним ЗВО у контексті оптимізації його діяльності будемо вважати таким, де відбувається скорочення вхідних параметрів системи таким чином, щоб вони не заважали освітньому процесу та не створювали додаткове навантаження для викладачів та здобувачів при проведенні науково-освітньої діяльності. Тобто, усі внутрішні процеси в ЗВО повинні бути спрямовані на забезпечення освітньої та наукової складових, із мінімізацією формальностей до необхідного мінімуму, що визначено законодавством України.

3. Загальна атмосфера в ЗВО повинна відповідати наступним вимогам:

- забезпечення ментальної стійкості усіх учасників освітнього процесу;
- формування позитивного іміджу ЗВО у зовнішньому середовищі;



**Рисунки 1 – Схема стратегічне управління ефективністю, орієнтоване на довгостроковий результат інноваційної діяльності ЗВО**

*Джерело: розроблено авторами*



– нульова толерантність до булінгу, корупції, різних видів насильства, тощо;

– забезпечення комфортного навчання/роботи в ЗВО незалежно від раси, національності, віросповідання, сексуальної орієнтації, манері одягатися (в рамках дотримання академічного вигляду).

4. Комерціалізація діяльності ЗВО є його конкурентною перевагою. В умовах повномасштабної війни та із скороченням державного фінансування науки та освіти, ЗВО повинні провести аналіз своїх комерціалізаційних можливостей на предмет затребуваності на ринку. Крім цього, в рамках колонії концепції потрібної та четверної спіралей, роль ЗВО повинна полягати у розробленні інноваційних продуктів із високою доданою вартістю, а також створює кадри для сфери бізнесу, у результаті чого вони становляться джерелом кадрів. Однак, може виникнути певна проблема, що пов'язана із непопулярністю певних технічних спеціальностей, і перенасиченістю ринку спеціальностями економічного та управлінського спрямування. Для усунення такої диспропорції необхідно зрозуміти наступні речі: чому технічні спеціальності, незважаючи на потреби на ринку праці є непопулярними, і на основі знайдених недоліків вибудувати рекламні кампанії таким чином, щоб "страшні" наслідки даної спеціальності були усунені.

5. Фінансування заробітної платні викладачів повинно також залежати від кількості набраних студентів факультету та освітніх програм, де вони викладають. Обернена ситуація призведе до того, що викладачі втратять мотивацію до роботи в ЗВО, викладання без досягнення конкурентоспроможного рівня заробітної платні призведе лише до імітації викладацької діяльності, що у підсумку знизить ефективність діяльності ЗВО.

Також конкретною перевагою ЗВО є створення умов для стимулювання саме молодих вчених, щоб молодь обирала саме цю сферу діяльності та для мінімізації "витоку мозків" в інші країни.

6. Під час приєднання ЗВО варто дотримуватися також вимог стейкхолдерів, не порушуючи законодавства, принципи автономії ЗВО та студентоцентрикований підхід.

Під час формування цих принципів було виявлено, що основний ризик у зв'язку з оптимізацією кількості ЗВО може виникнути через відсутність розуміння механізму приєднання. Оскільки такі дії можуть викликати супротив з боку ЗВО, необхідно побудувати ефективну комунікацію між органами влади та ЗВО. Однією з таких стратегій є вищезгадана стратегія ORC, метою якої є подолання супротиву до змін з боку усіх стейкхолдерів. Відповідно до цієї стратегії, для успішного подолання супротиву до змін, необхідно задіяти наступні складові:

1. Освіта та спілкування, оскільки таким чином можливо за допомогою ефективної комунікації (тобто такої, яка доносить в даному випадку правильне тлумачення змін із поясненням), необхідністю подоланням страхів, що можуть бути ними викликані.

2. Участь і залучення до змін тих, хто чинить максимальний спротив. Така практика допоможе супротивникам змін у освітньому процесі зрозуміти їх краще, в тому числі їхню необхідність.

3. Спрощення та адаптація допоможуть стейкхолдерам зрозуміти зміни. Цей процес може включати додаткові консультації, наставництво, для більш ефективного розуміння змін.

4. Коопція та маніпуляції. Коопція передбачає залучення конкретних осіб до ролей, які є частиною управління змінами (можливо, менеджерів, які, ймовірно, будуть протидіяти змінам). Маніпуляція передбачає вибіркове використання інформації для спонукання людей до певної поведінки.

5. Переговори та торг мають ідею, щоб дати людям, які чинять опір, стимул змінитися або піти. Переговори та торг можуть включати додаткове фінансове стимулювання тим, хто прийме зміни.

6. Примус. Цей метод може застосовуватись, коли всі інші дії не сприймаються, проте, необхідність у змінах зростає [13].

Проаналізувавши запропоновані складові подолання супротиву у змінах для побудови ефективної комунікації деякі з них не виглядають етичними, оскільки деяка частина з інформації може замовчуватись, що протирічить політиці відкритості змін. Крім цього, запропоноване застосування примусу, хоч і вважається крайньою мірою, однак, це може призвести до погіршення ментального стану та довіри у колективі ЗВО, що може мати у перспективі негативний кумулятивний ефект на загальну ефективність діяльності ЗВО.

З іншого боку, висвітлюється необхідність у освіті, що сприяє правильному розумінню необхідності змін. На нашу думку, при належній освіті стосовно змін, а також при підтримці, необхідність до неетичних методів буде зведена до нуля. Крім цього, такі неетичні методи вважаємо абсолютно неприйнятними для процесу вищої освіти, оскільки вони руйнують довіру до ЗВО в цілому та формують у нього негативний імідж. Встановлення таких фактів під час акредитації освітніх програм ЗВО, як замовчування частини інформації, маніпуляції та примус будуть мати негативний вплив на успішне проходження акредитації у Національному агентстві із забезпечення якості вищої освіти, зокрема тих підкритеріїв, що стосуються публічності та прозорості надання інформацій та конфліктних ситуацій, оскільки кожна з таких дій є потенційним чинником виникнення конфліктних ситуацій.

Інноваційність концепції подолання спротиву до змін без урахування неетичних пунктів полягає в тому, що спротив буде подоланий не через примус та маніпуляції, а через активну участь у процесі змін у вищій освіті, що дасть залученим особам, які чинили спротив більш детально вивчити зміни, необхідність у них, а також створить сприятливе середовище, яке буде здатне адаптуватись до будь-яких змін, що є природним процесом у ринковій економіці. Крім цього, варто зазначити, що подолання спротиву до змін не ставить на меті протиставлення зміни та спротив, а намагаються поєднати інтереси усіх стейкхолдерів освітнього процесу, що створює комфортне середовище для успішної реалізації змін.

**Висновки.** ЗВО перебувають у середовищі, що постійно змінюється. Ці зміни можуть бути викликані як повномасштабним вторгненням, так і загальними світовими трендами в системі вищої освіти. Однак, при формуванні механізму стратегічне управління ефективністю, орієнтоване на довгостроковий результат діяльності ЗВО необхідно взяти до увагу дії закону Гудхарта, коли замість досягнення реальних результатів у здійсненні освітньої діяльності (наприклад, кількість працевлаштованих випускників, кількість залучень до інноваційної діяльності, кількість здійснених грантових проєктів), ЗВО може фокусуватись саме на досягненні формального результату (наприклад, наявність стейкхолдерів без жодного результату по співпраці, збільшення кількості публікацій, які не мають наукового значення). Іншими словами, якщо метою стане досягнення того чи іншого показника ефективності, то таким чином ЗВО буде імітувати свою діяльність для намагання досягнення встановлених показників.

Звідси виходить, що наявність багатьох формальних вимог, як, наприклад, кількість публікацій на ЗВО дає підставу для викладачів цього ЗВО до формального написання статей, які можуть не містити наукової новизни, проте, викладач досягне свого формального показника.

Також варто врахувати, що ЗВО може мати певні інноваційні складові у діяльності ЗВО. В аспекті стратегічне управління ефективністю, орієнтоване на довгостроковий результат пропонується надавати здобувачам більшу участь в обранні індивідуальної наукової траєкторії та побудові довіри між здобувачами та ЗВО, що повинно бути висвітлено у подальших дослідженнях. Управління ефективністю інноваційною діяльністю ЗВО повинно враховувати існуючі кращі практики в обраному аспекті інноваційності із орієнтацією на втілення їх у своєму ЗВО із моніторингом та коригуванням у разі необхідності.

Оскільки ЗВО діє в постійно умовах, що постійно змінюються, існує велика ймовірність від того, що ці зміни будуть сприйняті персоналом негативно. Враховуючи це, комунікація між керівниками ЗВО та підлеглими має вибудовуватись на концепції подолання спротиву до змін, яка передбачає як і активне залучення до змін тих, хто чинить спротив, вибудову ефективної комунікації яка пояснить необхідність змін. Однак, ця концепція може містити й такі чинники, як примус маніпуляції, шантаж. На нашу думку ці практики є неприйнятними для управління ЗВО, оскільки вони руйнують довіру до ЗВО. Подальші дослідження стосовно пошуку ефективних комунікацій у діяльності ЗВО повинні бути спрямовані на пошук практик, що викликають довіру до ЗВО як від здобувачів, так і від викладачів.

### Література:

1. Campbell D. T. Assessing the impact of planned social change. *Evaluation and Program Planning*. 1979. Vol. 2, no. 1. P. 67–90. DOI: [https://doi.org/10.1016/0149-7189\(79\)90048-x](https://doi.org/10.1016/0149-7189(79)90048-x)
2. Goodhart C. A. E. Problems of monetary management: the UK experience. Macmillan Education UK, 1984. P. 91–121.
3. Elton L. Goodhart's Law and performance indicators in higher education. *Evaluation & Research in Education*. 2004. T. 18. № 1-2. P. 120–128.
4. Self-regulation system of continual improvement of quality and efficiency in higher education: A case of Ukraine / O. Velychko et al. *Knowledge and Performance Management*. 2022. Vol. 6, no. 1. P. 11–26. DOI: [https://doi.org/10.21511/kpm.06\(1\).2022.02](https://doi.org/10.21511/kpm.06(1).2022.02)
5. Кононенко О., Гудімова А., Курова А. Сучасні тенденції та стратегії розвитку вищої освіти в Україні: аналіз реалізації. *Перспективи та інновації науки*. 2023. № 9(27). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-9\(27\)-232-244](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-9(27)-232-244)
6. Levchenko, I., Dmytrieva, O., Shevchenko, I., Britchenko, I., Kruhlov, V., Avanesova, N., Kudriavtseva, O., Solodovnik, O. Development of a method for selected financing of scientific and educational institutions through targeted capital investment in the development of innovative technologies. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. Vol. 3, no. 13 (111). P. 55–62. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.235930>
7. Волярська О. Напрями розвитку вищої освіти в Україні в умовах нестабільності. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. 2020. Т. 18, № 2. С. 34–43. DOI: [https://doi.org/10.35387/od.2\(18\).2020.34-43](https://doi.org/10.35387/od.2(18).2020.34-43)
8. Стинська В., Прокопів Л. Інноваційні методики викладання дисциплін у зво в процесі магістерської підготовки. *Mountain School of Ukrainian Carpaty*. 2020. № 22. С. 145–149. DOI: <https://doi.org/10.15330/msuc.2020.22.145-149>
9. Гораш К. Інноваційна діяльність як пріоритетний напрям розвитку закладу вищої освіти. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. 2023. Т. 23, № 1. С. 50–60. DOI: [https://doi.org/10.35387/od.1\(23\).2023.50-60](https://doi.org/10.35387/od.1(23).2023.50-60)

10. Law M. Y. A Review of Curriculum Change and Innovation for Higher Education. *Journal of Education and Training Studies*. 2022. Vol. 10, no. 2. P. 16. DOI: <https://doi.org/10.11114/jets.v10i2.5448>
11. Levchenko S. Sustainable development in higher education: Managing efficiency and effectiveness – a case of Ukraine. E3S Web of Conferences. 2021. Vol. 307. P. 06006. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202130706006>
12. Levchenko S. Theoretical concept of Quadruple Helix. «Перспективи ефективних управлінських рішень у бізнесі та проєктах»: Збірник матеріалів VII-ї Міжнародної науково-практичної конференції. Одеса, 2020. P. 168–171.
13. Change Management – Overcoming Resistance to Change (Kotter & Schlesinger). Teaching and Learning Support for A-Level, GCSE, BTEC and T-Levels | tutor2u. URL: <https://www.tutor2u.net/business/reference/change-management-how-to-overcome-resistance-to-change>

#### References:

1. Campbell D. T. Assessing the impact of planned social change. *Evaluation and Program Planning*. 1979. Vol. 2, no. 1. P. 67–90. DOI: [https://doi.org/10.1016/0149-7189\(79\)90048-x](https://doi.org/10.1016/0149-7189(79)90048-x)
2. Goodhart C. A. E. Problems of monetary management: the UK experience. – Macmillan Education UK, 1984. P. 91–121.
3. Elton L. Goodhart's Law and performance indicators in higher education. *Evaluation & Research in Education*. 2004. T. 18. № 1-2. P. 120-128.
4. Self-regulation system of continual improvement of quality and efficiency in higher education: A case of Ukraine / O. Velychko et al. *Knowledge and Performance Management*. 2022. Vol. 6, no. 1. P. 11–26. DOI: [https://doi.org/10.21511/kpm.06\(1\).2022.02](https://doi.org/10.21511/kpm.06(1).2022.02)
5. Kononenko O., Hudimova A., Kurova A. Suchasni tendentsii ta stratehii rozvytku vyshchoyi osvity v Ukrayini: analiz realizatsii. *Perspektyvy ta innovatsiyi nauky*. 2023. № 9(27). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-9\(27\)-232-244](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-9(27)-232-244)
6. Levchenko, I., Dmytriieva, O., Shevchenko, I., Britchenko, I., Kruhlov, V., Avanesova, N., Kudriavtseva, O., Solodovnik, O. Development of a method for selected financing of scientific and educational institutions through targeted capital investment in the development of innovative technologies. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. Vol. 3, no. 13 (111). P. 55–62. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.235930>
7. Volyarska O. Napryamy rozvytku vyshchoyi osvity v Ukrayini v umovakh nestabilnosti. *Osvita doroslykh: teoriya, dosvid, perspektyvy*. 2020. T. 18, № 2. P. 34–43. DOI: [https://doi.org/10.35387/od.2\(18\).2020.34-43](https://doi.org/10.35387/od.2(18).2020.34-43)
8. Stynska V., Prokopiv L. Innovatsiyini metodyky vykladannya dyscyplin u zvo v protsesi magisterskoyi pidhotovky. *Mountain School of Ukrainian Carpaty*. 2020. № 22. P. 145–149. DOI: <https://doi.org/10.15330/msuc.2020.22.145-149>
9. Horash K. Innovatsiyina diyalnist yak prioritytetnyy napryam rozvytku zakladu vyshchoyi osvity. *Osvita doroslykh: teoriya, dosvid, perspektyvy*. 2023. T. 23, № 1. P. 50–60. DOI: [https://doi.org/10.35387/od.1\(23\).2023.50-60](https://doi.org/10.35387/od.1(23).2023.50-60)
10. Law M. Y. A Review of Curriculum Change and Innovation for Higher Education. *Journal of Education and Training Studies*. 2022. Vol. 10, no. 2. P. 16. DOI: <https://doi.org/10.11114/jets.v10i2.5448>
11. Levchenko S. Sustainable development in higher education: Managing efficiency and effectiveness – a case of Ukraine. E3S Web of Conferences. 2021. Vol. 307. P. 06006. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202130706006>
12. Levchenko S. Theoretical concept of Quadruple Helix. "Perspektyvy efektyvnykh upravlinskikh rishen u biznesi ta proektakh": Zbirnyk materialiv VII-oi Mizhnarodnoi naukovy-praktychnoi konferentsii. Odessa, 2020. P. 168–171.
13. Change Management – Overcoming Resistance to Change (Kotter & Schlesinger). Teaching and Learning Support for A-Level, GCSE, BTEC and T-Levels | tutor2u. URL: <https://www.tutor2u.net/business/reference/change-management-how-to-overcome-resistance-to-change>

Стаття надійшла до редакції 28.09.2024 р.