

МЕНЕДЖМЕНТ УНІВЕРСИТЕТІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

АЖАЖА Марина¹, НЕСТОРЕНКО Тетяна², ПЕЛІОВА Яна³

¹Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-6067-3926>

azazmarina17@gmail.com

²Бердянський державний педагогічний університет, м. Запоріжжя, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-8294-6235>

tp_nestorenko@bdpu.org.ua

³Економічний університет в Братиславі, м. Братислава, Словаччина

<https://orcid.org/0000-0002-0305-0906>

jana.peliova@euba.sk

Ефективна робота закладів вищої освіти (ЗВО) в умовах воєнного стану – результат синергії індикаторів системи організації стратегічного планування розвитку ЗВО; розподілу повноважень, відповідальності та обов'язків керівників і співробітників; проведення самооцінювання управління якістю; запровадження успішних управлінських практик для розвитку потенціалу ЗВО.

Враховуючи турбулентність воєнного часу, університети розробляють та впроваджують функціональні середньострокові Стратегії розвитку, які спрямовані на створення безпечних умов для навчання та викладання; формування та реалізацію якісних управлінських рішень на основі ефективних моделей управління та організаційних структур; психологічну підтримку здобувачів освіти та працівників; відновлення освітньої інфраструктури найближчим часом; збереження стабільного розвитку в освітньому просторі та формування стабільної конкурентної позиції університету у глобальному науково-освітньому полі; постійне реформування та якісна трансформація освіти на всіх рівнях; внесення незапланованих змін до внутрішніх нормативних документів тощо.

Менеджмент університетів у воєнний та повоєнний періоди зазнає значних змін та потребує адаптації до нових умов. Менеджмент враховує ключові аспекти, які впливають на результативність управлінських заходів університетів в цих періодах: заходи безпеки та антикризовий менеджмент; планування евакуації та переселення студентів, персоналу та важливого обладнання у випадку загострення конфлікту; використання технологій для забезпечення можливостей онлайн-навчання та дистанційної роботи; раціональне використання ресурсів та розробка стратегій для фінансової стійкості у період воєнного стану; визначення розміру збитків та потреб у відновленні університетської інфраструктури; пошук фінансових ресурсів для відновлення пошкоджених будівель та обладнання; запровадження програм соціальної та психологічної підтримки для студентів та персоналу, які мали втрати або пережили стрес; адаптація навчальних програм до нових реалій та вимог ринку праці у період повоєнного відновлення; залучення до міжнародних програм та проєктів для відновлення та розвитку; запуск інноваційних програм та досліджень для сприяння розвитку та конкурентоспроможності; встановлення партнерських відносин із місцевою громадою для взаємодії та взаємодопомоги; активна взаємодія з усією університетською спільнотою та зовнішніми стейкхолдерами.

Ключові слова: управління, воєнний стан, відновлення, університет, релокація.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-15>

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Дослідження менеджменту університетів в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України має велику актуальність через ряд важливих причин: умови воєнного конфлікту впливають на стабільність та доступність освітніх послуг, а розуміння та управління освітнім процесом може бути критичним для забезпечення доступу до освіти та збереження якості навчання; університети відіграють важливу роль у підготовці фахівців для військової та гуманітарної сфер, застосовуючи ефективні методи навчання та взаємодії зі студентами, які мають військовий досвід; в умовах воєнного стану ресурси можуть бути обмеженими, тому університети повинні ефективно розподіляти фінансові та матеріальні ресурси, розробляючи ефективні стратегії фінансового управління, сприяючи стабільності університетських установ; університети виступають катализаторами громадських ініціатив у сфері гуманітарної допомоги та відновлення країни та її людського потенціалу, виявляють ефективні методи взаємодії з громадськістю та підтримку гуманітарних проєктів; визначення стратегій відновлення та розвитку університетів у повоєнний період є ключовим аспектом стабільного соціального та освітнього розвитку, допомогою у пошуку оптимальних підходів до перебудови університетської системи; університети виступають катализатором соціально-економічного розвитку міст та регіонів; умови воєнного стану та повоєнного відновлення визначають потребу у міжнародній співпраці та підтримці, розробці стратегій міжнародного співробітництва для забезпечення підтримки та розвитку університетів [1-4, 14, 17, 21, 32-33].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методологічною основою дослідження менеджменту університетів в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення є авторські узагальнення міждисциплінарних, аналітичних і прикладних досліджень таких науковців, як В. Борщ, В. Белякова, Т. Добко, І. Драч, С. Калашнікова, С. Квіт, О. Коваленко, С. Курбатов, Т. Нагорняк, Є. Ніколаєв, Н. Невмержицька, О. Паламарчук, Ю. Рашкевич, Г. Рій, В. Рябченко, М. Фоломєєв, І. Шемелинець, Л. Червона, О. Черниш та інші.

Військова агресія росії проти України у 2014 р. та повномасштабне вторгнення росії на територію України у 2022 р. загострила проблеми в системі освіти, що сформувало значні ризики для розвитку та реформування сфери освіти і науки України [20, 30, 34]. Система роботи закладів вищої освіти під час воєнного стану та в повоєнний період вимагає докорінної трансформації всієї системи і всіх напрямів її роботи. Актуальні питання, на які варто звернути увагу, пов'язані з менеджментом університетів – це створення безпечних умов праці для всіх учасників навчально-виховного процесу; впровадження сценарного підходу в управлінні закладами вищої освіти; визначення специфіки організації навчально-виховного процесу в умовах невизначеності [19]; підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників; навчання кадрів; розвиток служби психологічної підтримки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Вища освіта України, як і вся освітня галузь, зіткнулася з реальними викликами та загрозами під час війни, які призвели до непередбачуваних втрат для країни. Тому Міністерство освіти і науки України презентувало «проектні пропозиції для вирішення нагальних проблем української освіти у воєнний та післявоєнний періоди, де незмінними пріоритетами залишаються забезпечення сталості та безперервності освіти; створення безпечних умов для навчання та викладання; психологічна підтримка учасників освітнього процесу; відновлення освітньої інфраструктури в найближчому майбутньому; продовження реформ та якісних трансформацій на всіх рівнях освіти» [16].

В умовах воєнного стану університети визначають свої основні практичні завдання – продовжувати реалізацію місії університету та забезпечувати всебічне підвищення якості освіти, кваліфікації педагогічного, наукового та управлінського персоналу; здійснювати підготовку здобувачів вищої освіти всіх рівнів; працювати ефективно і стабільно відповідно до своїх основних завдань і функцій в умовах війни.

Дослідження менеджменту університетів є основою для розробки конкретних політик, стратегій та практичних заходів, спрямованих на покращення ролі університетів у важливий період в історії країни [14].

Менеджмент університетів у воєнний та повоєнний періоди може зазнавати значних змін і вимагати адаптації до нових умов. В табл. 1 розглянемо основні аспекти менеджменту університетів у цих двох періодах.

Прийняття рішень керівництвом університетів у воєнний та повоєнний періоди є важливою та складною задачею, оскільки вони стикаються з унікальними викликами та обставинами. У кожному конкретному випадку важливо враховувати контекст і особливості регіону, оскільки вони можуть значно впливати на стратегії управління університетами у воєнний та повоєнний періоди.

При прийнятті рішень важливо дотримуватися принципів прозорості, відкритості та взаємодії зі всіма зацікавленими сторонами. Університети мають бути готові до швидкої адаптації до змін та вибору оптимальних стратегій для забезпечення якісної освіти в будь-який період часу.

У воєнних та повоєнних умовах відновлення України візія університетів ґрунтується на стратегіях розвитку, які спрямовані на збереження і розвиток освіти в країні, а також активну участь у відновленні суспільства. Важливо враховувати, що місія університетів в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення повинна бути гнучкою і враховувати конкретні виклики та можливості, які виникають в кожному конкретному випадку. Співпраця між університетами, урядом, громадою та міжнародними партнерами може бути ключовим фактором успішної реалізації стратегії в умовах невизначеності.

Розуміючи відповідальність, заклади вищої освіти України у цей вирішальний історичний момент визначають свою місію як Pro Futuro («заради майбутнього») і вбачають її для формування якісного людського капіталу для майбутнього повоєнного відновлення держави та повноцінного представництва України в Європі [26], у безперервному професійному та особистісному розвитку педагога, фахівця, громадянина, патріота та інноватора, формуючи особистість з високим рівнем професійної компетентності, інтелектуальної активності та соціальної відповідальності [24].

Таблиця 1

Актуальні аспекти змін та адаптації менеджменту університетів в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України

<i>В умовах воєнного стану</i>	
Мобілізація ресурсів	Університети можуть бути залучені до формування компетентностей з національної безпеки, надаючи перевагу в підготовці фахівців для військової сфери або досліджуючи технології в оборонній промисловості. Ефективний розподіл фінансових, людських та матеріальних ресурсів для виконання важливих завдань. Ресурси можуть бути перерозподілені на користь державних програм інтересів у військовій сфері.
Адаптація навчальних програм	Можливо, зміна акцентів у навчальних програмах для відповідності потребам воєнного часу. Запровадження спеціальних курсів і програм з підготовки фахівців для військового сектору.
Забезпечення безпеки	Розробка та впровадження додаткових заходів безпеки для захисту студентів і персоналу у воєнний період. Врахування можливості евакуації та інших надзвичайних ситуацій. Аналіз потенційних ризиків і прийняття рішень для зменшення їх впливу.
Співпраця з урядом	Підтримка взаємодії та співпраці з урядом для вирішення національних викликів та потреб у воєнний період.
<i>Повоєнне відновлення</i>	
Відновлення інфраструктури	Визначення пріоритетів для відновлення освітньої інфраструктури та підготовки щодо повернення до звичайного режиму. Пошук додаткових ресурсів для відновлення наукових лабораторій, бібліотек, аудиторій тощо і забезпечення повноцінної освітньої діяльності.
Соціальна адаптація	Зміна підходів до соціальної адаптації студентів, які можуть переживати психологічні наслідки війни. Забезпечення психологічної підтримки для студентів і персоналу, які можуть потребувати допомоги у період відновлення.
Реформа освітніх стандартів	Оновлення навчальних програм відповідно до нових викликів сучасного суспільства та потреб ринку праці повоєнного суспільства. Впровадження нових технологій і методів навчання. Розгляд і оновлення навчальних програм відповідно до потреб часу. Розробка стратегій розвитку, спрямованих на відновлення та розвиток університету.
Міжнародна співпраця	Залучення до міжнародної співпраці та обміну студентів для зміцнення міжнародного співробітництва, обміну досвідом та ресурсами.
Ефективний фінансовий менеджмент	Спрямування фінансових ресурсів на відновлення та інновації в освіті. Розробка стратегій залучення фінансування від держави, інвестицій міжнародних організацій і приватного сектору. Забезпечення фінансової стабільності та ефективного використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Джерело: розроблено авторами на основі [2, 4, 14, 17, 30]

Стратегії розвитку українських університетів в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України повинні бути узгоджені з вимогами «Стратегії розвитку вищої освіти на 2022-2032 рр.» [25]; Указу Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [28]; Указу Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України» від 14 травня 2021 року «Про Стратегії людського розвитку» [27]; Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» [22]; Закону України «Про вищу освіту» [5]; Закону України «Про освіту» [7]; Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» [6]; Закону України «Про пріоритетні напрямки розвитку науки і техніки» [9]; Закону України «Про професійний розвиток працівників» [10]; Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» [12]; Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [11]; Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» [29]; Закону України «Про основи національного спротиву» [8]; Закону України «Про особливості трудових відносин в умовах воєнного стану» [13] та інші нормативні акти.

Для забезпечення розвитку українських університетів в умовах повоєнного відновлення в європейському просторі вищої освіти та європейському дослідницькому просторі цілі та завдання Стратегій розвитку університетів мають відповідати основним принципам Болонського процесу, вимогам Римського міністерського комюніке щодо досягнення Цілей сталого розвитку до 2030 року, дотримуючись наступних принципів: «інклюзивність – кожен здобувач освіти має рівний доступ до вищої освіти і повну підтримку під час навчання; інноваційність – запровадження нових методик навчання, викладання та оцінювання, тісно пов'язаних із дослідженнями; взаємозв'язаність – спільні ініціативи та інструменти сприяють та посилюють міжнародну співпрацю та реформи, обмін

знаннями та мобільність персоналу й студентів» [23] та пріоритетам «Дорожньої карти з інтеграції науково-інноваційної системи України до Європейського дослідницького простору» (ЄДП) [18].

Концепція Європейського дослідницького простору складається з шести пріоритетів, спільно визначених Європейською комісією, навколо яких кожна країна ЄДП розробляє свою дорожню карту: «підвищення ефективності національних дослідницьких систем; спільне вирішення проблем, зумовлених глобальними викликами; вільний ринок праці дослідників; гендерна рівність; відкрита наука та відкриті інновації; розвиток міжнародного співробітництва» [15]. Для українських закладів вищої освіти інтеграція до Європейського дослідницького простору є інструментом поглиблення співпраці з науковою спільнотою ЄС та адаптації до європейських стандартів і норм у сфері науки та інновацій, що сприятиме сталому розвитку та конкурентоспроможності країни. Держава забезпечує інтеграцію національного дослідницького простору в європейський дослідницький простір відповідно до Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» [6].

Інтеграція закладів вищої освіти України у європейський відповідає основним тенденціям розвитку систем вищої освіти країн Європейського Союзу. Так, наприклад, приналежність Економічного університету в Братиславі (Словаччина) до європейського простору вищої освіти та спільного європейського дослідницького простору закріплена в місії даного закладу вищої освіти [31].

Інтеграція науково-інноваційної системи України до Європейського дослідницького простору (ЄДП) вимагає системного та комплексного підходу. Впровадження дорожньої карти з інтеграції науково-інноваційної системи України до ЄДП забезпечить: «гармонізацію політики у сфері науки та інновацій відповідно до стандартів та норм ЄС; розширення доступу до наукових та інноваційних програм ЄС; розвиток дослідницьких інфраструктур України та їхню інтеграцію до дослідницьких інфраструктур ЄС; створення сприятливих умов для міжнародної та міжгалузевої мобільності вчених; застосування комплексного гендерного підходу у сфері науки та інновацій; застосування принципів відкритої науки та використання інструментів відкритого доступу ЄС; розвиток інноваційної інфраструктури з урахуванням кращих європейських практик; інтернаціоналізацію наукових досліджень та інновацій за межами ЄС» [15]. Інтеграція науково-інноваційної діяльності українських університетів в умовах повоєнного відновлення до Європейського дослідницького простору орієнтована на розвиток наукового та інноваційного потенціалу країни, яка сприятиме взаємодії з європейськими партнерами та посилить конкурентоспроможність національної економіки.

Основними напрями інтеграції українських університетів до ЄДП є: нормативна конвергенція; забезпечення відкритого доступу до наукових досліджень і публікацій та вільного доступу до електронних ресурсів для дослідників; мобільність науковців та студентів між українськими та європейськими університетами; розвиток інноваційної інфраструктури (технопарків, бізнес-інкубаторів); залучення до систем трансферу технологій та сприяння їх впровадженню; участь у міжнародних дослідницьких проектах і програмах та отримання грантів; розробка та впровадження європейських критеріїв оцінки досліджень та інновацій; розробка та участь у спільних платформах оцінювання результатів наукових досліджень; залучення фінансової підтримки від Європейського Союзу та інших міжнародних фондів; залучення приватного капіталу для фінансування науково-інноваційних проектів; забезпечення транспарентного, ефективного та чесного управління науковими та інноваційними інституціями.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, менеджмент університетів в умовах воєнного часу потребує динамічних змін щодо реалізації управлінських функцій і освітніх послуг у повному обсязі на основі впровадження цифрових технологій; організації освітнього процесу на всіх освітніх рівнях та створення належних умов слухачам курсів підвищення кваліфікації; визначення сильних і слабких сторін комунікації з працівниками структурних підрозділів; оцінки реальної ситуації проблем забезпечення доступу до фінансових ресурсів; впровадження інноваційних проектів і сучасних наукових інфраструктур та технологічних платформ; переорієнтації всіх учасників навчально-виховного процесу та нових способів, методів і принципів організації навчального процесу; організації служби психологічної підтримки у новому форматі; оновлення діяльності системи неформальної освіти; оновлення змісту та забезпечення якості освіти; розвитку механізмів трансферу технологій з наукових установ до підприємств; новий погляд на розробку загальних стратегій реалізації освіти; створення

інструментів для оцінки результативності та впровадження кращих практик; залучення громадськості до відкритого діалогу про значущість наукових досліджень та інновацій; сприяння інтернаціоналізації наукової системи.

У післявоєнний період потрібно приділити велику увагу оновленню української системи освіти – гнучкому та прогнозованому розвитку педагогічного потенціалу; реалізації інноваційних проєктів; відновленню сучасної інфраструктури; формуванню патріотичного духу у молоді та почуття громадської відповідальності в суспільстві; оцінці реальності вітчизняних проблем; оновленню змісту освіти; формулюванню нових стратегій освітніх реформ; інтеграції науки та освіти в міжнародне освітнє співтовариство; налагодженню співпраці між університетами, урядовими структурами, громадськістю та міжнародними партнерами у дослідницьких проєктах та програмах для спільного вирішення проблем та забезпечення стабільності та розвитку системи освіти.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Ажажа М.А., Пеліова Я., Несторенко Т.П. Управління релокованими університетами в умовах підвищеної невизначеності. Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки. 2023. Вип.2. 27-40. <https://doi.org/10.31494/2412-9208-2023-1-2-27-40>
2. Ажажа М., Гонда В., Несторенко Т. Человеческий капитал: теоретические основы и механизмы развития. Problems of spatial development of socio-economic systems: economics, education, medicine. The Academy of Management and Administration in Opole. 2015. 63-69. URL: <http://surl.li/nqoex>
3. Дії учасників освітнього процесу в разі надзвичайних ситуацій. Освітній омбудсмен України. 18.01.2022. URL: <http://surl.li/cwtow>
4. Дука А. П. Антикризовий менеджмент воєнного періоду: виклики та можливості. REICST. 2023. 22-23. URL: <https://reicst.com.ua/asp/article/view/394>
5. Закон України «Про вищу освіту» від 01 липня 2014 року № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
6. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 01 січня 2023 року № 2842-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>
7. Закон України «Про освіту» від 05 вересня 2017 року № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
8. Закон України «Про основи національного спротиву» від 12 червня 2022 року № 1702- IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text>
9. Закон України «Про пріоритетні напрямки розвитку науки і техніки» від 05 лютого 2023 року № 2623-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2623-14#Text>
10. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 27 грудня 2019 року № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>
11. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 року № 389-VIII (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
12. Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» від 25 квітня 2019 року № 2704-VIII; Із урахуванням змін в інституційно-правовому регулюванні освітньої сфери України в умовах воєнного стану. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text>
13. Закон України «Про особливості трудових відносин в умовах воєнного стану» від 19 липня 2022 року № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
14. Кириченко М.О., Муранова Н.П. Освітньо-науковий фронт університету в умовах війни: нові виклики та реалії. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. У трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р. Т. II. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/734630/1/241-213-218.pdf>
15. МОН України. МОН представляє дорожню карту інтеграції до європейського дослідницького простору. 12.02.2021. URL: <http://surl.li/orpbct>
16. МОН України. МОН презентувало проєктні пропозиції для вирішення нагальних проблем української освіти у воєнний та післявоєнний періоди. МОН України. 9.05.2022. URL: <http://surl.li/opbcq>
17. Нагорняк Т.Л. Кризовий менеджмент переміщених ЗВО України в умовах воєнного

стану. Політичне життя. 2023. №1. 4-14. <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2023.1.1>

18. Наказ міністерства освіти і науки України «Про затвердження дорожньої карти з інтеграції науково-інноваційної системи України до європейського дослідницького простору», від 10 лютого 2021 року № 167. URL: <http://surl.li/cxzkzr>

19. Несторенко Т. П. «Економіка суперзірок»: можливості та загрози для сфери освіти. Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 7, № 2, 8-15. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-2-1>

20. Несторенко Т.П. Значення університету для економіки міста: приклад впливу переміщеного університету. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. №5. Т. 1 (298). 223-227. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(1\)-39](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-39)

21. Освіта і наука України в умовах воєнного стану. Інформаційно-аналітичний збірник. Київ. 2023. URL: <http://surl.li/lgtkz>

22. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» від 03 березня 2021 року № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>

23. Римське Міністерське Комюніке від 19 листопада 2020 року. URL: <http://surl.li/opbqc>

24. Стратегія розвитку Бердянського державного педагогічного університету (2022 – 2025 рр.). URL: https://bdpu.org.ua/wp-content/uploads/2022/08/Stratehiiia_BDFPU.pdf

25. Стратегія розвитку вищої освіти на 2022-2032 рр., від 23 лютого 2022 року № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>

26. Стратегія розвитку Запорізького національного університету в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України на 2023-2025 роки. URL: https://www.znu.edu.ua/docs/2023/znu_2023_2025.pdf

27. Указ Президента України Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегії людського розвитку» від 02 червня 2021 року № 225. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#Text>

28. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року», від 30 вересня 2019 року №722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>

29. Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24.02.2022 року № 64/202210, редакція від 10.11.2023 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>

30. Abyzova L., Babenko O., Nestorenko T., Reshetova I., Semeniuk M., Shevchenko O. Educational management in Ukraine: the place of displaced universities. Sustainable Development Goals: The 2030 Agenda & Does environmental diplomacy reflect new challenges regarding climate change? Workshop 8.11.2017. University of Economics in Bratislava, Bratislava. 2017. 5-15. URL: <https://cutt.ly/SYcVUXq>

31. Misia, vízia, strategické ciele, poslanie. Ekonomická univerzita v Bratislave. URL: <https://euba.sk/univerzita/misia-vizia-strategicke-ciele-poslanie>

32. Nestorenko T., Dubrovina N., Peliova J. Local Economic Impact of Domestic and International Students: Case of University of Economics in Bratislava. In: European Financial Systems 2016. Proceedings of the 13th International Scientific Conference. 2016. 496-501. URL: http://is.muni.cz/do/econ/sborniky/2016/EFS2016-Proceedings_final_September_19_final.pdf

33. Nestorenko T., Ostenda A., Perelygina L., Ilna Yu. (2018). The Impact of Foreign Students on Internationalization of University and on the Economy of a Host City (Case of the Katowice School of Technology). Capacity and resources for sustainable development: the role of economics, business, management and related disciplines. EDAMBA-2018. Conference Proceedings of International Scientific Conference for Doctoral Students and Post-Doctoral Scholars. 17-19 April 2018. 2018. 356-366. URL: <https://cutt.ly/mDYfMXb>

34. Nestorenko T., Tokarenko O., Kolmakova O. Entrepreneurship in Eastern Ukraine: development in the context of armed conflict and the Covid-19 pandemic. International Relations 2021: Current issues of world economy and politics. Proceedings of scientific works from the 22nd International Scientific Conference 2nd – 3rd December 2021. 2021. 510-517. URL: <https://cutt.ly/DHUw2WV>

REFERENCES:

1. Azhazha, M.A., Peliova, J., Nestorenko, T.P. (2023). Upravlinnia relokovanymy universytetamy v umovakh pidvyschenoi nevyznachenosti [Management of Relocated Universities in Conditions of Increased Uncertainty]. Scientific papers of Berdyansk State Pedagogical University Series: Pedagogical sciences. Iss.2. 27-40. <https://doi.org/10.31494/2412-9208-2023-1-2-27-40>.

2. Azhazha, M.A., Gonda, V., Nestorenko, T.P. (2015). Chelovecheskiy kapital: teoreticheskie osnovy i mekhanizmy razvitiya Человеческий капитал: теоретические основы и механизмы развития [Human Capital: Theoretical Foundations and

Development Mechanisms]. Problems of spatial development of socio-economic systems: economics, education, medicine. Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole. 63-69. <https://cutt.ly/YFdf3RC>

3. Dii uchasznykiv osvith'oho protsesu v razi nadzvychajnykh sytuatsij [Actions of participants in the educational process in case of emergencies.]. Osvitnij ombudsmen Ukrainy. 18.01.2022. URL: <http://surl.li/cwtow>

4. Duka, A. P. (2023). Antykryzovij menedzhment voiennoho periodu: vyklyky ta mozhlyvosti [Anti-crisis management during the war period: challenges and opportunities]. REICST. 22-23. URL: <https://reicst.com.ua/asp/article/view/394>

5. Zakon Ukrainy «Pro vyschu osvitu» vid 01 lypnia 2014 roku № 1556-VII. [Law of Ukraine "On Higher Education" dated July 1, 2014, No 1556-VII.]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>

6. Zakon Ukrainy «Pro naukovu i naukovo-tekhnicnu diial'nist'» vid 01 sichnia 2023 roku № 2842-IX [Law of Ukraine "On Scientific and Scientific-Technical Activities" dated January 1, 2023 No. 2842-IX]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>

7. Zakon Ukrainy «Pro osvitu» vid 05 veresnia 2017 roku № 2145-VIII [Law of Ukraine "On Education" dated September 5, 2017 No. 2145-VIII]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

8. Zakon Ukrainy «Pro osnovy natsional'noho sprotyvu» vid 12 chervnia 2022 roku № 1702- IX [Law of Ukraine "On the Foundations of National Resistance" dated June 12, 2022 No. 1702-IX]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text>

9. Zakon Ukrainy «Pro priorityetni napriamky rozvytku nauky i tekhniky» vid 05 liutoho 2023 roku № 2623-III [Law of Ukraine "On priority areas of development of science and technology" dated February 5, 2023 No. 2623-III.]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2623-14#Text>

10. Zakon Ukrainy «Pro profesijnyj rozvytok pratsivnykiv» vid 27 hrudnia 2019 roku № 4312-VI [Law of Ukraine "On Professional Development of Employees" dated December 27, 2019 No. 4312-VI]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>

11. Zakon Ukrainy «Pro pravovyj rezhym voiennoho stanu» vid 12 travnia 2015 roku № 389-VIII (zi zminamy ta dopovnenniamy) [Law of Ukraine "On the Legal Regime of Martial Law" dated May 12, 2015 No. 389-VIII (as amended)]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

12. Zakon Ukrainy «Pro zabezpechennia funkcionuvannia ukrains'koi movy iak derzhavnoi» vid 25 kvitnia 2019 roku № 2704-VIII; Iz urakhuvanniam zmin v instytutsijno-pravovomu rehuliuванні osvith'oi sfery Ukrainy v umovakh voiennoho stanuy [Law of Ukraine "On Ensuring the Functioning of the Ukrainian Language as a State Language" dated April 25, 2019 No. 2704-VIII; Taking into account the changes in the institutional and legal regulation of the educational sphere of Ukraine in the conditions of martial law]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text>

13. Zakon Ukrainy «Pro osoblyvosti trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu» vid 19 lypnia 2022 roku № 2136- IX [Law of Ukraine "On Peculiarities of Labor Relations in Martial Law" dated July 19, 2022 No. 2136-IX]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

14. Kyrychenko, M.O., Muranova, N.P. (2022). Osvith'o-naukovyj front universytetu v umovakh vijny: novi vyklyky ta realii [The educational and scientific front of the university in the conditions of war: new challenges and realities]. Publichne upravlinnia ta administruvannia v umovakh vijny i v postvoiennoyj period v Ukraini : materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf. U tr'okh tomakh, m. Kyiv, DZVO «Universytet menedzhmentu osvity» NAPN Ukrainy, 15-28 kvitnia 2022 r. T. II. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/734630/1/241-213-218.pdf>

15. MES of Ukraine (2021). MON predstavliaie dorozhniu kartu intehratsii do ievropejs'koho doslidnyts'koho prostoru [MES presents a roadmap for integration into the European research space]. 12.02.2021. URL: <http://surl.li/opbct>

16. MES of Ukraine (2022). MON prezentovalo proiektni propozyicii dlia vyrishennia nahal'nykh problem ukrains'koi osvity u voiennoyj ta pislivoiennoyj periody [The Ministry of Education and Culture presented project proposals for solving urgent problems of Ukrainian education in the war and post-war periods]. 9.05.2022. URL: <http://surl.li/opbcq>

17. Nagornyak, T. L. (2023). Kryzovij menedzhment peremischennykh ZVO Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. [Crisis management of Ukrainian displaced universities in the war and post-war periods]. Politychne zhyttia. №1. 4-14. <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2023.1.1>

18. Nakaz ministerstva osvity i nauky Ukrainy «Pro zatverdzhennia dorozhn'oi karty z intehratsii naukovo-innovatsijnoi systemy Ukrainy do ievropejs'koho doslidnyts'koho prostoru», vid 10 liutoho 2021 roku № 167 [Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine "On approval of the road map for the integration of the scientific and innovative system of Ukraine into the European research space", dated February 10, 2021 No. 167]. URL: <http://surl.li/cxzkz>

19. Nestorenko, T.P. (2020). „Ekonomika superzirok“: mozhlyvosti i zahrozy dlia sfery osvity [„The superstar economy“: opportunities and threats for education]. Ukrainian Journal of Applied Economics. Vol. 7, no 2, 8-15. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-2-1>

20. Nestorenko, T.P. (2021). Znachennia universytetu dlia ekonomiky mista: pryklad vplyvu peremischenoho universytetu [The value of the university for the economy of the city: an example of the impact of a relocated university]. Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. №5, Vol. 1 (298), 223-227. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(1\)-39](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-39)

21. Osvita i nauka Ukrainy v umovakh voiennoho stanu (2023). [Education and science of Ukraine under martial law]. Informatsijno-analitychnyj zbirnyk. Kyiv. URL: <http://surl.li/lgtkz>

22. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennia Natsional'noi ekonomichnoi stratehii na period do 2030 roku» vid 03 bereznia 2021 roku № 179 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On Approval of the National Economic Strategy for the Period Until 2030" dated March 3, 2021 No. 179]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>

23. Rysmske Ministers'ke Komunikie vid 19 lystopada 2020 roku [Rome Ministerial Communiqué of November 19, 2020]. URL: <http://surl.li/opbpc>

24. Stratehiiia rozvytku Berdians'koho derzhavnogo pedahohichnoho universytetu (2022-2025 rr.) [Development strategy of Berdyansk State Pedagogical University (2022-2025)]. URL: https://bdpu.org.ua/wp-content/uploads/2022/08/Stratehiiia_BDPU.pdf

25. Stratehiiia rozvytku vyschoi osvity na 2022-2032 rr., vid 23 liutoho 2022 roku № 286-p [Strategy for the development of higher education for 2022-2032, dated February 23, 2022 No. 286]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>

26. Stratehiiia rozvytku Zaporiz'koho natsional'noho universytetu v umovakh voiennoho stanu ta povoiennoho vidnovlennia Ukrainy na 2023-2025 roky [Development strategy of the Zaporizhia National University in the conditions of martial

law and post-war recovery of Ukraine for 2023-2025]. URL: https://www.znu.edu.ua/docs/2023/_znu_2023_2025.pdf

27. Ukaz Prezydenta Ukrainy Pro rishennia Rady natsional'noi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 travnia 2021 roku «Pro Stratehii liuds'koho rozvytku» vid 02 chervnia 2021 roku № 225 [Decree of the President of Ukraine On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated May 14, 2021 "On the Strategy of Human Development" dated June 2, 2021 No. 225]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#Text>

28. Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku», vid 30 veresnia 2019 roku №722/2019 [Decree of the President of Ukraine "On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period until 2030", dated September 30, 2019 No. 722/2019]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>

29. Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro vvedennia voiennoho stanu v Ukraini» vid 24.02.2022 roku № 64/202210, redaktsiia vid 10.11.2023 roku [Decree of the President of Ukraine "On the introduction of martial law in Ukraine" dated February 24, 2022 No. 64/202210, version dated November 10, 2023]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>

30. Abyzova, L., Babenko, O., Nestorenko, T., Reshetova, I., Semeniuk, M., Shevchenko, O. (2017). Educational management in Ukraine: the place of displaced universities. Sustainable Development Goals: The 2030 Agenda & Does environmental diplomacy reflect new challenges regarding climate change? Workshop 8.11.2017. University of Economics in Bratislava, Bratislava. 5-15. URL: <https://cutt.ly/SYcVUXq>

31. Misia, vizia, strategicke ciele, poslanie [Mission, Vision, Strategic Objectives]. University of Economics in Bratislava. Available at: <https://euba.sk/univerzita/misia-vizia-strategicke-ciele-poslanie>

32. Nestorenko, T., Dubrovina, N., Peliova, J. (2016). Local Economic Impact of Domestic and International Students: Case of University of Economics in Bratislava. In: European Financial Systems 2016. Proceedings of the 13th International Scientific Conference. 496-501. URL: http://is.muni.cz/do/econ/sborniky/2016/EFS2016-Proceedings_final_September_19_final.pdf

33. Nestorenko, T., Ostenda, A., Perelygina, L., Iliina, Yu. (2018). The Impact of Foreign Students on Internationalization of University and on the Economy of a Host City (Case of the Katowice School of Technology). Capacity and resources for sustainable development: the role of economics, business, management and related disciplines. EDAMBA-2018. Conference Proceedings of International Scientific Conference for Doctoral Students and Post-Doctoral Scholars. 17-19 April 2018. 356-366. URL: <https://cutt.ly/mDYfMXb>

34. Nestorenko, T., Tokarenko, O., Kolmakova, O. (2021). Entrepreneurship in Eastern Ukraine: development in the context of armed conflict and the Covid-19 pandemic. International Relations 2021: Current issues of world economy and politics. Proceedings of scientific works from the 22nd International Scientific Conference 2nd - 3rd December 2021. 510-517. URL: <https://cutt.ly/DHUw2WV>

UNIVERSITY MANAGEMENT UNDER MARTIAL LAW AND POST-WAR RECONSTRUCTION IN UKRAINE

AZHAZHA Maryna¹, NESTORENKO Tetyana², PELIOVA Jana³

¹Zaporizhzhia National University, Ukraine

²Berdyansk State Pedagogical University, Ukraine

³University of Economics in Bratislava, Slovakia

The effective functioning of higher education institutions in conditions of martial law is the outcome of the synergy among various indicators, including the strategic planning system for the development of universities, the allocation of powers, responsibilities, and duties among managers and employees, self-assessment of quality management, and the incorporation of successful management practices to develop the potential of higher education institutions.

Given the turbulence of wartime, universities are developing and implementing functional medium-term development strategies. These strategies aim to establish secure conditions for learning and teaching, formulating and implementing quality management solutions based on effective management models and organizational structures, providing psychological support for students and employees, restoring educational infrastructure in the near future, preserving stable development in the educational space, and forming a competitive position for the university in the global scientific and educational field. Additionally, universities are undergoing continuous reform and quality transformation at all levels, making unplanned changes to internal regulatory documents, and more.

The management of universities during war and post-war periods has undergone significant changes and required adaptation to new conditions. Management takes into account key aspects affecting the effectiveness of university management measures during these periods. These aspects include security measures and anti-crisis management, planning for the evacuation and resettlement of students, staff, and essential equipment in the event of an escalation of conflict, leveraging technology to provide online learning and remote work opportunities, rational use of resources, and developing strategies for financial stability during martial law. Other considerations involve determining the extent of damage and the need to restore university infrastructure, searching for financial resources to restore damaged buildings and equipment, introducing social and psychological support programs for students and staff who have suffered losses or experienced stress, adapting educational programs to new realities and the requirements of the labour market during post-war recovery, participating in international programs and projects for recovery and development, launching innovative programs and research to promote development and competitiveness, and establishing partnerships with the local community for interaction and mutual support. All these efforts involve active interaction with the entire university community and external stakeholders.

Keywords: management, martial law, restoration, university, relocation.