

УДК 351:338.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-20>

Райчева Л.І.

доктор економічних наук, доцент,  
Міжнародний гуманітарний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7764-4766>Larysa Raicheva  
International Humanitarian University

## ЗАКЛАДИ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА СЬОГОДЕННИХ ВИКЛИКІВ

### INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION IN THE MARKET ECONOMY AND TODAY'S CHALLENGES

**Анотація.** У статті досліджено роль та функціонування закладів вищої освіти в умовах ринкової економіки та актуальних викликів сучасності. Проаналізовано трансформаційні процеси, що відбуваються у сфері вищої освіти під впливом глобалізаційних, соціально-економічних, технологічних та геополітичних факторів. Автором розглянуто механізми адаптації університетів до потреб ринку праці, зростаючої конкуренції та цифровізації освітнього процесу. Особливу увагу приділено проблемам фінансової стійкості, автономії закладів освіти, якості освітніх послуг та інтернаціоналізації освітнього середовища. У статті обґрунтовано необхідність стратегічного управління розвитком ЗВО в умовах невизначеності, а також окреслено напрями удосконалення їхньої діяльності з урахуванням викликів сьогодення.

**Ключові слова:** вища освіта, ринок освітніх послуг, закон Гудхарта, децентралізація, ефективність управління, управління ефективністю, освітній менеджмент.

**Abstract.** The article explores the evolving role and functioning of higher education institutions within the framework of a market economy, considering the pressures and expectations brought about by modern global challenges. It provides a comprehensive analysis of the transformational processes currently reshaping the higher education sector as a result of globalization, socio-economic realignments, rapid technological progress, and ongoing geopolitical developments. The author delves into how universities are adapting their operations and strategic priorities to meet the evolving demands of the labor market, intensified institutional competition, and the acceleration of digital transformation in education. A key focus of the article is the analysis of how universities are redefining their missions and structures to enhance their responsiveness, resilience, and innovation capacity in a dynamic environment. The study critically examines mechanisms through which institutions strive to maintain financial sustainability, ensure high standards of academic quality, and preserve their institutional autonomy while integrating into the global academic and research ecosystem. Special attention is given to the challenges and opportunities associated with internationalization, cross-border mobility of students and scholars, and the creation of transnational educational networks. The article also highlights the growing importance of strategic governance and adaptive leadership in higher education. In times of uncertainty and complexity, the ability of universities to plan long-term, respond flexibly to external shocks, and leverage emerging technologies becomes central to their success. The study proposes several strategic directions for improving institutional effectiveness, including the development of innovative educational models, public-private partnerships, and expanded stakeholder engagement. Overall, the article underscores the urgent need for systemic reform to ensure that higher education remains a driving force of socio-economic development and global competitiveness.

**Keywords:** higher education, educational services market, Goodhart's law, decentralization, management efficiency, performance management, educational management.

**Постановка проблеми.** Сучасні заклади вищої освіти функціонують в умовах динамічних змін, зумовлених трансформацією економічних систем, впливом глобалізаційних процесів, цифровізацією та зростаючою конкуренцією на ринку освітніх послуг. Водночас суспільство очікує від ЗВО не лише надання якісної освіти, але й активної участі у формуванні інноваційної економіки, розвитку людського капіталу та забезпеченні стійкого соціального прогресу. Нинішні виклики, серед яких – фінансова нестабільність, демографічні зміни, війна, міграція, зміна запитів роботодавців та нові моделі навчання – вимагають від закладів освіти перегляду стратегій управління, підходів до організації освітнього процесу та взаємодії з ринком праці. Отже, дослідження функціонування ЗВО в таких умовах є надзвичайно актуальним і має важливе значення для формування ефективної державної політики у сфері освіти та економіки в цілому.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблема сучасного стану вищої освіти в Україні досліджувалась багатьма авторами. О. Гевко та Н. Голярдик акцентували увагу на необхідності адаптації вищої освіти відповідно до військових викликів. Серед основних аспектів розвитку системи вищої освіти вони вважають наступні: впровадження інформаційних технологій в освітній процес та підвищення кваліфікації викладачів, співпраця з закордонними ЗВО, гнучке (адаптивне навчання), концепція «навчання протягом життя», можливість дистанційного навчання та поєднання навчання та роботи, що є необхідним у нинішній час. Серед основних викликів вищої освіти вони виділяють також забезпечення доступності вищої освіти в сучасних умовах [1]. О. Будник та І. Ніколаєску досліджують теоретичні та практичні засади використання цифрових технологій у професійній підготовці майбутніх учителів, акцентуючи на значу-

щості цифрової компетентності педагога, розробивши диференційований підхід до навчання відповідно до цінностей різних поколінь. Найбільшими труднощами у цифровій трансформації авторки виявили наступне: нестача технічних засобів, низький рівень цифрової підготовки педагогів та обмежений доступ до швидкісного інтернету [2]. А. Рамський аналізує, як діджиталізація стала ключовим чинником адаптації до нових викликів, зокрема переходу до онлайн- та асинхронного навчання. У центрі уваги він виставляє формування інформаційних екосистем ЗВО як відповідь на необхідність забезпечення якості освіти в умовах кризи [3]. М. С. Ніколаєнко та С. М. Ніколаєнко детально розглядають динаміку змін в аграрних ЗВО, кадрове забезпечення, вступні кампанії, попит на спеціальності та взаємодію з ринком праці. Серед проблем кадрового складу ЗВО вони виділяють наступні: формальне покращення кадрового складу (більше докторів наук), але спостерігається старіння кадрів і відсутність оновлення молодими фахівцями через низьку мотивацію молоді до викладацької діяльності через фінансову нестабільність і відсутність житла [4]. Т. В. Орехова та співавтори вважають, що відбудова держави має ґрунтуватися на формуванні нової, інтелектуально орієнтованої економіки, в основі якої лежатимуть принципи сталого розвитку та цифровізації. Важливу роль у цьому процесі здатна відіграти система вищої освіти, зокрема заклади вищої освіти. Реалізація цього потенціалу можлива лише за умови створення дієвих механізмів для повернення молоді та кваліфікованих фахівців, перетворення університетів на активних гравців в освітній, науковій і господарській сферах, а також формування привабливих умов для іноземних студентів [5]. С. Акінвалере та В. Іванов акцентують увагу на впровадженні ШІ в освітній процес. На їхню думку, штучний інтелект у сфері освіти ще не реалізував свій повний потенціал. Основне питання полягає в тому, чи має ШІ замінювати викладачів, чи підтримувати як освітян, так і здобувачів освіти. Деякі країни вже використовують великі масиви даних для персоналізації навчання, проте залишаються виклики щодо точності даних та впровадження ШІ. Освіта має постійно адаптуватися до змін, які приносить розвиток ШІ, зокрема шляхом оновлення програм і формування навичок для майбутнього [6]. Й. Волтер аналізує вплив штучного інтелекту на освіту, з акцентом на необхідності розвитку ШІ-грамотності, навичок створення ефективних запитів (prompt engineering) та критичного мислення. Впровадження ШІ відкриває нові можливості для персоналізованого навчання, зокрема для учнів з особливими потребами, але вимагає переосмислення програм і підготовки викладачів. ШІ-грамотність включає як технічне розуміння, так і усвідомлення суспільних наслідків використання технологій. На основі кейсу зі швейцарського університету та огляду літератури подано практичні рекомендації щодо впровадження ШІ в освітній процес [7].

**Метою статті** є дослідження особливостей функціонування закладів вищої освіти в умовах ринкової економіки та сучасних викликів, виявлення основних проблем, що постають перед ними, а також обґрунтування напрямів удосконалення їхньої діяльності з урахуванням змін у соціально-економічному середовищі. Особливий акцент зроблено на необхідності адаптації сис-

теми вищої освіти до вимог ринку праці, інноваційного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності як окремих ЗВО, так і системи освіти загалом.

**Виклад основного матеріалу.** Система вищої освіти України на сучасному етапі переживає глибокі трансформаційні процеси, зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. В умовах ринкової економіки та глобальних викликів (зокрема війни, економічної нестабільності, демографічних змін і цифрової трансформації) заклади вищої освіти (ЗВО) зіштовхуються з низкою гострих проблем, що безпосередньо впливають на якість освітнього процесу, фінансову стабільність та конкурентоспроможність. Державне фінансування ЗВО часто є недостатнім для забезпечення повноцінної діяльності, модернізації інфраструктури, проведення наукових досліджень і підвищення кваліфікації викладачів. Ситуація ускладнюється через обмежену кількість контрактників та зменшення кількості вступників, особливо в регіональних університетах. Нерідко спостерігається розрив між освітніми програмами та реальними вимогами ринку праці. Недостатнє матеріально-технічне оснащення, низька мотивація студентів та викладачів, призводять до формального засвоєння знань без практичної цінності та формального ведення освітнього процесу. Зменшення чисельності молоді та виїзд абітурієнтів за кордон призводять до скорочення контингенту студентів. Це створює додаткове навантаження на систему вищої освіти та змушує ЗВО боротися за кожного вступника, часто знижуючи вимоги до якості. Повномасштабна війна спричинила евакуацію багатьох університетів, руйнування інфраструктури, переривання навчального процесу, втрату фахівців та зниження доступності освіти, особливо в постраждалих та окупованих регіонах. Перехід на дистанційне та змішане навчання вимагає нових підходів, цифрової грамотності, сучасних платформ і технічного оснащення. Проте значна частина ЗВО стикається з обмеженими можливостями для повноцінної цифровізації. Недостатня співпраця між університетами та приватним сектором обмежує можливості для інновацій, практичної підготовки студентів, комерціалізації досліджень та створення конкурентоспроможних продуктів знань. Багато ЗВО залишаються надмірно централізованими, не мають реальної автономії в ухваленні управлінських, фінансових та кадрових рішень, що стримує розвиток та адаптацію до сучасних умов.

Перераховані чинники вимагають переосмислення ролі вищої освіти як активного учасника соціально-економічного розвитку країни. Заклади вищої освіти повинні стати більш підприємницькими, відкритими до інновацій, міжнародної співпраці та гнучкими у відповідях на потреби суспільства і економіки.

Іншою проблемою сучасної вищої освіти є так звана «гонитва за показниками», або закон, який має особливе значення для аналізу сучасного стану системи вищої освіти України в умовах ринкової економіки. Цей закон стверджує: «Коли показник стає ціллю, він перестає бути хорошим показником» [8]. Іншими словами, коли певний індикатор починає використовуватись як орієнтир для прийняття рішень, він втрачає свою об'єктивність та інформативність через спотворення поведінки учасників системи.

У контексті вищої освіти України це проявляється у кількох ключових аспектах:

*Формалізація рейтингів і «гонитва за показниками».*

ЗВО активно намагаються покращити позиції у національних та міжнародних рейтингах, орієнтуючись на формальні критерії: кількість наукових публікацій, цитування, міжнародні партнерства тощо. Проте замість реального покращення якості освіти чи науки, часто спостерігається формалізм – публікації у журналах сумнівної якості, фіктивна міжнародна діяльність або надумані КРІ.

*Імітація інноваційної діяльності.*

Щоб продемонструвати «інноваційність», деякі ЗВО впроваджують модні технології чи дисципліни (наприклад, блокчейн, AI, стартап-школи) без належного наукового та методичного підґрунтя. В результаті це не призводить до зростання якості, а лише до «галочок» у звітах.

*Зниження стандартів заради кількісних цілей.*

Фокус на кількості студентів, захистів дисертацій чи освоєння бюджету може стимулювати зниження академічних вимог, спрощення процедур і допущення до навчання або атестації осіб із недостатнім рівнем підготовки.

*Адміністративний тиск на викладачів.*

Викладачів часто зобов'язують досягати конкретних метрик: кількість публікацій, участь у конференціях, проходження курсів, незалежно від реального змісту та впливу цих дій. Це призводить до стресу, імітаційної активності та знецінення наукової роботи.

*Деформація механізмів забезпечення якості освіти.*

Орієнтація на зовнішні перевірки, акредитаційні індикатори та інституційні аудити змушує ЗВО «грати за правилами системи», а не зосереджуватись на реальному покращенні навчального процесу. Це створює середовище, де важливішим є створення правильно оформлених документів, ніж реальний зміст освітньої діяльності.

Таким чином, закон Гудхарта демонструє ризики надмірної орієнтації на кількісні показники без врахування якості та змісту. Він підкреслює необхідність обережного використання метрик у системі вищої освіти, наголошуючи на тому, що будь-який показник може бути спотворений, якщо його зробити головною ціллю. У цьому контексті актуальним є перехід від кількісного до якісного управління освітою, із фокусом на змістовні результати, довіру до академічної спільноти та розвиток внутрішньої мотивації до покращення.

У відповідь на зазначені виклики, деякі українські заклади вищої освіти вже почали впроваджувати певні адаптаційні стратегії. Серед них можна виділити наступні:

– диверсифікація джерел фінансування. Частина ЗВО активізувала співпрацю з міжнародними донорами, бізнесом, грантовими фондами, а також розвиває платні освітні програми, курси підвищення кваліфікації та післядипломної освіти;

– оновлення змісту освіти. Зростає увага до компетентнісного підходу, міждисциплінарності та інтеграції цифрових технологій в освітній процес. Впроваджуються нові спеціальності, зокрема у сферах ІТ, кібербезпеки, підприємництва та штучного інтелекту;

– інтернаціоналізація освітнього простору. ЗВО активізують участь у програмах академічної мобіль-

ності, укладають договори про подвійні дипломи, впроваджують навчання англійською мовою, залучають іноземних викладачів та експертів;

– розвиток дистанційного та змішаного навчання. В умовах війни та пандемії університети змушені були швидко перейти до онлайн-форматів, що, попри складнощі, стало стимулом до цифрової трансформації. Активно застосовуються платформи Moodle, Google Classroom, Zoom, MS Teams та інші платформи;

– підвищення ролі управлінської автономії, що базуються на впровадженні децентралізованих управлінських підходів. Деякі ЗВО почали формувати більш гнучкі системи управління, впроваджують елементи стратегічного менеджменту, оцінювання ефективності діяльності викладачів і підрозділів, залучають студентів до управлінських процесів.

Попри ці позитивні зрушення, загальна система вищої освіти в Україні залишається недостатньо адаптованою до сучасних реалій. Існує потреба в цілісному реформуванні підходів до фінансування, акредитації, кадрової політики, цифрової трансформації та інтеграції з науково-дослідною діяльністю.

Основні напрями реформування системи закладів вищої освіти в Україні зображено на рис. 1.

Цей рисунок відображає п'ять ключових стратегічних напрямів, що мають стати основою реформування української вищої освіти в сучасних умовах:

– підвищення якості освіти – включає впровадження компетентнісного підходу, оновлення навчальних програм з орієнтацією на ринок праці, посилення практичної підготовки студентів, розвиток системи внутрішнього забезпечення якості та залучення роботодавців до освітнього процесу;

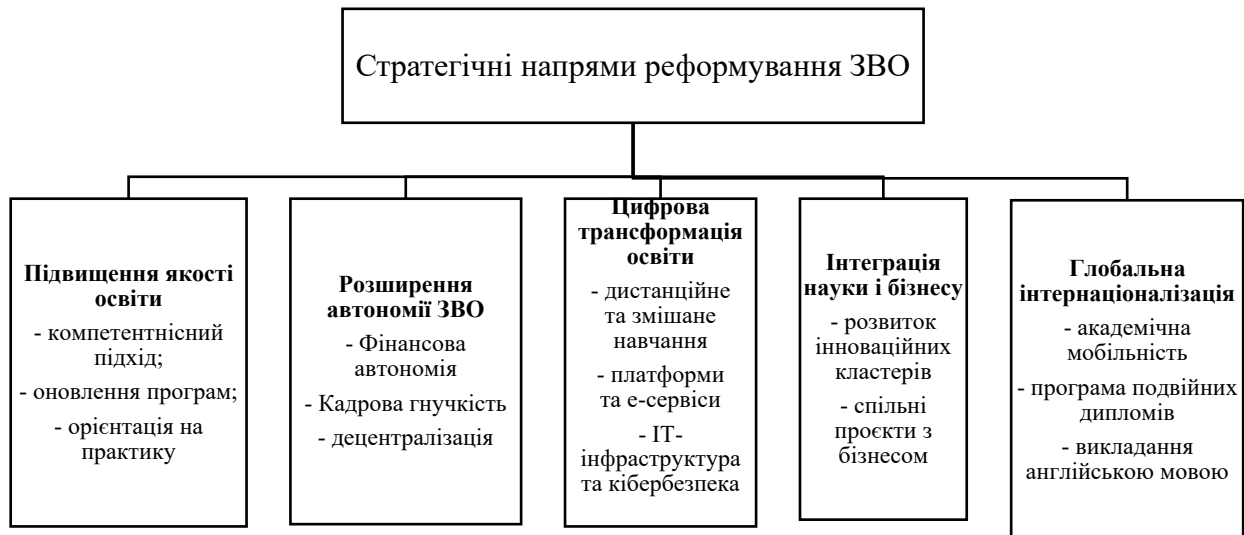
– розширення автономії ЗВО – передбачає надання закладам вищої освіти більшої свободи у фінансовому, академічному та кадровому управлінні. Йдеться про децентралізацію, гнучкість у прийнятті рішень, формування власних стратегій розвитку та відповідальності за результати діяльності;

– цифрова трансформація освіти охоплює впровадження сучасних цифрових платформ, дистанційного та змішаного навчання, розвиток ІТ-інфраструктури, автоматизацію управлінських процесів, а також забезпечення кібербезпеки й рівного доступу до цифрових технологій;

– інтеграція освіти, науки та бізнесу – спрямована на розвиток інноваційних освітньо-наукових кластерів, створення партнерств із бізнесом, комерціалізацію наукових розробок, організацію стажувань, дуальну освіту та підвищення практичної цінності знань;

– глобальна інтернаціоналізація – означає розширення міжнародної співпраці, активну участь ЗВО у світовій освітній та науковій спільноті, розвиток академічної мобільності, впровадження програм з подвійними дипломами, викладання іноземними мовами та залучення іноземних студентів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Сучасна система вищої освіти України стикається з комплексом глибоких викликів – від воєнного стану і фінансової нестабільності до цифрового розриву та відтоку молоді за кордон. В умовах ринкової економіки, де освіта стає не лише соціальним, а й економічним ресурсом, особливої ваги набуває питання ефективного реформування закладів вищої освіти



**Рис. 1. Основні напрями реформування системи закладів вищої освіти в Україні**

Джерело: сформовано автором

(ЗВО). Аналіз показує, що реформування має відбуватись у кількох взаємозалежних напрямках:

- якісне оновлення змісту освіти з орієнтацією на компетентності, ринок праці та інноваційний розвиток;
- підвищення інституційної автономії ЗВО, що дозволить їм бути гнучкими, адаптивними та самостійними у стратегічному управлінні;
- цифрова трансформація, яка має охоплювати не лише освітній процес, а й адміністративне управління, комунікації та аналітику;
- побудова партнерств між освітою, наукою та бізнесом, що забезпечить комерціалізацію знань і практичну орієнтацію освітнього процесу;
- мактивна інтернаціоналізація, що розширює горизонти академічного співробітництва, залучає іноземних студентів і підвищує престиж українських ЗВО.

Особливу увагу слід звернути на негативний вплив «гонитви за показниками», що ілюструється через закон Гудхарта. Надмірна формалізація результатів без

глибинної змістової трансформації призводить до імітаційної діяльності та деформації якості.

- Перспективи подальших досліджень передбачають:
- розробку системи якісних, а не лише кількісних індикаторів оцінювання ефективності ЗВО;
  - вивчення впливу воєнного стану на академічну мобільність, якість знань і кадровий потенціал;
  - оцінку економічної доцільності автономного управління університетами в умовах постіндустріальної економіки;
  - аналіз моделей фінансування вищої освіти з урахуванням кращих європейських практик;
  - дослідження шляхів збереження та розвитку людського капіталу в освітньому секторі України.

Комплексна модернізація системи вищої освіти має відбуватись не лише під тиском зовнішніх обставин, а як цілеспрямований процес стратегічного оновлення, здатного забезпечити стійкий розвиток країни в довгостроковій перспективі.

#### Бібліографічний список:

1. Гевко О., Голярдик Н. Дистанційне навчання в умовах війни: виклики та можливості для системи вищої освіти України. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2023. Т. 34(3). С. 57–72.
2. Будник О., Ніколаеску І. Цифрові технології у підготовці майбутніх педагогів: сучасні виклики дистанційної освіти. *Via Educationis*. 2022. Т. 1, № 2. С. 69–80.
3. Ramskyi A. Digital transformation of communication strategies of higher education institutions of Ukraine during the war. *Scientific bulletin of International Association of scientists. Series: Economy, management, security, technologies*. 2023. Vol. 2, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2023-2-1-7>
4. Ніколаєнко С. М., Ніколаєнко М. С. Аграрна освіта в контексті реформування вищої школи України: сучасні виклики та тенденції в аграрному секторі. *Вісник НАПН України*. 2021. Т. 3, № 2. DOI: <https://doi.org/10.37472/2707-305x-2021-3-2-17-3>
5. Орехова Т. В., Каленюк І. С., Унінець І. М. Сучасні виклики розвитку вищої освіти в умовах становлення розумної економіки. *Бізнес-інформ*. 2022. Vol. 8, no. 535. P. 67–74. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-8-67-74>
6. Akinwalere S. N., Ivanov V. Artificial Intelligence in Higher Education: Challenges and Opportunities. *Border Crossing*. 2022. Vol. 12, no. 1. P. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.33182/bc.v12i1.2015>
7. Walter Y. Embracing the future of Artificial Intelligence in the classroom: the relevance of AI literacy, prompt engineering, and critical thinking in modern education. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*. 2024. Vol. 21, no. 15. P. 1–29.
8. Goodhart C. A. E. Problems of monetary management: the UK experience. Macmillan Education UK, 1984. P. 91–121.

#### References:

1. Hevko O., Holiardyk N. (2023). Dystantsiine navchannia v umovakh viiny: vyklyky ta mozhlyvosti dlia systemy vyshchoi osvity Ukrainy. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy*. T. 34(3). S. 57–72.



2. Budnyk O., Nikolaiesku I. (2022). Tsyfrovі tekhnolohii u pidhotovtsi maibutnikh pedahohiv: suchasni vyklyky dystantsiinoi osvity. *Viae Educationis*. Т. 1, № 2. P. 69–80.
3. Ramskyi A. (2023). Digital transformation of communication strategies of higher education institutions of ukraine during the war. *Scientific bulletin of International Association of scientists. Series: Economy, management, security, technologies*. Vol. 2, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2023-2-1-7>
4. Nikolaienko S. M., Nikolaienko M. S. (2021). Ahrarna osvita v konteksti reformuvannia vyshchoi shkoly Ukrainy: suchasni vyklyky ta tendentsii v ahrarnomu sektori. *Visnyk NAPN Ukrainy*. Т. 3, № 2. DOI: <https://doi.org/10.37472/2707-305x-2021-3-2-17-3>
5. Oriekhova T. V., Kaleniuk I. S., Uninets I. M. (2022). Suchasni vyklyky rozvytku vyshchoi osvity v umovakh stanovlennia rozumnoi ekonomiky. *Biznes-inform*. Vol. 8, no. 535. P. 67–74. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-8-67-74>
6. Akinwalere S. N., Ivanov V. (2022). Artificial Intelligence in Higher Education: Challenges and Opportunities. *Border Crossing*. Vol. 12, no. 1. P. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.33182/bc.v12i1.2015>
7. Walter Y. (2024). Embracing the future of Artificial Intelligence in the classroom: the relevance of AI literacy, prompt engineering, and critical thinking in modern education. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*. Vol. 21, no. 15. P. 1–29.
8. Goodhart C. A. E. (1984). Problems of monetary management: the UK experience. Macmillan Education UK, P. 91–121.

Стаття надійшла до редакції 26.01.2025