

## ПОЛІТИЧНІ ІНСТИТУТИ ТА ПРОЦЕСИ

DOI 10.31558/2519-2949.2023.1.1

УДК 37.07:005.21

ORCID ID: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0002-6416-5774>

Нагорняк Т. Л., Донецький національний університет імені Василя Стуса

### КРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРЕМІЩЕНИХ ЗВО УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

*Ефективна робота ЗВО – результат синергії кількох чинників, серед яких – система управління через впровадження ефективного врядування та імплементація системи менеджменту якості у відповідності до міжнародних стандартів (ISO 9001). Ключовими умовами функціонування такої системи в умовах кризи є стратегічне планування розвитку ЗВО, розподіл повноважень і відповідальності між всіма керівниками та співробітниками, проведення самоаналізу в формі внутрішніх аудитів, самооцінки, аналізу системи менеджменту якості та запровадження управлінських практик розвитку потенціалу ЗВО. Стаття містить досвід українських закладів вищої освіти, що були переміщені в період 2014 – 2022 років, в наслідок війни України з росією на своїй території. Авторка мала на меті узагальнити власний досвід переміщення, управління релокованим університетом і кейси з консультування інших переміщених ЗВО в рамках проєктів і програм імені Фулбрайта в Україні. Таке узагальнення практик кризового менеджменту університетами в умовах воєнного стану можуть стати корисними як з дослідницької точки зору, так і з практичної, бо повернення цих університетів потребуватиме знову оперативних інструментів. Серед них – управлінський аудит після переміщення, практики і механізми командотворення та стратегічного управління з урахування нового ринку праці та запитів суспільства, система оцінки ефективності управлінської та викладацької діяльності, система управлінських практик задля розвитку потенціалу ЗВО. Реалізація управлінських кроків через комплексний аудит кадрових, управлінських, комунікаційних, матеріально-технічних ресурсів і соціального капіталу університету; виявлення проблем й точок зростання; послідовне розв'язання задач і зміцнення позицій з метою розвитку і примноження потенціалу можуть стати ефективними відновлення діяльності ЗВО в нових локаціях та національної вищої освіти на шляху відновлення України у воєнний і післявоєнний час.*

**Ключові слова:** управління університетом, ЗВО, вища освіта України, відновлення України у воєнний і післявоєнний період, кризовий менеджмент.

**Актуальність і постановка проблеми.** Україна на шляху боротьби за свободу і незалежність проходить сьогодні жорстокий і унікальний шлях. Разом зі всією Україною переміщені ЗВО стають носіями нетипового для більшості університетів світу досвіду відновлення своєї діяльності з нуля в нових локаціях і без цільової державної підтримки. У зв'язку зі збройною агресією російської федерації проти України та з метою збереження життя та здоров'я громадян України, створення безпечного освітнього середовища в умовах воєнного стану для учасників освітнього процесу з Донецької, Луганської, Херсонської, окремих регіонів Запорізької та Харківської областей, де тривають активні бойові дії, станом на кінець вересня 2022 року за інформацією МОН України тимчасово переміщено 30 закладів вищої освіти, 44 заклади фахової передвищої та 65 відокремлених структурних підрозділів закладів фахової передвищої, вищої освіти державної, комунальної та приватної форми власності[4].

Це вимушене рішення стало викликом для кожного закладу, який мав організувати свою діяльність в новому регіоні, та випробуванням на зрілість менеджменту їх колективів.

Маємо визнати, що вплив зовнішнього середовища на українську академічну спільноту в останні десятиліття тяжіє до негативного – фрагментарні регулюючі та підтримуючі чинники

не забезпечують очікуваного ефекту через відсутність системної освітньої політики, зорієнтованої на інноваційний імператив. На фоні нових масштабних викликів 2020-2022 років, обумовлених пандемією та військовою агресією РФ, українська академічна спільнота набуває ознак критичного біфуркаційного стану, який унеможливує адаптивно-еволюційну траєкторію поступу у майбутнє. Ті університети, які усвідомлюють це сьогодні та мають потенціал і сміливість реагувати на виклики як на стимули, концентрувати ресурси та ризикувати, обираючи ефективні інноваційні рішення і будуть формувати порядок денний на етапі післявоєнної відбудови європейської незалежної України

**Мета наукового дослідження.** Авторка мала на меті узагальнити досвід українських закладів вищої освіти, що були переміщені в період 2014 – 2022 років, в наслідок війни України з росією на своїй території, власний досвід переміщення, управління релокованим університетом (ДонНУ імені Василя Стуса) і кейси з консультування інших переміщених ЗВО в рамках проєктів і програм імені Фулбрайта в Україні. Таке узагальнення практик кризового менеджменту університетами в умовах воєнного стану може стати корисними як з дослідницької точки зору, так і з практичної, бо повернення цих університетів потребуватиме знову оперативних інструментів. Серед них – управлінський аудит після переміщення, практики і механізми командотворення та стратегічного управління з урахування нового ринку праці та запитів суспільства, система оцінки ефективності управлінської та викладацької діяльності, система управлінських практик задля розвитку потенціалу ЗВО. Реалізація управлінських кроків через комплексний аудит кадрових, управлінських, комунікаційних, матеріально-технічних ресурсів і соціального капіталу університету; виявлення проблем й точок зростання; послідовне розв’язання задач і зміцнення позицій з метою розвитку і примноження потенціалу можуть стати ефективними відновлення діяльності ЗВО в нових локаціях та національної вищої освіти на шляху відновлення України у воєнний і післявоєнний час.

**Аналіз останніх джерел і публікацій.** Теоретико-методологічну основу дослідження становить авторське узагальнення міждисциплінарних наукових розвідок, кейсів переміщених університетів України в період 2014 – 2022 років і матеріалів аналітичних та прикладних досліджень, звітів експертних груп Національного агентства з якості вищої освіти України за результатами акредитаційних експертиз освітніх програм ЗВО. Серед дослідників управлінських практик, що спрямовані на розвиток потенціалу університету – Lazarsfeld P.F., Bateman H., McAdam K., Bolden R., Jones S., Davis H., Gentle P. Jongbloed B. and Kaiser F., Harvey L., Green, D., McCaffery P., Sztompka P. Питанням формування кадрової політики організацій присвячені роботи таких науковців, як McAdam K. і Батеман Х., Лабаджян М. і Стрехова С., Борщ В. і Белякова В. Методики управління ресурсами університету, лідерський потенціал українських ЗВО, особливості формування локальних систем забезпечення якості вітчизняних університетів досліджували українські науковці Рашкевич Ю., Добко Т., Калашнікова С., Квіт С., Фініков Т. та інші. Аналітичні матеріали щодо менеджменту в переміщених українських університетах знайшли своє відображення як в наукових публікаціях таких авторів, як Ніколаєв Є., Рій Г., Шемелинець І., так і в дослідницьких звітах «Вокс Україна», проєкту «Assessment of the institutional capacity of the target displaced higher educational institutions», прийнятих програмах та стратегіях відбудови України у повоєнний період, оглядах прогностичних оцінок вітчизняних та зарубіжних експертів тощо.

**Виклад основного матеріалу.** У переміщених ЗВО навчаються сьогодні близько 60 тисячі здобувачів і працює майже 7 тисяч викладачів. Університети розмістилися в 16 містах чотирнадцяти областей України [4]. Аналіз інституційних можливостей обраних університетів, які зазнали переміщення з 2014 року був проведений в межах проєкту «Assessment of the institutional capacity of the target displaced higher educational institutions», що здійснювався на основі використання відкритих даних системи (звітів експертних груп за результатами акредитаційних експертиз) [5], і показав, що досліджені переміщені ЗВО в своїй діяльності потребують стратегічного управління розвитком і вдосконалення системи якості вищої освіти.

**Управлінський аудит після переміщення, формування команди і переосмислення місії ЗВО в нових умовах.**

*Проблема, з якою стикаються всі ЗВО в процесі переміщення, це – потреба в ретельному управлінському аудиті стану інструментів управління та наявності менеджерів, готових*

відновлювати діяльність університету в новій місцевості. Управлінський аудит має відповісти ректору на такі питання:

- чи укомплектована управлінська команда;
- чи є команда ректора (проректори і керівники структурних підрозділів) є єдинодумцями з достатнім рівнем знань і управлінських компетентностей;
- чи всі повноваження делеговані і всі ділянки управління ЗВО знаходяться під контролем;
- чи всі інструменти управління відновлені і працюють. Йдеться про інструменти управління: якістю освітніх послуг; безпекою; лояльністю; матеріально-технічною базою; факторами фінансової стабільності, репутацією ЗВО.

Окремим напрямом аудиту команди керівників ЗВО може стати *виявлення рівня емоційного інтелекту і управлінських якостей*.

Бізнес – методика визначення одного з 16 типів особистості та використання його потенціалу на користь ЗВО – *інструмент управління талантами*. Її можна здійснити шляхом організації онлайн-тестування і напрацювання карти управлінського потенціалу команди керівників ЗВО [18].

В умовах переміщення і 3-го, 7-го 9-го року перебування в умовах війни та за межами малої Батьківщини, особливої уваги набуває *навчання керівників емоційному інтелекту* (самоконтролю, знанням власних «емоційних включень», самомотивації, здатності бачити «емоційні включення» інших, вмінню побудувати ефективні відносини з оточенням). Корисним може стати відповідний тест [17].

Коли управлінський аудит проведений і команда керівників ЗВО сформована, ще однією проблемою для закладу, що змінив локацію своєї діяльності, стає *переосмислення місії університету та підходів до організації менеджменту університетом*. Колегіальність управління ЗВО та впровадження елементів корпоративного управління через розробку системи менеджменту якості є вимогою часу, що дозволяє вітчизняним ЗВО реалізувати університетську автономію, покращити інвестиційну привабливість, посилити свою конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг, отримати визнання з боку споживачів освітніх послуг. Система менеджменту якості включає в себе скорочення адміністративно-управлінської вертикалі в ЗВО та здійснюється за рахунок залучення всього персоналу до напрацювання менеджерських практик у напрямках:

- формування змісту освіти на вимогу ринку;
- якості основних і додаткових освітніх послуг з метою відновлення національної економіки України та її регіонів;
- організації дослідницької діяльності та комерціалізації науки;
- соціально-виховної роботи;
- адміністративної діяльності;
- правового забезпечення;
- фінансової стабільності;
- інформаційно-комунікаційного брендингу.

Тому, в нових умовах важливим кроком відновлення діяльності є *створення чи коригування чинної Стратегії розвитку ЗВО*. Як доводить європейська практика імплементації ESG – 2015 та політика оптимізації ЗВО, запорукою ефективного стратегічного менеджменту ЗВО є передусім наявність продуманої стратегії розвитку, до реалізації якої має бути залучений кожний працівник. *Стратегічний менеджмент ЗВО* після переміщення має формуватися через *аналіз – планування – впровадження – новий аналіз*. Ключовим документом самоідентифікації закладу та пріоритетів його розвитку є *Стратегія розвитку ЗВО* – це інтегрований у часі і просторі *довгостроковий чи короткостроковий, гнучкий курс*, спрямований на досягнення закладом широкої *впізнаваності, репутаційної та фінансової стійкості, провідних позицій у конкурентному середовищі* шляхом реалізації *послідовних* кроків із вимірюваними індикаторами реалізації та зафіксованими відповідальними, *що призводить до зміни поточного стану ЗВО на бажане*.

Зазвичай ЗВО творить *загальну стратегію* свого розвитку та *функціональні* (допоміжні). *Загальні стратегії* (виходячи зі стану ЗВО і мети розвитку) зорієнтовані на стабілізацію, зростання або скорочення(виживання). *Функціональні стратегії* допомагають реалізовувати загальну. Вони формуються за напрямками діяльності та інструментами стратегічного управління (маркетингова, комунікаційна, кадрова, фінансова, матеріально-технічного забезпечення, інтернаціоналізації, лояльності тощо).

*Стратегія розвитку ЗВО має бути:*

- цілісним і гнучким документом;
- містити: місію, бачення (візію), цінності (за бажанням), пріоритети/напрями розвитку, завдання в межах пріоритетів/напрямів, наскрізні завдання для всіх напрямів (за необхідності), цільові показники реалізації та продукти впровадження Стратегії (може бути окремим документом);
- сформованою навколо однозначних за потрактуванням понять і категорій для всієї громади і зовнішніх стейкхолдерів;
- зрозумілою кожному причетному до її реалізації та зовнішнім стейкхолдерам;
- структурованою просто;
- візуалізованою яскраво для запам'ятовування.

*Тривалість створення Стратегії* на практиці займає від 3 місяців до 1 року. Все залежить від інтенсивності роботи, талант-менеджменту і стану ЗВО.

*Етапи створення Стратегії:*

1. *Підготовчий* (створення Команди Стратегів з Консультантом, кабінетне дослідження, підготовка профілю ЗВО, збір спеціальної інформації для SWOT-аналізу). Напрацювання Профілю ЗВО, що містить максимально повну кількісно-якісну інформацію – статистичні дані, динаміку ключових показників розвитку, вичерпний аналіз зовнішнього середовища (нового), точки зростання, стратегічні проблеми, історична довідка, видатні імена і події в історії розвитку, базова інформація для визначення стратегічних та оперативних цілей.

2. *Створення Стратегії* (уточнення Команди Стратегів). Стратегічні сесії і фасилітаційні наради. Напрацювання місії, бачення, пріоритетів розвитку. Проведення SWOT – аналізу, напрацювання стратегічних задач і пріоритетів, кореляція з попередніми, декомпозиція задач, формування системи заходів під кожну задачу, фіксація цільових і поточних показників. КРІ як один з ефективних інструментів стратегічного управління. Громадське обговорення проекту Стратегії розвитку. Формування документів. Прийняття Стратегії.

3. *Імплементация Стратегії* (уточнення Команди виконавців Стратегії). Координація імплементации. Декомпозиція місії та бачення, пріоритетів і задач розвитку на інших рівнях (у перспективних планах факультетів, кафедр, індивідуальній траєкторії викладача). Індикатори моніторингу впровадження, звітні документи і публічні івенти. Напрацювання функціональних стратегій розвитку території. Коригування загальної Стратегії за необхідності. Система заохочень на підставі виконання КРІ і результатів провадження стратегічних документів.

*Ключові умови реалізації стратегії* – це розуміння стратегічних пріоритетів, визначення зон відповідальності працівників та структурних підрозділів і орієнтація на досягнення стратегічних завдань при плануванні поточної діяльності. Тобто, для реалізації стратегії необхідна система, яка буде спрямовувати діяльність кожного працівника на досягнення стратегічних пріоритетів через:

- чітко визначені цілі і завдання стратегічного і поточного характеру (закріплені в положеннях про підрозділи, посадових інструкціях);
- вимірювання і аналіз досягнутих результатів та визначення потреб удосконалення системи (шляхом самоаналізу, внутрікорпоративних комунікацій (навчання, стратегічні сесії, семінари, опитування) та формування «політики знизу»);
- узгодження системи стимулювання праці з результатами діяльності (працівника і структурного підрозділу).

### **Оцінювання результатів діяльності керівників і працівників як інструмент стратегічного менеджменту.**

Задля підвищення ефективності стратегічного менеджменту в Університеті може бути розроблена та імплементована функціональна стратегія організаційно-управлінського забезпечення, що покликана забезпечити формування і реалізацію якісних управлінських рішень на основі ефективної управлінської моделі та організаційної структури Університету, які здатні утримувати стабільне зростання в умовах складності та невизначеності зовнішнього середовища для формування стійких конкурентних позицій Університету в глобальному науковому і освітньому просторі.

*Стратегія організаційно-управлінського забезпечення* передбачає:

1) оновлення моделі управління Університетом на засадах корпоративних принципів у відповідності до чинного законодавства та сучасних викликів; оптимізацію організаційної

структури управління Університетом у відповідності до стратегічних пріоритетів (стратегічна сегментація, декомпозиція цілей) та закріплення відповідальності;

2) сприяння формуванню стратегічного управлінського мислення та управлінської культури керівників;

3) сприяння усвідомленню керівниками всіх рівнів і працівниками філософії корпоративної моделі управління: партнерські відносини, робота на спільний результат, реалізація лідерського потенціалу кожного працівника. Інструментами для цього є:

- управлінська модель, організаційна структура, функціонально-посадовий розподіл повноважень і відповідальності;

- внутрішня система забезпечення якості (управлінських рішень, освітніх і наукових результатів, комунікацій);

- профілі керівних посад (вимоги, компетенції, обов'язки, критерії ефективності);

- сучасні методи прийняття і реалізації управлінських рішень (проектний менеджмент, тимчасові творчі групи, стратегічні сесії, ефективні наради);

- система стратегічного тактичного і оперативного планування (на основі узгодження стратегічних пріоритетів і довгострокових цілей з середньостроковими і короткостроковими та планування на цій основі поточної діяльності);

- моніторинг результатів діяльності по досягненню стратегічних пріоритетів, результатів індивідуальної та колективної праці (рейтингування викладачів та дослідників, визначення КПЕ персональних і для підрозділів Університету).

Саме ключові показники ефективності діяльності є найдієвішим способом забезпечити спрямування діяльності кожного працівника на стратегічні пріоритети організації. Крім того, впровадження системи КПЕ в Університеті покликане забезпечити:

- контроль поточних та довгострокових показників діяльності Університету;

- об'єктивну оцінку ефективності на рівні Університету, структурних підрозділів, працівників;

- раціональне використання ресурсів (грошових, матеріальних, часових);

- рефлексивно-активну управлінську культуру;

- культуру продуктивного діалогу (по вертикалі та горизонталі).

*Впровадження системи КПЕ в ЗВО* – складний і тривалий процес, що проходить завжди у декілька етапів:

1. Першим етапом цього процесу може стати напрацювання експертною групою цільових показників діяльності ректора, проректорів, структурних підрозділів та їх подальше обговорення і коригування на різних рівнях. При розробці КПЕ враховують загальноприйняті вимоги до індикаторів ефективності, згідно яких вони повинні: безпосередньо або опосередковано забезпечувати досягнення стратегічних цілей розвитку, оцінювати результати в динаміці, бути сформульованими у відповідності до SMART-критеріїв цілепокладання (конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність, обмеженість у часі). Усі індикатори ефективності визначаються за принципом декомпозиції цілей, базуються на досягненні стратегічних завдань і стали конкретними тактичними кроками.

2. Другий етап – інституційне затвердження та імплементація дворівневої системи оцінювання ефективності діяльності структурних підрозділів на основі КПЕ. Система КПЕ може містити індикатори з функціональною диференціацією на КПЕ I рівня (ректор, проректори) та КПЕ II рівня (керівники структурних підрозділів – декани, завідувачі кафедр, керівники центрів, відділів, відокремлених підрозділів).

3. Третій етап – апробація і підбиття підсумків пілотного етапу. Вдосконалення КПЕ відповідно до коригування стратегічних документів і системи заохочення кращих. Кореляція КПЕ з іншими кількісними показниками діяльності в динаміці (рейтинговими позиціями, результатами опитування здобувачів, задоволеністю працівників).

Результати виконання КПЕ мають стати предметом обговорення на стратегічних нарадах менеджменту Університету, підставою для пошуку та систематизації причин відхилень та актуалізації показників на наступний період. Заміщення вакантних посад науково-педагогічними працівниками та керівниками нефакультетських структурних підрозділів на підставі карти КПЕ, персональні контракти з НПП і завідувачами кращих кафедр (за показниками діяльності), кореляція перспективних планів розвитку факультетів і кафедр

зі стратегіями Університету (основною і функціональними) – результат впровадження КПЕ як інструменту стратегічного менеджменту.

Серед документів, які подаються для участі у конкурсі на заміщення вакантних посад НПП, наприклад у ДонНУ імені Василя Стуса, аплікант подає зокрема ті, які дозволяють конкурсній комісії зробити висновок про рівень його професіоналізму: ключові показники ефективності НПП; звіт про роботу за останні 5 років; картку проведення самоаналізу відповідності НПП Ліцензійним умовам провадження освітньої діяльності; документи, що підтверджують професійну та академічну активність; інші документи, які, на думку претендента, можуть підтвердити його рівень освіти, досвід роботи, професійний рівень та ділову репутацію.

Зауважимо, що наразі постає низка питань щодо коректного втілення КПЕ для ЗВО в українських реаліях.

По-перше, ключові індикатори ефективності діяльності керівників ЗВО виглядають асинхронними і неспрямованими на реалізацію Стратегії розвитку національної вищої освіти України за відсутності КПЕ міністра освіти і науки України та його команди;

По-друге, цільові показники потребують конкретних формулювань та цільових значень, адже встановлення лінійного зростання показників є неприпустимим в умовах ринкової економіки та економіки знань. Також необхідним є урахування специфіки кожного окремо взятого ЗВО (регіону, де він функціонує; матеріально-технічної бази, рівня розвитку економіки тощо) в частині вибіркового показників.

По-третє, значна частина пропонованих МОН України цільових показників не мають належної законодавчої бази (наприклад, відсутнє положення про облік працевлаштування випускників; наявність тарифної сітки значно обмежує можливості для запровадження диференційованої оплати праці; відсутні законодавчі підстави для встановлення частки дисциплін, що викладаються англійською мовою тощо).

### **Система управлінських практик задля розвитку потенціалу ЗВО.**

З метою належної реалізації Стратегії розвитку ЗВО, важливо напрацювати власну систему управлінських практик щодо розвитку його потенціалу. *Потенціал ЗВО* – як сукупність взаємопов'язаних відкритих і прихованих ресурсів закладу вищої освіти – здатні проявлятися через кількісні та якісні показники його діяльності та свідчити про конкурентоспроможність закладу і його вплив на суспільство в частині освітнього, наукового, лідерського та інноваційного розвитку. А *система управлінських практик ЗВО* – це послідовна і обґрунтована сукупність управлінських рішень і дій, що покликані забезпечити умови для успішної реалізації стратегії розвитку потенціалу закладу задля його конкурентного функціонування в умовах ринку праці, здійснення своєї соціальної місії та м'якої адаптації до глобальних, національних і регіональних викликів.

*Система управлінських практик ЗВО* забезпечується впровадженням:

- інструментів стратегічного планування та управління в умовах зовнішніх викликів (війни, пандемії, формульного фінансування ЗВО тощо);
- інструментів, спрямованих на розвиток інноваційного потенціалу ЗВО, що містить інтелектуальні, кадрові, матеріальні, фінансові, інформаційні та інші ресурси, без яких перспективне функціонування закладу неможливе;
  - моделі колегіального управління закладом – врядування освітньо-науковою системою разом із студентським самоврядуванням;
  - цілісної локальної системи забезпечення якості вищої освіти;
  - механізмів прагматизації змісту освіти;
  - інституційного підходу до управління культурою якості;
  - інноваційних підходів до навчання, викладання і навчання через дослідження;
  - системи заходів, спрямованих на розвиток і зміцнення наукового потенціалу ЗВО та створення умов для індивідуальної траєкторії розвитку кожного учасника освітнього процесу;
  - заходів, спрямованих на збереження і розвиток Living learning community зі своїм унікальним університетським духом.

Таким чином, система управлінських практик ЗВО як послідовна і обґрунтована сукупність рішень і дій управлінської команди має бути спрямована на розвиток потенціалу закладу – його відкритих і прихованих ресурсів, що виражені кількісними та якісними індикаторами рівня конкурентоспроможності закладу та його впливу на суспільство.

*Розвиток потенціалу закладу вищої освіти в системі управлінських практик може виглядати наступним чином:*

1) виявлення, закріплення, збереження і примноження кадрового ядра ЗВО, *зміцнення управлінського потенціалу ЗВО* – команди та атмосфери спільного розвитку однодумців, зниження плинності кадрів, стимулювання підвищення ефективності професійної діяльності кадрів; створення сприятливого клімату для креативних рішень, інновацій на основі забезпечення мотивації кожного учасника освітнього процесу;

2) *розвиток інноваційного потенціалу ЗВО* шляхом реалізації системи заходів щодо визнання його в системі міжнародних та національних рейтингів, інформаційної присутності закладу в медіапросторі, збільшення обсягів фінансування, позитивній динаміці контингенту, успіху зовнішнього оцінювання (акредитації, академічної репутації, оцінки роботодавців), напрацювання мережі взаємовідносин (проектних, грантових, практик зміцнення соціального капіталу) ЗВО з владою, громадою і бізнесом;

3) *виявлення і розвиток лідерського потенціалу ЗВО* за напрямками діяльності. Сприяння розвитку студентського самоврядування, внутрішньокорпоративному і зовнішньому навчання з колегіального управління. Системні заміри KPI та створення системи матеріальних і нематеріальних заохочень учасників і керівників для кращих практик. Розвиток субсидіарних практик управління та запровадження дієвих Наглядової ради, Ради з якості вищої освіти, офісу Освітнього Омбудсмена. Отримання нових можливостей для НПП щодо збільшення своєї ролі в управлінні університетом і створення нових каналів для комунікацій з керівництвом закладу;

4) *поширення культури якості освіти і науки* через якісне кадрове забезпечення ОП і ОНП, доступність освіти, прозорість і об'єктивність системи і критеріїв оцінювання, залученість кожного викладача і структурного підрозділу до реалізації стратегії розвитку потенціалу ЗВО через індикатори рейтингування, задоволеність здобувачів і роботодавців якістю змісту освіти, розвиток неформальної та інформальної освіти, запровадження системи персональних контрактів. Колаборація ресурсів для відкриття міжлісциплінарних ОП. Формування різнорівневої системи забезпечення культури якості через експертів спеціальності, фіксації статусу Гарантів ОП і Керівників спеціальностей, функціонування Ради з якості. Запровадження ESG заходів (тренінгів, майстер-класів, кейсів кращих практик), спрямованих на зміну філософії навчання і викладання. Створення гнучких дослідницьких груп і комерціалізація продуктів діяльності. Інноваційний формат підготовки докторів філософії та докторів наук. Партнерські взаємовідносини між викладачем і здобувачем, спільні наукові групи, академічний діалог, інтерактивне навчання, дослідницькі практики, академічне менторство, альтернативні формати підсумкових контролів. Успішні акредитації ОП. Система заходів, спрямованих на розвиток і зміцнення наукового потенціалу ЗВО Створення умов для розвитку науки та її популяризації. Фінансова підтримка науки у ЗВО. Активізація діяльності СНТ, молодіжних наукових рад, продуктів наукового менторства, Наукових парків ЗВО.

5) *здатність ЗВО продукувати суспільні блага, формування цінності й просувати Україну в світі* шляхом збереження і розвитку living learning community зі своїм унікальним університетським духом, зниження ризиків професійного вигорання, надання психологічної і професійної допомоги тим, хто її потребує, зміцнення психологічного клімату і продукування системи загальнолюдських, державницьких і національних цінностей, створення суспільних благ через соціально корисні проекти, профільні експертизи, вплив на законотворчу діяльність України і стратегічний розвиток регіону завдяки створенню продуктів наукової діяльності, що змінюють середовище навколо ЗВО.

**Висновки.** Майже 9 років війни України з росією продемонстрували неготовність держави до ефективного і цілеспрямованого управління процесом евакуації, змін юридичної адреси юридичних осіб, відновлення діяльності ЗВО в новій місцевості та рекомендацій з підготовки до процесу повернення на відвойовану територію після перемоги. ЗВО, в умовах відсутності державних цільових програм підтримки, проходили свій складний шлях, що в одних випадках призводив до поглинання слабких сильними, в інших – «очищення» від пасивів і не тільки відновлення діяльності, але й успішну реалізацію своєї місії та сигнальної функції університету – формування цінностей, суспільних благ, інноваційних трендів розвитку вищої освіти, презентацію успішних кейсів розв'язання стратегічних задач, зміцнення рейтингових позицій ЗВО в умовах невизначеності.

Зміна юридичної адреси і релокація мали різні результати та розділили всі переміщені ЗВО на три категорії:

- *«потенційно поглинуті ЗВО»*, які втратили більшу частину контингенту здобувачів освіти і кадрового складу, важко адаптуються до нових умов діяльності, мають слабку команду управлінців і недостатній потенціал розвитку;

- *«потенційно спроможні ЗВО»*, які за умов спеціальної підтримки держави або інвесторів здатні забезпечити на достатньому рівні виконання базових функцій і стати учасниками реінтеграційних процесів;

- *«ЗВО – фенікси»*, які відроджені в новій місцевості, демонструють високі рейтингові позиції діяльності та реальні перспективи розвитку в якості потужних регіональних центрів України.

Україна – 2022 – це поле війни, в якому вже проглядаються тенденції відновлення і розбудови післявоєнної вищої освіти, науки і освіти дорослих. Виходячи з Плану відновлення України [13], переміщеним ЗВО слід віднайти свою нішу і скоригувати стратегії розвитку відповідно до таких передбачених завдань.

1. *Модернізації вищої освіти в контексті сприяння розвитку людського потенціалу, науки та інновацій*, що передбачає:

- перехід на 3-річний бакалаврат та 2-річну магістратуру;
- об'єднання університетів в потужні регіональні центри;
- корпоратизацію і можливу подальшу точкову приватизацію університетів;
- створення механізму ендавмент-фондів для ЗВО;
- зміну системи управління і надання фінансової автономії;
- встановлення реальної вартості навчання у ЗВО для надання якісних освітніх послуг із запровадженням безвідсоткових кредитів на навчання;
- перезавантаження роботи з іноземними студентами через зручний та прозорий вступ для іноземних громадян;
- розвиток англійських освітніх програм;
- створення Агенції оборонних і безпекових досліджень, що відповідатиме за формування держзамовлення;
- фінансування для розвитку спільної дослідницької інфраструктури;
- створення системи стимулів для синергії розвитку науки і економіки – стимули для інвесторів і меценатів;
- повноправна інтеграція України до Європейського дослідницького простору.

2. *Цифрової трансформації освіти*, що передбачає розробку і реалізацію таких національних проєктів:

- електронний освітній паспорт (EDID) – інформація про освітню траєкторію та документи про освіту людини в смартфоні;
- освітній LinkedIn з верифікованою інформацією;
- єдина база освітніх даних – достовірні та актуальні дані у сфері освіти та освітня аналітика використовуються для формування політики у визначених сферах на всіх рівнях прийняття рішень (політика заснована на даних);

- державна дистанційна школа (School for the Ukrainian Nation (SUN))

3. *Розвитку освіти протягом життя через :*

- становлення і розвиток інституцій системи освіти дорослих: створення ефективної і доступної мережі надавачів освітніх послуг (не менше одного центру освіти дорослих на район або населений пункт з кількістю населення не менше 20 тис. осіб);
- створення дорадчо-координаційного, представницького органу – ради з питань освіти дорослих та громадянської освіти;
- фінансове забезпечення системи освіти дорослих: затвердження програм освіти дорослих державного, регіонального та місцевого рівнів (з можливістю фінансування відповідними бюджетами);
- розширення ваучерної системи оплати освітніх послуг на освіту дорослих;
- визнання результатів навчання, набутих шляхом неформальної та інформальної освіти, що створить сприятливі умови для особистісного та професійного розвитку кожної особи, корисної суспільної діяльності, адаптації.

**Бібліографічний список:**

1. Борщ В. І., Белякова В.В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017. Том 16. №3 (37). С. 175-187.
2. Від контролю до культури якості: перезавантаження процесів забезпечення якості в українській вищій школі: практичний посібник / За ред. С. Гришко, Т.Добко... Львів: Вид-во: Компанія «Манускрипт». 2014. 168с.
3. Вокс Україна // <https://voxukraine.org/u-chuzhyh-stinah-yak-dolayut-problemy-peremishheni-universytety/>
4. Заклади вищої освіти, переміщені через повномасштабне військове вторгнення росії // <https://drive.google.com/file/d/1zH0Pf6X3vju8YrGD-mPDAIhSL21kWYuW/view>
5. Звіти експертних груп Національного Агентства із якості вищої освіти України за результатами акредитаційних експертиз // <https://public.naq.gov.ua>
6. Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету // [http://www.iied.org.ua/images/biblioteka/Liderstvo/rozvitok\\_lidersk\\_potencialu\\_Universitets\\_Kalashnikova.S\\_2016\\_46c.pdf](http://www.iied.org.ua/images/biblioteka/Liderstvo/rozvitok_lidersk_potencialu_Universitets_Kalashnikova.S_2016_46c.pdf)
7. Лугова В.М. «Науковий потенціал ВНЗ України та результативність його використання» / Економіка і суспільство. 2017. Вип.8. с. 27 С.547 – 555.
8. Лук'янова Л. Законодавче забезпечення освіти дорослих: зарубіжний досвід / Лариса Лук'янова; Українська Асоціація освіти дорослих. – К.: ТОВ «ДКС-Центр», 2017. 147 с.
9. Механізми реалізації ефективного врядування в університетах України в умовах євроінтеграції: Колективна монографія / Авторський колектив: І. Драч, С. Калашнікова, О. Паламарчук, В. Рябченко, Л. Червона; за заг. ред. С. Калашнікової. – Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2020. – 223 с.
10. Нагорняк Т.Л. Розвиток потенціалу закладу вищої освіти в системі управлінських практик. // Економіка і організація управління. – 2020 – № 4(40) – С. 187-197. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4>
11. Ніколаєв Є., Рій Г., Шемелинець І. У чужих стінах: як долають проблеми переміщені університети.
12. Одегов Ю.Г., Лабаджан М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2014. 444 с.
13. План відновлення України // <https://recovery.gov.ua>
14. Рач В.А. Проектно-орієнтовані моделі управління та оцінки діяльності вищих навчальних закладів / В.А. Рач, А.Ю. Борзенко-Мірошніченко // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. №1(29). С. 81-89.
15. Рашкевич Ю. Болонський процес і нова парадигма вищої освіти // [http://www.iied.org.ua/images/doc/04\\_2016\\_Rashkevych\\_BolonskyiProcessNewParadigmHE.pdf](http://www.iied.org.ua/images/doc/04_2016_Rashkevych_BolonskyiProcessNewParadigmHE.pdf)
16. Розвиток інституційного потенціалу університетів у контексті глобального лідерства: колективна монографія / Авторський колектив: Є. Балджи, І. Драч, С. Калашнікова, О. Коваленко, С. Курбатов, Н. Невмержицька, О. Паламарчук, В. Рябченко, Л. Червона; за заг. ред. С. Калашнікової. – Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. 205 с.
17. Тест (діагностика емоційного інтелекту) // <https://www.pdau.edu.ua/content/diagnostyka-emociynogo-intelektu-n-holl>
18. Тест 16 типів особистостей // <https://www.16personalities.com/uk/typy-osobystosti>
19. Фініков Т., Сухарські Р., Шляхта Б. Проект «Інноваційний університет і лідерство» та формування соціального капіталу українського академічного співтовариства // Інноваційний університет і лідерство: проект і мікропроекти – IV. – Варшава: Fundacja "Instytut Artes Liberales", 2020. – С. 15 – 54.
20. Фоломєєв М. Популяризація науки та освітні пропозиції: комунікативні практики українських університетів // Іноваційний університет і лідерство: проект і мікропроекти. – Варшава: Fundacja "Instytut Artes Liberales", 2020. – С. 155-177.
21. Черниш О.В. Стратегічне управління освітньою діяльністю у ЗВО. Економіка і суспільство. 2018. №19. С.689 – 698.
22. Bateman H. McAdam K. Dictionary of Human Resource and Personnel Management. London: A&C Black Publishers, 2006. 199 p.
23. Bolden R., Jones S., Davis H., Gentle P. Development and Sustaining Shared Leadership in Higher Education. London: LFHE. 2015. 47 p.
24. Lazarsfeld P.F. Friendship as a social process / Paul F. Lazarsfeld, Robert K. Merton // The Varied Sociology of Paul F. Lazarsfeld / Ed. By P.L. Kendall. – New York: Columbia University Press, 1954. – P. 298 – 348.
25. Sztompka P. Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej / Piotr Sztompka. – Krakow: Znak, 2016. – 384 p.

**References:**

1. Borsch V. I., Belyakova V.V. Formuvannya i realizatsiya kadrovoyi polityki na pidpriemstvah UkraYini. Rinkova ekonomika: suchasna teoriya i praktika upravlinnya. 2017. Tom 16. No3 (37). S. 175-187.
2. Vid kontrolyu do kulturi yakosti: perezavantazhennya protsesiv zabezpechennya yakosti v ukraYinskly vischly shkoli: prakt.posibnik / Za red. S. Grishko, T.Dobko... Lviv: Vid-vo: Kompaniya «Manuskript». 2014. 168s.
3. Voks UkraYina <https://voxukraine.org/u-chuzhyh-stinah-yak-dolayut-problemy-peremishheni-universytety/>

4. Zakladi vischoYi osvIti, peremIschenI cherez povnomasshtabne vIyskove vtorgnennyya rosIYi // <https://drive.google.com/file/d/1zH0Pf6X3vju8YrxD-mPDAIhSL21kWYUw/view>
5. ZvIti ekspertnih grup NatsIonalnogo Agentstva Iz yakostI vischoYi osvIti UkraYini za rezultatami akreditatsIynih ekspertiz // <https://public.naq.gov.ua>
6. Kalashnikova S. Rozvitok Ilderskogo potentsIalu suchasnogo unIversitetu //
7. Lugova V.M. «Naukoviy potentsIal VNZ UkraYini ta rezultativnIst yogo vikoristannya» / EkonomIka I suspIlstvo. 2017. Vip.8. s. 27 S.547 – 555.
8. Luk'yanova L. Zakonodavche zabezpechennyya osvIti doroslih: zarubIzhniy dosvId / Larisa Luk'yanova; UkraYinska AsotsIatsIya osvIti doroslih. – K.: TOV «DKS-Tsentr», 2017. 147 s.
9. MehanIzmi reallzatsIYi efektyvnogo vryaduvannyya v unIversitetah UkraYini v umovah EvroIntegratsIYi: Kolektivna monografIya / Avtorskiy kolektiv: I. Drach, S. Kalashnikova, O. Palamarchuk, V. Ryabchenko, L. Chervona; za zag. red.S. KalashnikovoYi. – KiYiv: Institut vischoYi osvIti NAPN UkraYini, 2020. – 223 s.
10. Nagornyak T.L. Rozvitok potentsIalu zakladu vischoYi osvIti v sistemI upravlnskih praktik. // EkonomIka I organIzatsIya upravlnnyya. – 2020 – # 4(40) – S. 187-197. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4>
11. Nikolaev E., RiY G., Shemelinets I. U chuzhiih stInah: yak dolayut problemi peremIschenI unIversiteti.
12. Odegov Yu.G., Labadzhyan M.G. Kadrovaya politika i kadrovoe planirovanie: uchebnik dlya vuzov. M.: Izdatelstvo Yurayt, 2014. 444 s.
13. Plan vIidnovenennyya UkraYini // <https://recovery.gov.ua>
14. Rach V.A. Proektno-orIentovanI modelI upravlnnyya ta otsInki dIyalnostI vischiih navchalnih zakladIv / V.A. Rach, A.Yu. Borzenko-Miroshnichenko // Upravlnnyya proektami ta rozvitok virobnitstva: Zb.nauk.pr. Lugansk: vidvo SNU Im. V.Dalya, 2009. No1(29). S. 81-89.
15. Rashkevich Yu. Bolonskiy protses I nova paradigma vischoYi osvIti // [http://www.ihed.org.ua/images/doc/04\\_2016\\_Rashkevych\\_BolonskiyProcessNewParadigmHE.pdf](http://www.ihed.org.ua/images/doc/04_2016_Rashkevych_BolonskiyProcessNewParadigmHE.pdf)
16. Rozvitok InstitutIynogo potentsIalu unIversitetIv u kontekstI globalnogo Ilderstva: kolektivna monografIya / Avtorskiy kolektiv: E. Baldzhi, I. Drach, S. Kalashnikova, O. Kovalenko, S. Kurbatov, N. Nevmerzhitska, O. Palamarchuk, V. Ryabchenko, L. Chervona; za zag. red. S. KalashnikovoYi. – KiYiv: Institut vischoYi osvIti NAPN UkraYini, 2017. 205 s.
17. Test (dIagnostika emotsIynogo Intelektu) // <https://www.pdau.edu.ua/content/diagnostyka-emociynogo-intelektu-n-holl>
18. Test 16 tipIv osobistostey // <https://www.16personalities.com/uk/typy-osobystosti>
19. FInIkov T., Suharski R., Shlyaha B. Proekt «InnovatsIyniy unIversitet I Ilderstvo» ta formuvannyya sotsIalnogo kapItalu ukraYinskogo akademIchnogo spIvtovaristva // InnovatsIyniy unIversitet I Ilderstvo: proekt I mIkroproekti – IV. – Varshava: Fundacija “Instytut Artes Liberales”, 2020. – S. 15 – 54.
20. Folomeev M. PopulyarizatsIya nauki ta osvItlnI propozitsIYi: komunikativnI praktiki ukraYinskih unIversitetIv // InovatsIyniy unIversitet I Ilderstvo: proekt I mIkroproekti. – Varshava: Fundacija " Instytut Artes Liberales", 2020. – S. 155-177.
21. Chernish O.V. StrategIchno upravlnnyya osvItnoyu dIyalnIstyu u ZVO. EkonomIka I suspIlstvo. 2018. No19. S.689 – 698.
22. Bateman H. McAdam K. Dictionary of Human Resource and Personnel Management. London: A&C Black Publishers, 2006. 199 p.
23. Bolden R., Jones S., Davis H., Gentle P. Development and Sustaining Shared Leadership in Higher Education. London: LFHE. 2015. 47 p.
24. Lazarsfeld P.F. Friendship as a social process / Paul F. Lazarsfeld, Robert K.Merton // The Varied Sociology of Paul F. Lazarsfeld / Ed. By P.L. Kendall. – New York: Columbia University Press, 1954. – P. 298 – 348.
26. Sztompka P. Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej / Piotr Sztompka. – Krakow: Znak, 2016. – 384 p.

***Nagornyak T. L. Crisis management of Ukrainian displaced universities in the war and post-war periods***

*The effective work of ZVO is the result of the synergy of several factors, among which is the management system through the introduction of effective governance and the implementation of the quality management system in accordance with international standards (ISO 9001). The key conditions for the functioning of such a system are the strategic planning of the development of higher educational institutions, the distribution of powers and responsibilities among all managers and employees, conducting self-analysis in the form of internal audits, self-assessment, analysis of the quality management system, and the introduction of managerial practices for developing the potential of higher education institutions. The article contains the experience of Ukrainian institutions of higher education that were relocated in the period 2014-2022 as a result of Ukraine's war with Russia on its territory. The author aimed to summarize her own experience of relocation, management of a relocated university, and cases of consulting other displaced higher education institutions within the framework of Fulbright projects*

*and programs in Ukraine. Such a generalization of crisis management practices by universities under martial law can be useful both from a research point of view and from a practical point of view because the return of these universities will again require operational tools. Among them are a management audit after relocation, practices and mechanisms of team building and strategic management taking into account the new labor market and society's demands, a system for evaluating the effectiveness of management and teaching activities, a system of management practices for the development of higher education potential. Implementation of management steps through a comprehensive audit of personnel, management, communication, material and technical resources and social capital of the university; identification of problems and growth points; consistent problem-solving and strengthening of positions for the purpose of development and increase of potential can become effective in reviving the activities of higher education institutions in new locations and national higher education on the way to the recovery of Ukraine in war and post-war times.*

**Keywords:** *university management, higher education in Ukraine, recovery of Ukraine in the war and post-war periods, crisis management, Ukrainian displaced universities.*