

## RESEARCH ARTICLE



# Університети України в умовах повномасштабної військової агресії росії: загрози, виклики та нові перспективи

Трофименко Микола<sup>1\*</sup> <sup>1</sup>Мариупольський державний університет, Україна

\*m.trofyenko@mdu.in.ua

## Анотація

Визначено та проаналізовано вплив повномасштабного вторгнення військ російської федерації на територію України на умови функціонування національної системи освіти, охарактеризовано загрози подальшого розвитку освітньої галузі, зокрема вищої школи, що пов'язані із втратою людського капіталу, руйнуванням освітньої та наукової інфраструктури.

Обґрунтовано умови стабілізації діяльності університету в умовах тимчасового переміщення. Визначено та надано характеристику базових складових аудиту наявних ресурсів функціонування університетів в умовах переміщення (аудит кадрів і контингенту здобувачів вищої освіти, НПП та співробітників, управлінський аудит, комунікаційний аудит (зовнішній і внутрішній), аудит партнерства та аудит матеріально-технічної бази університету). На прикладі кейсу Мариупольського державного університету (МДУ) запропоновано базові складові стратегічного розвитку в умовах тимчасового переміщення від стратегії стабілізації до стратегії прориву.

Обґрунтовано базові складові, що визначають процес стабілізації розвитку МДУ в умовах тимчасового переміщення (перегляд існуючих освітніх програм, оновлення стратегії розвитку, створення нової власної матеріально-технічної бази в місті релокації, максимальне використання переваг «вікна можливостей», забезпечення доступу до усіх електронних платформ та сервісів, організація фандрайзингової кампанії, створення гуманітарного штабу університету). Запропоновано основні складові проривної стратегії розвитку задля збереження ідентичності університету та колективу МДУ (ребрендинг, діджиталізація, інтернаціоналізація, розробка і затвердження нової освітньої концепції, розвиток власної матеріально-технічної бази, реалізація університетом соціально-гуманітарної місії та утвердження університету в якості інституту публічної дипломатії).

## Вступ

Актуальність дослідження. Взаємопов'язаність сучасного глобалізованого світу викликає постійний вплив на розвиток вищої освіти різноманітних процесів, що відбуваються в економічній, політичній, демографічній, культурній та інших сферах. Однак події, пов'язані із повномасштабною війною РФ проти українського народу, створили принципово нові деструктивні виклики для розвитку університетів України, що створили реальні загрози для розвитку людського капіталу в країні. Війна руйнує можливості для практичного втілення цілей сталого розвитку в частині забезпечення інклюзивного, справедливого навчання (UN Sustainable Development Group, 2022).

З 24 лютого 2022 року — з початку повномасштабного вторгнення військ російської федерації на територію України — національна система освіти зазнала колосальних змін та тектонічних зрушень. Сотні зруйнованих будівель закладів дошкільної, загальної середньої, фахової передвищої та вищої освіти,

## Ключові слова:

безпека, інститут публічної дипломатії, стратегія розвитку університету, тимчасово переміщений університет

## Мова статті:

українська

## Отримано:

7 листопада 2022 р.

## Прийнято:

10 грудня 2022 р.

## Опубліковано:

30 грудня 2022 р.

## Цитування:

Трофименко, М. (2022). Університети України в умовах повномасштабної військової агресії росії: загрози, виклики та нові перспективи. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, 14, 5-19. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-14-5-19>

мільйони вимушених переселенців всередині країни та за кордоном, десятки переміщених закладів освіти, постійна та щоденна небезпека ракетних ударів по всій території України та артилерійських обстрілів у регіонах, де ведуться активні бойові дії. Зазначені події актуалізують питання переосмислення умов, в яких знаходиться національна система вищої освіти, конкретизації загроз, що спричинені масовим переміщенням абітурієнтів, студентів та науково-педагогічних працівників до більш безпечних територій України та за кордон, скороченням державного фінансування, суттєвим зменшенням можливостей сплачувати контрактні зобов'язання, а відтак і скороченням спеціальних фондів університетів. У багатьох переміщених університетів знищена практично вся матеріально-технічна база та обладнання, на жаль, багато втрат серед колективів і студентства. З огляду на це, спеціальних досліджень потребують питання стратегічного розвитку університетів в умовах тимчасового переміщення.

**Мета статті** — визначення напрямів впливу військової агресії на національну систему освіти, що формують нові умови функціонування університетів та впливають на формування нових політик стратегічного розвитку університетів в умовах тимчасового переміщення.

#### **Завдання статті:**

- визначити напрями руйнівного впливу військових дій на національну систему освіти;
- систематизувати особливості першої та другої хвилі переміщення українських закладів вищої освіти;
- обґрунтувати складові аудиту наявних ресурсів функціонування університетів в умовах переміщення;
- запропонувати базові складові стратегічного розвитку в умовах тимчасового переміщення (на прикладі Маріупольського державного університету, МДУ).

#### **Методи дослідження**

Інформаційно-фактологічною базою дослідження виступили офіційні матеріали та аналітичні звіти міжнародних організацій (ООН, ОЕСР, МВФ, міжнародних економічних форумів та ін.), законодавчі та нормативно-правові документи Міністерства освіти і науки України, наукові доробки вітчизняних вчених (О. Булатової, О. Грибіненко — дослідження впливу освіти на національну безпеку країн; І. Власової, С. Калашнікової, О. Оржель — питання соціальної відповідальності університетів; науковців Національного інституту стратегічних досліджень — оцінка проблем та перспектив розвитку вітчизняної системи вищої освіти в умовах воєнної агресії РФ) та закордонних дослідників (М. Кастельса — дослідження діяльності університетів як складних динамічних систем з диверсифікованими функціями; Дж. Найт та Х. де Віта — питання зростання ролі міжнародної освіти як м'якої сили влади і набуття університетами ознак інститутів публічної дипломатії; Г. Фана і Т. Попкевіца — висновки щодо посилення ролі університетів як осередків трансформації). Інформаційним підґрунтям роботи також стали результати особистих напрацювань автора у сфері стратегування розвитку та управління конкурентоспроможністю університетів, дослідження діяльності університетів як суб'єктів публічної дипломатії та їх ролі у забезпеченні національної безпеки.

У процесі дослідження застосовувалися такі методи: узагальнення та систематизація даних щодо впливу військової агресії на розвиток освітньої сфери в Україні, SWOT-аналіз для визначення особливостей діяльності університету в умовах тимчасового переміщення, структурно-логічний аналіз для обґрунтування базових складових стратегічного розвитку закладу вищої освіти в умовах тимчасового переміщення.

#### **Результати та їх обговорення (виклад основного матеріалу)**

Освітній процес в Україні серйозно постраждав через війну росії проти України з 24 лютого 2022 року. За останньою інформацією Міністерства освіти і науки України (МОН

України (Saveschools in ua, 2022)), 2783 закладів освіти постраждали від бомбардувань та обстрілів. 337 з них зруйновано повністю. І це не остаточні цифри, бо руйнування та знищення освітніх закладів постійно продовжується. Найбільше внаслідок російської збройної агресії постраждали заклади освіти у Харківській, Донецькій, Луганській, Запорізькій, Миколаївській та Херсонській областях. Війна росії проти України зачепила 1,5 мільйона молоді та понад 70 тисяч іноземних студентів, які навчалися в Україні до 24 лютого. За даними UNICEF, тільки за один місяць війни в Україні внаслідок військової агресії до переміщення було залучено 4,3 млн дітей, з яких майже 2 млн виїхали з країни (Unisef Україна, 2022). За кордон виїхали більш як 23 тис. педагогічних працівників і понад 600 тис. учнів. Водночас і ці дані не є остаточними: за інформацією керівництва закладів освіти, місцеперебування близько 10-15 % учнів і студентів не ідентифіковано (Національний інститут стратегічних досліджень, 2022).

Ситуація із руйнуванням закладів освіти внаслідок застосування військової сили не є унікальною. За даними Глобальної коаліції із захисту освіти від атак (GCPEA), яка була сформована у 2010 році організаціями, що працюють у сфері освіти в надзвичайних ситуаціях, захисту та міжнародного права людини та гуманітарного права (UNRWA, 2022), протягом 2020-2021 років було зафіксовано понад 5 тисяч нападів на заклади освіти (для порівняння: у 2018-2019 роках зафіксовано 4,3 тисячі подібних нападів, пов'язаних із застосуванням військової сили). Понад 9 тисяч студентів і викладачів були заарештовані, поранені або загинули. Цілком очевидно, що внаслідок російської агресії статистика людських втрат та руйнувань освітянської сфери буде ще трагічнішою.

Українські заклади освіти усіх рівнів постраждали внаслідок використання важкої артилерії, авіаударів та іншої вибухової зброї в населених пунктах, тоді як інші використовувалися як інформаційні центри, укриття або центри постачання допомоги. Щонайменше кожна шоста школа на сході України, яким UNICEF надавав підтримку, була пошкоджена або зруйнована з початку війни. У понад 1200 закладах освіти, що знаходяться на тимчасово окупованій території, ворог терміново запроваджує російські стандарти.

Крім людських втрат та знищення матеріально-технічної бази, додатковими чинниками негативного впливу військової агресії, що є загрозливими для розвитку вітчизняної системи освіти, зокрема, вищої, стали: погіршення психологічного стану як освітян, так і учнівської та студентської молоді; зменшення кількості іноземних студентів у вітчизняних університетах; скорочення державних видатків на вищу освіту через зростання воєнних витрат та зменшення бюджетних місць у закладах вищої освіти; зниження доходів населення; значне посилення «освітньої міграції». Слід зазначити, що масштаби переміщення українських дітей та учнівської молоді є надзвичайними, а їх вплив може стати вкрай негативним для забезпечення безпекового та збалансованого розвитку країни в майбутньому. Як один із драйверів розвитку освіта виступає найбільш дієвим інструментом миру та стабільності, забезпечуючи послідовну віддачу з точки зору доходу. І якщо для конкретної людини рівень її освіти визначає її індивідуальні можливості (працевлаштування, високий дохід, якість життя), то для суспільства в цілому людина із якісною освітою стає важливою умовою довготривалого економічного зростання, інноваційної активності тощо (Булатова, Грибіненко, 2020).

У період з 25 червня по 04 серпня 2022 року МОН України спільно з Інститутом освітньої аналітики, Освітнім кластером у партнерстві з Дитячим фондом ООН (UNICEF), Save the Children та Світовим банком спільно провели дослідження закладів фахової передвищої та вищої освіти для визначення поточного стану фахової передвищої та вищої освіти, визначення поточних втрат і збитків, а також нагальних потреб. Загалом до оцінки потреб було запрошено 1208 закладів освіти (у цю кількість увійшли (територіально) відокремлені структурні підрозділи навчальних закладів). На опитування відповіли 749 (62 %) закладів освіти, з яких 252 (34 %) — заклади вищої та 497 (66 %) — заклади фахової передвищої освіти. Матеріали надійшли з усіх регіонів України, за винятком АР Крим. Усі

749 закладів освіти, які відповіли на опитування, продовжили роботу після 24 лютого 2022 року, з них 72 переміщених закладів, що продовжили роботу з нових локацій, 4 заклади перебувають у процесі переїзду. Загалом 158 (21 %) опитаних закладів освіти повідомили про пошкодження інфраструктури внаслідок війни, з них 41 у Харківській області, 21 у Києві та Київській області, 12 у Дніпропетровській, 11 у Миколаївській та Сумській областях, та 10 у Запорізькій області. До 30 закладів освіти повідомили про значні втрати лабораторного обладнання, бібліотечних фондів, навчальних матеріалів, меблів та офісного майна. Ще 83 заклади зазнають додаткових збитків через використання їх приміщень як тимчасових притулків ВПО, а 51 заклад освіти має значні або часткові збитки через необхідність будівництва функціональних бомбосховищ. Частина приміщень більш ніж половина закладів освіти використовується в гуманітарних цілях, у тому числі як притулки для ВПО, центри збору та сортування гуманітарної допомоги, або як укриття для громади під час авіаційної тривоги. Декілька закладів освіти серед додаткових інфраструктурних потреб виділили нагальність облаштування своїх приміщень функціональними бомбосховищами та різноманітними роботами стосовно утеплення. Більш ніж половина (57 %) закладів професійної, фахової передвищої та вищої освіти продовжують надавати свої послуги виключно онлайн, причому 41 % обирають гібридний формат (очний та онлайн). У більшості закладів освіти майже всі (81-100 %) або більша частина (51-80 %) учнів відновили навчання після 24 лютого 2022 року. Загалом у 35 закладах освіти до навчання повернулися до 30 % учнів.

В Україні вже відбулось дві хвилі переміщення університетів, і якщо у 2014 році такі переміщення відбувались відносно спокійно, то у 2022 році колективи студентів, викладачів та співробітників вимушені були евакуююватись під обстрілами, через фільтраційні заходи окупантів. Масштаби другої хвилі переміщення українських університетів виявились значно більшими (табл. 1).

Під час першої хвилі переміщення охопило 18 державних закладів вищої освіти

**Таблиця 1.** Переміщення закладів вищої освіти України: порівняльна характеристика

| Критерій   | Перша хвиля | Друга хвиля |
|--|-------------|-------------|
| Кількість закладів вищої освіти: самостійних               | 18          | 25          |
| відокремлених структурних підрозділів різних університетів | —           | 19          |
| Кількість областей розташування ЗВО                        | 2           | 4           |
| Кількість областей переміщення ЗВО                         | 6           | 14          |
| Кількість переміщених здобувачів вищої освіти              | 36          | 54          |
| Кількість переміщених НПП                                  | 3           | 7           |

*Джерело:* побудовано за даними (Громадське радіо, 2015; Ніколаєв, Рій & Шемелинець, 2022)

Донецької та Луганської областей, які згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 13 жовтня 2015 р. № 935 (Кабінет Міністрів України, 2015) було релоковано з району проведення антитерористичної операції: Горлівський інститут іноземних мов Державного вищого навчального закладу «Донбаський державний педагогічний університет», Державний вищий навчальний заклад «Донецький національний технічний університет», Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», Державний заклад «Луганський державний медичний університет», Донбаська національна академія будівництва і архітектури, Донбаський державний технічний університет, Донецька державна музична академія імені С. С. Прокоф'єва, Донецький державний університет управління, Донецький національний медичний університет імені М. Горького, Донецький національний університет, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, Донецький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти, Донецький юридичний інститут МВС України, Луганська державна академія культури і мистецтв, Луганський державний університет внутрішніх справ імені Е. О. Дідоренка, Луганський національний аграрний університет, Луганський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти, Східноукраїнський

національний університет імені Володимира Даля. Разом з університетами близько 36 тис. студентів та близько 3 тис. викладачів перемістились на нові місця дислокації (Громадське радіо, 2015).

У 2022 році через масштабну агресію РФ на території України масштаби переміщення виявились ще більшими, як за кількістю закладів вищої освіти, так і за кількістю учасників освітнього процесу. Протягом березня-травня 2022 р. під час другої хвилі переміщення в 16 міст чотирнадцяти областей країни було переміщено 25 самостійних закладів вищої освіти Донецької, Луганської, Запорізької, Херсонської областей, у тому числі 20 державних ЗВО (табл. 2) та 19 відокремлених структурних підрозділів різних університетів. 8 державних університетів стали двічі переміщеними. Загальний контингент здобувачів, що навчався у зазначених переміщених ЗВО другої хвилі, становив понад 54 тисячі студентів, штат науково-педагогічних працівників нараховував близько 7 тисяч (Ніколаєв, Рій, Шемелинець, 2022). Важливою особливістю першої хвилі переміщення українських вишів стало те, що основна їх частина переїхала на місця розташування своїх філій (близько 80 %) (Громадське радіо, 2015). Жоден із зазначених закладів вищої освіти не перемістився до Києва. Під час другої хвилі практично всі заклади обрали нові місця дислокації на базі інших університетів (серед тих, хто мав віддалено розташовані факультети, — Донецький національний медичний університет, Донецький державний університет внутрішніх справ).

**Таблиця 2.** Державні заклади вищої освіти, переміщені через повномасштабне військове вторгнення росії

| Назва закладу вищої освіти   | Місто, звідки переміщено заклад | Кількість викладачів у закладі | Кількість студентів у закладі | Місто, куди переміщено заклад |
|--|---------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 1. Маріупольський державний університет  | Маріуполь                       | 378                            | 3601                          | Київ                          |
| 2. Приазовський державний технічний університет                                    | Маріуполь                       | 330                            | 2931                          | Дніпро                        |
| 3. Донецький національний медичний університет                                     | Лиман                           | 695                            | 2324                          | Кропивницький                 |
| 4. Донбаський державний педагогічний університет                                   | Слов'янськ                      | 423                            | 2085                          | Дніпро                        |
| 5. Донецький національний технічний університет                                    | Покровськ                       | 177                            | 1577                          | Луцьк                         |
| 6. Донбаська державна машинобудівна академія                                       | Краматорськ                     | 220                            | 1356                          | Тернопіль                     |
| 7. Донецький державний університет внутрішніх справ                                | Маріуполь                       | 87                             | 1094                          | Кривий Ріг, Кропивницький     |
| 8. Донбаська національна академія будівництва і архітектури                        | Краматорськ                     | 71                             | 434                           | Івано-Франківськ              |
| 9. Бердянський державний педагогічний університет                                  | Бердянськ                       | 282                            | 3748                          | Запоріжжя                     |
| 10. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного     | Мелітополь                      | 379                            | 2974                          | Запоріжжя                     |
| 11. Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького | Мелітополь                      | 271                            | 2738                          | Запоріжжя                     |
| 12. Луганський національний університет імені Тараса Шевченка                      | Старобільськ                    | 518                            | 5220                          | Полтава                       |

Таблиця 2. (продовження)

| Назва закладу вищої освіти  | Місто, звідки переміщено заклад | Кількість викладачів у закладі | Кількість студентів у закладі | Місто, куди переміщено заклад |
|---|---------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 13. Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля        | Сєвєродонецьк                   | 452                            | 3660                          | Кам'янець-Подільський, Дніпро |
| 14. Луганський державний медичний університет                               | Рубіжне                         | 231                            | 1629                          | Рівне                         |
| 15. Луганський національний аграрний університет                            | Старобільськ                    | 119                            | 810                           | Дніпро                        |
| 16. Луганський державний університет внутрішніх справ імені Е. О. Дідоренка | Сєвєродонецьк                   | 86                             | 604                           | Дніпро, Івано-Франківськ      |
| 17. Херсонський державний університет                                       | Херсон                          | 449                            | 3728                          | Івано-Франківськ              |
| 18. Херсонська державна морська академія                                    | Херсон                          | 217                            | 3038                          | Одеса                         |
| 19. Херсонський державний аграрно-економічний університет                   | Херсон                          | 238                            | 2490                          | Кропивницький                 |
| 20. Херсонський національний технічний університет                          | Херсон                          | 293                            | 1995                          | Хмельницький                  |

*Джерело:* побудовано за даними (Ніколаєв, Рій & Шемелинець, 2022)

**Кейс Маріупольського державного університету.** До активної фази військових дій Росії проти України, яка почалась 24 лютого 2022 року, Маріупольський університет був єдиним класичним університетом Донецької області, в якому на більш ніж 80 освітніх програмах ОС Бакалавр та Магістр навчалось близько 5 тисяч студентів, у тому числі й іноземних, працювало 500 викладачів та співробітників. В університеті працювало 6 факультетів та навчально-науковий інститут управління. Внаслідок обстрілів з боку військових угруповань росії практично вся матеріально-технічна база університету та всі матеріальні ресурси були знищені та пограбовані. 8 викладачів та 8 студентів були вбиті. Оперативне реагування з боку адміністрації університету дозволило вивезти зранку 24 лютого 12 університетських серверів, на яких містилась вся важлива інформація, бази даних, всі правовстановлюючі документи, печатки, електронні ключі доступу до банківських та казначейських рахунків, техніку, трудові книжки співробітників та частину архіву. Колектив студентів та співробітників був фактично замкнений у місті, яке було оточене зі всіх боків та до 15 березня вимушений був виживати у надскладних умовах під постійними нещадними обстрілами.

Після 15 березня, коли з'явилась перша нагода виїзду, університетська спільнота почала виїжджати із міста на підконтрольну територію України. Таким чином, 90 % співробітників покинуло місто та перебралась у більш безпечні місця, зокрема 96 осіб виїхали за кордон, понад 80 % студентів вийшли на зв'язок та продовжили навчання. Сервери університету було розгорнуто спочатку у Дніпрі, потім у Львові, що дозволило відновити дистанційне навчання, роботу навчального порталу університету, відновити в повному обсязі виплати заробітної плати та стипендій, роботу систем автоматизованого управління університетом, системи електронного документообігу.

Після розгляду можливих тимчасових локацій розміщення, вченою радою університету було вирішено звернутись до вченої ради Київського національного університету будівництва і архітектури (КНУБА) щодо розміщення МДУ на його площах. Вчені ради двох університетів звернулись до Міністерства освіти і науки України, після чого наказом МОН від 14 квітня 2022 року № 336 МДУ був тимчасово релокований до Києва на базу КНУБА і став єдиним ЗВО, переміщеним до столиці України. Після відновлення

повноцінної роботи у Києві колективом університету було прийнято рішення відбудувати новий, сучасний діджиталізований університет, з новою філософією та максимально інтернаціоналізованими освітніми програмами. Для цього було вирішено у максимально стислі строки провести перегляд структури університету, наявних освітніх програм, розглянути перспективи та можливість створення нових спільно з українськими та закордонними партнерами, провести аудит наявних ресурсів та визначити першочергові потреби, створити офіс проєктів та мобільності, який мав би систематизувати та імплементувати в освітній процес всі домовленості щодо співпраці з університетами світу, оновити стратегію розвитку університету з урахуванням нових умов роботи, маркетингову стратегію, зокрема, максимально посилити іншомовну підготовку всіх учасників освітнього процесу.

Командою університету під час аналізу наявних ресурсів та нових умов діяльності був проведений комплексний аудит наявних ресурсів функціонування МДУ в умовах переміщення, що охоплював декілька важливих блоків. Аудит кадрів і контингенту здобувачів вищої освіти, НПП та співробітників передбачав їх онлайн-реєстрацію, проведення оцінки стану структури університету на поточний час і визначення майбутньої структури на 2022-2023 н.р. на підставі результатів онлайн-реєстрації, прогнозування контингенту перехідних курсів, кількості ставок навчального навантаження тощо. Важливим завданням управлінського аудиту, окрім безпосередньо аудиту наявної управлінської команди, став аналіз стану рахунків, доступу і стану ЄДЕБО, проведення аудиту інструментів управління (якістю освітніх послуг, безпекою, лояльністю, матеріально-технічною базою, факторами фінансової стабільності, репутацією університету тощо). В умовах тимчасового переміщення особливої актуальності набуває комунікація, саме тому наступним блоком загальноуніверситетського аудиту став комунікаційний аудит (зовнішній і внутрішній), завданням якого стала оцінка наявних каналів внутрішньої і зовнішньої комунікації. Аудит партнерства дозволив визначити наявні та потенційні для університету ресурси впливу. Фактично повну руйнацію навчальних корпусів, гуртожитку, навчальних та наукових лабораторій, центрів, бібліотеки зафіксував аудит матеріально-технічної бази університету.

За результатами аудиту із використанням SWOT-аналізу діяльності було визначено, що основними сильними сторонами діяльності МДУ стало збереження штату висококваліфікованих науково-педагогічних працівників із високою часткою викладачів з науковим ступенем та вченим званням (77 %), наявність дієвого адміністративного центру МДУ (96 % усього керівного складу структурних підрозділів університету вийшли з окупованого Маріуполя). Перевагою стало й те, що за результатами проведеного анкетування було встановлено достатньо високий рівень мотивації більшої частини викладачів та студентів у забезпеченні діяльності університету в умовах переміщення (76 % від загальної кількості НПП підтвердили намір продовжити працювати та 80 % здобувачів продовжать навчатися в МДУ у новому навчальному році в умовах переміщення діяльності МДУ в м. Київ). Збереження всіх серверів та правоустановчих документів університету, електронних ресурсів, що забезпечують дистанційне навчання, внутрішню та зовнішню комунікацію, відновлення системи електронного документообігу МДУ «IDoc», відновлення доступу до ЄДЕБО забезпечили доступ до повноцінного фінансового обслуговування рахунків, оперативно відновили синхронний та асинхронний навчальний процес з використанням сервісів: LMS «Moodle-МДУ», Teams, Google-class, відеоконференції Zoom, Google-Meet, Skype тощо. Серед сильних сторін університету також виділено наявний досвід співпраці з органами державної влади, бізнес-структурами, національними та закордонними університетськими структурами та альянсами, у тому числі у частині залучення коштів для модернізації інфраструктури університету, розвитку матеріально-технічної та дослідницької бази.

Серед загроз діяльності університету варто відмітити перспективу тривалої діяльності в умовах війни, що впливатиме на відтік висококваліфікованих НПП у зв'язку з

невизначеністю умов їхньої подальшої роботи (у т. ч. житлово-побутових, низького рівня доходів тощо), їх професійне вигорання. На жаль, досвід інших переміщених університетів першої хвилі підтверджує загрозу скорочення контингенту — відтік за кордон, порушення налагодженої профорієнтаційної роботи, втрата значної частки потенційних абітурієнтів університету. Понад 500 здобувачів вищої освіти МДУ виїхали за кордон. Скорочення бюджетного фінансування в умовах воєнного стану призводить до зменшення основного фонду, що на тлі зменшення спецфонду через падіння платоспроможності студентів та потенційних абітурієнтів і можливий відтік іноземних здобувачів роблять загрозовим скорочення обсягів надходжень до бюджету університету. Суттєвим ризиком для подальшої університетської діяльності в умовах тимчасового переміщення стає фактор зниження якості освіти через зниження загального рівня підготовки вступника, четвертий рік дистанційного навчання, тривалість війни в Україні тощо.

Попри всі ризики, нові умови діяльності додають і нових можливостей для розвитку МДУ — університету, який є єдиним, що містить у своїй назві ім'я міста Маріуполя — символу українського опору і протистояння у центрі української столиці. Загалом була визначена необхідність стабілізувати всі напрями діяльності університету, а після успішної її реалізації — обов'язковий перехід до проривної стратегії розвитку задля збереження ідентичності університету та колективу (табл. 3, табл. 4).

**Таблиця 3.** Базові складові, що визначають процес стабілізації розвитку університету в умовах тимчасового переміщення

| Базові складові   | Змістовне наповнення  |
|---|---|
| Аудит наявних ресурсів  | Затвердження Програми аудиту наявних ресурсів функціонування МДУ в умовах переміщення.<br>Затвердження оновленої структури МДУ за результатами аудиту наявних ресурсів.   |
| Перегляд існуючих освітніх програм                            | Проведення комплексного аудиту освітніх програм першого, другого та третього рівнів вищої освіти.<br>Формування переліку освітніх і наукових програм відповідно до потреб ринку.  |
| Оновлення Стратегії розвитку                                  | Затвердження Стратегічного плану розвитку МДУ на 2021-2025 роки у оновленій редакції з урахуванням умов тимчасового переміщення.  |
| Створення власної матеріально-технічної бази в Києві          | Проведення капітального ремонту приміщення навчального корпусу.<br>Облаштування нормальних соціально-побутових умов проживання для викладачів, співробітників та студентів університету.  |
| Максимальне використання переваг «вікна можливостей»          | Розширення партнерської бази університету з урахуванням відкритості європейських та інших донорів до українських ЗВО, особливо переміщених.<br>Приєднання МДУ до Європейської Асоціації Університетів.<br>Використання можливостей залучення до нових міжнародних інфраструктурних, дослідницьких проєктів, програм подвійних дипломів, академічної мобільності тощо. |
| Гуманітарний штаб університету                                | Відкриття Гуманітарного штабу МДУ для надання допомоги маріупольцям.<br>Заснування Громадської організації «Центр розвитку освіти та відродження».  |
| Організація фандрайзингової кампанії                          | Реєстрація Благодійної організації «Благодійний фонд відновлення та розвитку Маріупольського державного університету».<br>Запровадження фандрайзингової кампанії і відкриття збору коштів на відродження університету.<br>Розширення бази партнерів університету, які долучаються до гуманітарної місії та роблять свій внесок у відновлення МДУ.                     |
| Забезпечення доступу до усіх електронних платформ та сервісів | Повне відновлення доступу до всіх платформ, програм та сервісів (Moodle, IDoc, AC «Деканат»).   |
|   | Забезпечення підтримки корпоративного хмарного середовища Office 365, роботи корпоративної пошти.   |



**Таблиця 4.** Базові складові, що визначають перехід до проривної стратегії розвитку університету в умовах тимчасового переміщення

| Базові складові   | Змістовне наповнення  |
|---|---|
| Ребрендинг  | Оновлення бренду та розробка брендбуку університету.<br>Оновлення Брендінгової стратегії.   |
| Діджиталізація. Цифровий університет  | Імплементация проекту «Цифровий університет» з метою створення єдиного цифрового середовища МДУ.<br>Оновлення стратегії цифровізації освітньо-наукового процесу МДУ.<br>Реалізація проекту «CRM платформа для організації вступної кампанії».   |
| Інтернаціоналізація   | Створення Офісу проектів та мобільності задля систематизації та інтеграції у освітній процес всіх домовленостей щодо розвитку співпраці з іноземними партнерами.<br>Відкриття представництв університету в Університеті Вітовта Великого (Литва) та Кіпрському університеті задля реалізації спільних освітніх програм, максимального залучення української молоді, що перебуває в цих країнах, до навчання на них. |
| Розробка і затвердження нової освітньої концепції МДУ. Розвиток флагманських освітніх програм | Визначення нового позиціонування ОП в умовах тимчасового переміщення.<br>Запровадження флагманських ОП на основі виділення сильних, іміджевих освітніх пропозицій.<br>Імплементация нової освітньої концепції МДУ.  |
| Посилення іншомовної підготовки всіх учасників освітнього процесу                             | Проведення безкоштовних курсів з англійської мови для викладачів та співробітників університету.  |
| Розвиток матеріально-технічної бази   | Лабораторія з кібербезпеки (Фонд Роллс Ройс).<br>Технічна підтримка від іноземних партнерів (GIZ, USAID, Програма імені Фулбрайта в Україні).   |
| Реалізація соціально-гуманітарної місії   | Сприяння збереженню ідентичності мариупольців, надання їм усебічної допомоги (МДУ — «голос Маріуполя в Україні та світі»).  |
| Утвердження університету в якості інституту публічної дипломатії                              | Оновлена стратегія розвитку університету визначає його як університет-інноватор, центр трансформації громади, амбасадор Маріуполя в Україні та світі.   |

Сьогодні українська вища освіта має найвищий за всі часи незалежності рівень підтримки з боку міжнародних партнерів до вітчизняних університетів, особливо переміщених, що формує нові можливості залучення до нових міжнародних інфраструктурних, дослідницьких проектів, програм подвійних дипломів, академічної мобільності тощо. Так, Європейська асоціація університетів скасувала членські внески на 2022 та 2023 роки для індивідуальних та колективних членів з України (загалом на початок грудня 2022 року в асоціації налічувалось 36 членів з України), створила спеціальну групу по Україні (EUA Task Force on Ukraine), 2 березня 2022 виступила із заявою щодо України, в якій найрішучіше засудила російську агресію; у квітні опублікувала інформацію про вплив вторгнення російської федерації в Україну на український сектор вищої освіти (European University Association, 2022). Національні спілки ректорів Польщі, Німеччини, Франції, Данії, Великої Британії налагоджують співпрацю з Спілкою ректорів ЗВО України, стимулюючи двосторонні контакти між українськими та закордонними ЗВО. Як наслідок, університети України (за умови правильних дій менеджменту інституцій) все більше набувають ознак повноцінних інститутів публічної дипломатії. З урахуванням того, що міжнародна освіта розглядається як м'яка сила влади (Knight, Wit, 2018), то можна дійти висновку, що міжнародна освіта за сучасних умов стала важливим інструментом дипломатії знань.

З урахуванням вищевказаних довгострокових перспектив діяльності вишу та специфіки роботи в умовах тимчасового переміщення, актуалізувалася необхідність перегляду довгострокової моделі його функціонування, що, зокрема, потребувало внесення суттєвих змін до Стратегічного плану розвитку МДУ на 2021-2025 роки, підготовка якого (і попередня, й оновлена редакція) відбувалась за підтримки Програми імені Фулбрайта в Україні. Нова редакція Стратегії мала враховувати специфічні умови роботи закладу вищої

освіти за всіма пріоритетними напрямками, особливості організації освітнього процесу, у тому числі в умовах воєнного стану та тимчасового переміщення, модернізовану організаційну структуру університету тощо. Перегляд Стратегічного плану розвитку за підтримки Програми імені Фулбрайта в Україні забезпечив відповідну наступність, збалансованість та комплексність (проект «Зміцнення переміщених українських університетів задля сталого розвитку»).

Нові умови, в яких став працювати МДУ після тимчасового переміщення, спонукали колектив, не порушуючи базові домінанти свого розвитку, разом із тим переосмислити свою місію, бачення та доповнити цінності, які сповідує спільнота університету. При цьому у результаті перегляду місії ЗВО чітко прослідковується перехід від стратегії стабілізації (формулювання місії у попередній редакції стратегії — «практичне втілення євроінтеграційних прагнень Української держави через забезпечення зміцнення науково-освітнього та інноваційного потенціалу країни шляхом розвитку людського капіталу, продукування та поширення ідей та нових знань») до стратегії прориву (нова редакція місії — «розробка та впровадження проривних моделей людського капіталу розвиток, зміцнення науково-освітнього та інноваційного потенціалу України»).

Беручи до уваги прагнення колективу університету зберегти взаємозв'язок із маріупольською громадою, з одного боку, і водночас посилити свою роль як представника Маріуполя (МДУ — єдиний заклад вищої освіти, назва якого містить ім'я міста-Героя «Маріуполь») і підкреслити проривний характер оновленої Стратегії, у переглянутій візії МДУ себе позиціонує у якості «університету-інноватора, центру трансформації громади, амбасадора Маріуполя в Україні та світі». Серед фундаментальних цінностей спільноти МДУ визначено такі, як: людина, національна свідомість і патріотизм; свобода і рівність; духовність і чесність; толерантність і екологічність; конкурентоспроможність, професіоналізм, якість; модернізація та інтернаціоналізація. Оновлені формулювання місії, візії та цінностей Маріупольського університету шляхом проведення опитувань, анкетувань, відкритих дискусій були обговорені та погоджені з основними стейкхолдерами та затверджені вченою радою МДУ у червні 2022 року, а загальний Стратегічний план розвитку МДУ на 2021–2025 роки в оновленій редакції після публічного обговорення був затверджений Вченою радою у серпні 2022 року. Продовжуючи дотримуватися стратегічних пріоритетів, які були закладені у попередній редакції Стратегічного плану розвитку, корегована версія Стратегії містить оновлені стратегічні та оперативні цілі й пропонує відповідні заходи їх досягнення, які враховують нові для МДУ умови конкурентного середовища столиці, необхідність відновлення матеріально-технічної бази та розвитку інфраструктури, фінансової стабілізації, формування цифрової освітньої екосистеми, забезпечення реалізації соціально-гуманітарної функції університету.

До першочергових завдань, передбачених переглянутою стратегією розвитку МДУ, був включений ребрендинг університету. Після того, як університетське містечко у Маріуполі було повністю знищено та перетворено на «попіл мертвої землі», головним завданням стало відродження його з руїни, внаслідок чого виникла необхідність оновлення університетського бренду, щоб візуально закріпити його місію, візію та цінності. Для реалізації цього завдання освітяни МДУ отримали експертне консультування в межах гранту на імплементацію проекту «Розробка брендбуку та інтер'єрних рішень кампусу МДУ» від Програми імені Фулбрайта в Україні. Підсумком спільної роботи команди МДУ з архітекторами та дизайнерами стала розробка брендбуку, який є ключовим документом для визначення того, для чого існує університет і що окреслює його конкретні цінності та принципи. В результаті отримано розроблений фірмовий стиль сайту, дизайн аудиторій, лабораторій та інших приміщень університетського містечка. Після реконструкції корпус тимчасово переміщеного МДУ відповідатиме сучасним трендам і технологіям. Оскільки кампус є важливим міським середовищем, він повинен бути дружнім до різних відвідувачів, не тільки для студентів та співробітників, але також для батьків з дітьми, людей похилого віку, людей з обмеженими можливостями мобільності, які його відвідуватимуть. Новий брендбук допомагає побудувати ефективну комунікацію з усіма

стейхолдерами Університету та стає одним із ключових елементів комунікаційної стратегії МДУ. Реконструкція кампусу у відповідності до розробленого концептуального проєкту Студмістечка в довгостроковій перспективі забезпечить сприятливе освітнє середовище як для студентів, так і для викладачів і співробітників.

Розуміючи проблеми сьогодення та оцінюючи свої прагнення, колектив МДУ дійшов висновку, що разом з партнерами університет може стати значно сильнішим та зможе досягти набагато більшого. Саме тому нова редакція Стратегічного плану розвитку передбачає, з одного боку, оновлення освітнього середовища в МДУ в умовах тимчасового переміщення із посиленням соціально-гуманітарної складової, а з іншого, — створення фонду фінансових ресурсів для відновлення університету. Важливою складовою відповідальності університетів перед громадами, громадянським суспільством є соціальна, що пов'язана не тільки із забезпеченням універсального доступу до знань, обмін ними, а й просування цінностей, здобутих завдяки навчанням (UNESCO, 2005; Калашнікова, Власова, 2022; Власова та ін., 2021).

Основне завдання реалізації соціально-гуманітарної місії університету — сприяти збереженню ідентичності мариупольців, надавати підтримку всім, хто цього потребує. Для реалізації зазначених завдань на базі Маріупольського державного університету засновано Громадську організацію «Центр розвитку освіти та відродження» та відкрито гуманітарний штаб, напрями роботи яких включають ведення бази співробітників та студентів МДУ; допомога у пошуку житла для сімей у Києві; формування бази даних потреб мариупольських ВПО у Києві; психологічна допомога постраждалим від військових дій мариупольцям; гуманітарна допомога мариупольцям, які постраждали від війни. Станом на листопад 2022 року, гуманітарний штаб відвідали вже більше ніж 3,5 тис. мариупольців. Із урахуванням того, що університети стали ідеальним місцем для обговорення ідеологічної боротьби в суспільстві (Castells, 2001), посилюється потенційна роль університету як місця трансформації (Fan, Popkewitz, 2020).

Для повноцінного відновлення роботи Маріупольський університет також розпочав фандрайзингову кампанію і відкрив збір коштів на відродження вишу. База партнерів університету, які мають бажання долучитись до гуманітарної місії та зробити свій внесок у відновлення МДУ, постійно розширюється і включає заклади вищої освіти, посольства, вітчизняні та міжнародні фонди. Серед донорів МДУ — Міжнародний фонд «Відродження»; Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ); Програма імені Фулбрайта в Україні; Агентство США з міжнародного розвитку (USAID); ЄС (за Проєктом «Відродження переміщених університетів: посилення конкурентоспроможності, підтримка громад») та ін.

Після тимчасового переміщення Маріупольський державний університет змушений функціонувати у висококонкурентному середовищі ринку освітніх послуг столиці. За таких умов динаміка розвитку університету, як ніколи, буде залежати від конкурентоспроможності освітніх пропозицій. З метою оптимізації переліку та нового позиціонування освітніх програм в умовах тимчасового переміщення, їх удосконалення з урахуванням викликів нового ринку та інтернаціоналізації Маріупольського державного університету, проведено комплексний аудит освітніх програм за трьома рівнями вищої освіти. Аудит передбачав критичний аналіз та оцінювання стану й перспектив реалізації освітніх програм за такими напрямками: ринковий запит на випускників чинних освітніх програм, обсяг та якість аналогічних пропозицій, спроможність реалізувати в межах освітніх програм нову стратегію інтернаціоналізації МДУ, а також забезпечити якісний кадровий склад і актуальний зміст практичної підготовки.

З урахуванням того, що міжнародна діяльність завжди була сильною стороною МДУ, і одним зі стратегічних пріоритетів розвитку університету є суттєве поглиблення форм інтернаціоналізації освітньої діяльності, особливий акцент у програмі аудиту зроблено на інтернаціоналізації освітніх програм. Для цього сьогодні в університеті створено необхідні умови — значно розширено масштаби співпраці, започатковано спільні проєкти з новими партнерами, забезпечено лояльне та дружнє ставлення до МДУ з боку міжнародної університетської спільноти, а також готовність до різноспрямованої допомоги. В межах

проведеного аудиту розробники освітніх програм запропонували реальні проекти співробітництва з іноземними партнерами, які будуть визначати конкурентні переваги освітніх програм та вигідно їх вирізняти з-поміж аналогічних освітніх пропозицій. Також запровадження інтернаціональної компоненти в усіх освітніх програмах університету передбачено Стратегічним планом розвитку МДУ. Очікується, що кожна освітня програма буде мати значний міжнародний компонент, який може бути визначений в обсягах кредитного навантаження.

За результатами проведеного аудиту прийнято низку адміністративних рішень відносно розвитку чинних і впровадження нових освітніх програм, оновлення підходів щодо адміністрування програм з боку гарантів, кафедр, факультетів, університету. Крім того, результати аудиту освітніх програм разом із результатами аудиту кадрів і контингенту здобувачів вищої освіти стали підґрунтям для запровадження оновленої організаційної структури Маріупольського університету.

### Висновки

У світі поширюється застосування військової сили відносно закладів освіти, учнівської молоді, викладацького персоналу. Військові загрози впливають не тільки на конкретні сектори (у тому числі на освіту), а й не дозволяють державі реалізувати свій основний обов'язок — захист громадян. Війна в Україні призвела до загибелі науковців, викладачів, учнівської молоді. Відбувається знищення та руйнування об'єктів освітньої та наукової інфраструктури. У наслідок військової агресії безпрецедентних масштабів набула вимушена міграція молоді, науково-педагогічних і педагогічних працівників, неповернення яких стає суттєвою загрозою подальшого розвитку людського капіталу в Україні. Вплив вимушеної освітньої міграції може стати вкрай негативним для забезпечення безпекового та збалансованого розвитку країни в майбутньому. Загрозами для розвитку вітчизняної системи вищої освіти також стали проблеми соціально-психологічного характеру, скорочення фінансування освітньої галузі (як державного, так і приватного через зростання воєнних витрат та зниження доходів населення в умовах війни).

Через військову агресію РФ в Україні відбулось дві хвили вимушеного переміщення університетів. У 2014 році переміщення відбувались відносно спокійно, однак ні організаційно, ні технічно, ні морально заклади не були готові до швидкого відновлення своєї діяльності. У 2022 році колективи студентів, викладачів та співробітників вимушені були евакуюватись в умовах ведення бойових дій, масштаби другої хвили переміщення українських університетів виявились значно більшими. Водночас, наявність нормативно-правового забезпечення щодо тимчасово переміщених університетів, накопичений досвід дистанційної роботи в умовах коронавірусу сприяли відновленню роботи українських університетів у стислі терміни.

Важливою передумовою стабілізації діяльності переміщеного університету є оновлення стратегії розвитку університету з урахуванням нових умов роботи, що ґрунтується на якісному аналізі нових умов діяльності шляхом проведення комплексного аудиту наявних ресурсів функціонування МДУ в умовах переміщення. Важливими складовими такого аудиту виступають: аудит кадрів і контингенту здобувачів вищої освіти, НПП та співробітників, управлінський аудит, комунікаційний аудит (зовнішній і внутрішній), аудит партнерства та аудит матеріально-технічної бази університету.

За результатами аудиту із використанням результатів SWOT-аналізу діяльності обґрунтовано базові складові, що визначають процес стабілізації розвитку Маріупольського державного університету в умовах тимчасового переміщення, до яких віднесено перегляд існуючих освітніх програм, оновлення стратегії розвитку, створення нової власної МТБ в місті релокації, максимальне використання переваг «вікна можливостей», забезпечення доступу до усіх електронних платформ та сервісів, організація фандрайзингової кампанії, створення гуманітарного штабу університету.

Обґрунтовано, що попри всі ризики й нові умови роботи, в діяльності тимчасово переміщеного університету виникають й нові можливості для розвитку. Для МДУ —

єдиного університету, що містить у своїй назві ім'я міста Маріуполя — символу українського опору і протистояння у центрі української столиці — ці можливості забезпечать перехід від стратегії стабілізації до проривної стратегії розвитку задля збереження ідентичності університету та колективу, складовими якої стають ребрендинг, діджиталізація, інтернаціоналізація, розробка і затвердження нової освітньої концепції, розвиток власної матеріально-технічної бази, реалізація університетом соціально-гуманітарної місії та утвердження університету в якості інституту публічної дипломатії.

Визначення можливостей післявоєнного відновлення вітчизняної системи вищої освіти та оцінка результатів імплементації стратегій прориву переміщеними закладами вищої освіти, зокрема, Маріупольським університетом, можуть стати предметом подальших досліджень у цьому напрямі.

#### Бібліографічні посилання

- Булатова, А. & Грибіненко, О. (2020). Вплив системи освіти та охорони здоров'я на рівень соціальної безпеки країн у контексті глобальних цілей сталого розвитку. *Журнал європейської економіки*. 19(1). 27-47.
- Власова, І., Калашнікова, С., Оржель, О., Рябченко, В., Трима, К. & Червона, Л. (2021). *Теоретичні основи реалізації соціальної відповідальності університетів*: препринт (аналітичні матеріали). Київ: Інститут вищої освіти НАПН України. <https://doi.org/10.31874/978-617-7644-52-0-2021>
- Громадське радіо. (2015). *Переміщені університети Донбасу: час готуватися до повернення*. <https://hromadskeradio.org/ru/programs/hromadska-hvylya/peremishcheni-universytety-donbasu-chas-gotuvatysya-do-povernennya>
- Кабінет Міністрів України. (2015, 13 жовтня). *Деякі питання державних вищих навчальних закладів, переміщених з району проведення антитерористичної операції*, (935). <https://www.kmu.gov.ua/npas/248633920>
- Калашнікова, С. & Власова, І. (2022). Розширення фінансової автономії університетів як інструмент підвищення їх соціальної відповідальності. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, 13, 55-69. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-55-69>
- Національний інститут стратегічних досліджень. (2022). *Українська система вищої освіти в умовах воєнної агресії РФ: проблеми й перспективи розвитку*. <https://niss.gov.ua/news/statti/ukrayinska-systema-vyshchoyi-osvity-v-umovakh-voennoyi-ahresiyi-rf-problemy-y>
- Николаев, Е., Рий, Г. & Шемелинец, І. (2022, 12 липня). У чужих стінах: як долають проблеми переміщені університети. Вокс Україна. <https://voxukraine.org/u-chuzhyh-stinah-yak-dolayut-problemy-peremishheni-universytety/>
- Castells, M. (2001). Universities as dynamic systems of contradictory functions. In: J. Muller et. al. (eds) *Challenges of globalization. South African debates with Manuel Castells*. Cape Town: Maskew Miller Longman. 206-223. [http://www.africanminds.co.za/wp-content/uploads/2016/05/Castells\\_in\\_Africa\\_9781920677923\\_WEB.pdf](http://www.africanminds.co.za/wp-content/uploads/2016/05/Castells_in_Africa_9781920677923_WEB.pdf)
- UNRWA. (2022). *Education Under Attack 2022*. [https://www.unrwa.org/sites/default/files/content/resources/eua\\_2022\\_eng.pdf](https://www.unrwa.org/sites/default/files/content/resources/eua_2022_eng.pdf)
- European University Association. (2022). *EUA support for Ukrainian universities*. <https://eua.eu/resources/news/883-eua-support-for-ukrainian-universities.html>
- Fan, G. & Popkewitz, T. (eds.). (2020). *Handbook of Education Policy Studies. Values, Governance, Globalization, and Methodology*. 1. Springer, Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-8347-2>
- Knight, J. & Wit, H. (2018). Internationalization of Higher Education: Past and Future. *International Higher Education*. 95: Fall. 2-4.
- Saveschools in ua. (2022). *7 мільйонів дітей війни в Україні*. <https://saveschools.in.ua/>
- UN Sustainable Development Group. (2022). *The 2030 Agenda For Sustainable Development*. <https://unsdg.un.org/2030-agenda>
- UNESCO. (2005). *Towards Knowledge Societies*. UNESCO World Report. P. 17. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141843>
- Unicef Україна. (2022). *Понад половина дітей України вимушено покинула свої домівки після місяця війни — ЮНІСЕФ*. <https://www.unicef.org/ukraine/press-releases/more-half-ukraines-children-displaced-after-one-month-war>

#### References (Translated and Transliterated)

- Bulatova, A. & Hrybinenko, O. (2020). Vplyv systemy osvity ta okhorony zdorovia na riven sotsialnoi bezpeky krain u konteksti hlobalnykh tsilei staloho rozvytku [Effect Of The Education And Healthcare Systems On The Social Security Level In The Context Of Global Goals Of Sustainable]. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky*. 19(1). 27-47. (in Ukrainian)
- Vlasova, I., Kalashnikova, S., Orzhel, O., Riabchenko, V., Tryma, K., & Chervona L. (2021). *Teoretychni osnovy realizatsii sotsialnoi vidpovidalnosti universytetiv: prepynt (analytychni materialy) [Theory*

- bases of university social responsibility implementation: preprint (analytical materials)*]. Kyiv: Instytut vyshchoi osvity NAPN Ukrainy. <https://doi.org/10.31874/978-617-7644-52-0-2021>. (in Ukrainian).
- Hromadske radio. (2015). *Peremishcheni universytety Donbasu: chas hotuvatysia do povernennia [Displaced universities of Donbas: time to prepare for return]*. <https://hromadskeradio.org/ru/programs/hromadska-hvylya/peremishcheni-universytety-donbasu-chas-gotuvatysya-do-povernennya> (in Ukrainian).
- Kabinet Ministriv Ukrainy. (2015, 13 zhovtnia). *Deiaki pytannia derzhavnykh vyshchyykh navchalnykh zakladiv, peremishchenykh z raionu provedennia antyterorystychnoi operatsii [Some issues of state higher educational institutions relocated from the area of the anti-terrorist operation]*, (935). <https://www.kmu.gov.ua/nps/248633920>. (in Ukrainian).
- Kalashnikova, S. & Vlasova, I. (2022). Rozshyrennia finansovoi avtonomii universytetiv yak instrument pidvyshchennia yikh sotsialnoi vidpovidalnosti [Expanding the financial autonomy of universities as a tool for increasing their social responsibility]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Universytety i liderstvo»*. 13, 55-69. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-55-69>. (in Ukrainian).
- Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. (2022). *Ukrainska systema vyshchoi osvity v umovakh voiennoi ahresii RF: problemy u perspektyvy rozvytku [The Ukrainian system of higher education in the conditions of military aggression of the Russian Federation: problems and prospects for development]*. <https://niss.gov.ua/news/statti/ukrayinska-systema-vyshchoyi-osvity-v-umovakh-voiennoi-ahresiyi-rf-problemy-y>. (in Ukrainian).
- Nikolaiev, Ye., Rii, H. & Shemelynets, I. (2022). U chuzhykh stinakh: yak dolaiut problemy peremishcheni universytety [In foreign walls: how displaced universities overcome problems]. <https://voxukraine.org/u-chuzhyh-stinah-yak-dolaiut-problemy-peremishcheni-universytety/> (in Ukrainian).
- Castells, M. (2001). Universities as dynamic systems of contradictory functions. In: J. Muller et. al. (eds) *Challenges of globalization. South African debates with Manuel Castells*. Cape Town: Maskew Miller Longman. 206-223. [http://www.africanminds.co.za/wp-content/uploads/2016/05/Castells\\_in\\_Africa\\_9781920677923\\_WEB.pdf](http://www.africanminds.co.za/wp-content/uploads/2016/05/Castells_in_Africa_9781920677923_WEB.pdf)
- UNRWA. (2022). *Education Under Attack 2022*. [https://www.unrwa.org/sites/default/files/content/resources/eua\\_2022\\_eng.pdf](https://www.unrwa.org/sites/default/files/content/resources/eua_2022_eng.pdf)
- European University Association. (2022). *EUA support for Ukrainian universities*. <https://eua.eu/resources/news/883-eua-support-for-ukrainian-universities.html>
- Fan, G. & Popkewitz, T. (eds) (2020). Handbook of Education Policy Studies. *Values, Governance, Globalization, and Methodology*. 1. Springer, Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-8347-2>
- Knight, J. & Wit, H. (2018). Internationalization of Higher Education: Past and Future. *International Higher Education*. 95: Fall. 2-4.
- Saveschools in ua. (2022). *7 мільйонів дітей війни в Україні*. <https://saveschools.in.ua/>
- UN Sustainable Development Group. (2022). *The 2030 Agenda For Sustainable Development*. <https://unsdg.un.org/2030-agenda>
- UNESCO. (2005). *Towards Knowledge Societies*. UNESCO World Report. P. 17. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141843>
- Unisef Ukraina. (2022). *Ponad polovyna ditei Ukrainy vymusheno pokynula svoi domivky pislia misiatsia viiny — YuNISEF [More than half of Ukraine's children were forced to leave their homes after a month of war — UNICEF]*. <https://www.unicef.org/ukraine/press-releases/more-half-ukraines-children-displaced-after-one-month-war> (in Ukrainian)

### Фінансування

Публікацію підготовлено у рамках виконання Проєкту «Відродження переміщених університетів: посилення конкурентоспроможності, підтримка громад» / «Reinventing displaced universities: enhancing competitiveness, serving communities, REDU» (2020-2024 рр.) за фінансової підтримки Європейського Союзу. Її зміст є виключною відповідальністю Миколи Трофименка (Маріупольський державний університет) і не обов'язково відображає позицію Європейського Союзу.

### Відомості про автора

**Микола Трофименко**, кандидат політичних наук, доцент, ректор Маріупольського державного університету, Україна, [m.trofymenko@mdu.in.ua](mailto:m.trofymenko@mdu.in.ua)

### Інформація про наукове періодичне видання

Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство» (International Scientific Journal of Universities and Leadership) внесено до категорії «Б» Переліку наукових фахових видань України за спеціальністю «011 Освітні, педагогічні науки» відповідно до наказу МОН України від 17 березня 2020 р. № 409.

Науковий журнал представлено у таких базах даних, реєстрах і пошукових системах: Crossref, Наукова періодика України (Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського), Directory of Open Access Journals (DOAJ), Educational Research Abstracts Online (ERA), European Reference Index for the Humanities and Social Sciences (ERIH PLUS), The Central European Journal of Social Sciences and Humanities (CEJSH), Library of Science (University of Warsaw), Index Copernicus International тощо.

## RESEARCH ARTICLE



# Universities of Ukraine in Conditions of Full-Scale Russian Invasion: Threats, Challenges and New Prospects

Mykola Trofymenko<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Mariupol State University, Ukraine

\*m.trofymenko@mdu.in.ua

## Abstract

The impact of Russian troops full-scale invasion against Ukrainian territory on the national education system functioning was identified and analyzed, threats to the further development of the educational sector in particular higher education, related to the loss of the human capital, the destruction of educational and scientific infrastructure were characterized. The author substantiates the conditions of university activities stabilization in terms of temporary relocation.

The basic components of the audit of the available resources of the universities' functioning in terms of relocation were identified and their characteristic was provided (audit of personnel and the contingent of students, scientific and pedagogical staff and employees, management audit, communication audit (external and internal), partnership audit and audit of the material and technical base of the university). The basic components of the strategic development in the conditions of the temporary relocation from the stabilization strategy to breakthrough strategy were proposed, based on the case of Mariupol State University (MSU).

The basic components that determine the process of the MSU development stabilization in the conditions of temporary relocation were substantiated (reviewing the existing educational programs, development strategy renewal, creation of a new material and technical base in the area of relocation, maximum use of the advantages of the "window of opportunities", providing the access to all electronic platforms and services, organization of a fundraising campaign, Humanitarian Aid Centre of the University establishment). The author proposes the basic components of the breakthrough development strategy for preserving the identity of the university and MSU staff including rebranding, digitalization, internationalization, development and approval of a new educational concept, development of own material and technical base, implementation of the university social and humanitarian mission and approval of the university as an institute of public diplomacy.

## Funding

This publication was produced under the Project "Reinventing displaced universities: enhancing competitiveness, serving communities, REDU" (2020-2024) with the financial support of the European Union. Its contents are the sole responsibility of Mykola Trofymenko (Mariupol State University) and do not necessarily reflect the views of the European Union.

## Author details

**Mykola Trofymenko**, PhD in Political Sciences, Associate Professor, Rector, Mariupol State University, Ukraine, m.trofymenko@mdu.in.ua

## Keywords:

security, public diplomacy institute, university development strategy, temporarily relocated university

## Language:

Ukrainian

## Citation:

Trofymenko, M. (2022). Universities of Ukraine in Conditions of Full-Scale Russian Invasion: Threats, Challenges and New Prospects. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 14, 5-19. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-14-5-19> (in Ukrainian)