

УДК 355.233 (477)

Олександр Васильєв,  
ORCID ID 0000-0002-9492-5594  
Національний університет оборони України  
імені Івана Черняхівського, м. Київ  
DOI: 10.33099/2617-1775/2020-02/27-38

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ ВИЩОЇ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ

*У статті проаналізовано наявний стан системи вищої військової освіти: її структура, взаємозв'язки складових елементів, основні напрями змін у вищій військовій освіті. На підставі наукових публікацій з даної проблематики розглянуто суб'єкти, об'єкти і етапи управління змінами в галузі вищої військової освіти, сформульовано сучасні тенденції здійснення процесу управління змінами як нового концептуального підходу до управління розвитком підготовки військових фахівців з вищою освітою.*

**Ключові слова:** система вищої військової освіти; вищий військовий навчальний заклад; суб'єкт управління; об'єкт управління; зміни; управління змінами.

**Постановка проблеми.** Військова освіта є складовою національної системи освіти і представляє собою складну освітньо-наукову структуру, яка призначена для підготовки військових фахівців з високим рівнем професіоналізму, інтелектуального розвитку, загальної та військово-професійної культури, здатних до самостійного підвищення знань і практичних навичок, якісно виконувати функціональні обов'язки на посадах за призначенням у військах (силах).

Військова освіта формує особливі, професійно важливі особистісні якості військового фахівця, який має бути здатним управляти військовими колективами (підрозділами, частинами, з'єднаннями) як в мирний час, так і в бойових умовах, що вимагають застосування озброєння та військової техніки, виконувати поставлені завдання будь-якої складності, у тому числі пов'язаних з ризиком для життя командира та підлеглого особового складу.

Однак, теперішній стан військової освіти, у тому числі вищої військової освіти, темпи та глибина перетворень у системі військової освіти не повною мірою задовольняють сучасним вимогам суспільства, держави, потребам військових фахівців щодо всебічного розвитку особистості, впровадження перспективної моделі Збройних Сил України (далі – ЗС України) та інших складових сил оборони. Подальший розвиток системи військової освіти стримується низкою основних факторів, а саме:

недостатньо ефективним управлінням системою військової освіти, аналітичним та інформаційним супроводженням реалізації проектів і прийнятих рішень;

неповною відповідністю змісту навчання військових фахівців досвіду бойової та оперативної підготовки військ, їх застосуванню у миротворчих операціях, локальних конфліктах і війнах;

незавершеністю оптимізації мережі вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти (далі –

ВВНЗ, ВНП ЗВО), навчальних центрів та навчальних військових частин, їх організаційно-штатних структур і чисельності особового складу;

недостатнім досвідом військової служби на відповідних посадах у військах значної частини науково-педагогічних (педагогічних) працівників ВВНЗ, ВНП ЗВО;

недостатньою ефективністю інтеграційних процесів щодо військової освіти і науки;

застарілою навчально-матеріальною базою, відсутністю достатньої кількості сучасних навчально-тренувальних систем та комплексів;

недостатнім фінансовим забезпеченням системи військової освіти;

незавершеністю опрацювання змін до законодавчої бази системи освіти у державі та відповідних нормативно-правових актів з питань військової освіти у Міністерстві оборони України;

падінням престижності та мотивації проходження військової служби, а також низьким рівнем соціального захисту військовослужбовців [1, С. 97 – 98].

Усунення цих недоліків потребує відповідних перетворень в організації підготовки військових фахівців як у системі військової освіти взагалі, так і у підготовці здобувачів вищої військової освіти вчасності. Найбільш перспективним методом проведення перетворень у будь-якої системі, впровадження інноваційних підходів до розв'язання проблем є *управління змінами*. Процес управління змінами у системі вищої військової освіти стає *новим концептуальним підходом до управління*.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управління змінами як окрема управлінська галузь сформувалось у середині ХХ століття. Першою науковою працею, присвяченою цій проблематиці, вважають книгу *Г. Левінта і Т. Віслера* “Management in the 1980s” [2], видану в 1958 році у Harvard Business Publishing, у якій порушувалося питання змін та опору їм, зокрема було розглянуто джерела виникнення змін та деякі їхні особливості, типологію організаційних змін.

Питання щодо специфіки управлінських процесів розглянути у працях таких зарубіжних науковців як Д. Брюс (J. Bruce), М. Хаір (M. Haire), Х. Файоль (H. Fayol); Б. Швальбе, Х. Швальбе, Г. Шредер та ін. [3]

Аналіз процесу управління змінами здійснено у наукових працях вітчизняних вчених А. Бабічева, І. Бажина, А. Зельницького, О. Заболотного, Т. Пічугіної, О. Полінкевич, І. Семенець-Орлової [4 – 10].

Виходячи з аналізу останніх наукових досліджень і публікацій, під управлінням змінами більшість вітчизняних науковців розуміють здійснення організаційних змін через усвідомлення організацією (або її підрозділом) необхідності змін, ініціацію, перетворення і контроль результатів зазначеного процесу.

**Мета статті.** *Метою статті є:* обґрунтувати напрями подальшого розвитку системи вищої військової освіти (далі – СВВО) на основі аналізу її поточного стану, визначення необхідних змін у галузі вищої військової освіти,

сформулювати сучасні тенденції управління змінами в СВВО та шляхи їх реалізації в освітньої діяльності закладів вищої військової освіти

**Методи дослідження.** Для дослідження проблеми, якої присвячена стаття, використовувалися такі загальнонаукові методи: аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний підхід до розв'язання проблеми.

**Виклад основного матеріалу.** Світова практика розвитку військової освіти містить розмаїття концепцій, поглядів, принципів і дій, на базі яких формується національна військова школа. Стан СВВО України залежить від виваженої освітньої політики і правильно розставлених акцентів у визначені стратегічних пріоритетів розвитку військової освіти. Це потребує нових методологічних підходів, здійснення системного аналізу існуючих проблем управління змінами у СВВО в теоретичній площині на основі вітчизняного досвіду та досвіду провідних країн-членів НАТО.

Процес реалізації змін у системі вищої військової освіти стає новим концептуальним підходом до управління. Особливість управління змінами в СВВО полягає у його цілі – забезпечити ЗС України висококваліфікованими військовими фахівцями, здатними ефективно виконувати поставлені завдання у військах (силах) в умовах мирного і воєнного часу.

Необхідність приведення параметрів військової освіти у відповідність до сучасних вимог військово-професійної діяльності, врахування нових воєнно-політичних загроз і викликів, вимагають значних змін у системі вищої військової освіти, як однієї з ключових ланок формування кадрового потенціалу ЗС України та інших складових сил оборони, стабільного розвитку військової організації держави.

*Головними цілями управління змінами в СВВО є:*

забезпечення якісним кадровим ресурсом сил національної безпеки та оборони держави, в тому числі здійснення підготовки та підвищення кваліфікації військових кадрів для комплектування військ (сил);

підготовка наукових і науково-педагогічних працівників закладів вищої військової освіти та науково-дослідних установ;

підготовка фахівців державних органів управління, структур оборонно-промислового комплексу, які залучаються до виконання завдань з оборони держави;

удосконалення СВВО, підвищення якості та ефективності її функціонування;

виконання фундаментальних, пошукових і прикладних досліджень для зміцнення обороноздатності держави та її Збройних Сил.

Здійснення перетворень у СВВО передбачає *проведення моніторингу та оцінювання* поточного стану її структурних елементів, характеру їх взаємозв'язків між собою, ефективності функціонування системи в цілому. Основними структурними складовими СВВО, які підлягають *моніторингу та оцінюванню* із застосуванням відповідних *критеріїв*, є такі:

мережа вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти та науково-дослідних установ;

рівні та ступені (кваліфікації) вищої освіти і професійної військової освіти;

галузі знань і спеціальності (спеціалізації);  
перелік військово-облікових спеціальностей осіб офіцерського складу;  
освітні та наукові програми;  
стандарти освітньої діяльності та стандарти вищої освіти, професійні стандарти підготовки військових фахівців;  
ліцензійні умови провадження освітньої діяльності та вищої освіти;  
органи військового управління у сфері вищої військової освіти;  
учасники освітнього процесу;  
нормативно-правові акти, що регулюють відносини між складовими системи вищої військової освіти.

При цьому зміни розуміються як рух і розвиток СВВО з метою переходу до перспективної моделі її функціонування. За результатами моніторингу та оцінювання СВВО визначаються *необхідні зміни* у кожному структурному елементі та у системі в цілому.

Перехід до перспективної СВВО потребує впровадження *необхідних змін* в освітню діяльність закладів вищої військової освіти, які мають відбуватися у:

цінностях, цілях та результатах навчання (*від засвоєння знань, умінь, навичок – до формування базових компетенцій військового фахівця*);

змісті освіти і підготовки (*від по предметної абстрактної теоретичної інформації, мало пов'язаної із практикою – до формування компетенцій, необхідних для виконання посадових обов'язків на системній основі*);

педагогічній діяльності науково-педагогічних працівників (*від монологічного викладання навчального матеріалу – до педагогіки творчого співробітництва і діалогу викладача і того, хто навчається*);

навчальній діяльності тих, хто навчається (*від репродуктивної діяльності, пасивного запам'ятовування навчальної інформації – до активної творчої діяльності*);

технологічному забезпеченні освітнього процесу (*від традиційних методів – до інноваційних педагогічних технологій, які реалізують принципи сумісної діяльності викладачів і тих, хто навчається, єдності пізнавальної, дослідної і майбутньої професійної діяльності*) тощо.

Впровадження необхідних змін в СВВО здійснюється за участю та взаємодією суб'єктів і об'єктів управління змінами.

*Суб'єктами управління змінами* в СВВО на загальнодержавному рівні є: Президент України – Верховний Головнокомандувач ЗС України; Верховна Рада України; Кабінет Міністрів України; Міністерство освіти і науки України; Міністерство оборони України; Головнокомандувач ЗС України; Генеральний штаб Збройних Сил України.

*Суб'єктами управління всередині СВВО* виступають посадові особи та органи управління військовою освітою, що підпорядковані Міністерству оборони України та Генеральному штабу ЗС України, у тому числі в межах повноважень керівництво закладів вищої військової освіти.

*Об'єктом управління змінами* є СВВО, на яку спрямовується вплив суб'єктів управління, яка разом з тим сама є складною системою зі своїми

об'єктами (на галузевому рівні) і суб'єктами управління (ВВНЗ, ВНП ЗВО, науково-методичні установи).

*Основні функції*, які суб'єкти управління реалізують стосовно СВВО як об'єкта управління змінами:

*цільова* – визначення цілей, пріоритетів та основних напрямків розвитку галузі вищої військової освіти;

*стимулювальна* – формування регуляторів впливу на освітню діяльність закладів вищої військової освіти і стимулювання процесів в бажаних для суспільства, держави та Збройних Сил напрямках;

*нормативна* – визначення певних правил за допомогою законів та інших нормативних актів, а також здійснення моніторингу та оцінювання їх впровадження у практичну діяльність;

*коригувальна* – внесення певних правлень до основних регламентних документів щодо організації надання освітніх послуг і розподілу фінансових ресурсів;

*соціальна* – забезпечення соціального захисту та встановлення соціальних гарантій щодо можливості надавати та отримувати вищу військову освіту;

*контрольна* – забезпечення державного нагляду і контролю за виконанням і дотриманням установлених правил і стандартів вищої військової освіти.

Взаємодія між суб'єктами та об'єктами управління змінами передбачає створення *плану дій*, якій повинен містити: мету, засоби (ресурси) і методи досягнення мети, терміни та контроль за виконанням заходів, перелік відповідальних осіб. При цьому до зазначеного плану необхідно включити такі *параметри* (у конкретних вимірах):

оцінка поточного стану СВВО, яка визначається за результатами проведення моніторингу і оцінювання;

прогноз бажаного стану СВВО;

оцінка методів, ресурсів і часу, які необхідні для досягнення бажаного стану СВВО.

Заходи плану дій повинні спрямовуватися на *реалізацію необхідних змін* у СВВО, які визначені під час проведення моніторингу та оцінювання її поточного стану.

Оскільки підґрунтям вирішення будь-яких, у тому числі й організаційних питань щодо управління змінами, є *інформація*, тому у технічній площині *засобом управління* є коректно та своєчасно зібрана, згрупована, репрезентована й проаналізована інформація.

Процес управління завжди пов'язаний з прийняттям рішень, які базуються на аналізі інформації, що надходить з різних джерел. Оскільки будь-який процес породжує велику кількість інформації (даних), перш ніж почати збирати дані, необхідно визначити наступне:

які з генерованих в ході протікання процесу обробки даних піддаються вимірюванню;

наскільки вони є суттєвими;

яким чином і наскільки щільно вони поміж собою пов'язані (виключення надмірності);

до якої міри вони репрезентативні;

наскільки можна покладатись на джерела отримання цих даних.

Крім засобів управління змінами важливе значення мають *методи управління*. Методи управління тісно пов'язані з об'єктами управління й націлені на забезпечення досягнення цілей управління змінами шляхом оптимального використання засобів та ресурсів управління.

В основу більшості сучасних методів управління змінами покладено *системний підхід*, який передбачає:

розглядання всіх подій, явищ та процесів в їх взаємозв'язку (розуміння того, що всі вони є частиною однієї складної системи);

визначення пріоритетів;

робота з причинами, а не з їх наслідками;

системність, тобто доведення будь-якої справи до логічного завершення.

Метод управління змінами на основі системного підходу має такий *алгоритм дій суб'єкта управління*:

виявлення проблеми;

аналіз причин;

планування рішення;

перевірка результатів;

впровадження змін.

Існують методи управління змінами, які основані на інших підходах, зокрема на: *процесному; ситуаційному; поведінковому; міждисциплінарному; контекстному; адаптивному; компетентнісному* [9, С.23].

Виконання заходів *плану дій* на основі використання засобів і методів управління змінами передбачає здійснення *етапів контролю і коригування* суб'єктом управління процесу реалізації необхідних змін.

Отже, управління змінами в СВВО включає такі *етапи*: чітке формулювання мети (цілей); проведення моніторингу та оцінювання поточного стану СВВО; складання плану дій щодо впровадження необхідних змін в СВВО; контроль результатів виконання заходів, які передбачені планом дій; коригування плану дій і внесення відповідних змін.

Аналіз процесу впровадження необхідних змін в СВВО дозволяє сформулювати *сучасні тенденції управління змінами* в галузі вищої військової освіти, зокрема:

*стратегічні* – системність, інтегративність, неперервність освіти;

формування нової парадигми вищої військової школи на основі впровадження сучасних технологій навчання, поширення академічної автономії, гарантування якості вищої військової освіти;

комплексний підхід до розроблення освітніх програм і професійних стандартів підготовки військових фахівців з вищою освітою;

випереджувальний розвиток вищої військової освіти стосовно практики застосування військ (сил);

поєднання вищої та професійної військової освіти;  
інформатизація, демократизація, технологізація та стандартизація вищої військової освіти;

створення всебічних умов для навчання, стимулювання та мотивації здобувачів вищої військової освіти до реалізації особистісного потенціалу;

впровадження програмно-проектного менеджменту в освітній сфері;

управління якістю підготовки військових фахівців з вищою освітою.

Стратегія розвитку військової освіти перебуває в органічному зв'язку зі змінами, що відбуваються в політиці, збройних силах, економіці, соціальних відносинах і суспільній свідомості;

*у сфері нормативно-правового забезпечення –*

кодифікація нормативно-правового та систематизація науково-методичного забезпечення;

узгодження впровадження в практику вищої військової школи різноманітних форм підготовки та підвищення кваліфікації військових фахівців;

*у мережі закладів вищої військової освіти –*

вдосконалення інфраструктури закладів вищої військової освіти для забезпечення якісної підготовки офіцерського складу тактичного, оперативного і стратегічного рівнів військової освіти;

запровадження курсів лідерства, зокрема: *на тактичному рівні – L-1A – базовий курс професійної військової освіти, L-1B – фаховий курс професійної військової освіти (взвод), L-1C – фаховий курс професійної військової освіти (рота), L-2 – підготовка офіцерів на командно-штабних курсах за видовою належністю, на оперативному та стратегічному рівнях – L-3 – підготовка офіцерів об'єднаних штабів оперативного рівня, L-4 – підготовка вищого керівного складу стратегічного рівня;*

оновлення системи підвищення кваліфікації військових фахівців.

Досвід функціонування СВВО свідчить про те, що основними напрямками управління змінами мають стати такі:

зміни місії, парадигми, мети та завдань освітньої діяльності;

зміни освітніх технологій, що застосовуються в освітньому процесі закладів вищої військової освіти;

зміни в організаційних структурах і управлінських процесах – розподіл і перерозподіл функцій, використання сучасних технологій прийняття рішень, впровадження інформаційних систем;

зміни в організаційній культурі – цінності, традиції, неформальні відносини, мотиви й процеси, стиль керівництва;

зміни в персоналі – кваліфікаційні вимоги до керівництва і персоналу, їх компетентність, відносини, мотивація, поведінка й ефективність у службовій діяльності та роботі;

зміни в престижі та репутації СВВО у суспільстві.

Сучасні зміни, які відбуваються у суспільстві, технологіях, знаннях, вимагатимуть у майбутньому від військових фахівців здатності до опанування

нових навичок і професій, креативності мислення. У майбутніх освітніх програмах здобувачів вищої військової освіти найбільш актуальним має стати *набуття універсальних компетентностей*: вміння вчитися, швидко опрацьовувати інформацію, опановувати нові технології, здатність до критичного мислення та креативного підходу до завдань.

Актуальності набувають навички *системного мислення, програмування, міжгалузевої комунікації, вміння працювати в умовах невизначеності, мультикультурність і володіння декількома мовами, екологічність мислення, мультифункціональність*. Висока складність завдань майбутнього потребує від військових фахівців вміння концентруватися, управляти власними емоціями, підтримувати розумову та фізичну працездатність, планувати навантаження.

*Перед закладами вищої військової освіти* постає завдання поєднання розвитку у слухачів (курсантів, студентів) універсальних компетентностей та одночасного надання їм спеціалізованих знань і навичок у рамках обраної спеціальності та спеціалізації.

*З точки зору змісту освітніх програм* світовою тенденцією майбутнього буде їх *міждисциплінарність*, що надасть військовим фахівцям можливість всебічно, цілісно та більш глибоко досліджувати об'єкти, розвивати навички критичного мислення. Більшого значення набуває автономність і відповідальність тих, хто навчається, у формуванні індивідуальної освітньої траєкторії.

*У методах навчання* відбуватимуться зміни, пов'язані зі зміною фокусу з викладання, передачі (транслявання) знань на активну участь слухачів (курсантів, студентів) в освітньому процесі.

*Функції викладача* у майбутньому перетворяться у створення середовища для навчання та керування освітнім процесом.

*У формах навчання* переважатимуть змішані форми (навчання за участю викладача та он-лайн навчання), з широким застосуванням цифрових технологій.

Тенденція до неоіндустріалізації, стрімке впровадження та розвиток ІТ-технологій, екологічні проблеми та інші сучасні тенденції у майбутньому змінять структуру найбільш затребуваних професій, у тому числі у військовій сфері. За оцінками світових експертів найбільш затребуваними будуть фахівці, які можуть проектувати, впроваджувати нову техніку і технології, а також професії, пов'язані із забезпечення життя та здоров'я людини.

Таким чином, аналіз сучасних тенденції управління змінами в СВВО та прогноз майбутнього розвитку суспільства, технологій і знань дозволяють передбачити, що найбільш актуальним в освіті має стати набуття здобувачами вищої освіти універсальних компетентностей, здатність до критичного мислення та креативного підходу до виконання завдань.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** В узагальненому вигляді управління змінами – це діяльність суб'єкта управління, яка виявляється в цілеспрямованому, організуючому впливі на об'єкт управління,



що здійснюється з метою приведення останнього із поточного стану в бажаний для суб'єкта управління стан.

За цієї обставини спільною думкою науковців є те, що управління змінами – це процес, який реалізується через специфічну управлінську діяльність. При цьому підкреслюється, що управлінська діяльність є багатофункціональною діяльністю, яка визначається специфікою професійного середовища організації.

Науковці також наголошують, що управління змінами – це галузь науки про управління, яка вивчає специфічні закономірності та особливості еволюційних перетворень в організації, технології, адаптації організаційних структур, функцій і процесів до змінюваних умов існування (*зовнішнього та внутрішнього середовища*) та має міждисциплінарний характер, власний теоретичний фундамент, який формується з урахуванням досвіду практичної діяльності.

За результатами дефінітивного аналізу поняття “управління змінами” та з урахуванням особливостей функціонування СВВО відомі науковці А. Зельницький і О. Заболотний надали авторське визначення поняття: “*Управління змінами в системі вищої військової освіти* – це цілеспрямована діяльність центральних органів виконавчої влади, керівництва Міністерства оборони України, Генерального штабу ЗС України та органів управління військовою освітою на усіх рівнях щодо своєчасного переведення СВВО із поточного стану в необхідний у мінливих умовах зовнішнього та внутрішнього середовищ її функціонування” [7, С. 119–120].

Зазначимо, що основною передумовою належного рівня управління змінами в СВВО є налагодження високопрофесійного наукового, аналітичного, інформаційного супроводу управлінських рішень, підвищення вимогливості до компетентності та кваліфікації управлінських кадрів, виключення намагань і випадків з боку керівників прийняття вольових рішень, які дестабілізують діяльність СВВО в цілому або її окремих структурних складових, посилення відповідальності за прийняття управлінських рішень та їх наслідки.

Результатами реформування та впровадження змін в СВВО повинні бути системні ефекти:

*загальнонаціональний ефект* – повне задоволення освітніх потреб ЗС України як основного замовника в СВВО та сфери безпеки й оборони держави;

*соціальний ефект* – підвищення якості підготовки військових фахівців за рахунок застосування інноваційних технологій у закладах вищої військової освіти, набуття випускниками компетенцій у різних галузях знань, необхідних для виконання функціональних обов'язків за посадою призначення і на перспективу;

*інноваційний ефект* – синтез фундаментальних і прикладних досліджень, впровадження їх результатів у сферу вищої військової освіти, освітню та практичну діяльність ВНЗ, ВНП ЗВО;

*структурно-організаційний ефект* – уніфікація процесу управління СВВО, скорочення дублювання функцій органів управління на всіх рівнях.

Перспективна модель СВВО має забезпечити реалізацію нової освітньої концепції, фундаменталізацію та інформатизацію вищої військової освіти, її випереджувальний розвиток відносно до потреб військ (сил).

Подальше дослідження зазначеної проблематики буде продовжено у ході виконання НДР “Обґрунтування засад управління змінами у системі військової освіти в Збройних Силах України”, шифр “Управління – 3”.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Інноваційний розвиток вищої військової освіти України: досвід, тенденції, перспективи, особливості підготовки військових льотчиків: монографія / В. В. Сідаш, А. М. Алімпієв, Г. В. Певцов, С. В. Залкін, С. О. Сідченко, К. І. Хударковський. – Харків: Цифрова друкарня № 1, 2012. – 456 с.
2. Leavitt H.J. Management in the 1980s / H. J. Leavitt, T. L. Whisler // Harvard Business Publishing. – URL: <https://hbr.org/1958/11/management-in-the-1980s>.
3. Change management / The Free Dictionary By Farlex // Change Management Learning Center. – URL: <http://encyclopedia2.thefreedictionary.com/Change+management>.
4. Бабічев А. В. Державне управління змінами у системі вищої освіти: сутність, зміст, особливості / А. В. Бабічев // Теорія та практика державного управління. – 2016. – № 4 (55). – С. 1–7.
5. Бабічев А. В. Особливості процесу управління змінами в системі вищої освіти: закордонний досвід / А. В. Бабічев // Теорія та практика державного управління. – 2017. – № 1 (56). – С. 1–9.
6. Бажин І. І. Управління змінами / І. І. Бажин. – Харків: Консум, 2006. – 384 с.
7. Зельницький А. М., Заболотний О. А. Наукові підходи до управління змінами в системі вищої військової освіти у Збройних Силах України // Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ імені Івана Черняхівського. – 2019. – № 3 (67). – С. 115 – 122.
8. Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Харків: ХДУХТ, 2017. – 226 с.
9. Полінкевич О. М. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посібник / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. – Луцьк: Вежа-Друк, 2018. – 352 с.
10. Семенець-Орлова І. А. Державне управління освітніми змінами в Україні: теоретичні засади: монографія. – К.: ЮСТОН, 2018. – 420 с.

#### REFERENCES

1. Innovatsiyniy rozvytok vyshchoi viiskovoi osvity Ukrainy: dosvid, tendentsii, perspektyvy, osoblyvosti pidhotovky viiskovykh lotchykiv: monohrafiia / V. V. Sidash, A. M. Alimpiiev, H. V. Pevtsov, S. V. Zalkin, S. O. Sidchenko, K. I. Khudarkovskyi. – Kharkiv: Tsyfrova drukarnia № 1, 2012. – 456 s. (in Ukrainian).
2. Leavitt H. J. Management in the 1980s / H. J. Leavitt, T. L. Whisler // Harvard Business Publishing. – URL: <https://hbr.org/1958/11/management-in-the-1980s>. (in English).
3. Change management / The Free Dictionary By Farlex // Change Management Learning Center. – URL: <http://encyclopedia2.thefreedictionary.com/Change+management>. (in English)
4. Babichev A. V. Derzhavne upravlinnia zminamy u systemi vyshchoi osvity: sutnist, zmist, osoblyvosti / A. V. Babichev // Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia. – 2016. – № 4 (55). – S. 1–7. (in Ukrainian).
5. Babichev A. V. Osoblyvosti protsesu upravlinnia zminamy v systemi vyshchoi osvity: zakordonnyi dosvid / A. V. Babichev // Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia. – 2017. – № 1 (56). – S. 1–9. (in Ukrainian).

6. Bazhyn I. I. Upravlinnia zminamy / I. I. Bazhyn. – Kharkiv: Konsum, 2006. – 384 s. (in Ukrainian).
7. Zelnytskyi A. M., Zabolotnyi O. A. Naukovi pidkhody do upravlinnia zminamy v systemi vyshchoi viiskovoi osvity u Zbroinykh Sylakh Ukrainy // Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen NUOU imeni Ivana Cherniakhovskoho. – 2019. – № 3 (67). – S. 115 – 122. (in Ukrainian).
8. Pichuhina T. S. Upravlinnia zminamy: navch. pos. / T. S. Pichuhina, S. S. Tkachova, O. P. Tkachenko. – Kharkiv: KhDUKhT, 2017. – 226 s. (in Ukrainian).
9. Polinkevych O. M. Upravlinnia stratehichnymy zminamy ta innovatsiiamy na pidpriemstvi: navch. posibnyk / O. M. Polinkevych, I. H. Volynets. – Lutsk: Vezha-Druk, 2018. – 352 s. (in Ukrainian).
10. Semenets-Orlova I. A. Derzhavne upravlinnia osvitynymy zminamy v Ukraini: teoretychni zasady: monohrafiia. – K.: YuSTON, 2018. – 420 s. (in Ukrainian).

## РЕЗЮМЕ

**Александр Васильев,**  
Национальный университет обороны Украины  
имени Ивана Черняховского

### **Современные тенденции управления изменениями в системе высшего военного образования**

*В статье проанализировано существующее состояние системы высшего военного образования: её структура, взаимосвязи составляющих элементов, основные направления изменений в высшем военном образовании. На основе научных публикаций по данной проблематике рассмотрены субъекты, объекты и этапы управления изменениями в отрасли высшего военного образования, сформулированы современные тенденции осуществления процесса управления изменениями как нового концептуального подхода к управлению развитием подготовки военных специалистов с высшим образованием.*

**Ключевые слова:** система высшего военного образования; высшее военное учебное заведение; субъект управления; объект управления; изменения; управление изменениями.

## SUMMARY

**Oleksandr Vasyliiev,**  
National Defense University of Ukraine  
named after Ivan Cherniakhovskyi

### **Current trends in change management in the system of higher military education**

**Introduction.** *The current state of military education, including higher military education, the pace and depth of changes in the military education system do not fully meet the modern requirements of society, the state, the needs of military professionals for comprehensive personal development, implementation of a promising model of the Armed Forces of Ukraine and other components of the defense forces.*

**Purpose.** *The purpose of the article is: to substantiate the directions of further development of the system of higher military education based on the analysis of its current state, identification of necessary changes in higher military education, to formulate current trends in change management of the system of higher military education and ways to implement them in higher military education.*

**Methods.** *The following general scientific methods were used to study the problem to which the article is devoted: analysis and synthesis, induction and deduction, a systematic approach to solving the problem.*

**Results.** *Modern changes taking place in society, technology, knowledge, will require in the future from military specialists the ability to master new skills and professions, creativity of thinking. In future educational programs for graduates of higher military education, the most relevant should be the acquisition of universal competencies: the ability to learn, process information quickly, master new technologies, the ability to think critically and creatively approach tasks.*

*The skills of system thinking, programming, intersectional communication, the ability to work in conditions of uncertainty, multiculturalism and multilingualism, environmental thinking, multifunctionality are becoming relevant. The high complexity of the tasks of the future requires military specialists to be able to concentrate, manage their emotions, maintain mental and physical performance, and plan their workload.*

*Institutions of higher military education face the task of combining the development of students (cadets, students) of universal competencies and the simultaneous provision of specialized knowledge and skills within the chosen specialty and specialization. There will be changes in teaching methods related to the change of focus from teaching, transfer (translation) of knowledge to the active participation of students (cadets, students) in the educational process. The functions of the teacher in the future will turn into an environment for learning and managing the educational process. Forms of learning will be dominated by mixed forms (teacher-based learning and online learning), with the widespread use of digital technologies.*

*The trend towards neo-industrialization, the rapid introduction and development of IT-technologies, environmental issues and other current trends in the future will change the structure of the most popular professions, including in the military sphere.*

**Originality.** *The results of reforming and implementing changes in the system of higher military education should be systemic effects:*

*national effect - full satisfaction of educational needs of the Armed Forces of Ukraine as the main customer of the system of higher military education and the sphere of security and defense of the state;*

*social effect - improving the quality of training of military specialists through the use of innovative technologies in higher military education institutions, the acquisition by graduates of competencies in various fields of knowledge necessary to perform functional duties in the position and in the future;*

*innovative effect - synthesis of basic and applied research, introduction of their results in the field of higher military education, their educational and practical activities;*

*structural and organizational effect - unification of the management process of the higher military education system, reduction of duplication of functions of government bodies at all levels.*

**Conclusion** *A promising model of the system of higher military education should ensure the implementation of a new educational concept, the fundamentalization and informatization of higher military education, its advanced development in relation to the needs of troops (forces)*

*Further research on this issue will be continued during the research work "Substantiation of the principles of change management in the system of military education in the Armed Forces of Ukraine", code "Management-C".*

**Key words:** *system of higher military education; higher military educational institution; subject of management; object of management; changes; change management.*