

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА

*Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису*

Макуріна Олександра Андріївна

УДК 351:3.077.1342.4:331:658(62)

ДИСЕРТАЦІЯ

**УНІВЕРСИТЕТ ЯК СУБ'ЄКТ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ:
АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ В ПУБЛІЧНОМУ ПРОСТОРИ
UNIVERSITY AS A SUBJECT OF REGIONAL POLICY: ASPECTS OF
INTERACTION IN PUBLIC SPACE**

Галузь знань 28 – «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281– «Публічне управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ О.А. Макуріна

Науковий керівник: І.І.Хожило, доктор наук з державного управління,
професор

Дніпро-2025

АНОТАЦІЯ

Макуріна О.А. УНІВЕРСИТЕТ ЯК СУБ'ЄКТ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ: АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ В ПУБЛІЧНОМУ ПРОСТОРІ. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування» – Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Дніпро, 2025.

Дисертаційна робота присвячена комплексному дослідженню університету як ключового суб'єкта регіональної політики та розкриттю теоретико-методологічних засад його функціонування в системі публічної влади та регіонального розвитку, особливо в умовах трансформаційних процесів, глобальних викликів (пандемія COVID-19, повномасштабна війна) та євроінтеграційних прагнень України.

У першому розділі розглянуто фундаментальні поняття та категорії, що визначають роль університету в сучасному соціально-економічному просторі регіону, а також проаналізовано еволюцію підходів до державного регулювання регіонального розвитку (ДРРР) та місце університету в ньому. ДРРР презентується як інтегрована система знань та цілеспрямована діяльність державних органів, спрямована на вирішення соціально-економічних проблем та досягнення стратегічних завдань державної регіональної політики. Виокремлено методологічний, організаційний та соціально-економічний аспекти ДРРР, а також ключові завдання, об'єкти та суб'єкти цього процесу. Детально класифіковано прямі та непрямі, а також правові, адміністративні, економічні та пропагандистські методи регулювання.

Ключовим аспектом дослідження є інституціоналізація ролі університету в регіональній політиці, що підтверджується Законами України «Про засади державної регіональної політики» (2015 р.) та «Про вищу освіту». Університет розглядається як надавач освітніх послуг на основі регіонального

замовлення, учасник регіонального ринку праці, що забезпечує територіальну доступність вищої освіти.

Розділ поглиблено аналізує інституційний простір публічного управління вищою освітою як складний, багатовимірний процес, що охоплює розробку, імплементацію та моніторинг державної політики у сфері вищої освіти. Висвітлено ключові принципи такого управління: автономія ЗВО, академічна свобода, якість, доступність, прозорість та підзвітність. Ідентифіковано основних суб'єктів публічного управління вищою освітою: держава (МОН України), органи місцевого самоврядування, ЗВО, громадські організації та стейкхолдери. Особливе місце в системі управління університетом відводиться Наглядовій раді як інструменту громадського контролю й прямій участі громадськості в управлінні, стратегічного розвитку, забезпечення прозорості та залучення ресурсів.

На основі аналізу праць провідних українських та зарубіжних науковців (В.Г. Кремень [21;22;23;37;65], В.І. Луговий [24;25;26;] , Бертон Кларк [119;120], Філіп Г. Альтбах [44;70], Майкл Гіббонс [121] та ін.) формулюється концептуальне розуміння університету як об'єкта та суб'єкта публічного управління, що функціонально належить до соціальної підсистеми регіону, забезпечуючи її сталий розвиток через надання соціально важливих послуг та підготовку кваліфікованих кадрів. Досліджено чотири основні моделі управління вищою освітою: державна, ринкова, корпоративна та мережева, підкреслюючи гібридний підхід управління в умовах трансформацій.

Проаналізовано системні механізми публічного управління вищою освітою, включаючи нормативно-правові (ліцензування, акредитація), економічні (фінансування, гранти), організаційні (структура МОН України, ЗВО), соціально-психологічні (корпоративна культура, академічна доброчесність) та інформаційні (ЄДЕБО). Зазначено, що гармонійна взаємодія та взаємна відповідальність усіх суб'єктів є запорукою сталого розвитку системи вищої освіти.

У другому розділі глибоко проаналізовано місце та роль сучасного університету в регіональному публічному просторі, з акцентом на його взаємодію та вплив в умовах глобальних викликів, зокрема пандемії COVID-19 та повномасштабної військової агресії РФ.

Підрозділ 2.1. «Квалітативність університетської освіти в епоху глобальних викликів: публічно-управлінські аспекти» розглядає ключові тенденції та виклики, що формують сучасний освітній ландшафт. Пандемія прискорила цифрову трансформацію, тоді як війна спричинила руйнування інфраструктури, релокацію закладів освіти та міграційні процеси, загостривши внутрішньосистемні протиріччя (неадекватне фінансування, низький рівень прозорості, недостатня протидія корупції).

Особлива увага приділена євроінтеграційному концепту, важливості Цілей Сталого Розвитку-2030 та реалізації університетами політики «зеленої трансформації». Інтернаціоналізація та інноваційний розвиток визнаються фундаментальними аспектами. Українські університети, зокрема НТУ «Дніпровська політехніка», адаптуються до нових реалій, впроваджують цифрові технології, розвивають цифрові компетенції та формують альянси для забезпечення якісної освіти та підготовки мультифункціональних фахівців, що є критично важливим для регіонального та національного розвитку в умовах поствоєнного відновлення.

Досліджено вплив пандемії COVID-19, що спричинила швидкий перехід на дистанційне навчання, та зумовила оперативні законодавчі зміни від МОН України. Детально проаналізовано вплив повномасштабного вторгнення Росії на функціонування ЗВО: руйнівні наслідки, переміщення закладів (наприклад, НТУ «Дніпровська політехніка»), студентів та викладачів, пошкодження інфраструктури. Релокація ЗВО визначена як складний процес, що породжує логістичні, фінансові, кадрові та психологічні виклики, але водночас є шансом для трансформації та розвитку системи вищої освіти. Вперше системно розглядаються проблеми психоемоційного стану учасників освітнього

процесу та адаптація дистанційних технологій навчання до умов безпекових викликів.

Актуальність дослідження зумовлена трансформаційними процесами в українському суспільстві, посиленням ролі регіонів у формуванні державної політики та зростанням значення університетів як ключових акторів регіонального розвитку. В умовах глобальних викликів, зокрема війни, повоєнної відбудови та євроінтеграційних прагнень України, ефективна взаємодія ЗВО з органами публічного управління та бізнесом стає критично важливою для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіонів. Дисертація звертається до недостатньо досліджених аспектів такої взаємодії в публічному просторі, виявляючи механізми, концепції та моделі, що сприяють зміцненню позиції університетів як суб'єктів регіональної політики.

Метою дисертації є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності взаємодії університетів як суб'єктів регіональної політики в публічному просторі, з урахуванням сучасних викликів та європейських стандартів представництва третьої місії університетів в умовах трансформаційного періоду.

Наукова новизна дослідження полягає у системному обґрунтуванні концептуальної моделі університету як суб'єкта регіональної політики в умовах трансформаційних викликів, що поєднує освітню, науково-інноваційну, соціокультурну, міжнародно-представницьку, резильєнтно-безпекову та екологічну функції у публічному просторі. Здійснено комплексне дослідження впливу емерджентних загроз (пандемія COVID-19, повномасштабна війна) на функціонування університетів як елементів публічного управління вищою освітою, з акцентом на цифрову трансформацію, релокацію, впровадження дистанційних форм навчання та механізмів адаптації до безпекових умов. Запропоновано авторське трактування резильєнтно-безпекової функції університету як системи управлінських, технологічних і психологічних практик, що забезпечують

безперервність освітнього процесу в умовах криз та соціальний захист учасників освітнього процесу.

Основні результати та їх наукова цінність:

Дисертація поглиблює розуміння концептуальних засад взаємодії університетів та регіону, аналізуючи еволюцію моделей від «Університету 1.0» до «Університету 2.0». Для Дніпропетровського регіону підкреслюється необхідність переходу до більш інноваційних моделей, що забезпечать активну участь ЗВО у науково-дослідницькій діяльності, трансфері технологій та розвитку стартапів.

Особлива увага приділяється ролі університетів у реалізації Регіональної стратегії розвитку Дніпропетровської області до 2027 року та Регіональної цільової соціальної програми «Освіта Дніпропетровщини до 2027 року». Вища освіта розглядається як ключовий фактор у чотирьох взаємопов'язаних напрямках: кадрове забезпечення та ринок праці; наукова та інноваційна діяльність; розвиток людського капіталу та соціальна сфера; міжнародна співпраця та імідж регіону.

Обґрунтовується важливість концептуального оформлення взаємовигідної взаємодії університету та громади на основі соціального партнерства, інституційного діалогу, брендингу та комплексного іміджування університету.

Практичне значення дисертації полягає в тому, що розроблені теоретико-методологічні положення, механізми та практичні рекомендації створюють науково-методичну основу для підвищення ефективності взаємодії університетів як суб'єктів регіональної політики в публічному просторі України. Це має особливу актуальність в умовах трансформаційного періоду, воєнного стану та процесів європейської інтеграції.

Перспективи подальших досліджень включають розробку методів оцінки стійкості закладів вищої освіти в умовах глобальних викликів, аналіз сучасного стану, проблем та перспектив розвитку комунікативних та продуктивних зв'язків у межах соціально-економічного простору регіону.

Обґрунтовується необхідність переходу до концепції «Університет 3.0» або «Підприємницького університету», який виступає не лише провайдером знань та кадрів, а й активним драйвером інновацій, сприяючи створенню нових підприємств, залученню інвестицій та формуванню цілісної інноваційної екосистеми.

Особлива увага приділяється моделі «Quadruple Helix» (Чотиривимірна спіраль), що підкреслює критичну важливість взаємодії університету з бізнесом, органами влади та громадянським суспільством для спільного вирішення регіональних проблем та досягнення сталого розвитку.

У роботі проаналізовано конкретні форми взаємодії університетів Дніпропетровщини з регіональними стейкхолдерами, включаючи підготовку кадрів, проведення науково-дослідних проектів, створення спільних підприємств, організацію стажувань, участь у розробці регіональних стратегій, а також просвітницьку та соціальну діяльність. Визначено ключові проблеми, що перешкоджають ефективній співпраці.

Підрозділ присвячений реалізації освітньої функції університету та підготовці кадрів. Особливий акцент зроблено на інтеграції принципів зеленої економіки та Європейського Зеленого Курсу в освітні програми. Продемонстровано успішний досвід впровадження «зелених» компетентностей НТУ «Дніпровська політехніка».

Дисертація також розкриває інноваційну функцію університету, що охоплює комерціалізацію наукових розробок, створення стартапів та сприяння розвитку підприємництва. Ця функція є потужним двигуном економічного зростання, трансформуючи університет в активного учасника інноваційної екосистеми через бізнес-інкубатори, акселератори, менторство та залучення інвестицій.

Перспективи розвитку взаємодії університетів з регіоном пов'язані з удосконаленням законодавчої бази, формуванням сприятливого інвестиційного клімату, розвитком інноваційної інфраструктури та стимулюванням підприємницької діяльності, зокрема через механізми

державно-приватного партнерства. Підкреслюється особливе значення ролі університетів у повоєнному відновленні та розвитку України.

Автором обґрунтовано, що бракує комплексних наукових праць, які б досліджували та обґрунтовували концептуальну модель університету як суб'єкта регіональної політики в контексті його активної участі у формуванні публічного простору, поєднуючи економічну, соціальну, культурну, інноваційну, волонтерську, екологічну, комунікативну та безпекову місії в умовах суспільних трансформацій та криз (пандемія, війна). Ця дисертація покликана заповнити цю прогалину, концептуалізуючи зазначену візію.

Дисертація поглиблює теоретико-методологічні засади функціонування університету, розглядаючи його еволюцію від традиційної моделі («Університет 1.0») до сучасних інноваційних парадигм, таких як «Університет 3.0» або «Підприємницький університет». Обґрунтовано, що університет є не просто надавачем освітніх послуг, а активним драйвером інновацій, економічного зростання та соціального розвитку регіону, інтегруючись у систему публічної влади через прямі та непрямі механізми державного регулювання регіонального розвитку (ДРРР).

Дослідження підтверджує інституціоналізацію ролі університету в регіональній політиці на законодавчому рівні (Закони України «Про засади державної регіональної політики» та «Про вищу освіту»). Це створює міцний правовий фундамент для його функціональної інтеграції у регіональний розвиток як учасника ринку праці, виконавця регіонального замовлення та елемента системи територіальної доступності вищої освіти.

Проаналізовано, що публічне управління вищою освітою є складним, багатовимірним процесом, що базується на принципах автономії, академічної свободи, якості, доступності, прозорості та підзвітності. Визначено ключових суб'єктів цього управління (держава, органи місцевого самоврядування, ЗВО, громадські організації, стейкхолдери) та підкреслено особливу роль Наглядової ради як інструменту громадського контролю та стратегічного розвитку.

Досліджено чотири основні моделі управління вищою освітою (державна, ринкова, корпоративна, мережева) та обґрунтовано тенденцію до гібридного підходу в сучасному публічному управлінні з метою досягнення максимальної ефективності взаємодії стейкхолдерів в умовах соціально-економічного простору регіону. Детально проаналізовано систему механізмів публічного управління у сфері вищою освіти: нормативно-правові, економічні, організаційні, соціально-психологічні, інформаційні (зокрема, ЄДЕБО) та нормативно-адаптивні (в умовах карантину чи дії правового режиму воєнного стану).

Дисертація вперше системно розглядає вплив зовнішніх емерджентних викликів, таких як пандемія COVID-19 та повномасштабна військова агресія РФ, на функціонування та розвиток вищої освіти на регіональному рівні. Проаналізовано процеси цифрової трансформації, релокації ЗВО (на прикладі НТУ "Дніпровська політехніка") та адаптації до умов воєнного стану, що демонструє стійкість та здатність української системи вищої освіти до функціонування та розвитку в кризових умовах.

Висвітлено ключові функції університету, які забезпечують його активну участь у регіональній політиці: *освітня* (формування кваліфікованого людського капіталу, адаптація програм до потреб ринку праці, інтеграція принципів зеленої економіки та Європейського Зеленого Курсу); *науково-дослідницька та інноваційна* (генерація нових знань, трансфер технологій, створення стартапів, розвиток підприємництва через бізнес-інкубатори та акселератори); *соціальна та культурна* (розвиток людського капіталу, участь у соціальних та культурних проєктах, формування громадянського суспільства, профорієнтаційна робота); *міжнародно-представницька та євроінтеграційна* (інтеграція регіону у світовий освітній та науковий простір, підвищення іміджу та інвестиційної привабливості ЗВО, участь в реалізації програм міжнародної економічної мобільності та співпраці з європейськими університетами); *резильєнтно-безпекова функція* (забезпечення стійкості, адаптивності та безпеки університету в умовах зовнішніх шоків; включає

впровадження систем кризового управління, цифрових сервісів, дистанційного навчання, релокації, психологічного супроводу та підтримки академічної спільноти в умовах загроз).

Обґрунтовано важливість моделі «Quadruple Helix» (чотиривимірна спіраль), що передбачає синергійну співпрацю університету з бізнесом, органами влади та громадянським суспільством. Наголошено на необхідності формування взаємовигідної взаємодії університету та громади на основі соціального партнерства та інституційного діалогу, що зміцнює довіру та оптимізує управлінські рішення у сфері вищої освіти.

Практична цінність та перспективи. Результати дослідження мають важливе практичне значення для органів державної влади та місцевого самоврядування, а також для керівництва ЗВО, що дозволить розробляти ефективніші регіональні програми розвитку та стратегії університетів, спрямовані на адаптацію до потреб регіонального, національного та зарубіжного ринку праці та викликів сучасності. Перспективами подальших досліджень визначено розробку методів оцінки стійкості закладів вищої освіти в умовах глобальних викликів та поглиблений аналіз комунікативних та продуктивних зв'язків у соціально-економічному просторі регіону.

Ключові слова: публічне управління та адміністрування, регіональна політика, євроінтеграція, університет 3.0, підприємницький університет, «Quadruple Helix», Дніпропетровщина, інноваційна, функції, підготовка кадрів, цифрова трансформація, суб'єкт, європейська інтеграція, соціальна роль, вища освіта, Європейський Союз, пандемія, воєнний стан, міжнародна співпраця, освітній простір.

ABSTRACT

Makurina O.A. UNIVERSITY AS A SUBJECT OF REGIONAL POLICY: ASPECTS OF INTERACTION IN THE PUBLIC SPACE. – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the field of Public Management and Administration, specialty 281 – «Public Management and Administration» – Dnipro University of Technology, Ministry of Education and Science of Ukraine, Dnipro, 2025

The dissertation is devoted to a comprehensive study of the university as a key subject of regional policy and the disclosure of the theoretical and methodological foundations of its functioning in the system of public authority and regional development, especially in the context of transformational processes, global challenges (COVID-19 pandemic, full-scale war) and Ukraine's European integration aspirations.

The first chapter examines the fundamental concepts and categories that define the university's role in the modern socio-economic space of the region, and analyzes the evolution of approaches to state regulation of regional development (SRRD) and the university's place within it. SRRD is presented as an integrated system of knowledge and purposeful activity of state bodies aimed at solving socio-economic problems and achieving strategic goals of state regional policy. Methodological, organizational, and socio-economic aspects of SRRD are highlighted, as well as the key tasks, objects, and subjects of this process. Direct and indirect, as well as legal, administrative, economic, and propaganda methods of regulation are thoroughly classified.

A key aspect of the study is the institutionalization of the university's role in regional policy, which is confirmed by the Laws of Ukraine «On the Principles of State Regional Policy» (2015) and «On Higher Education». The university is considered a provider of educational services based on regional demand, a participant in the regional labor market, ensuring the territorial accessibility of higher education.

The chapter deepens the analysis of the institutional space of public administration of higher education as a complex, multidimensional process that includes the development, implementation, and monitoring of state policy in the field of higher education. Key principles of such administration are highlighted: autonomy of higher education institutions (HEIs), academic freedom, quality, accessibility, transparency, and accountability. The main subjects of public administration of higher education are identified: the state (Ministry of Education and Science of Ukraine), local self-government bodies, HEIs, public organizations, and stakeholders. A special place in the university management system is given to the Supervisory Board as a tool for public control and direct public participation in management, strategic development, ensuring transparency, and attracting resources.

Based on the analysis of works by leading Ukrainian and foreign scholars (V.H. Kremen [21;22;23;37;65], V.I. Luhovyi [24;25;26;], Burton Clark [119;120], Philip G. Altbach [44;70], Michael Gibbons [121], etc.), a conceptual understanding of the university as an object and subject of public administration is formulated, functionally belonging to the social subsystem of the region, ensuring its sustainable development through the provision of socially important services and the training of qualified personnel. Four main models of higher education management are examined: state, market, corporate, and network, emphasizing a hybrid approach to management in transformational conditions.

Systemic mechanisms of public administration of higher education are analyzed, including normative-legal (licensing, accreditation), economic (funding, grants), organizational (structure of the Ministry of Education and Science of Ukraine, HEIs), socio-psychological (corporate culture, academic integrity), and informational (Unified State Electronic Database on Education). It is noted that harmonious interaction and mutual responsibility of all subjects are key to the sustainable development of the higher education system.

The second chapter deeply analyzes the place and role of the modern university in the regional public space, with an emphasis on its interaction and

influence in the face of global challenges, particularly the COVID-19 pandemic and the full-scale military aggression of the Russian Federation.

Subsection 2.1. «Qualitative University Education in the Era of Global Challenges: Public Administration Aspects» examines key trends and challenges shaping the modern educational landscape. The pandemic accelerated digital transformation, while the war caused infrastructure destruction, relocation of educational institutions, and migration processes, exacerbating internal systemic contradictions (inadequate funding, low level of transparency, insufficient anti-corruption measures).

Special attention is paid to the European integration concept, the importance of the Sustainable Development Goals 2030, and the implementation of «green transformation» policies by universities. Internationalization and innovative development are recognized as fundamental aspects. Ukrainian universities, particularly NTU «Dnipro Polytechnic», are adapting to new realities, implementing digital technologies, developing digital competencies, and forming alliances to ensure quality education and train multifunctional specialists, which is critically important for regional and national development in the conditions of post-war recovery.

The study examines the impact of the COVID-19 pandemic, which caused a rapid transition to distance learning and led to prompt legislative changes from the Ministry of Education and Science of Ukraine. The impact of Russia's full-scale invasion on the functioning of HEIs is analyzed in detail: devastating consequences, displacement of institutions (e.g., NTU «Dnipro Polytechnic»), students, and teachers, and damage to infrastructure. The relocation of HEIs is defined as a complex process that poses logistical, financial, human resources, and psychological challenges, but at the same time, it is an opportunity for the transformation and development of the higher education system. For the first time, the problems of the psycho-emotional state of participants in the educational process and the adaptation of distance learning technologies to security challenges are systematically considered.

The relevance of the study is due to transformational processes in Ukrainian society, the strengthening of the role of regions in shaping state policy, and the growing importance of universities as key actors in regional development. In the context of global challenges, particularly the war, post-war reconstruction, and Ukraine's European integration aspirations, effective interaction between HEIs and public administration bodies and businesses becomes critically important for ensuring sustainable socio-economic development of regions. The dissertation addresses insufficiently researched aspects of such interaction in the public space, identifying mechanisms, concepts, and models that contribute to strengthening the position of universities as subjects of regional policy.

The aim of the dissertation is the theoretical substantiation and development of practical recommendations for increasing the effectiveness of universities' interaction as subjects of regional policy in the public space, taking into account modern challenges and European standards for representing the third mission of universities during the transformational period.

The scientific novelty of the study lies in the systematic substantiation of the conceptual model of the university as a subject of regional policy in the context of transformational challenges, which combines educational, scientific-innovative, socio-cultural, international-representative, resilience-security, and environmental functions in the public space. A comprehensive study of the impact of emergent threats (COVID-19 pandemic, full-scale war) on the functioning of universities as elements of public administration of higher education has been carried out, with an emphasis on digital transformation, relocation, implementation of distance learning forms, and mechanisms of adaptation to security conditions. The author's interpretation of the university's resilience-security function is proposed as a system of managerial, technological, and psychological practices that ensure the continuity of the educational process in crisis conditions and the social protection of participants in the educational process.

Main results and their scientific value:

The dissertation deepens the understanding of the conceptual foundations of university-region interaction, analyzing the evolution of models from «University 1.0» to «University 2.0». For the Dnipropetrovsk region, the necessity of transitioning to more innovative models that ensure active participation of HEIs in research activities, technology transfer, and startup development is emphasized.

Particular attention is paid to the role of universities in implementing the Regional Development Strategy of the Dnipropetrovsk Region until 2027 and the Regional Targeted Social Program «Education of Dnipropetrovsk Region until 2027». Higher education is considered a key factor in four interconnected areas: human resources and the labor market; scientific and innovative activity; human capital development and social sphere; international cooperation and regional image.

The importance of conceptually formalizing a mutually beneficial interaction between the university and the community based on social partnership, institutional dialogue, branding, and comprehensive university imaging is substantiated.

The practical significance of the dissertation lies in the fact that the developed theoretical and methodological provisions, mechanisms, and practical recommendations create a scientific and methodological basis for increasing the effectiveness of universities' interaction as subjects of regional policy in the public space of Ukraine. This is particularly relevant in the context of the transformational period, martial law, and European integration processes.

Prospects for further research include the development of methods for assessing the resilience of higher education institutions in the face of global challenges, an analysis of the current state, problems, and prospects for the development of communicative and productive links within the socio-economic space of the region.

The necessity of transitioning to the «University 3.0» concept or «Entrepreneurial University» is substantiated, which acts not only as a provider of knowledge and personnel but also as an active driver of innovation, contributing to the creation of new enterprises, attracting investments, and forming a holistic innovation ecosystem.

Special attention is paid to the «Quadruple Helix» model, which emphasizes the critical importance of university interaction with business, government bodies, and civil society for jointly solving regional problems and achieving sustainable development.

The work analyzes specific forms of interaction between Dnipropetrovsk universities and regional stakeholders, including personnel training, conducting research projects, creating joint ventures, organizing internships, participating in the development of regional strategies, as well as educational and social activities. Key problems hindering effective cooperation are identified.

A separate chapter is devoted to the implementation of the university's educational function and personnel training. Special emphasis is placed on integrating the principles of the green economy and the European Green Deal into educational programs. The successful experience of implementing «green» competencies at NTU «Dnipro Polytechnic» is demonstrated.

The dissertation also reveals the university's innovation function, which includes the commercialization of scientific developments, the creation of startups, and the promotion of entrepreneurship. This function is a powerful engine of economic growth, transforming the university into an active participant in the innovation ecosystem through business incubators, accelerators, mentorship, and attracting investments.

Prospects for the development of university-region interaction are associated with improving the legislative framework, forming a favorable investment climate, developing innovation infrastructure, and stimulating entrepreneurial activity, particularly through public-private partnership mechanisms. The special significance of the university's role in the post-war recovery and development of Ukraine is emphasized.

The author substantiates that there is a lack of comprehensive scientific works that investigate and substantiate the conceptual model of the university as a subject of regional policy in the context of its active participation in forming the public space, combining economic, social, cultural, innovative, volunteer, environmental,

communicative, and security missions in conditions of social transformations and crises (pandemic, war). This dissertation is designed to fill this gap by conceptualizing the mentioned vision.

The dissertation is devoted to a comprehensive study of the university as a key subject of regional policy, its role and aspects of interaction in the public space in the context of transformational processes, global challenges (pandemic, war), and Ukraine's European integration aspirations. Based on the results of the study, the following conclusions are formulated:

The dissertation deepens the theoretical and methodological foundations of the university's functioning, considering its evolution from a traditional model («University 1.0») to modern innovative paradigms, such as «University 3.0» or «Entrepreneurial University». It is substantiated that the university is not just a provider of educational services, but an active driver of innovation, economic growth, and social development of the region, integrating into the system of public authority through direct and indirect mechanisms of state regulation of regional development (SRRD).

The study confirms the institutionalization of the university's role in regional policy at the legislative level (Laws of Ukraine «On the Principles of State Regional Policy» and «On Higher Education»). This creates a strong legal foundation for its functional integration into regional development as a participant in the labor market, an executor of regional orders, and an element of the higher education territorial accessibility system.

It is analyzed that public administration of higher education is a complex, multidimensional process based on the principles of autonomy, academic freedom, quality, accessibility, transparency, and accountability. The key subjects of this administration are identified (state, local self-government bodies, HEIs, public organizations, stakeholders), and the special role of the Supervisory Board as an instrument of public control and strategic development is emphasized.

Four main models of higher education management (state, market, corporate, network) are examined, and the tendency towards a hybrid approach in modern

public administration is substantiated to achieve maximum effectiveness of stakeholder interaction in the socio-economic space of the region. The system of public administration mechanisms in the field of higher education is analyzed in detail: normative-legal, economic, organizational, socio-psychological, informational (including the Unified State Electronic Database on Education), and normative-adaptive (in conditions of quarantine or martial law).

The dissertation for the first time systematically examines the impact of external emergent challenges, such as the COVID-19 pandemic and the full-scale military aggression of the Russian Federation, on the functioning and development of higher education at the regional level. The processes of digital transformation, relocation of HEIs (using the example of NTU «Dnipro Polytechnic»), and adaptation to martial law conditions are analyzed, demonstrating the resilience and ability of the Ukrainian higher education system to function and develop in crisis conditions.

Key university functions that ensure its active participation in regional policy are highlighted: educational (forming qualified human capital, adapting programs to labor market needs, integrating the principles of the green economy and the European Green Deal); research and innovation (generating new knowledge, technology transfer, creating startups, developing entrepreneurship through business incubators and accelerators); social and cultural (human capital development, participation in social and cultural projects, civil society formation, career guidance); international-representative and European integration (integrating the region into the global educational and scientific space, enhancing the image and investment attractiveness of HEIs, participating in international economic mobility programs and cooperation with European universities); resilience-security function (ensuring the university's stability, adaptability, and security in conditions of external shocks; includes implementing crisis management systems, digital services, distance learning, relocation, psychological support, and supporting the academic community in conditions of threats).

The importance of the «Quadruple Helix» model (four-dimensional spiral) is substantiated, which envisions synergistic cooperation between the university, business, government bodies, and civil society. The necessity of forming a mutually beneficial interaction between the university and the community based on social partnership and institutional dialogue is emphasized, which strengthens trust and optimizes management decisions in the field of higher education.

Practical value and prospects. The research results have important practical significance for state authorities and local self-government bodies, as well as for the management of HEIs, which will allow for the development of more effective regional development programs and university strategies aimed at adapting to the needs of the regional, national, and foreign labor markets and modern challenges. Prospects for further research include the development of methods for assessing the resilience of higher education institutions in the face of global challenges and an in-depth analysis of communicative and productive links in the socio-economic space of the region.

Keywords: public management and administration, regional policy, European integration, University 3.0, entrepreneurial university, «Quadruple Helix», Dnipropetrovsk region, innovative, functions, personnel training, digital transformation, subject, European integration, social role, higher education, European Union, pandemic, martial law, international cooperation, educational space.

СПИСОК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

Макуріної Олександрі Андріївни

Колективні монографії

1. Макуріна О. Соціальна взаємодія університетів з громадою: досвід зарубіжжя для України. Сучасний соціогуманітарний простір країн Європейського Союзу: публічноуправлінські аспекти [Текст]: кол. монограф. / за заг. ред. Н.А. Липовської. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2024. 236 с. (авт. С. 130-136).

2. Makurin A.A., Makurina O.A. UNIVERSITY AS A SUBJECT OF REGIONAL POLICY: MAIN COMPONENT INTERACTIONS IN PUBLIC SPACE – Modernization of Public Authorities in the Digital State Format: Challenges and Prospects under Martial Law and Postwar Reconstruction : scientific monograph. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2025. 608p. (avt.302-318)

Статті в наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України з присвоєнням категорії «Б»

3. Макуріна О., Хожило І. Система вищої освіти України в умовах війни: аспекти стійкості. *Державне будівництво*. 2023. Т.2 № 32. С. 106-117. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2022-2-10>

4. Макуріна О.А. Соціальна відповідальність університету в умовах війни в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 2023. №4. С. 29-34. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.4.5>

5. Макурін А.А., Макуріна О.А. Міжнародні відносини в сфері управління рекламною діяльністю. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2023. Вип.33. С. 265-268. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.33.49>

6. Макуріна О.А. Розвиток людського капіталу через синергію освітніх програм і суспільних викликів: від адаптивної професійної підготовки до формування інноваційного лідерства університетів. *Публічне управління і*

адміністрування в Україні. 2024. С. 367–371. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.44.60>

7. Макуріна, О., Макурін. А (2025). Вплив збройного конфлікту на системи вищої освіти: аналіз впливу переміщення на академічну спадкоємність та інституційну стійкість. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, 2, 13–19. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.1.2>

8. Хожило І.І., Хандюк К.Е., Макуріна О.А. Медична реабілітація та психологічна підтримка населення України в умовах воєнного стану як державний пріоритет: аналіз ситуації. *Медичні перспективи*, 2025, Том XXX. №3. С. 195-207. URL: <https://medpers.dmu.edu.ua/uk/2025-tom-xxx/no-3>

9. Макурін А. А., Макуріна О. А. (2025) Державне управління вищою освітою в умовах пандемії COVID-19: аналіз кризових адаптацій та системних трансформацій. *ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК Дніпровської політехніки* № 2 (90), 225-234. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/90.225>

Публікації апробаційного змісту

10. Макуріна О.А. Освітньо-науковий простір вітчизняних університетів в умовах воєнного стану: аналіз тенденцій. *Публічне управління XXI століття: особливості воєнного і післявоєнного періодів : зб. наук. матер. XXIII Міжнар. наук. конгресу [Електронний ресурс]. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. – 680 с. (С.621-625) . URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/server/api/core/bitstreams/5ff85e2d-23c9-43c1-90ce-5d799ac67d27/content>*

11. Макуріна О.А. Стійкість національних університетів України в умовах війни: аналіз управлінських підходів. *Матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю 4 травня 2023 р. Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 4 травня 2023 р. / за заг. ред. І. А. Чикаренко; Т.В. Маматової. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. 257 с. (С. 126)*

12. Макуріна О.А. Університет як суб'єкт регіональної політики: аспекти взаємодії. Міжнародний форум «Безпечна, комфортна, спроможна, територіальна громада» - 2023: матеріали міжнар. конф., 11-13 жовтня 2023 р., м. Дніпро. Д.: НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. 347 с. С. 270-272. URL: <https://science.nmu.org.ua/ua/conferences/Forum/Zbirnyk.pdf>

13. Макуріна О.А. Соціальна роль регіонального університету: аспекти теорії та практики. Сучасні вектори розвитку України: забезпечення сталості та безпеки. Збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 28 жовтня 2024 року). Чернігів: ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2024. DOI:https://doi.org/10.54929/conf_28_10_2024-02-01

14. Makurina O.A. Strengthening community resilience: a national approach through university collaboration. «Молодь: наука та інновації» 2024: матеріали XII Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, Дніпро, 13–15 листопада 2024 року (у 3-х томах) / Національний технічний університет «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2024. Том 3. 368 с. (С.41-42). URL:<https://rmv.nmu.org.ua/ua/arkhiv-zbirok-konferentsiy/molod-nauka-ta-innovatsii-2024/molod-2024-vol3.pdf>

15. Макуріна О. Сучасний університет в регіональному соціально-економічному просторі: досягнення та виклики. Практичні та теоретичні питання розвитку науки та освіти: матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції м. Львів, 29-30 грудня 2024 року. Львів : Львівський науковий форум, 2024. 102 с.(С.16-17). URL: <https://v.gd/r5EYTh>

16. Хожило І., Макуріна О. Публічне управління розвитком системи вищої освіти: аналіз сучасних тенденцій. Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 20 лют. 2024 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ: Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2024. 294 с. С.280-281. URL:

<https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2091/files/498c572d-c229-48d4-b090-f02ea2824af1.pdf>

17. Хожило М., Макуріна О. Роль сучасного університету у формуванні «зеленої» компетентності здобувача вищої освіти. Сучасні виклики для державної служби: інформаційно-комунікативний аспект : матеріали міжнар. круглого столу (Київ, 18 черв. 2024 р.) : / за заг. ред. Лариси Комахи, Наталії Корчак, Наталії Ларіної. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. 252 с. С.228-230. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2120/files/252be71b-8e9c-4eaf-8a72-dea2f4895774.pdf>

ЗМІСТ

Анотація	
Анотація (англійською мовою)	
Перелік публікацій за темою дисертації	
Перелік умовних скорочень	
ВСТУП	27
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УНІВЕРСИТЕТУ ЯК СУБ'ЄКТА РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ:.....	37
1.1. Університет в системі суб'єктів регіональної політики: сучасні наукові підходи, поняття та категорії	37
1.2. Реалізація освітньої функції в університеті та підготовка кадрів.....	82
1.3. Форми та механізми взаємодії університетів з регіональними стейкхолдерами й формування іміджу закладу освіти.....	92
Висновки до розділу 1	103
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ УНІВЕРСИТЕТ У ПУБЛІЧНОМУ ПРОСТОРИ РЕГІОНУ: СТАН ВЗАЄМОДІЇ ТА ВПЛИВУ	105
2.1. Квалітативність університетської освіти в епоху глобальних викликів: публічноуправлінські аспекти.....	105
2.2. Освітньо-науковий простір університетів в умовах воєнного стану: аналіз тенденцій.....	124
2.3. Соціальна взаємодія університетів з громадою: зарубіжний досвід для України.....	144
Висновки до розділу 2	164
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПОСИЛЕННЯ РОЛІ УНІВЕРСИТЕТУ У РЕГІОНАЛЬНІЙ ПОЛІТИЦІ.....	168

3.1. Стратегічне партнерство університету з владними структурами, бізнесом і громадянським суспільством.....	168
3.2. Інституційні та комунікаційні інструменти впливу університету в регіоні.....	178
3.3. Перспективи розвитку університетських хабів як центрів публічної взаємодії	201
Висновки до розділу 3	212
ВИСНОВКИ	214
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	219
ДОДАТКИ	248
Додаток А – список публікацій, в яких висвітлено основні результати дисертаційного дослідження	249
Додатко Б – довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження.....	254
Додаток В – довідка про участь у науково-дослідній роботі.....	259

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ДРРР	державне регулювання регіонального розвитку
ЗВО	заклад вищої освіти
МОН України	Міністерство освіти і науки України
ЄДЕБО	єдина державна електронна база з питань освіти
СЄЗ	спеціальна економічна зона
НАЗЯВО	Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти
ESG	Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area
ЄС	Європейський Союз
ТТА	Technology Transfer
ВВП	Валовий внутрішній продукт
НМТ	національний мультипредметний тест
АЄУ	Асоціація Європейських Університетів
GTUA	Green Transition in Ukrainian Universities
USAID	United States Agency for International Development

ВСТУП

Актуальність теми. Посилення ролі університетів у сучасному суспільстві виходить далеко за межі традиційного надання освітніх послуг та проведення наукових досліджень. В умовах глобальних трансформацій, поглиблення євроінтеграційних процесів та безпрецедентних викликів, пов'язаних із повномасштабним вторгненням, українські університети дедалі більше усвідомлюють свою «третю місію» – бути активними акторами регіонального розвитку та впливати на формування публічної політики. Сучасний університет перетворюється на ключовий осередок знань, інновацій та соціальної відповідальності, стаючи повноцінним суб'єктом регіональної політики, що здатен генерувати ідеї, експертизу та кадри для сталого розвитку територій.

Актуальність дослідження зумовлена трансформаційними процесами в українському суспільстві, посиленням ролі регіонів у формуванні державної політики та зростанням значення університетів як ключових акторів регіонального розвитку. В умовах глобальних викликів, зокрема війни, повоєнної відбудови та євроінтеграційних прагнень України, ефективна взаємодія ЗВО з органами публічного управління та бізнесом стає критично важливою для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіонів. Дисертація звертається до недостатньо досліджених аспектів такої взаємодії в публічному просторі, виявляючи механізми, концепції та моделі, що сприяють зміцненню позиції університетів як суб'єктів регіональної політики.

Теоретичним фундаментом дисертаційного дослідження слугують наукові праці відомих зарубіжних і вітчизняних дослідників і практиків у сфері публічного управління та адміністрування вищої освіти, насамперед таких, як: Півняк Г.Г. [130], Азюковський О.О., Лукашук М.В., Вагонова О.Г., Бондар О.А., Поколенко В.О., Трегуб М.В., Терехов Є.В.[129], Кремень В.Г. [22;23;24;38;64],Поступна О.В.[28], Бакіров В.С. [29;30;31;32;58], Губерський

Л.В. [36], Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. [69], Reichardt, E., & Koch, L. [76], Рачинський А.П. [81;82], Бородин Є.І. [84], Липовська Н.А. [85;86;87;88], Leišytė, L., Marquina, M., & Jones, G. A. [106], Desta, T. B. [110], Mzenzi, S. T. [112], Clark, B.R. [118;119], Дейві Т., Меєрман А., Галан Мурос В., Оразбаєва Б., Баакен Т. [200;201;202].

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційна робота виконана згідно з визначеними пріоритетними напрямками, зазначеними у Законі України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки», а саме: ст. 3 п. 2 в частині «фундаментальні наукові дослідження з найбільш важливих проблем розвитку науково-технічного, соціально-економічного, суспільно-політичного, людського потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави». Дисертаційна робота має безпосередній зв'язок з планами науково-дослідних робіт Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»: авторка брала участь як виконавець НДР кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління за темою «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні», номер державної реєстрації 0122U002375. *Особистий внесок*: розроблення концептуальних теоретичних положень, методичних підходів та практичних рекомендацій, спрямованих на вирішення актуальної наукової проблеми щодо теоретичного обґрунтування та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності взаємодії університетів як суб'єктів регіональної політики в публічному просторі, з урахуванням сучасних викликів та європейських стандартів (довідка від 25.04.2025р. №12-22/10.).

Дисертаційна робота має безпосередній зв'язок з програмою розвитку освіти у місті Дніпро на 2021-2015 роки. *Особистий внесок*: розроблені рекомендації щодо активізації партнерської взаємодії між владою міста, закладами вищої освіти та громадським сектором у процесах прийняття

управлінських рішень з питань розвитку освітнього простору у Дніпровській міській територіальній громаді (довідка від 11.06.2025р. № 12/47.).

Крім того, зміст дисертаційної роботи спрямований на виконання наукових завдань програми науково-освітнього онлайн-стажування в Університеті Генуї (Італія), який було організовано Інститутом вищої освіти Національної академії педагогічних наук України в рамках Міжнародної весняної школи «Інклюзія, соціальна відповідальність та підприємництво. Соціальні інновації для розвитку громад та залучення молоді» (сертифікат від 18 квітня 2025 року № 2025SPS-000092). *Особистий внесок:* за напрямком «Третя місія університетів/Third Mission of Universities» здійснено SWOT-аналіз щодо визначення, впровадження та оцінювання третьої місії університету з метою збільшення ролі та впливу закладу вищої освіти на соціально-економічний розвиток міста, регіону, країни на основі таких складників: стійкість та соціальна згуртованість, інновації та стійке економічне зростання, екологізація та цифровізація.

В рамках українсько-польського проекту «Кризовий менеджмент в умовах збройного конфлікту» (Projekcie «ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE W WARUNKACH KONFLIKTU ZBROJNEGO», Projekt realizowany jest dzięki wsparciu Rektora UKW, BCOPW, studiów podyplomowych UKW «Zarządzanie dostępnością - specjalista ds. Dostępności» oraz w ramach działań poststypendialnych Programu im. Lane'a Kirklanda administrowanego przez Fundację Liderzy Przemian i finansowanego ze środków Polsko Amerykańskiej Fundacji Wolności) на засадах експертної участі проведено низку семінарів, щодо представлення наукових досліджень Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» у сфері кризового менеджменту, гуманітарного права, соціальної роботи, психології та інших відповідних галузей. Це включало презентацію теоретичних концепцій, аналіз кейсів, методологій та найкращих практик, розроблених в рамках дисертаційного дослідження. Здобувачкою представлено академічний погляд на оптимізацію координаційних механізмів та логістичних процесів у кризових ситуаціях,

спираючись на моделі та теорії, розроблені в рамках наукових досліджень, окреслено важливість глибокого розуміння потреб біженців та людей з обмеженими можливостями, представлено результати досліджень щодо психосоціальної підтримки, інклюзивних підходів для специфічних потреб цих груп, було представлено практичний досвід, який університет мав у співпраці з громадськими організаціями, у проведенні досліджень та у розробці навчальних програм, пов'язаних з кризовим реагуванням (сертифікат від 9 травня 2025 р. № 1245987).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертації є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності взаємодії університетів як суб'єктів регіональної політики в публічному просторі, з урахуванням сучасних викликів та європейських стандартів представництва третьої місії університетів в умовах трансформаційного періоду.

Для досягнення цієї мети в дисертації поставлені та вирішені наступні наукові завдання:

- проаналізувати та систематизувати сучасні наукові підходи до розуміння ролі університетів у формуванні та реалізації регіональної політики;
- дослідити концептуальні підходи до розуміння публічного простору регіону, його структуру, суб'єкти, інструменти взаємодії та ідентифікувати роль університетів у регіональній політиці;
- визначити ключові внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ефективність взаємодії університетів з органами влади, бізнесом та громадськістю у процесі формування та реалізації регіональної політики;
- вивчити кращі європейські практики представництва університетів у регіональній політиці, їхні моделі взаємодії з різними стейкхолдерами, механізми фінансування та оцінки ефективності, а також визначити можливості та обмеження для їх імплементації в українських умовах трансформаційного періоду;

- розробити механізми та інструменти підвищення ефективності взаємодії університетів як суб'єктів регіональної політики;
- обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення впливу університетів на процеси регіонального розвитку в контексті сучасних викликів.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини у сфері публічного управління та адміністрування

Предметом дослідження є університет як суб'єкт регіональної політики та взаємодії в публічному просторі

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та реалізації визначених наукових завдань у дисертаційному дослідженні передбачається використання комплексу загальнонаукових та спеціальних методів, що дозволили забезпечити системність, об'єктивність та достовірність отриманих результатів.

1. Загальнонаукові методи:

Діалектичний метод застосовано для аналізу взаємозв'язків між університетами, регіональною політикою та публічним простором, розгляду їх у розвитку та динаміці, виявлення суперечностей та рушійних сил взаємодії.

Системний підхід дозволив розглянути взаємодію університетів у публічному просторі як цілісну систему з її структурними елементами, функціями, зв'язками та впливом зовнішнього середовища.

Метод аналізу та синтезу використовувався для розчленування складних явищ на складові частини (аналіз) з подальшим їх об'єднанням для формування цілісного уявлення (синтез). Застосовуватиметься при вивченні теоретичних концепцій, законодавчої бази, емпіричних даних.

Метод індукції та дедукції : індукція дозволила сформулювати загальні висновки на основі вивчення окремих випадків (наприклад, конкретних прикладів взаємодії університетів), а дедукція – застосовувати загальні теоретичні положення для пояснення конкретних явищ.

Метод порівняння використаний для зіставлення вітчизняного та європейського досвіду реалізації «третьої місії» університетів та їхньої взаємодії в публічному просторі з метою виявлення спільних рис, відмінностей та можливостей для адаптації.

Метод абстрагування та конкретизації дозволив відволіктись від несуттєвих ознак для виділення головного (абстрагування) та перейти від загальних положень до конкретних проявів (конкретизація).

2. Теоретико-емпіричні методи:

Теоретичний аналіз та узагальнення застосовувався для опрацювання значного обсягу наукової літератури (монографій, статей, дисертацій) з питань державного управління, регіональної політики, функціонування університетів, публічного простору та третьої місії, з метою виявлення та систематизації існуючих підходів, концепцій та теоретичних моделей.

Контент-аналіз був використаний для вивчення нормативно-правових актів, стратегічних документів, публічних звітів університетів, матеріалів ЗМІ та інтернет-ресурсів з метою виявлення основних тенденцій, проблем та напрямків взаємодії університетів у регіональній політиці.

Статистичний аналіз застосовувався для обробки кількісних даних (наприклад, показників участі університетів у регіональних програмах, кількості спільних проєктів тощо), що дозволить виявити закономірності та тенденції

3. Спеціальні методи:

Метод компаративного аналізу: Детальне зіставлення вітчизняних моделей взаємодії університетів з регіональною політикою з європейськими стандартами та найкращими практиками «третьої місії» університетів з метою виявлення потенціалу для запозичення та адаптації.

Метод прогнозування використовувався для визначення перспективних напрямків розвитку взаємодії університетів як суб'єктів регіональної політики, а також можливих змін у публічному просторі під впливом трансформаційних процесів.

Метод моделювання був застосований для побудови концептуальних моделей взаємодії університетів у публічному просторі, які відображатимуть їхню роль, зв'язки та впливи.

Метод експертних оцінок був залучений для оцінки ефективності запропонованих рекомендацій та визначення їхньої практичної значущості.

Наукова новизна дисертаційного дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності взаємодії університетів як суб'єктів регіональної політики в публічному просторі, з урахуванням сучасних викликів та європейських стандартів представництва третьої місії університетів в умовах трансформаційного періоду. Основні наукові положення дисертації полягають у тому, що:

Уперше: системно обґрунтовано концептуальну модель університету як суб'єкта регіональної політики в умовах трансформаційних викликів, що поєднує освітню, науково-інноваційну, соціокультурну, міжнародно-представницьку, резильєнтно-безпекову та екологічну функції у публічному просторі; здійснено комплексне дослідження впливу емерджентних загроз (пандемія COVID-19, повномасштабна війна) на функціонування університетів як елементів публічного управління вищою освітою, з акцентом на цифрову трансформацію, релокацію, впровадження дистанційних форм навчання та механізмів адаптації до безпекових умов; запропоновано авторське трактування резильєнтно-безпекової функції університету як системи управлінських, технологічних і психологічних практик, що забезпечують безперервність освітнього процесу в умовах криз та соціальний захист учасників освітнього процесу;

Удосконалено:

- теоретико-методологічні засади публічного управління вищою освітою через інтеграцію моделі «Quadruple Helix» як стратегічного механізму взаємодії університетів з владою, бізнесом та громадянським суспільством у формуванні регіональної політики;

- типологізацію моделей управління вищою освітою в публічному просторі, доповнену характеристикою гібридної моделі в умовах децентралізації, глобалізації та цифровізації;
- підходи до оцінювання ролі університетів у реалізації регіональних стратегій (на прикладі Дніпропетровської області), з урахуванням їхнього потенціалу як провайдерів інновацій, кадрів і соціального капіталу;

Набули подальшого розвитку:

- форми, види та механізми взаємодії університетів з регіональними стейкхолдерами в контексті реалізації стратегічних програм розвитку, включаючи механізми соціального партнерства, іміджування, брендингу, спільного проєктування та академічної мобільності;
- підходи до формування освітніх програм у контексті євроінтеграції та політики Європейського зеленого курсу через інтеграцію «зелених» компетентностей у зміст підготовки фахівців та спеціалістів.

Практичне значення одержаних результатів дисертаційного дослідження полягає в тому, що розроблені теоретико-методологічні положення, механізми та практичні рекомендації створюють науково-методичну основу для підвищення ефективності взаємодії університетів як суб'єктів регіональної політики в публічному просторі. Це має особливу актуальність в умовах трансформаційного періоду, періоду воєнного стану й післявоєнного відновлення, а також в умовах європейської інтеграції української держави. Результати дисертаційного дослідження впроваджені в діяльність органів місцевого самоврядування, закладів вищої освіти та наукових громадських організацій, які виступають стейкхолдерами НТУ «Дніпровська політехніка» (додатки Б, В).

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертаційного дослідження, висновки і рекомендації було апробовано авторкою на 8-ми міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях та форумах, зокрема таких як: науково-практична конференція за міжнародною

участю «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні» (м. Дніпро, 2023 р.);

Університет як суб'єкт регіональної політики: аспекти взаємодії. Міжнародний форум «Безпечна, комфортна, спроможна, територіальна громада» - 2023: матеріали міжнар. конф., 11-13 жовтня 2023 р., м. Дніпро. Д.: НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. 347 с. С. 270-272.; Соціальна роль регіонального університету: аспекти теорії та практики. Сучасні вектори розвитку України: забезпечення сталості та безпеки. Збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 28 жовтня 2024 року). Чернігів: ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2024.; Strengthening community resilience: a national approach through university collaboration. «Молодь: наука та інновації» 2024: матеріали XII Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, Дніпро, 13–15 листопада 2024 року (у 3-х томах) / Національний технічний університет «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2024. Том 3. 368 с. (С.41-42).; Сучасний університет в регіональному соціально-економічному просторі: досягнення та виклики. Практичні та теоретичні питання розвитку науки та освіти: матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції м. Львів, 29-30 грудня 2024 року. Львів : Львівський науковий форум, 2024. 102 с. (С.16-17).; Хожило І., Публічне управління розвитком системи вищої освіти: аналіз сучасних тенденцій. Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 20 лют. 2024 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ: Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2024. 294 с. С.280-281.; Роль сучасного університету у формуванні «зеленої» компетентності здобувача вищої освіти. Сучасні виклики для державної служби: інформаційно-комунікативний аспект : матеріали міжнар. круглого столу

(Київ, 18 черв. 2024 р.) : / за заг. ред. Лариси Комахи, Наталії Корчак, Наталії Ларіної. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. 252 с. С.228-230.

Публікації. Основні положення дисертаційного дослідження опубліковано у 17 наукових працях, серед яких 7 статей у наукових фахових виданнях України (категорія Б зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування); 2 розділи у колективних монографіях, одна з яких опублікована у Латвії; 8 тез доповідей, що опубліковані у збірниках науково-комунікативних заходів, які проходили в Україні та країнах зарубіжжя.

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 240 сторінок. Робота містить 11 таблиць, 13 рисунків, список використаних джерел складається з 252 найменувань (з них 30 – іншомовних) на 31 сторінці, 6 додатків – на 6 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 190 сторінок (8,64 авт. арк.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УНІВЕРСИТЕТУ ЯК СУБ'ЄКТА РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

1.1. Університет в системі публічної влади та регіонального розвитку: наукові підходи, поняття та категорії

Кожен регіон є унікальною системною одиницею, що характеризується комплексом специфічних природно-географічних, історико-демографічних, соціально-економічних та політико-адміністративних особливостей. Ця просторова одиниця забезпечує оптимальні умови для виробничої діяльності, життєзабезпечення, побутової організації та рекреації населення. В межах регіону відбувається формування етнічної ідентичності, економічної та соціальної цілісності спільнот, а також інтеграція інтересів усіх суб'єктів господарювання.

Державне регулювання соціально-економічного розвитку регіонів (ДРРР) є інструментом забезпечення раціонального використання ресурсного потенціалу території, спрямованого на вирішення соціально-економічних проблем населення та зменшення асиметрії у відносинах з центральними органами влади [2].

У теоретичному аспекті ДРРР являє собою інтегровану систему знань, що охоплює сутність, закономірності, механізми дії та принципи застосування типових методів і засобів державного впливу на траєкторію соціально-економічного розвитку регіонів. Кінцевою метою цього впливу є досягнення стратегічних завдань державної регіональної політики [2;94].

З практичної точки зору, ДРРР визначається як сфера цілеспрямованої державної діяльності, що забезпечує вплив на регіональний рівень з метою реалізації пріоритетів державної регіональної політики. Для ефективного розв'язання складних соціально-економічних проблем, всебічного врахування приватних, колективних та суспільних інтересів, а також формування

обґрунтованих рішень, держава може залучати широкий спектр акторів, включаючи наукові установи, політичні партії, громадські та релігійні організації [1;2].

Таким чином, ДРРР є цілеспрямованою діяльністю державних органів (законодавчих, виконавчих, контролюючих), які, використовуючи системний підхід та різноманітні методи, забезпечують досягнення поставлених цілей та вирішення економічних і соціальних завдань, що відповідають поточному етапу регіонального розвитку. Це регулювання є складною системою, що інтегрує декілька ключових аспектів:

- Методологічний аспект: охоплює сукупність принципів, форм, підходів та методів, що застосовуються в процесі регіонального управління. Обґрунтована методологія є запорукою ефективності регуляторних заходів, спрямованих на досягнення встановлених цілей.
- Організаційний аспект: забезпечує інтеграцію техніко-економічних, соціальних та екологічних відносин у процесі регіонального розвитку через функціональну діяльність органів управління.
- Соціально-економічний аспект: передбачає системний аналіз регіональної системи на основі існуючих форм власності та перспективного економічного потенціалу території.

Основна мета ДРРР полягає у забезпеченні максимально повного та раціонального використання ресурсного потенціалу регіонів шляхом оптимальної гармонізації інтересів держави та кожного окремого регіону [1;2].

ДРРР покликане вирішувати низку ключових завдань: структурна трансформація економіки регіонів на основі визначення соціально-економічних, науково-технічних, екологічних та демографічних пріоритетів; реконструкція економіки промислових регіонів та великих міських агломерацій, модернізація їхньої інфраструктури та поліпшення екологічної ситуації; подолання диспропорцій у рівні та якості життя населення окремих регіонів; стимулювання розвитку експортно-орієнтованих та імпортозамінюючих регіональних виробництв, що володіють порівняльними

перевагами; розвиток міжрегіональних та регіональних інфраструктурних систем, що сприяють регіональним структурним змінам та забезпечують ефективність регіональної економіки; забезпечення повного та збалансованого використання природно-ресурсного потенціалу регіонів; розвиток найбільш ефективних галузей виробничої та соціальної сфери регіонів з урахуванням загальнодержавних інтересів; підвищення рівня добробуту населення та поліпшення демографічної ситуації; удосконалення розвитку регіональної та міжрегіональної інфраструктури; поліпшення стану навколишнього середовища та збереження генетичного фонду біологічного різноманіття; забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку регіонів.

Об'єктами ДРРР є різноманітні таксономічні одиниці державного, регіонального та муніципального рівнів, що формують єдину складну систему територіальної організації господарства. У регіонах відбувається весь комплекс життєзабезпечення населення, відтворення трудових ресурсів та визначення пропорцій між секторами та галузями економіки. У межах регіонів відбувається перетин загальнодержавних, галузевих та місцевих інтересів, узгодження яких є однією з найскладніших проблем суспільного розвитку.

Серед суб'єктів ДРРР виділяються органи державної влади, представницькі органи та органи місцевого самоврядування. Основним засобом реалізації державної регіональної політики є управління, цілі, завдання та методи якого визначаються на основі загальноприйнятих принципів розвитку продуктивних сил та специфіки розвитку окремих галузей господарства [3].

Методи регулювання соціально-економічного розвитку регіонів класифікуються за двома основними критеріями:

1. За формами впливу: прямі методи: передбачають безпосередню участь держави у капіталовкладеннях, спрямованих на вдосконалення територіальної структури господарства (наприклад, створення центрів росту, промислових парків, інфраструктури). Вони здійснюють прямий вплив на функціонування суб'єктів через адміністративно-правові інструменти:

нормативно-правові акти, цільові комплексні програми, державні замовлення, ліцензії, квоти тощо; непрямі методи: діють опосередковано, стимулюючи суб'єктів ринку до діяльності відповідно до державних пріоритетів. Для цього застосовуються інструменти фіскальної, грошово-кредитної, інвестиційної та інших напрямків економічної політики, а також методи морального переконання. Держава через фінансову (податкову, митну) систему створює відповідний соціально-економічний клімат у регіонах для стимулювання їх прискореного розвитку та управління міграційними потоками.

2. За засобами впливу: правові методи: діяльність держави зі встановлення обов'язкових юридичних норм та правил поведінки суб'єктів права; адміністративні методи: інструменти прямого впливу держави на діяльність суб'єктів ринку для захисту інтересів громадян, суспільства та навколишнього середовища. Основними засобами є ліцензії, квоти, санкції, норми, стандарти, державні замовлення, ціни тощо; економічні методи: створення економічних умов, що спонукають суб'єктів ринку до дій у напрямку суспільних пріоритетів та вирішення завдань згідно із загальнодержавними та приватними інтересами. Економічне регулювання здійснюється інструментами фіскальної, бюджетної, податкової, грошово-кредитної, амортизаційної та інших напрямів державної економічної політики; пропагандистські методи: звернення держави до морально-етичних аспектів населення регіонів. Вони включають засоби виховання, роз'яснення та популяризації цілей і змісту регулювання, а також засоби морального заохочення [3].

Механізм ДРРР передбачає наявність взаємоузгоджених елементів:

Нормативно-правова база: визначає права та обов'язки регіонів у фінансово-бюджетній сфері, повноваження в управлінні майном, участь у реалізації загальнодержавних та регіональних соціально-економічних програм, порядок створення та використання регіональних фондів, форми соціальної підтримки населення.

Бюджетно-фінансове регулювання та селективна підтримка окремих регіонів: вплив держави на економіку регіонів здійснюється через фінансово-бюджетну систему шляхом прямого державного інвестування, надання субсидій, створення спеціальних фондів для фінансування регіональних програм, залучення іноземних інвестицій, пільгового кредитування та оподаткування, преференцій та спрямування коштів державних позабюджетних фондів, а також формування місцевих бюджетів. З централізованих джерел фінансуються витрати на нове будівництво та реконструкцію промислових об'єктів, об'єктів природоохоронного призначення, на перебудову та розвиток депресивних територій, регіонів з низьким рівнем промислового потенціалу, надлишком трудових ресурсів, а також регіонів зі складними природно-географічними та екологічними умовами.

Державні регіональні програми розвитку: розробляються з метою активізації господарської діяльності та розвитку ринкових відносин у регіонах, забезпечення структурної перебудови народногосподарських комплексів, вирішення соціальних проблем (зайнятість, розвиток соціальної інфраструктури), ліквідації локальних соціально-економічних криз, створення умов для екологічної безпеки тощо. Відповідно до Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», в усіх адміністративно-територіальних одиницях розробляються прогнози соціально-економічного розвитку на 5 років та програми на 1 рік. Базою прогнозування є макроекономічні показники, державні соціальні стандарти, національно-етнічні особливості, характеристика соціальної інфраструктури, можливості інвесторів та інвестиційна привабливість.

Показники економічного розвитку характеризують господарський комплекс регіону: чисельність населення, зайнятість, випуск продукції, темпи росту, продуктивність праці, обсяг будівельно-монтажних робіт, розвиток основних сфер господарства.

Показники соціального розвитку включають: чисельність населення та його соціально-демографічну структуру, забезпеченість житлом, культурно-побутовими об'єктами, закладами освіти, охорони здоров'я, торгівлі, показники середньої заробітної плати та доходів населення [4].

Створення та розвиток спеціальних економічних зон (СЕЗ): вітчизняна практика показала, що очікувані результати від залучення іноземних інвестицій, активізації спільної підприємницької діяльності, впровадження нових технологій та ринкових відносин на основі СЕЗ не завжди були досягнуті. Однак, уряд продовжує діяльність зі створення СЕЗ, що використовують спеціальний режим інвестування, як один з напрямів стимулювання економіки держави [5; 13].

Розвиток міжрегіонального та прикордонного співробітництва: необхідними передумовами для цього є географічна наближеність, можливість спільного використання природних, трудових, науково-технічних та інших ресурсів, а також подібність галузевих структур.

Застосування системи інструментів ДРРР повинно базуватися на наступних принципах:

Вибірковість: використання системи регуляторів щодо конкретних суб'єктів господарської діяльності (галузевих та територіальних утворень) на певній території.

Обов'язковість: використання системи економічних регуляторів стимулюючого характеру.

Обмеженість у часі: особливо стосується надання дотацій та пільг.

Врахування територіальної специфіки: необхідність адаптації регуляторних заходів до унікальних особливостей кожного регіону [6].

До існуючих механізмів ДРРР в Україні відносяться:

- Державна стратегія регіонального розвитку (до 2015 року).
- Регіональні стратегії розвитку.
- Угоди щодо регіонального розвитку.
- Програми підтримки депресивних територій.

- Програми державної підтримки соціально-економічного розвитку окремих регіонів та територій.
- Інвестиційні субвенції.
- Спеціальний режим інвестування.
- Система заходів з реалізації загальнодержавної програми розвитку малих міст.
- Бюджетний процес та бюджетне вирівнювання.
- Підтримка розвитку транскордонного та прикордонного співробітництва [7].

Прийняття Закону України «Про засади державної регіональної політики» у 2015 році стало значним етапом у формуванні сучасної ДРРР в Україні. Цей Закон систематизував та модернізував підходи до управління регіональним розвитком, впровадивши нові принципи та інструменти, а також суттєво змінив функціонування вже існуючих механізмів. Основні зміни були зумовлені процесом децентралізації, необхідністю наближення регіональної політики до стандартів ЄС та підвищення її ефективності.

І тут важливо акцентувати, що в рамках цього законодавчого документу, тобто в правовому полі, визначається роль вищої освіти як суб'єкта державної регіональної політики. Зокрема, у розділі III закону України «Повноваження суб'єктів державної регіональної політики» ст.19 «Агенція регіонального розвитку» сказано, що засновниками цих інституцій можуть виступати, поряд з органами влади, у тому числі й заклади вищої освіти [1].

Наступним законодавчо-правовим документом, яким закріплюється де-юре статусна роль університету як суб'єкта регіональної політики є закон України «Про вищу освіту». В рамках цього документу, по-перше, сформульована сама дефініція «університет» як заклад вищої освіти. Університет – це багатогалузевий (класичний, технічний) або галузевий (профільний, технологічний, педагогічний, фізичного виховання і спорту, гуманітарний, богословський/теологічний, медичний, економічний, юридичний,

фармацевтичний, аграрний, мистецький, культурологічний тощо) заклад вищої освіти, що провадить інноваційну освітню діяльність за різними ступенями вищої освіти (у тому числі доктора філософії), проводить фундаментальні та/або прикладні наукові дослідження, є провідним науковим і методичним центром, має розвинуту інфраструктуру навчальних, наукових і науково-виробничих підрозділів, сприяє поширенню наукових знань та провадить культурно-просвітницьку діяльність [15]. А по друге, головним законом, що регулює суспільні відносини у сфері вищої освіти, визначається функціональне значення університету як суб'єкту регіональної політики, який здійснює важливі для розвитку регіону публічноуправлінські функції:

- виступає у суспільних відносинах у сфері вищої освіти надавачем послуг щодо здобуття вищої освіти на основі регіонального замовлення для задоволення потреб економіки держави, регіону та суспільства у кваліфікованих кадрах;
- забезпечує реалізацію конституційного права громадян України на вищу освіту шляхом укладання з регіональним замовником (Радою міністрів Автономної Республіки Крим, обласною, Київською, Севастопольською міськими державними адміністраціями) регіонального контракту на підготовку фахівців з вищою освітою;
- визначає строк навчання для осіб, які здобувають вищу освіту за кошти державного (регіонального) замовлення, який може бути збільшеним на 25 відсотків порівняно з розрахунковим строком виконання освітньої програми за денною або дуальною формою здобуття вищої освіти [15];
- формує обсяг навчального навантаження протягом навчального року для здобувача вищої освіти, який навчається за державним (регіональним) замовленням, який не може бути меншим, ніж передбачений навчальним планом закладу вищої освіти на відповідний рік навчання [15];
- заклад вищої освіти може створювати територіально відокремлені структурні підрозділи закладу вищої освіти у формі інститутів, коледжів, факультетів, відділень тощо з метою задоволення потреб регіонального ринку

праці у відповідних фахівцях та наближення місця навчання здобувачів вищої освіти до їх місця проживання [15];

- забезпечує реалізацію пріоритетного права здобувачів вищої освіти на першочергове зарахування до закладів вищої освіти за медичними, мистецькими та педагогічними спеціальностями на конкурсній основі в межах установлених квот для осіб, які уклали угоду про відпрацювання не менше трьох років у сільській місцевості або селищах міського типу, при їх зарахуванні на місця, що фінансуються за державним (регіональним) замовленням ;
- забезпечує прийом на навчання за державним або регіональним замовленням на міждисциплінарні освітні програми здійснюється за однією із спеціальностей, що формують міждисциплінарну предметну область, з урахуванням вимог Умов прийому на навчання для здобуття вищої освіти [15];
- гарантує збереження за здобувачем місця державного (регіонального) замовлення у разі переведення з міждисциплінарної освітньої програми на одну із спеціальностей, що формують міждисциплінарну предметну область [15];
- фінансування здобуття вищої освіти особами, які на конкурсних засадах отримали право на здобуття вищої освіти за державним (регіональним) замовленням, здійснюється протягом розрахункового строку виконання освітньої програми, а в разі скорочення строку навчання таких здобувачів вищої освіти - протягом фактичного строку навчання [15].

Таким чином, університет, як заклад вищої освіти, виступаючи суб'єктом регіональної політики має такі ідентифікаційні ознаки:

- законодавчо-правову регламентацію, що закріплена Конституцією України та законами спеціальної дії;
- виступає учасником суспільно-правових відносин у сфері вищої освіти;
- має територіально-географічну, адміністративно-розпорядчу автономію в контексті формування освітніх програм та строків навчання;

- виступає надавачем соціально важливих послуг, а саме послуг у сфері вищої освіти;
- забезпечує територіальну доступність послуг у сфері вищої освіти;
- презентує себе як учасник регіонального ринку праці у підготовці кваліфікованих кадрів;
- має гарантований механізм фінансового забезпечення підготовки кадрів на основі укладання договорів (регіональне замовлення);
- має тісний зв'язок із регіональною економікою та сприяє задоволенню її потреб у підготовці фахівців [15].

Як зазначають дослідники Стиченко та суб'єктами регіональної політики можуть бути: окремі посадові особи (наприклад, Президент України), Верховна Рада України як найвищий у державі законодавчий орган, органи державної виконавчої влади всіх рівнів, органи місцевого самоврядування, окремі юридичні особи (установи, організації і підприємства), громадські організації. Ми підтримуємо думку цих вітчизняних дослідників та розвиваємо її на засадах комплексного вивчення крізь призму публічноуправлінської ідентифікації [16].

Дослідник В.В. Щепак обґрунтовує думку про те, що соціально-економічний розвиток регіону має декілька рівнів декомпозиції. Так, на першому рівні він виокремлює соціальну та економічну підсистему. До соціальної підсистеми дослідник зараховує установи та організації, які фінансуються державою або функціонують на засадах самофінансування. За видами економічної діяльності вони поділяються на сфери державного управління, освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення тощо. Їхня основна діяльність зосереджена на наданні відповідних соціальних послуг для територіальної громади. Тобто, за цією класифікацією заклади вищої освіти, а саме університети, функціонально належить до соціальної підсистеми в системі соціально-економічного розвитку регіону, надаючи послуги у сфері вищої освіти. Такий підхід дає нам право визнати соціально-групову

приналежність університетів як суб'єктів регіональної соціально-економічної політики [17].

Активно розвивають цю думку й інші вітчизняні науковці, позиції яких засвідчують соціальних характер публічної влади, яка реалізується як на державному, так і на регіональному рівні. Так, зокрема, Т.М. Стукан підкреслює, що категорія «публічна влада» визначається як управлінська діяльність, яка охоплює як національний, так і регіональний рівні. Ця діяльність здійснюється в межах певної території та спрямована на задоволення суспільних потреб і вирішення актуальних проблем через комплексний управлінський апарат. Цей апарат функціонує як скоординована система, що базується на принципах взаємодоповнюваності та єдиного авторитету, забезпечуючи виконання функцій публічної влади за допомогою існуючих нормативно-правових актів, статутів та інших регуляторних документів [18]

Р.С. Мельник, фактично погоджуючись із позицією попереднього науковця, пропонує розглядати сутність публічної влади з законодавчої перспективи. Він акцентує на тому, що публічна влада втілює здатність як державних, так і недержавних суб'єктів впливати на рішення, дії чи бездіяльність окремих осіб або юридичних суб'єктів, з метою досягнення значущих соціальних цілей. Важливо наголосити, що публічна влада має забезпечити правове регулювання суспільних справ як на загальнонаціональному, так і на регіональному рівнях. При цьому вплив, реалізований суб'єктами публічної влади, повинен ґрунтуватися передусім на правовій основі [19].

Приймаючи позиції цих поважних науковців, розглянемо більш детально роль закладів вищої освіти як суб'єктів публічної політики та регіонального розвитку на основі формування їх повноважень у площині правової регламентації.

Вища освіта є ключовим фактором розвитку суспільства, економіки та інновацій. У сучасному світі, що динамічно змінюється, ефективно публічне

управління вищою освітою набуває особливого значення. Це пов'язано з необхідністю адаптації освітньої системи до нових викликів, таких як глобалізація, цифровізація, міграційні процеси, зміни на ринку праці та потреба у формуванні конкурентоспроможних фахівців.

Вважаємо необхідним проведення комплексного аналізу та систематизації механізмів регулювання процесу публічного управління вищою освітою. Основними завданнями комплексного аналізу є: визначити сутність та зміст публічного управління вищою освітою; класифікувати існуючі механізми регулювання вищої освіти; проаналізувати особливості застосування нормативно-правових, економічних, організаційних, соціально-психологічних та інформаційних механізмів; оцінити ефективність дії цих механізмів в контексті українського та міжнародного досвіду; сформулювати рекомендації щодо удосконалення механізмів регулювання процесу публічного управління вищою освітою.

Публічне управління вищою освітою є складним, багатовимірним процесом, що охоплює розробку, імплементацію та моніторинг державної політики у сфері вищої освіти з метою забезпечення її функціонування та розвитку. Це не лише сукупність адміністративних дій, а й постійна взаємодія держави, суспільства, наукової спільноти, бізнесу та інших стейкхолдерів для досягнення стратегічних цілей. У контексті освітньої сфери, публічне управління спрямоване на формування сприятливого середовища для якісної підготовки фахівців, проведення наукових досліджень, розвитку інновацій та задоволення потреб суспільства в інтелектуальному капіталі [20;51].

Ключовою відмінністю публічного управління від суто державного є його інклюзивний характер, що передбачає залучення широкого кола учасників до процесів прийняття рішень. Це дозволяє враховувати різноманітні інтереси, забезпечувати легітимність управлінських рішень та підвищувати їх ефективність.

Основні принципи управління вищою освітою

Ефективне публічне управління вищою освітою базується на низці фундаментальних принципів, які забезпечують його легітимність, ефективність та відповідність суспільним потребам (Рис. 1.1).

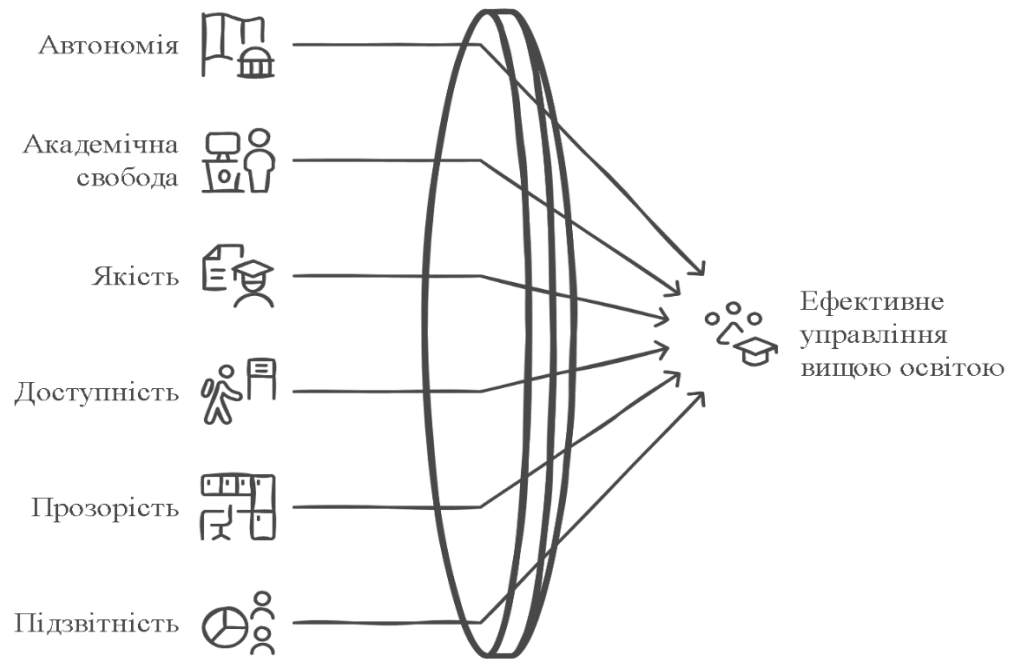


Рис. 1.1. Фундаментальні принципи публічного управління вищою освітою

Складено автором на основі джерел [11; 20]

Автономія закладів вищої освіти: Цей принцип передбачає надання університетам та іншим ЗВО значної свободи у визначенні змісту освітньої діяльності, наукових досліджень, формування навчальних планів, управління фінансами та персоналом. Автономія є ключовою для розвитку інновацій, академічної свободи та підвищення конкурентоспроможності ЗВО. Проте, вона має бути збалансованою з принципом підзвітності.

Академічна свобода гарантує викладачам та студентам свободу висловлювання, дослідження, викладання та навчання без втручання ззовні. Цей принцип є фундаментальним для розвитку науки, критичного мислення та вільного обміну ідеями.

Якість забезпечує високий рівень освітніх послуг, відповідність програм сучасним стандартам та вимогам ринку праці. Це досягається через системи акредитації, ліцензування, внутрішні та зовнішні оцінки, моніторинг результатів навчання та постійне вдосконалення освітнього процесу.

Доступність створює рівні можливості для отримання вищої освіти незалежно від соціального статусу, матеріального становища, етнічної приналежності чи місця проживання. Цей принцип передбачає розробку механізмів фінансової підтримки, розвиток дистанційних форм навчання та інклюзивну освіту.

Прозорість слугує відкритості інформації про діяльність закладів вищої освіти, критерії прийняття рішень, фінансові потоки та результати роботи. Прозорість є основою для громадського контролю, підвищення довіри та запобігання корупції.

Підзвітність окреслює відповідальність суб'єктів публічного управління за досягнення поставлених цілей та ефективне використання ресурсів. Це включає підзвітність перед державою, суспільством, студентами та іншими стейкхолдерами через регулярні звіти, зовнішні оцінки та механізми зворотного зв'язку [11].

Суб'єкти публічного управління вищою освітою – це інституції та актори, які здійснюють управлінський вплив на освітню систему. Їхня взаємодія визначає ефективність функціонування та розвитку вищої освіти: Держава (міністерства, відомства): на центральному рівні роль держави виконує Міністерство освіти і науки України, яке формує державну політику у сфері вищої освіти, розробляє нормативно-правову базу, здійснює ліцензування та акредитацію, встановлює державні стандарти освіти та визначає основні напрями фінансування. Інші відомства можуть впливати на освітню сферу через формування державного замовлення на фахівців для відповідних галузей (наприклад, Міністерство охорони здоров'я); органи місцевого самоврядування: хоча вища освіта переважно є компетенцією центральних органів влади, органи місцевого самоврядування можуть

відігравати важливу роль у розвитку регіональних освітніх систем. Вони можуть надавати підтримку ЗВО, брати участь у формуванні регіонального замовлення, сприяти інтеграції освіти з регіональним ринком праці та соціально-економічним розвитком територій; заклади вищої освіти (ЗВО): Самі університети, академії та інститути є ключовими суб'єктами управління, що реалізують державну освітню політику на практиці. Вони мають значну автономію у формуванні навчальних планів, організації навчального процесу, наукової діяльності, кадрової політики та управління фінансовими ресурсами. Управління на рівні ЗВО здійснюється через ректорати, вчені ради, факультетські ради та інші органи самоврядування; громадські організації: різноманітні громадські об'єднання, асоціації випускників, студентські самоврядування, професійні спілки відіграють важливу роль у формуванні суспільної думки, здійсненні громадського контролю, захисті прав учасників освітнього процесу та лобюванні інтересів вищої освіти. Вони сприяють демократизації управління та підвищенню його прозорості; стейкхолдери: Це широкий спектр зацікавлених сторін, які мають вплив на вищу освіту та зацікавлені в її результатах. До них належать: роботодавці: формують запит на якість підготовки фахівців, беруть участь у розробці освітніх програм, пропонують місця для практики та працевлаштування; студенти: Кінцеві споживачі освітніх послуг, їхні потреби та очікування є пріоритетними при формуванні освітньої політики; батьки: Зацікавлені в якісній освіті для своїх дітей; наукова спільнота: Забезпечує розвиток науки та інновацій, встановлює стандарти наукових досліджень; міжнародні партнери: Сприяють інтеграції української освіти у світовий освітній простір через обмін досвідом, спільні проекти та програми [20;157].

Ключовим інструментом забезпечення ефективного та сучасного функціонування закладу вищої освіти є Наглядова рада. Наглядова рада є важливим органом управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка». Її основна функція полягає у здійсненні громадського контролю за діяльністю університету, сприянні його розвитку,

підвищенню якості освітньої та наукової діяльності, а також забезпеченню прозорості та ефективності використання ресурсів. Рада здійснює нагляд за дотриманням законодавства, статуту університету та прийнятих рішень. Вона контролює фінансово-господарську діяльність, ефективність використання бюджетних коштів та інших ресурсів. Члени ради беруть участь у розробці та затвердженні стратегії розвитку університету, його довгострокових планів, а також аналізують результати їх реалізації. Вони можуть вносити пропозиції щодо оптимізації освітніх програм, наукових досліджень та міжнародної співпраці [174;175].

Наглядова рада сприяє максимальній прозорості в усіх сферах діяльності університету, включаючи кадрову політику, процедури закупівель, розподіл грантів тощо. Важливим завданням є сприяння залученню додаткових коштів для розвитку університету з різних джерел – державних програм, приватних інвестицій, благодійних фондів, міжнародних проєктів. Рада виступає зв'язною ланкою між університетом та суспільством, представляючи інтереси студентів, викладачів, роботодавців та інших зацікавлених сторін. Вона розглядає звернення та пропозиції, що стосуються діяльності університету. Наглядова рада може брати участь у розгляді питань, пов'язаних з призначенням та звільненням керівних працівників університету, а також в оцінці їхньої діяльності.

Склад Наглядової ради формується з представників органів державної влади, роботодавців, провідних фахівців різних галузей, представників громадськості, а також випускників університету. Це забезпечує різнобічний погляд на діяльність закладу та дозволяє залучати експертизу з різних сфер.

Вища освіта як об'єкт управління – це складна, динамічна, саморозвиваюча система, що включає сукупність закладів вищої освіти, освітніх програм, наукових досліджень, людських та матеріальних ресурсів, а також процесів навчання, виховання та професійної підготовки.

2. Серед українських науковців, які досліджують вищу освіту як об'єкт управління, можна виділити багатьох, чиї праці торкаються цієї

проблематики. Вони часто аналізують трансформаційні процеси в українській вищій освіті, її інтеграцію до європейського простору, проблеми фінансування, якості та автономії. В.Г. Кремень багаторічний президент Національної академії педагогічних наук України та экс-міністр освіти, його праці системно вивчають вищу освіту як державний пріоритет та об'єкт управління, особливо у контексті філософії освіти та її розвитку [21;22;23;37;63]. В.І. Луговий відомий фахівець у галузі державного управління освітою, його праці глибоко аналізують освітню систему як керований об'єкт, її структуру, функції та взаємодію суб'єктів управління. Він один з перших системно розкрив феноменологію освітніх явищ та розробив культурно-інформаційну теорію освіти як об'єкта управління [24;25;26]. Нукові дослідження О.В. Поступної безпосередньо стосуються управління освітніми системами, де вища освіта є частиною об'єкта управління [27]. О.А. Семченко досліджує теоретико-методологічні засади публічного управління освітою в Україні, що неминуче включає розгляд вищої освіти як об'єкта управлінського впливу [66]. В.С. Бакіров акцентував увагу, переважно, на соціальних аспектах управління освітою, а також на ролі університету в суспільстві. В його дослідженнях система вищої освіти розглядалась як керована система [28;29;30;31;57]. Я.Я. Болюбаш у своїх працях аналізує організацію навчального процесу та системи управління в ЗВО [58]. Сучасні дослідники у галузі публічного управління та адміністрування І.Г. Дейнеко, О.В. Олійник, А.В. Ткаченко активно вивчають різні аспекти вищої освіти як об'єкта управління, зокрема в контексті фінансової автономії, академічної доброчесності, цифрової трансформації та впливу воєнного стану [63;65;68].

Зарубіжні вчені, особливо ті, хто досліджує вищу освіту з позицій менеджменту, соціології освіти, економіки освіти та державної політики, також активно використовують концепцію «вищої освіти як об'єкта управління».

Burton Clark (Бартон Кларк), відомий соціолог освіти, який досліджував організаційні моделі університетів та їхню взаємодію з державою. Його праці

«The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective» є класикою у вивченні структури та управління вищою освітою [117;118].

Один із провідних світових дослідників вищої освіти Philip G. Altbach (Філіп Г. Альтбах). Його роботи охоплюють глобалізацію вищої освіти, її міжнародні аспекти, порівняльні системи управління. Він розглядає університети як складні організації, що підлягають управлінському впливу [42; 68].

Дослідження Ellen Hazelkorn (Еллен Хейзелкорн) присвячені рейтингам університетів, управлінню якістю та впливу глобальних тенденцій на управління вищою освітою, де вища освіта розглядається як об'єкт стратегічного управління [71;116].

Jamil Salmi (Джаміль Салмі) консультував Світовий банк з питань вищої освіти, його праці зосереджені на створенні університетів світового класу та механізмах управління, що сприяють цьому [120].

Відомі європейські дослідники у сфері управління якістю вищої освіти Frans Van Vught (Франс ван Вугт) and Donald F. Westerheijden (Дональд Ф. Вестерхейден) аналізують різні моделі управління якістю, що є ключовим елементом регулювання вищої освіти як об'єкта [121].

Концепція «Mode 2» виробництва знань, розроблена Michael Gibbons (Майклом Гіббонсом) у співпраці з колегами, є однією з найбільш впливових теорій, що змінила розуміння взаємодії університетів із зовнішнім світом та їхнього управління. Ця концепція була вперше представлена у фундаментальній праці «*The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*». Університети перестають бути єдиними або головними виробниками знань. Вони стають частиною ширшої, розподіленої системи виробництва знань, де знання генеруються у співпраці з різними акторами (бізнес, уряд, громадянське суспільство). Це вимагає від університетів розширення «третьої місії» (крім освіти та досліджень) – активної взаємодії із суспільством та економікою.

«Mode 2» вимагає від університетів переходу від суворой дисциплінарної організації до між- та трансдисциплінарних підходів до досліджень та навчання, оскільки знання створюються у контексті вирішення конкретних, комплексних проблем. Це впливає на структуру кафедр, факультетів, створення дослідницьких центрів. Фінансування досліджень у «Mode 2» стає більш різноманітним, включаючи гранти від промисловості та уряду на прикладні дослідження. Це вимагає від управління університетами розробки нових механізмів залучення та управління зовнішніми коштами, а також перегляду критеріїв оцінки наукової діяльності (додаючи оцінку соціального та економічного впливу). Знання «Mode 2» створюються у контексті застосування та з більшою участю зовнішніх стейкхолдерів. Це призводить до підвищення соціальної підзвітності університетів та вимоги до прозорості їхньої діяльності. Управління університетами має враховувати очікування суспільства щодо внеску в соціальний та економічний розвиток. «Mode 2» характеризується гнучкішими, тимчасовими та гетерархічними організаційними структурами (на відміну від традиційних ієрархічних). Це означає, що управління університетами повинно ставати більш адаптивним, мережевим та орієнтованим на проєкти, сприяючи формуванню мультидисциплінарних команд [119].

Вища освіта є визначальним фактором соціального прогресу, формування інтелектуальної еліти та розвитку суспільства знань. Вона охоплює різні рівні (бакалавр, магістр, доктор філософії), форми навчання (денна, заочна, дистанційна) та галузі знань. Вища освіта постійно адаптується до змін на ринку праці, науково-технічного прогресу та суспільних потреб. Зміни в системі вищої освіти вимагають значного часу для впровадження та проявлення результатів.

Функціонування вищої освіти тісно пов'язане з економікою, культурою, політикою та іншими сферами життя суспільства.

Управління цим об'єктом вимагає комплексного підходу, що враховує його унікальні характеристики та множинні взаємозв'язки [156].

Регулювання вищої освіти може здійснюватися за допомогою різних концептуальних підходів, кожен з яких має свої особливості, переваги та недоліки. Вибір підходу залежить від історичних традицій, політичної системи, рівня економічного розвитку та суспільних пріоритетів.

Таблиця 1.1

Моделі управління вищою освітою					
	Модель	Сутність	Приклади	Переваги	Недоліки
1	Державна (традиційна модель)	Характеризується домінуючою роллю держави у формуванні освітньої політики, фінансуванні, регулюванні змісту освіти, кадрової політики та контролі за діяльністю ЗВО. Держава виступає основним стейкхолдером та регулятором.	Традиційно поширена у країнах з централізованим управлінням, постсоціалістичних країнах (хоча й зі значними трансформаціями).	Забезпечує єдність стандартів, високий рівень державного контролю за якістю, стабільне фінансування (якщо держава достатньо сильна).	Може призводити до надмірної бюрократії, обмеження академічної свободи, інерційності, недостатньої гнучкості та адаптивності до змін.
2	Ринкова модель	Базується на принципах конкуренції та дії ринкових механізмів. Заклади вищої освіти конкурують за студентів, фінансові ресурси та визнання. Студенти розглядаються як "споживачі" освітніх послуг, а освітні програми орієнтуються на попит ринку праці	Елементи цієї моделі широко застосовуються в США, Великій Британії.	Сприяє підвищенню ефективності, інноваційності, гнучкості, орієнтації на потреби ринку праці, заохочує залучення позабюджетних коштів.	Може призвести до посилення соціальної нерівності (доступність освіти залежить від платоспроможності), комерціалізації освіти, зниження фундаментальних досліджень та гуманітарної складової.
3	Корпоративна модель	Передбачає активне залучення представників бізнесу, промисловості та інших секторів економіки до управління закладами вищої освіти та	Поширена в країнах, де акцент робиться на практичній орієнтації освіти та тісній співпраці з індустрією (Німеччина, деякі азійські країни).	Забезпечує відповідність освітніх програм потребам ринку праці, сприяє працевлаштуванню випускників, залучає додаткові фінансові ресурси, інтегрує практику в освітній процес	Ризик домінування короткострокових інтересів бізнесу над довгостроковими академічними та науковими цілями, потенційне обмеження

		формування освітньої політики. Може виражатися у створенні наглядових рад з представників бізнесу, спільному фінансуванні проєктів, розробці спільних освітніх програм			академічної свободи.
4	Мережева модель	Характеризується розгалуженими горизонтальними зв'язками між різними акторами освітнього процесу – ЗВО, науковими установами, громадськими організаціями, міжнародними партнерами. Управління здійснюється через координацію, співробітництво та спільні проєкти, а не через ієрархічне підпорядкування.	Болонський процес, міжнародні освітні консорціуми, наукові мережі.	Сприяє обміну досвідом, розвитку інновацій, гнучкості, адаптивності, інтернаціоналізації освіти	Може бути складною для координації, вимагає високого рівня довіри та комунікації між учасниками, може не мати чітких механізмів відповідальності.

Складено автором на основі джерел: [122; 123]

У сучасному публічному управлінні вищою освітою дедалі частіше спостерігається гібридний підхід, що поєднує елементи різних моделей. Ефективність управління залежить від налагодження ефективної взаємодії між усіма інституціями та акторами. Це включає: створення платформ для діалогу та співпраці між державою, ЗВО, бізнесом, громадськістю; передача частини управлінських функцій від центральних органів влади до ЗВО, органів місцевого самоврядування або спеціалізованих агентств; залучення стейкхолдерів до формування освітньої політики, розробки нормативно-

правових актів та стратегічних планів; систематичний збір та аналіз інформації від усіх учасників освітнього процесу для оцінки ефективності управлінських рішень та їх коригування; розробка прозорих та об'єктивних механізмів моніторингу та оцінки якості освіти та ефективності управлінських процесів.

Гармонійна взаємодія та взаємна відповідальність усіх суб'єктів є запорукою сталого розвитку системи вищої освіти, здатної відповідати на виклики сучасності та забезпечувати високу якість підготовки фахівців.

Ефективне публічне управління вищою освітою ґрунтується на застосуванні різноманітних механізмів, які забезпечують досягнення стратегічних цілей розвитку галузі. Ці механізми діють системно, взаємодоповнюючи та взаємодіючи між собою, створюючи цілісну систему регулювання.

Нормативно-правові механізми є фундаментальною основою державного регулювання у будь-якій сфері, включаючи вищу освіту. Вони встановлюють правила гри, визначають права та обов'язки суб'єктів, межі їхньої автономії та відповідальності. Закон України «Про освіту» (2017) є базовим документом, що визначає основні засади освітньої політики держави, принципи функціонування системи освіти, її структуру, права та обов'язки учасників освітнього процесу. Він закладає підвалини для забезпечення якості освіти, академічної доброчесності та інклюзивного навчання. Закон України «Про вищу освіту» (2014) деталізує регулювання саме вищої освіти, визначаючи її рівні, здобуття освітньо-кваліфікаційних ступенів, механізми фінансування, автономію закладів вищої освіти (ЗВО), систему управління та забезпечення якості. Цей закон став ключовим для інтеграції української вищої освіти до Європейського простору вищої освіти (Болонський процес). Підзаконні акти (постанови Кабінету Міністрів України, накази Міністерства освіти і науки України – МОН) конкретизують положення законів, регулюють окремі аспекти діяльності ЗВО, встановлюють порядки, положення, стандарти (наприклад, порядки ліцензування та акредитації, умови прийому до ЗВО,

типові освітні програми тощо). Їхня ефективність залежить від своєчасності розробки та відповідності динамічним потребам суспільства [15].

Ліцензування – це процес отримання дозволу на здійснення освітньої діяльності, що передбачає перевірку відповідності ЗВО мінімальним вимогам щодо матеріально-технічної бази, кадрового забезпечення та навчальних планів. Це початковий бар'єр, що забезпечує базовий рівень якості та законності функціонування [54].

Акредитація – це процедура оцінювання якості освітньої діяльності ЗВО та/або освітніх програм на відповідність стандартам вищої освіти та суспільним потребам. В Україні цю функцію виконує Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО). Акредитація є ключовим механізмом зовнішнього контролю якості, що підтверджує спроможність ЗВО надавати якісні освітні послуги та видавати дипломи державного зразка. Вона стимулює ЗВО до постійного вдосконалення.

Державні стандарти вищої освіти визначають вимоги до змісту освіти, результатів навчання, обсягу освітніх програм для кожного рівня вищої освіти та спеціальності. Вони слугують орієнтиром для розробки освітніх програм ЗВО, забезпечуючи єдність освітнього простору та порівнянність кваліфікацій. Ці стандарти дозволяють гармонізувати українську освіту з міжнародними вимогами, зокрема Європейськими стандартами та рекомендаціями із забезпечення якості (ESG) [55,56].

Економічні механізми відіграють вирішальну роль у забезпеченні функціонування та розвитку вищої освіти, визначаючи обсяги ресурсів, доступність освіти та стимули для її модернізації.

Бюджетне фінансування – традиційне джерело, що надходить із державного бюджету. В Україні воно здійснюється переважно через фінансування державного замовлення. Сучасні підходи передбачають фінансування ЗВО на основі показників ефективності (performance-based funding), що стимулює їх до досягнення кращих результатів.

Позабюджетне фінансування – надходження від плати за навчання, науково-дослідної та господарської діяльності, надання додаткових освітніх послуг. Розвиток цієї складової є критичним для забезпечення фінансової автономії ЗВО та зменшення їхньої залежності від державного бюджету.

Гранти та приватні інвестиції – кошти, що залучаються від міжнародних фондів, державних програм підтримки досліджень, благодійних організацій, бізнесу. Це важливе джерело для розвитку інновацій, модернізації інфраструктури та підтримки наукових досліджень. Механізми стимулювання таких інвестицій (податкові пільги, цільові фонди) є ключовими.

Система державного замовлення – механізм, за допомогою якого держава визначає обсяги підготовки фахівців за певними спеціальностями та рівнями освіти за рахунок бюджетних коштів. Вона має на меті задоволення потреб економіки у кваліфікованих кадрах. Однак, її ефективність часто піддається критиці через інерційність, невідповідність реальним потребам ринку праці та потенційне стимулювання низької конкуренції між ЗВО.

Стипендіальне забезпечення – система державної підтримки студентів (академічні, соціальні стипендії). Це важливий механізм соціальної підтримки та стимулювання до навчання, що впливає на доступність вищої освіти, особливо для соціально вразливих груп [160].

Механізми стимулювання спрямовані на заохочення інвестицій у вищу освіту з боку приватного сектору, меценатів, а також на підтримку інноваційної діяльності ЗВО. Податкові пільги для компаній, що інвестують в освіту, створення цільових фондів (ендаументів) для університетів є прикладами таких механізмів, що сприяють диверсифікації фінансування та розвитку інфраструктури.

Організаційні механізми визначають структуру та взаємодію суб'єктів управління в системі вищої освіти, забезпечуючи її функціонування та досягнення цілей. Структура управління в освітній сфері (Міністерство освіти і науки, Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, НАЗЯВО). Міністерство освіти і науки України (МОН) – центральний орган виконавчої

влади, що формує та реалізує державну політику у сфері вищої освіти. Воно розробляє стратегії, нормативні акти, контролює їх виконання, здійснює міжнародну співпрацю. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО) – незалежний орган, що забезпечує реалізацію державної політики у сфері забезпечення якості вищої освіти шляхом акредитації освітніх програм, інституційного аудиту, моніторингу якості та формування стандартів. Його незалежність є критично важливою для об'єктивності та ефективності. Управління на рівні закладів вищої освіти (вчені ради, ректорати, структурні підрозділи) [161].

На внутрішньому рівні ЗВО мають власну структуру управління, що забезпечує їхню автономію та самоврядування.

Вчені ради – колегіальні органи, що відповідають за академічну політику, затвердження освітніх програм, присвоєння вчених звань, вирішення ключових питань наукової та освітньої діяльності.

Ректорати (ректори, проректори) – адміністративні органи, що здійснюють оперативне управління ЗВО, відповідають за фінансово-господарську діяльність, кадрові питання, представництво університету на зовнішньому рівні [39].

Структурні підрозділи (факультети, кафедри, інститути, центри) – забезпечують безпосередню реалізацію освітнього процесу, наукових досліджень та адміністративних функцій.

Механізми координації та взаємодії між різними рівнями управління включають колегіальні органи (наради, робочі групи, спільні комісії), що забезпечують взаємодію між МОН, НАЗЯВО, ЗВО, громадськими організаціями та роботодавцями. Ефективна координація необхідна для уникнення дублювання функцій, вирішення конфліктів інтересів та забезпечення узгодженості дій усіх суб'єктів управління. Важливу роль відіграють також асоціації ЗВО та громадські ради при державних органах.

Соціально-психологічні механізми спрямовані на формування цінностей, норм поведінки, мотивації та довіри у системі вищої освіти. Вони є важливими

для створення сприятливого середовища та ефективної взаємодії. Корпоративна культура ЗВО – це сукупність цінностей, норм, традицій, що регулюють поведінку співробітників та студентів. Розвиток сильної, позитивної корпоративної культури, що базується на принципах академічної свободи, доброчесності, взаємоповаги та співпраці, є критично важливим для внутрішнього управління та формування позитивного іміджу університету.

Етичні норми та кодекси (Кодекси академічної доброчесності, етичні кодекси викладачів та студентів) встановлюють стандарти поведінки та є інструментами саморегуляції, що сприяють запобіганню корупції та підвищенню довіри [35].

Формування громадської думки про вищу освіту відбувається через ЗМІ, соціальні мережі, публічні дискусії. Держава та ЗВО мають використовувати ці канали для інформування суспільства про досягнення, проблеми та перспективи розвитку, залучаючи громадськість до обговорення важливих рішень.

Суспільний діалог – це механізм взаємодії між державою, ЗВО, студентством, батьками, роботодавцями та іншими стейкхолдерами. Проведення публічних слухань, консультацій, робочих груп дозволяє враховувати різні точки зору, підвищувати легітимність управлінських рішень та будувати довіру.

Академічна доброчесність – це фундаментальний принцип, що передбачає чесність, відповідальність та повагу в навчальній та науковій діяльності. Механізми її стимулювання включають впровадження ефективних систем виявлення плагіату, прозорість оцінювання, заохочення чесної праці, а також застосування санкцій за порушення. Розробка та впровадження програм з формування академічної культури є важливим соціально-психологічним інструментом.

Інформаційні механізми забезпечують збір, обробку, аналіз та поширення інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення прозорості діяльності.

Єдина державна електронна база з питань освіти (ЄДЕБО) є центральним інформаційним ресурсом, що містить дані про ЗВО, освітні програми, студентів, випускників, документи про освіту. Вона забезпечує прозорість вступної кампанії, контроль за видачею дипломів, моніторинг контингенту та рух студентів. ЄДЕБО є ключовим інструментом для формування статистичних даних та прийняття управлінських рішень на державному рівні.

Системи моніторингу та оцінки якості освіти включає збір та аналіз даних про результати навчання студентів, кваліфікацію викладачів, матеріально-технічну базу, рівень працевлаштування випускників. Системи моніторингу дозволяють відстежувати динаміку розвитку освітньої системи, виявляти проблемні зони та оперативно реагувати на них. Оцінка якості може здійснюватися як внутрішніми (самооцінювання ЗВО), так і зовнішніми (акредитація НАЗЯВО) суб'єктами.

Використання сучасних цифрових технологій (офіційні веб-сайти МОН, НАЗЯВО, ЗВО, електронні кабінети, системи дистанційного навчання, освітні портали) є ключовим для ефективної комунікації, поширення інформації, надання послуг та організації освітнього процесу, особливо в умовах кризи (наприклад, під час війни). Прозорість та доступність інформації про діяльність закладів вищої передбачає обов'язкове оприлюднення ЗВО інформації про їхню діяльність (фінансові звіти, штатні розписи, освітні програми, критерії вступу, результати акредитації тощо). Забезпечення прозорості є важливим механізмом громадського контролю, що підвищує довіру до ЗВО, знижує ризики корупції та сприяє прийняттю студентами та їхніми батьками обґрунтованих рішень.

Усі зазначені механізми є взаємопов'язаними та формують комплексну систему регулювання вищої освіти. Ефективність публічного управління залежить від гармонійного застосування цих механізмів, їхньої гнучкості та здатності адаптуватися до постійно змінюваних умов. Для України, що перебуває в процесі євроінтеграції та переживає виклики війни, посилення

кожного з цих механізмів є критично важливим для забезпечення якості, доступності та конкурентоспроможності вищої освіти.

Аналіз ефективності механізмів регулювання вищої освіти в Україні вимагає комплексного підходу, що охоплює як досягнення, так і проблемні аспекти існуючої системи. Сучасний етап розвитку української вищої освіти характеризується прагненням до інтеграції у європейський освітній простір, що зумовлює трансформацію традиційних підходів до управління та регулювання.

Незважаючи на значні виклики, система регулювання вищої освіти в Україні має низку сильних сторін, які створюють потенціал для її подальшого розвитку. Прийняття Законів України «Про освіту» (2017) та «Про вищу освіту» (2014) стало значним кроком у реформуванні галузі. Ці закони заклали основи для академічної автономії закладів вищої освіти (ЗВО), запровадили дворівневу систему вищої освіти відповідно до Болонського процесу, сприяли розвитку системи забезпечення якості освіти (через Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти – НАЗЯВО) та розширили можливості для інтернаціоналізації [15].

Закріплення автономії університетів у законодавстві дозволило їм отримати більше свободи у формуванні освітніх програм, управлінні фінансами та майном, що сприяє розвитку інновацій та гнучкості у реагуванні на потреби ринку праці. Створення НАЗЯВО та запровадження незалежної акредитації освітніх програм є важливим кроком до підвищення довіри до української вищої освіти. Цей механізм спрямований на верифікацію відповідності освітніх програм стандартам якості та сприяє постійному вдосконаленню освітнього процесу. Активна участь України в Болонському процесі, програми академічної мобільності (Erasmus+), подвійні дипломи та співпраця з міжнародними партнерами сприяють підвищенню конкурентоспроможності українських ЗВО та визнанню їхніх дипломів за кордоном, як інтернаціоналізація та інтеграція у світовий освітній простір.

Поряд із сильними сторонами, існуюча система регулювання вищої освіти в Україні страждає від низки суттєвих слабкостей, які гальмують її ефективний розвиток.

Незважаючи на законодавче закріплення автономії, фінансування переважної більшості ЗВО залишається залежним від державного бюджету. Це обмежує можливості університетів для розвитку, оновлення матеріально-технічної бази, залучення та утримання висококваліфікованих кадрів. Відсутність диверсифікованих джерел фінансування та складність залучення інвестицій є значним бар'єром. Хоча відбулися певні кроки до децентралізації, ухвалення багатьох важливих рішень все ще залишається прерогативою центральних органів влади. Це призводить до повільного реагування на зміни, значного обсягу паперової роботи та ускладнює оперативне управління на рівні ЗВО. Система державного замовлення не завжди відповідає реальним потребам ринку праці, що призводить до дисбалансу у підготовці фахівців (надлишок одних спеціальностей та дефіцит інших). Це також стимулює інертність та опір інноваціям з боку ЗВО, які орієнтуються на "бюджетні" місця, а не на якість підготовки. Попри запровадження електронних систем (ЄДЕБО, прозорі закупівлі), у системі вищої освіти все ще існують ризики корупції, зокрема у процесах вступу, акредитації, захисту дисертацій та розподілу бюджетних коштів. Недостатня прозорість деяких процесів та відсутність дієвих механізмів громадського контролю створюють сприятливі умови для зловживань. Хоча робляться спроби посилити взаємодію ЗВО з роботодавцями, цей зв'язок залишається недостатнім. Освітні програми не завжди оперативно адаптуються до змінних вимог ринку праці, що призводить до невідповідності між компетенціями випускників та очікуваннями роботодавців.

Реалізація механізмів регулювання вищої освіти в Україні стикається з низкою значних викликів та проблем, які потребують системного вирішення: *Бюрократія*. Надмірна зарегульованість, складність адміністративних процедур, необхідність погодження великої кількості документів та рішень

призводять до значних часових та ресурсних витрат. Це уповільнює інноваційні процеси, обмежує ініціативу та створює додаткові бар'єри для ефективної діяльності ЗВО.

Корупція. Це одна з найгостріших проблем, що підриває довіру до системи вищої освіти. Прояви корупції можуть бути різними – від неправомірних вигод при вступі та складанні іспитів до зловживань при державних закупівлях та розподілі бюджетних коштів. Це спотворює принципи академічної доброчесності та рівних можливостей.

Недостатнє фінансування. Загальний обсяг фінансування вищої освіти в Україні залишається вкрай низьким порівняно з розвиненими країнами. Це обмежує можливості для оновлення матеріально-технічної бази, проведення якісних наукових досліджень, залучення та утримання кваліфікованих викладачів та науковців, а також для впровадження сучасних освітніх технологій.

Низька якість деяких освітніх послуг. Незважаючи на впровадження системи забезпечення якості, проблеми з низькою якістю освітніх послуг все ще існують. Це може бути пов'язано з неефективністю освітніх програм, недостатньою кваліфікацією викладачів, застарілими методиками навчання, відсутністю належної інфраструктури або корупційними схемами, що дозволяють отримувати дипломи без належного рівня знань.

Відтік молоді та «витік мізків». Недостатні можливості для реалізації потенціалу, низький рівень заробітних плат та невпевненість у майбутньому стимулюють молодих та талановитих українців шукати освітні та кар'єрні можливості за кордоном, що є значною загрозою для інтелектуального капіталу країни.

Війна та її наслідки. Повномасштабне вторгнення РФ значно посилило виклики перед системою вищої освіти. Це руйнування інфраструктури ЗВО, міграція студентів та викладачів, необхідність переходу на дистанційні форми навчання в умовах відсутності належної інфраструктури та безпеки, скорочення фінансування та пріоритезація оборонних витрат.

Ефективність механізмів регулювання вищої освіти в Україні перебуває у стані трансформації. Хоча були зроблені значні кроки у напрямку лібералізації та інтеграції до європейських стандартів, існуючі проблеми, такі як надмірна бюрократія, корупція, недостатнє фінансування та низька якість деяких освітніх послуг, суттєво гальмують подальший розвиток. Для досягнення справжньої ефективності необхідно не лише вдосконалювати законодавчу базу, а й активно боротися з корупцією, забезпечувати належне фінансування, посилювати зв'язок з ринком праці та розвивати культуру академічної доброчесності та прозорості.

Міжнародний досвід регулювання вищої освіти: Порівняльний аналіз успішних практик європейських країн, США, Канади

Міжнародний досвід регулювання вищої освіти демонструє значне розмаїття підходів, що зумовлене історичними, культурними, економічними та політичними особливостями кожної країни. Аналіз успішних практик європейських країн, США та Канади дозволяє виявити ключові тенденції та уроки для удосконалення української системи публічного управління вищою освітою.

Рівень та форми автономії закладів вищої освіти (ЗВО) є одними з визначальних характеристик систем регулювання. Загалом можна виділити такі основні моделі:

Таблиця 1.2

Моделі автономії університетів (Порівняльний аналіз успішних практик європейських країн, США, Канади)		
	Європейські країни (особливо континентальна Європа, включаючи країни Болонського процесу)	Прогресивна децентралізація: Останні десятиліття характеризуються тенденцією до збільшення академічної, організаційної та фінансової автономії університетів. Цей процес є частиною Болонського процесу, який спрямований на створення єдиного європейського простору вищої освіти.
		Академічна автономія: Університети мають значну свободу у розробці навчальних планів, змісту програм, визначенні кваліфікаційних вимог, а також у проведенні наукових досліджень. Держава встановлює загальні рамки та стандарти, але детальний зміст визначають самі ЗВО.

		Організаційна автономія: ЗВО самостійно визначають свою внутрішню структуру, створюють факультети, кафедри, центри, а також приймають рішення щодо кадрової політики (найм, звільнення, підвищення кваліфікації). Фінансова автономія: Це найбільш варіативний аспект. Хоча більшість європейських університетів отримують значну частину фінансування з державного бюджету, спостерігається тенденція до диверсифікації джерел (грантова діяльність, платні освітні послуги, співпраця з бізнесом). Країни Скандинавії, Німеччина, Франція переважно зберігають значну державну підтримку, тоді як у Великій Британії та Нідерландах частка приватних коштів зростає. «Відповідальна автономія»: Сучасний підхід передбачає, що автономія не є абсолютною, а супроводжується підвищеною підзвітністю перед державою та суспільством щодо використання ресурсів та досягнення результатів.
	США	Високий рівень автономії та децентралізації: Система вищої освіти США є однією з найбільш децентралізованих у світі. Університети, особливо приватні, мають надзвичайно високий рівень автономії у всіх сферах: академічній (розробка програм, стандарти), фінансовій (значна частка доходу від плати за навчання, пожертвувань, грантів, досліджень), організаційній (самостійне управління). Держава (федеральний та штатні рівні) переважно встановлює мінімальні стандарти та надає фінансову підтримку через гранти, стипендії та дослідницькі програми. Ринкові механізми: Сильна конкуренція між університетами за студентів, викладачів та дослідницькі кошти є рушійною силою розвитку. Це стимулює інновації, гнучкість та орієнтацію на потреби ринку. Різноманітність типів ЗВО: Існує величезне розмаїття університетів – від елітних дослідницьких (Research Universities) до коледжів гуманітарних наук (Liberal Arts Colleges) та громадських коледжів (Community Colleges), кожен з яких має свою місію та рівень автономії.
	Канада	Провінційна юрисдикція: Вища освіта в Канаді перебуває переважно у юрисдикції провінцій, що зумовлює певні відмінності в регулюванні між провінціями. Кожна провінція має своє міністерство або відомство, що відповідає за вищу освіту. Значна інституційна автономія: Канадські університети користуються високим рівнем автономії, зокрема академічної та організаційної. Вони самостійно визначають навчальні програми, критерії вступу, внутрішню структуру.

		Змішане фінансування: Основна частина фінансування надходить від провінційних урядів, але університети також активно залучають кошти від студентів (плата за навчання), дослідницьких грантів, пожертвувань та співпраці з бізнесом.
--	--	---

Сформовано автором на основі джерел: [73;74;82]

Моделі фінансування вищої освіти значно різняться та безпосередньо впливають на доступність, якість та автономію ЗВО. У багатьох європейських країнах (наприклад, Німеччина, Франція, скандинавські країни) вища освіта значною мірою фінансується за рахунок державного бюджету, а плата за навчання для студентів або відсутня, або є символічною. Це забезпечує високу доступність освіти. Дедалі частіше використовуються моделі фінансування, що базуються на результатах діяльності (performance-based funding), де розмір державного фінансування залежить від показників ефективності ЗВО (кількість випускників, наукові публікації, залучення грантів тощо). Також поширені контрактні моделі, де держава укладає договори з ЗВО на виконання певних завдань. Спостерігається зростання частки небюджетних надходжень, таких як плата за навчання (особливо для іноземних студентів), доходи від досліджень, співпраця з промисловістю та благодійні внески [78].

Досвід США показує, що приватні університети значною мірою залежать від плати за навчання, пожертвувань від випускників (ендаументів), дослідницьких грантів та контрактів. Публічні університети також отримують значну частину доходів від плати за навчання, хоча й отримують державну підтримку від штатів. Плата за навчання в США є однією з найвищих у світі, що частково компенсується широкою системою студентських позик, стипендій та фінансової допомоги. Федеральний уряд США є значним спонсором наукових досліджень в університетах, що сприяє інноваціям та високому рівню наукової діяльності [75].

Основний обсяг фінансування у Канаді надходить від провінційних урядів, які встановлюють загальні правила та стандарти. Студенти сплачують

за навчання, але її розмір є значно нижчим, ніж у США, і регулюється на провінційному рівні. Федеральний уряд та провінції активно фінансують наукові дослідження в університетах через спеціалізовані ради та фонди [76].

Порівняльний аналіз демонструє, що успішні системи регулювання вищої освіти мають спільні риси, які можуть бути корисними для України. Надання ЗВО широкої академічної та фінансової автономії є ключовим для розвитку та інновацій, але ця автономія має бути поєднана з прозорими та ефективними механізмами підзвітності та забезпечення якості. Залежність лише від державного бюджету є слабким місцем. Активне залучення позабюджетних коштів (плата за навчання, гранти, співпраця з бізнесом, ендаументи) є життєво необхідним для сталого розвитку. Незалежні національні агентства, зовнішня акредитація та розвиток внутрішніх систем забезпечення якості є запорукою довіри до освіти та її відповідності міжнародним стандартам. Важлива також участь студентів та роботодавців у цих процесах. Врахування потреб роботодавців при формуванні освітніх програм, спільні проєкти та програми практики є критично важливими для працевлаштування випускників та актуальності освіти. Здатність системи швидко реагувати на глобальні виклики та зміни (технологічні, соціальні, економічні) є показником її ефективності. Створення середовища, де академічна доброчесність є нормою, а не винятком, є фундаментальною умовою для забезпечення якості та конкурентоспроможності.

Україна, рухаючись шляхом євроінтеграції та реформуючи свою систему вищої освіти, має можливість вивчити та адаптувати найкращі світові практики, уникаючи типових помилок та враховуючи власні національні особливості. Важливо знайти баланс між державним регулюванням, інституційною автономією та ринковими механізмами для забезпечення високої якості, доступності та конкурентоспроможності української вищої освіти.

Публікації професора Рачинського Анатолія Петровича охоплюють широкий спектр питань у сфері публічного управління, з акцентом на його

інституціоналізацію, ефективність, антикорупційну політику, управління персоналом, лідерство, а також адаптацію української системи публічного управління до європейських стандартів. Його дослідження часто стосуються проблемних аспектів та перспектив розвитку державного управління в Україні. В свої наукових працях, професор Рачинський А.П. досліджує значення та вплив управління знаннями на розвиток професійних навичок та компетентностей державних службовців. Розглядає, як ефективне управління знаннями може сприяти підвищенню кваліфікації та адаптивності працівників у сфері публічного управління [80]. Наукові інтереси націлені на аналіз міжнародних стандартів та практики публічного управління закладами освіти в країнах Європейського Союзу. Наукові роботи фокусується на вивченні досвіду ЄС з метою його потенційного застосування та адаптації в Україні для покращення системи управління освітою [81].

Вагомий внесок у розвиток вищої освіти Дніпропетровського регіону професора Бородіна Є.І. проявляється через активну участь у розробці освітніх програм, науковій діяльності, публікаціях, які: безпосередньо стосуються публічного управління у вищій освіті, аналізуючи основні проблеми та перспективи адміністративно-правового регулювання реформи вищої освіти в Україні [82;83].

Професор Липовська Н.А. зробила значний внесок у розвиток вищої освіти Дніпропетровського регіону через багаторічну викладацьку та науково-дослідну діяльність, підготовку наукових кадрів у сфері державного управління та активну участь у формуванні освітніх програм, що відповідають сучасним викликам. Її основні наукові напрямки включають: розгляд механізмів публічного управління якістю вищої освіти в контексті інтеграції України до європейського освітнього простору, аналізу відповідності української системи європейським стандартам [84]; дослідження актуальних викликів та можливостей у сфері публічного управління вищою освітою, аналізу сучасних тенденцій та трансформацій [85]; аналіз впливу процесів децентралізації на публічне управління розвитком закладів вищої освіти,

дослідженню нових механізмів управління на регіональному та місцевому рівнях [86]; дослідженню впливу глобалізаційних процесів та цифровізації на системи публічного управління у сфері вищої освіти, аналізу нових викликів та можливостей, пов'язаних з цими тенденціями [87]. Липовська Н.А. є автором статей у «Великій українській енциклопедії».

Професор Баштанник В.В. активно долучається до розвитку вищої освіти в Дніпропетровському регіоні через свою викладацьку, наукову та редакційну діяльність, а також через підготовку нових наукових кадрів. Його наукові роботи охоплюють теми державного управління, запобігання корупції, європейської інтеграції, фінансово-економічного розвитку. Публікації Баштанник В.В. зосереджені на актуальних питаннях економіки та державного управління. Основні напрямки досліджень включають: сталий розвиток: Багато робіт присвячені питанням сталого розвитку держав, включаючи вплив інновацій та умови Індустрії 4.0.; значна увага приділяється аспектам державного управління, зокрема інтеграції діджиталізації та її впливу на національну безпеку та економіку [238;239;240].

Наукові праці Квітки С.А., присвячені статистичному аналізу інструментарію оцінки міжнародної конкурентоспроможності закладів вищої освіти (ЗВО) на основі Вебометричного рейтингу університетів в умовах цифрової трансформації. У ній досліджено рейтинги ЗВО як сучасний інформаційний інструмент управління сферою освіти, а також розроблено пропозиції щодо підвищення показників представленості українських ЗВО в Інтернет-просторі та підняття їх міжнародного рейтингу [237].

Бобровська О. Ю. досліджує процеси формування знаннєвого ресурсу фахівців і керівників системи управління регіонами, що включає організацію оволодіння знаннями в закладах вищої освіти [133].

Вища освіта відіграє ключову роль у реалізації Стратегії регіонального розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року та пов'язаної з нею Регіональної цільової соціальної програми «Освіта Дніпропетровщини» до 2027 року [89;241].

Університети є не лише освітніми закладами, а й потужними центрами інновацій, наукових досліджень та кадрового забезпечення, що безпосередньо впливає на соціально-економічний розвиток регіону.

Зв'язок між цими документами та діяльністю університетів можна прослідкувати за кількома основними напрямками (Рис.1.2)



Рис. 1.2 - Роль університету у реалізації стратегічних програм регіону.

Сформовано автором на основі джерел: [89;241]

Ми показали, що на регіональному рівні управління університет є активним учасником реалізації Стратегії регіонального розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року та пов'язаної з нею Регіональної цільової соціальної програми «Освіта Дніпропетровщини» до 2027 року.

1. Кадрове забезпечення та ринок праці. Регіональна стратегія визначає пріоритетні напрямки розвитку економіки області, такі як промисловість, сільське господарство, ІТ-сектор, енергетика тощо. Це створює попит на кваліфікованих фахівців у цих галузях. Університети, у свою чергу, мають адаптувати свої освітні програми для підготовки саме таких кадрів.

1.1. Узгодження спеціальностей: Університети повинні аналізувати потреби регіонального ринку праці та відкривати (або модернізувати) освітні програми, що відповідають цим потребам. Наприклад, якщо Стратегія передбачає розвиток високотехнологічних виробництв, університети мають готувати інженерів, програмістів, фахівців з автоматизації.

1.2. Практична підготовка: Співпраця з підприємствами регіону для організації практики, стажувань та дуальної освіти дозволяє студентам отримати практичний досвід, а роботодавцям – потенційних співробітників, адаптованих до реальних умов праці.

2. Наукова та інноваційна діяльність. Регіональна стратегія акцентує увагу на впровадженні інновацій, розвитку науки та технологій для підвищення конкурентоспроможності регіону. Університети є природними центрами для такої діяльності.

2.1. Дослідження для регіону: Наукові дослідження, що проводяться в університетах, можуть бути спрямовані на вирішення актуальних проблем регіону – екологічних, соціальних, економічних. Наприклад, розробка нових технологій для промисловості, підвищення енергоефективності, розвиток сільськогосподарських технологій.

2.2. Трансфер технологій: Університети можуть виступати майданчиками для трансферу технологій, допомагаючи впроваджувати наукові розробки у виробництво та бізнес-середовище регіону.

2.3. Створення стартапів: Підтримка університетами студентських та викладацьких стартапів сприяє розвитку інноваційного підприємництва в області.

3. Розвиток людського капіталу та соціальна сфера. Регіональна програма розвитку освіти ставить завдання щодо підвищення якості освіти на всіх рівнях, розвитку компетентностей, необхідних для сучасного суспільства, та формування громадянської свідомості.

3.1. Безперервна освіта: Університети можуть пропонувати програми підвищення кваліфікації та перепідготовки для дорослого населення, що

дозволяє адаптуватися до змін на ринку праці та сприяє розвитку людського капіталу регіону.

3.2. Соціальна відповідальність: Університети активно долучаються до соціальних проєктів, культурних ініціатив, просвітницької діяльності, що сприяє розвитку громадського суспільства та покращенню якості життя в регіоні.

3.3. Залучення молоді: Створення привабливих умов для навчання та проживання в університетах Дніпропетровської області сприяє утриманню талановитої молоді в регіоні та зменшенню відтоку кадрів.

4. Міжнародна співпраця та імідж регіону. Регіональна стратегія передбачає розширення міжнародних зв'язків та підвищення інвестиційної привабливості області.

4.1. Міжнародні проєкти: Участь університетів у міжнародних освітніх та наукових проєктах сприяє залученню іноземних інвестицій, обміну досвідом та інтеграції регіону у світовий освітній та науковий простір.

4.2. Привабливість для іноземних студентів: Залучення іноземних студентів до навчання в університетах Дніпропетровщини не лише збільшує доходи освітніх закладів, а й формує позитивний імідж регіону на міжнародній арені.

Таким чином, університети Дніпропетровської області є невід'ємною частиною реалізації Регіональної стратегії розвитку-2027 та Програми розвитку освіти. Їхня діяльність безпосередньо впливає на формування кадрового потенціалу, інноваційний розвиток, соціальну стабільність та міжнародну конкурентоспроможність регіону. Ефективна співпраця між університетами, органами місцевої влади та бізнесом є запорукою успішного розвитку Дніпропетровщини [91].

У розвинених країнах світу університети є рушійною силою регіонального розвитку. У виробництві знань та інновацій закладам вищої освіти відводиться ключова роль, а місцеві органи влади розробляють стратегічні програми для реалізації комплексних освітніх проєктів. Така

взаємодія є життєво важливим компонентом демократичного управління, адже сприяє прийняттю усвідомлених управлінських рішень для підвищення добробуту та якості життя громадян [134].

Важливість концептуального оформлення взаємовигідної взаємодії університету та громади визначається тим, що виклики глобалізації й конкуренції в сучасному світі зобов'язують території до самостійного вирішення відповідальних завдань у соціальній сфері. Разом з тим, досягнення перетворень можливе за умови конструктивної співпраці регіональних органів управління з основними господарюючими суб'єктами території [43].

Цілеспрямоване формування соціального простору територіальної громади здійснюється на основі методів соціального проектування. Проекти спрямовані на матеріально-майнові об'єкти (ландшафт, архітектуру, просторово-планувальну структуру, пам'ятники, інфраструктуру) та нематеріально-майнові елементи (образ та імідж міста, соціальний, людський капітал, соціальна якість, спосіб життя, історико-культурна спадщина, місцеві спільноти і тощо). У всіх вищезазначених елементах соціального управління університети здатні виступати важливими партнерами для органів влади. Адже для університетів така кооперація відкриває перспективи проведення нових якісних досліджень, набуття інноваційних технологічних знань. Представники університетів – це студентська молодь, тобто соціально активна та прогресивна частина населення. Студентська молодь є динамічною та зацікавленою в інноваціях частиною громадянського суспільства. Крім того, в закладах вищої освіти працюють вчені, викладачі, які мають високий рівень освіти та здатні виступати експертами у перетворенні соціального простору громади [95].

Університет є постачальником найціннішого для суспільства товару, а саме спеціалістів-професіоналів. Тому в успішному функціонування та розвитку університету зацікавленою стороною виступають не тільки органи влади, але й приватний сектор, який виступає працедавцем для компетентних та професійних випускників вишу. Отже, університет є повноправним

учасником багатосторонньої співпраці усіх суб'єктів, зацікавлених в інноваційному розвитку регіону.

Необхідно зауважити, що органи регіональної влади прагнуть уникати адміністрування, а значить ведуть пошук моделей конструктивного діалогу із суб'єктами господарювання, у т. ч. з регіональними університетами. Такий діалог спрямований, з одного боку, на розробку науково обґрунтованих стратегічних планів різних галузей економіки регіону. З іншого боку, при розробці та реалізації цих стратегій управлінські структури виступають інтеграційним майданчиком, залучаючи комерційні та некомерційні організації, бізнес-партнерів та інвесторів національного та міжнародного рівня. Така взаємодія забезпечує продуктивне використання ресурсів, сприяє зміцненню конкурентних переваг регіональних науково-виробничих комплексів тощо [96].

Серед існуючих моделей взаємодії університетів з суб'єктами регіональної політики найбільш поширеною є модель соціального партнерства, яка передбачає, що кожна сторона включається в процес прийняття управлінських рішень на паритетних засадах, реалізуючи свою діяльність на засадах взаємовигідних інтересів. Важливим інструментом ефективної реалізації такої співпраці є інституційний діалог, який необхідно розглядати як ресурс оптимізації функціонування освітніх організацій, підвищення довіри споживачів до їх діяльності тощо. Такий підхід дозволяє утримувати динамічний зв'язок між регіональним ринком освітніх послуг та ринком праці [124].

Важливою складовою є впровадження бренду у корпоративну культуру та програми комплексного іміджування. Такий підхід розрахований не лише на абітурієнтів, але й на ключових стейкхолдерів політичної, економічної та культурної еліти регіону, до яких слід включати персонал вишу – основного провідника іміджевих та репутаційних характеристик закладу вищої освіти. Саме такий підхід забезпечує лідерські позиції університету у регіональному рейтингу закладів вищої освіти [9].

Місія нового позиціонування університетів як суб'єкта регіональної політики у сфері соціально-економічного розвитку має відображати положення, спрямовані на сприяння випереджаючому розвитку територіальної громади за рахунок формування регіональної інтелектуальної еліти та інноваційного наукового середовища. Все це сприяє створенню інфраструктурних проектів, модернізації освітньої діяльності університету на користь реального виробництва [8].

Отже, на нашу думку, перспективний розвиток сучасного університету пов'язаний з його провідною участю як регіонального трендсеттера, ініціатора соціально значущих проектів, генератора ексклюзивних інформаційних приводів для розвитку територіальної громади. За таких умов органи влади регіону стають динамічними керівними центрами, що демонструє ефективність, прозорість та готовність до діалогу. Університет, у свою чергу, є повноправним учасником комплексного регіонального розвитку території, інтегруючи свій внесок у створення інвестиційного та освітнього потенціалу регіону.

Взаємодія університетів та регіону є складним та багатогранним процесом, що охоплює різні сфери суспільного життя. Для опису цієї взаємодії існує ряд концепцій та моделей, кожна з яких акцентує увагу на певних аспектах. Розглянемо їх у контексті Дніпропетровського регіону, враховуючи його історичні, економічні та соціальні особливості.

Традиційна модель взаємодії, яку часто називають «Університет 1.0», характеризується відносною ізоляваністю університету від зовнішнього світу. Основна увага зосереджена на навчанні та фундаментальних дослідженнях. Вплив на регіон здійснюється переважно через підготовку кадрів, які потім працевлаштовуються на місцевих підприємствах. Для Дніпропетровщини, з її потужним промисловим комплексом, ця модель була особливо актуальною в радянський період. Університети регіону, такі як Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Національна металургійна академія України, Дніпропетровський національний університет

залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна та інші, забезпечували кваліфікованими інженерами, металургами, транспортниками та іншими фахівцями промислові гіганти, що розташовувалися в регіоні. Однак, ця модель мала і свої недоліки, зокрема недостатній зв'язок між науковими дослідженнями та потребами виробництва, обмежену участь університетів у вирішенні соціальних проблем регіону [44;45].

Наступним етапом розвитку стала модель «Університет 2.0» або «Дослідницький університет». Вона характеризується зростанням значення науково-дослідницької діяльності, комерціалізацією наукових розробок та активною співпрацею з бізнесом. Університет стає не лише освітнім, але й науковим центром, що генерує нові знання та технології, які можуть бути використані для розвитку регіональної економіки. У Дніпропетровському регіоні ця модель знаходить своє відображення у діяльності технічних та природничих університетів, які проводять дослідження в галузі металургії, машинобудування, енергетики, екології та інших напрямків. Створюються наукові парки, інноваційні центри та стартап-інкубатори, що сприяють комерціалізації наукових розробок. Проте, процес комерціалізації та трансферу технологій залишається складним та потребує подальшого розвитку [125;126].

Сучасна концепція «Університет 3.0» або «Підприємницький університет» передбачає ще більш активну роль університету в регіональному розвитку. Він виступає не лише постачальником кадрів та наукових розробок, але й активним драйвером інновацій, сприяючи створенню нових підприємств, залученню інвестицій та формуванню інноваційної екосистеми. Університети стають центрами підприємницької активності, де студенти та викладачі отримують підтримку у створенні власних стартапів, розвивають підприємницькі навички та отримують доступ до інвестицій. Для Дніпропетровщини, з її значним промисловим потенціалом та потребою в диверсифікації економіки, ця модель є особливо важливою. Розвиток стартап-руху, створення технопарків та інноваційних кластерів на базі університетів

може сприяти створенню нових робочих місць, залученню інвестицій та розвитку нових галузей економіки [47;127].

Найбільш комплексною та сучасною є модель «Quadruple Helix» (Чотирирівимірна спіраль), яка підкреслює необхідність взаємодії університету не лише з бізнесом, але й з органами влади та громадянським суспільством. Ця модель передбачає створення партнерств між цими чотирма «спіралями» для спільного вирішення регіональних проблем та досягнення сталого розвитку. Органи влади забезпечують формування політики та створення сприятливого регуляторного середовища. Бізнес виступає замовником на дослідження та розробки, а також забезпечує фінансування та комерціалізацію інновацій. Громадянське суспільство виступає як джерело соціальних потреб та ідей, а також контролює діяльність університету та інших стейкхолдерів. У Дніпропетровському регіоні ця модель набуває особливого значення в умовах децентралізації та розвитку громадянського суспільства. Взаємодія між університетами, владою, бізнесом та громадою є ключовою для успішного вирішення соціально-економічних проблем регіону, таких як екологічні проблеми, розвиток інфраструктури, підтримка соціально вразливих груп населення та інші [242].

Конкретні форми взаємодії університетів Дніпропетровщини з регіоном включають: підготовку кадрів для місцевих підприємств та організацій, проведення науково-дослідних проектів за замовленням регіональної влади та бізнесу, створення спільних підприємств та стартапів, організацію стажувань та практик для студентів, участь у розробці регіональних стратегій розвитку, проведення публічних лекцій, семінарів та конференцій для місцевої громади, співпрацю з громадськими організаціями у реалізації соціальних проектів.

Проблеми, що існують у цій сфері, включають недостатнє фінансування наукової діяльності, низький рівень комерціалізації наукових розробок, бюрократичні перешкоди, відсутність ефективних механізмів співпраці між університетами та іншими стейкхолдерами. Важливим є також питання

розвитку підприємницької культури в університетському середовищі та стимулювання інноваційної діяльності.

Перспективи розвитку взаємодії університетів та Дніпропетровського регіону пов'язані з удосконаленням законодавчої бази, створенням сприятливого інвестиційного клімату, розвитком інноваційної інфраструктури, стимулюванням підприємницької діяльності в університетах та підтримкою міжнародної співпраці. Особливу увагу слід приділити розвитку механізмів державно-приватного партнерства у сфері освіти та науки, а також залученню університетів до реалізації регіональних програм та проектів, спрямованих на вирішення соціально-економічних проблем регіону.

Ефективна взаємодія університету з публічним простором є важливим фактором сталого розвитку регіону та підвищення якості життя населення. Університети, як центри знань та інновацій, відіграють ключову роль у формуванні майбутнього регіону. Для реалізації цього потенціалу необхідно створювати сприятливі умови для співпраці між університетами, владою, бізнесом та громадою, розвивати інноваційну інфраструктуру та стимулювати підприємницьку діяльність в університетах. В умовах сучасних викликів, включаючи війну в Україні, роль університетів у відновленні та розвитку країни набуває особливого значення [235;236].

Отже, ми показали, що науковий дискурс стосовно розвитку освітньої сфери регіону триває, він має досить жваву тенденцію розвитку і відзначається достатньо розвиненою понятійно-категоріальною базою, що сформована на основі чинного законодавства у сфері освіти [1;2;14;15;93]. Разом з тим, ми не знайшли комплексних наукових праць, змістом яких було б дослідження та обґрунтування концептуальної моделі університету як суб'єкта регіональної політики в контексті його активної участі у формуванні публічного простору, яка поєднує економічну, соціальну, культурну, інноваційну, волонтерську, екологічну, комунікативну та безпекову місії закладу вищої освіти не тільки в умовах сталого розвитку, але й в умовах суспільних трансформацій та

соціально-гуманітарних криз (пандемія, війна тощо). У наступних підрозділах дисертації ми більш ґрунтовно концептуалізуємо зазначену візію.

1.2. Реалізація освітньої функції в університеті та підготовка кадрів

Освітня функція університету відіграє фундаментальну роль у регіональному розвитку, забезпечуючи підготовку кваліфікованих кадрів для місцевої економіки. Університет, як центр знань та компетенцій, формує людський капітал, який є вирішальним фактором економічного зростання, інновацій та соціального прогресу. Ця функція не обмежується лише передачею теоретичних знань; вона охоплює широкий спектр діяльності, спрямованої на формування професійних навичок, розвиток критичного мислення, виховання громадянської відповідальності та сприяння особистісному розвитку студентів.

У Дніпропетровській області, за даними Державного реєстру суб'єктів освітньої діяльності, сьогодні функціонує 36 закладів вищої освіти. Упродовж всього періоду незалежного розвитку української держави Дніпропетровщина займала лідерські позиції у рейтингу серед регіонів, в яких функціонує потужний кластер вищої освіти (рис.1.3).

👤 КИЇВ ^[121]	👤 ВІННИЦЬКА ^[22]	👤 ВОЛИНЬСЬКА ^[12]
👤 ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ^[36]	👤 ДОНЕЦЬКА ^[19]	👤 ЖИТОМИРСЬКА ^[10]
👤 ЗАКАРПАТСЬКА ^[12]	👤 ЗАПОРІЗЬКА ^[28]	👤 ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА ^[18]
👤 КИЇВСЬКА ^[16]	👤 КІРОВОГРАДСЬКА ^[16]	👤 ЛУГАНСЬКА ^[4]
👤 ЛЬВІВСЬКА ^[31]	👤 МИКОЛАЇВСЬКА ^[19]	👤 ОДЕСЬКА ^[34]
👤 ПОЛТАВСЬКА ^[17]	👤 РІВНЕНСЬКА ^[15]	👤 СУМСЬКА ^[8]
👤 ТЕРНОПІЛЬСЬКА ^[9]	👤 ХАРКІВСЬКА ^[36]	👤 ХЕРСОНСЬКА ^[13]
👤 ХМЕЛЬНИЦЬКА ^[12]	👤 ЧЕРКАСЬКА ^[14]	👤 ЧЕРНІВЕЦЬКА ^[6]
	👤 ЧЕРНІГІВСЬКА ^[11]	

Рис.1.3. Реєстр суб'єктів освітньої діяльності. Заклади вищої освіти.

Джерело: [243]

Підготовка кваліфікованих кадрів для регіональної економіки передбачає тісну взаємодію університету з місцевими підприємствами, організаціями та органами влади. Університет повинен враховувати потреби ринку праці, аналізувати тенденції розвитку економіки регіону та адаптувати свої освітні програми до сучасних вимог. Це дозволяє забезпечити випускників актуальними знаннями та навичками, які є затребуваними на ринку праці, та сприяє їхньому успішному працевлаштуванню [234].

Розглянемо такий актуальний аспект реалізації освітньої функції університету як підготовка фахівців в контексті упровадження принципів зеленої економіки. Україна нині активно чинить опір зовнішній агресії ворожої держави, захищаючи свій суверенітет за підтримки міжнародних партнерів. Разом із тим, вона продовжує впроваджувати засади євроінтеграційного курсу розвитку, які ще у 2019 році було закріплено в Конституції України. Таким чином, внутрішню легітимізацію цього напрямку України оформили на законодавчому рівні. У 2022 році українська держава також отримала міжнародне визнання своїх здобутків у реалізації євроінтеграційного курсу та відповідності стандартам для країн-кандидатів. Це закріплення підтверджує обраний Україною державний курс на вступ до Європейського Союзу. Поточна ситуація зобов'язує державу, навіть під час воєнного стану, а надто в період повоєнного відновлення, реалізовувати політики в соціальній, економічній, освітній та інших сферах таким чином, щоб вони відповідали принципу гармонізації з політиками країн-членів ЄС.

Однією зі стратегічних політик у цьому контексті є зелена трансформація або Європейський Зелений Курс (European Green Deal). Основна мета цієї ініціативи полягає в консолідації зусиль європейських країн у боротьбі з негативними наслідками кліматичних змін і досягненні кліматичної нейтральності Європи до 2050 року. Ця політика реалізується в рамках раніше проголошеної глобальної стратегії сталого розвитку (Цілі сталого розвитку-2030) та передбачає поступовий перехід економік, які наразі базуються здебільшого на використанні невідновлюваних природних

ресурсів, до таких, що засновані на відновлюваних джерелах та з урахуванням цифрової революції в управлінні та виробництві. Як ідеться у документі «Зелені компетентності. Європейська рамка компетентностей для стійкого розвитку» (GreenComp. The European sustainability competence framework), прийнятому Європейською Комісією у 2021 році, так звані «зелені» компетентності являють собою набір навичок і знань щодо стійкого розвитку. Вони інтегруються в освітні програми університетів з метою допомогти учням розвивати знання, вміння та навички, а також формувати відповідальне та дбайливе ставлення до екологічної свідомості, планування та діяльності стосовно стану планети та здоров'я суспільства. Такий широкоформатний підхід дозволяє застосовувати концепцію «зелених» компетентностей для різноманітних категорій здобувачів вищої освіти - як для фахівців, які будуть займатися напрямками «зеленої економіки», так і для тих, хто здобуває інші професії, але упродовж навчання має набути цих компетентностей як базових, що формують їхню екологічну відповідальність у контексті глобального тренду кліматичних змін [170;171;172].

Важливо відзначити, що GreenComp виступає своєрідним посібником для закладів вищої освіти, допомагаючи формувати та оновлювати освітньо-професійні програми, а також сприяючи їм у відведенні власної ролі у процесі «зеленої» трансформації.

У 2023 році у світовому рейтингу «зелених» університетів було представлено 1183 установи з 84 країн, включно з 19 українськими університетами. Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» є прикладом участі в реалізації міжнародного проекту «Зелена трансформація в українських університетах», здійснюваного упродовж 2023 року за співпраці з Вроцлавським політехнічним інститутом. Основна мета даного міжнародного співробітництва—сприяння процесу повоєнного відновлення України, що являється важливим етапом інтеграції країни до Європейського Союзу. Ретельний аналіз змісту вибіркового навчальних дисциплін підтверджує активну роль університету як провайдера політики

«зеленої» трансформації в Україні, готуючи не лише спеціалістів для специфічних галузей економіки. Студенти гуманітарних факультетів також обирають курси з екологічним акцентом. До них належать такі дисципліни:

- *Основи «зеленої» промисловості*, мета якої полягає у формуванні знань і компетентностей щодо скорочення негативного впливу промисловості на навколишнє середовище та запровадження заходів для його покращення;
- *Інноваційні зелені технології*, які формують у студентів здібності до використання інтелектуальної та креативної діяльності при розробці і впровадженні новітніх екологічних технологій у професійну діяльність для вирішення нестандартних завдань;
- *Енергетична безпека*, де студенти вивчають принципи функціонування об'єднаної енергосистеми України та сприймають методи підвищення енергоефективності.

Вибіркові дисципліни також включають необхідні Soft Skills, як-от: «Екологічна комунікація» та «Екологічно відповідальне споживання та виробництво». Отже, доведено, що політика «зеленої трансформації» активно впроваджується в країнах Європейського Союзу, а статус України як кандидата на вступ до ЄС стимулює державні органи та інститути всіх рівнів до імплементації відповідних заходів у рамках Європейської Зеленої Угоди. Сучасні університети створили мережу «зелених університетів», припускаючи зростання кількості таких курсів [232;233].

Важливим аспектом освітньої функції є забезпечення якісної освіти, що відповідає міжнародним стандартам. Це передбачає використання сучасних освітніх технологій, впровадження інноваційних методів навчання, забезпечення доступу до сучасного обладнання та літератури, а також залучення до викладання висококваліфікованих викладачів. Якісна освіта сприяє формуванню конкурентоспроможних фахівців, здатних успішно працювати в умовах глобальної економіки. Університет також відіграє важливу роль у розвитку безперервної освіти та підвищенні кваліфікації працівників. Він пропонує різноманітні програми післядипломної освіти, тренінги,

семінари та курси підвищення кваліфікації, що дозволяє працівникам оновлювати свої знання та навички відповідно до потреб ринку праці. Це сприяє підвищенню продуктивності праці, впровадженню нових технологій та розвитку інновацій на підприємствах регіону. Окрім професійної підготовки, університет сприяє розвитку особистісних якостей студентів, таких як критичне мислення, комунікативні навички, лідерські якості та здатність до самонавчання. Ці якості є важливими для успішної кар'єри та активної участі у суспільному житті. Університет створює умови для розвитку студентського самоврядування, волонтерської діяльності, участі у наукових та культурних проектах, що сприяє формуванню громадянської відповідальності та соціальної активності студентів [228].

Важливою складовою освітньої функції є також міжнародна співпраця університетів. Участь у міжнародних освітніх та наукових програмах, обмін студентами та викладачами, спільні наукові проекти сприяють підвищенню якості освіти, розвитку міжнародної мобільності та інтеграції української освіти у світовий освітній простір. Ефективна реалізація освітньої функції університету є запорукою сталого розвитку регіону. Вона забезпечує підготовку кваліфікованих кадрів, сприяє розвитку інновацій та підвищенню якості життя населення. Університет, як центр знань та компетенцій, відіграє ключову роль у формуванні майбутнього регіону та розвитку країни в цілому.

Таблиця 1.3

**Взаємозв'язок університету та регіональної економіки
через підготовку кваліфікованих кадрів**

Освітня діяльність (підготовка кадрів)		
Розробка та реалізація освітніх програм (бакалаврат, магістратура, аспірантура, професійна перепідготовка)	Забезпечення регіону кваліфікованими фахівцями різних спеціальностей	Підготовка інженерів-металургів для "АрселорМіттал Кривий Ріг", ІТ-фахівців для місцевих ІТ-компаній, медичних працівників для лікарень Дніпра
Впровадження сучасних методів навчання (дуальна освіта, STEM-освіта,	Підвищення якості підготовки фахівців, формування практичних навичок та	Співпраця з підприємствами у рамках дуальної освіти, створення навчальних

проектне навчання)	компетенцій, відповідних вимогам ринку праці	лабораторій, оснащених сучасним обладнанням
Організація практик та стажувань студентів на підприємствах регіону	Отримання студентами практичного досвіду, адаптація до реальних умов виробництва, встановлення контактів з потенційними роботодавцями	Практика студентів технічних спеціальностей на заводах "Південмаш", "Інтерпайп", стажування студентів-економістів в банках та фінансових установах
Розвиток системи безперервної освіти та підвищення кваліфікації	Забезпечення постійного професійного розвитку працівників, підвищення їхньої конкурентоспроможності, сприяння впровадженню інновацій на підприємствах	Проведення тренінгів та семінарів для працівників промислових підприємств, програми MBA та Executive Education
Формування soft skills (комунікативні навички, лідерство, робота в команді, критичне мислення)	Підвищення адаптивності та мобільності випускників на ринку праці, формування лідерського потенціалу, розвиток підприємницьких якостей	Студентські клуби, організації, тренінги з розвитку soft skills, програми з підприємництва
Вплив на ринок праці		
Задоволення потреб регіонального ринку праці у кваліфікованих кадрах	Зниження рівня безробіття, підвищення кваліфікації робочої сили, залучення інвестицій в регіон	Зменшення дефіциту кадрів у ключових галузях економіки, підвищення продуктивності праці
Сприяння розвитку нових галузей економіки	Створення нових робочих місць, диверсифікація економіки регіону, підвищення його конкурентоспроможності	Підготовка фахівців для ІТ-сектору, розвитку стартапів та інноваційних компаній
Залучення та утримання талановитої молоді в регіоні	Зменшення відтоку кадрів, формування інтелектуального потенціалу регіону	Створення привабливих умов для навчання та проживання, розвиток студентської інфраструктури

Сформовано автором на основі джерела [178]

Інноваційна функція університету, що охоплює комерціалізацію наукових розробок, створення стартапів та сприяння розвитку підприємництва, є потужним двигуном економічного зростання та соціального прогресу на регіональному та національному рівнях. Вона трансформує університет із суто академічної інституції в активного учасника інноваційної екосистеми, генеруючи не лише фундаментальні знання, але й практичні рішення, нові продукти, послуги, компанії та, як наслідок, робочі місця. Ця

функція передбачає комплексний підхід, що охоплює різні етапи – від генерації ідеї до виведення продукту на ринок [168].

Комерціалізація наукових розробок – це процес перетворення наукових ідей, винаходів, технологій, результатів досліджень та інших форм інтелектуальної власності в комерційно успішні продукти, послуги, ліцензії або інші форми, що приносять економічну вигоду. Університет в цьому процесі виступає як посередник між наукою та бізнесом, забезпечуючи ідентифікацію та оцінку комерційного потенціалу розробок, тобто виявлення серед наукових здобутків тих, що мають реальний ринковий попит та здатні принести прибуток. Цей процес включає проведення попередніх маркетингових досліджень, аналіз ринку, оцінку конкурентного середовища та визначення потенційних споживачів. Важливим етапом є захист інтелектуальної власності, що передбачає юридичне оформлення прав на винаходи, реєстрацію корисних моделей, промислових зразків, торгових марок та авторських прав. Захист ІВ забезпечує юридичні підстави для отримання прибутку від комерціалізації розробок та запобігає їх несанкціонованому використанню. Безпосередня передача прав на використання технологій зовнішнім компаніям відбувається через трансфер технологій, який може здійснюватися різними способами: через ліцензійні угоди, надання компаніям права на використання технології за певну плату (роялті); створення спільних підприємств (joint ventures), утворення нової юридичної особи спільно з бізнес-партнером для комерціалізації технології; продаж патентів, повна передача прав на технологію шляхом продажу патенту; або договори про передачу технологій (Technology Transfer Agreements – ТТА), угоди, що визначають умови передачі технологій, включаючи конфіденційність, права власності та розподіл прибутків. Створення spin-off компаній, заснування нових компаній на базі університетських розробок, де науковці, винахідники або студенти стають співзасновниками або отримують частку в бізнесі, дозволяє більш гнучко та ефективно комерціалізувати технології, залучати інвестиції та швидко реагувати на зміни ринку. Важливим елементом комерціалізації є також участь

у виставках, конференціях, ярмарках технологій та інвестиційних форумах, що дозволяє демонструвати наукові розробки потенційним інвесторам, партнерам, представникам бізнесу та широкій громадськості, сприяючи встановленню контактів та укладанню угод [231].

Створення стартапів є наступним важливим аспектом інноваційної функції університету. Університет створює екосистему, сприятливу для розвитку стартапів, забезпечуючи бізнес-інкубатори та акселератори, програми підтримки стартапів на різних стадіях розвитку, що включають менторство від досвідчених підприємців та експертів, навчання з бізнес-планування, маркетингу, фінансів, управління проєктами, юридичних аспектів, доступ до інфраструктури, офісні приміщення, коворкінги, лабораторії, обладнання, та початкове фінансування (pre-seed, seed funding). Важливим є надання консультацій з питань бізнесу та ІВ, допомога у розробці бізнес-планів, юридичному оформленні компаній, захисті інтелектуальної власності, пошуку інвесторів, маркетингу, продажів та інших аспектів ведення бізнесу. Університет також сприяє доступу до інвестицій, залученню венчурних інвесторів, бізнес-ангелів, грантів, державних програм підтримки стартапів, краудфандінгу та інших джерел фінансування, і може навіть створювати власні венчурні фонди або співпрацювати з існуючими. Формування стартап-спільнот та мереж, створення динамічного середовища, де студенти, викладачі, науковці, підприємці, інвестори та інші зацікавлені сторони можуть обмінюватися ідеями, досвідом, знаходити партнерів та отримувати підтримку, є також важливою складовою університетської підтримки стартапів.

Сприяння розвитку підприємництва є ще однією важливою складовою інноваційної функції університету. Університет сприяє розвитку підприємницької культури в регіоні та країні, здійснюючи навчальні програми з підприємництва, включаючи курси, тренінги, семінари, майстер-класи та факультативи з підприємництва до навчальних планів різних спеціальностей, а також організація окремих програм з підприємництва для студентів, викладачів, науковців та місцевої громади. Ці програми охоплюють широкий

спектр тем, включаючи генерацію ідей, бізнес-планування, маркетинг, продажі, фінанси, управління проєктами, лідерство та інновації. Організація конкурсів бізнес-планів, стартап-іventів, хакатонів, пітчинг-сесій стимулює генерацію нових бізнес-ідей, розвиток навичок презентації та захисту проєктів, а також створює платформу для нетворкінгу та залучення інвестицій. Співпраця з бізнес-асоціаціями, торгово-промисловими палатами, органами місцевої влади та іншими підприємницькими організаціями створює мережу партнерів, що підтримують розвиток підприємництва в регіоні, організація спільних заходів, програм та проєктів. Важливим є також формування підприємницького мислення, виховання у студентів та науковців таких ключових якостей, як ініціативність, креативність, відповідальність, здатність до ризику, адаптивність, інноваційність, лідерство та вміння працювати в команді та орієнтація на результат [230].

Ефективна реалізація інноваційної функції університету має значний позитивний вплив на створення нових робочих місць, розвиток стартапів та комерціалізацію наукових розробок безпосередньо призводять до створення нових робочих місць, особливо у високотехнологічних та інноваційних галузях, що сприяє зменшенню безробіття та підвищенню рівня зайнятості населення. Успішні стартапи та інноваційні проєкти приваблюють інвестиції в регіон, як внутрішні, так і зовнішні, що стимулює економічне зростання та розвиток інфраструктури. Університет стає ключовим елементом формування та розвитку інноваційної екосистеми, що об'єднує науку, бізнес, владу, інвесторів, громадські організації та інші зацікавлені сторони. Інновації сприяють розвитку нових галузей економіки, підвищенню продуктивності праці, створенню високотехнологічних виробництв та підвищенню конкурентоспроможності регіону та країни на національному та міжнародному рівнях. Розвиток нових технологій та стартапів дозволяє зменшити залежність регіону від традиційних галузей промисловості та створити більш стійку та диверсифіковану економіку. Нові технології та інновації можуть покращувати якість життя населення у різних сферах, таких

як медицина, освіта, транспорт, екологія та інші. Таким чином, інноваційна функція університету є потужним фактором економічного зростання, соціального розвитку та підвищення якості життя населення, перетворюючи університет на ключового гравця в інноваційній екосистемі, що позитивно впливає на формування економіки знань та створення нових можливостей для розвитку регіону та країни [229].

Дослідження теоретичних засад участі університетів у регіональній політиці дозволяє сформулювати низку важливих висновків. По-перше, університети еволюціонували від ізольованих освітніх інституцій до активних суб'єктів регіонального розвитку, впливаючи на економіку, соціальну сферу, культуру та інновації. По-друге, існують різні моделі взаємодії університетів та регіону, від традиційної до сучасних концепцій «підприємницького університету» та «Quadruple Helix». Остання, зокрема, підкреслює необхідність тісної співпраці з бізнесом, владою та громадянським суспільством для досягнення сталого розвитку. По-третє, участь університетів у регіональній політиці базується на виконанні ними комплексу функцій, включаючи освітню, науково-дослідницьку, інноваційну, соціальну та культурну. Освітня функція забезпечує регіон кваліфікованими кадрами, науково-дослідницька – генерує нові знання та технології, а інноваційна – сприяє їх комерціалізації та розвитку підприємництва. Соціальна та культурна функції спрямовані на розвиток місцевої громади та поширення знань. По-четверте, ефективна взаємодія університету з регіоном потребує створення сприятливого середовища, що включає удосконалення законодавчої бази, розвиток механізмів співпраці, фінансову підтримку та формування підприємницької культури. По-п'яте, в умовах сучасних викликів, таких як децентралізація, євроінтеграція та пост конфліктне відновлення, роль університетів у регіональному розвитку є особливо важливою. Вони можуть стати драйверами цих процесів, сприяючи розвитку інновацій та формуванню людського капіталу. По-шосте, теоретичні засади є фундаментом для розробки практичних рекомендацій щодо активізації участі університетів у регіональній

політиці. По-сьоме, подальші дослідження повинні фокусуватися на аналізі конкретних форм та механізмів взаємодії, виявленні проблем та розробці ефективних стратегій. Отже, університети відіграють ключову роль у формуванні майбутнього регіону, сприяючи його сталому та збалансованому розвитку. Їхня активна участь у регіональній політиці є необхідною умовою для успішного розвитку країни в цілому.

1.3. Форми та механізми взаємодії університетів з регіональними стейкхолдерами й формування іміджу закладу освіти

Сучасні університети займають особливе місце в регіональних соціально-економічних системах. Вони не тільки виконують традиційні функції освіти та досліджень, але все частіше стають драйверами економічного розвитку, соціальної стабільності та інноваційної трансформації. За даними ЮНЕСКО, у III тисячолітті сектор вищої освіти забезпечує близько 6% світового ВВП, що підкреслює її важливість як економічного фактору. В Україні, за даними Державної статистичної служби (2023), у системі вищої освіти навчається понад 1,3 млн студентів, що становить близько 3,5% населення країни. Найбільший відсоток представництва закладів університетської освіти мають 5 регіонів України (рис.1). До їх числа належить і Дніпропетровський регіон. Одним із структурно функціональних елементів освітнього середовища Дніпропетровщини є пул університетських закладів освіти (26 інституцій).

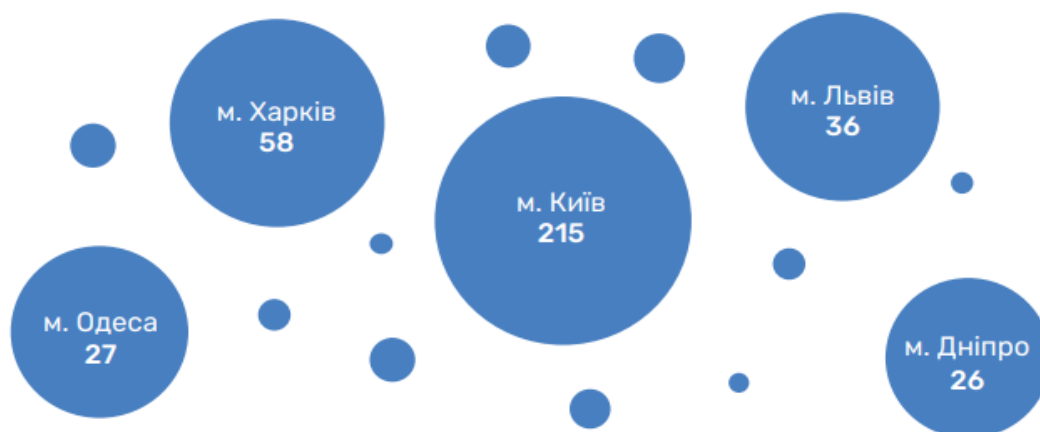


Рис.1.4. ТОП-5 регіонів України з найбільшою концентрацією закладів вищої освіти

Джерело: [179]

Сучасний університет має реальний практико-орієнтований вимір, адже в рамках реалізації регіональної політики соціально-економічного розвитку приймає участь у підготовці кваліфікованого людського капіталу. Наприклад, згідно зі звітом Світового Банку (2021), збільшення на 10% частки населення з вищою освітою може призвести до зростання ВВП регіону на 1,5-2%. Дослідження та технологічні розробки університетів сприяють інноваційній економіці. В Україні частка інноваційних підприємств у 2022 році склала 14,6%, а університети стали ключовими партнерами у багатьох дослідницьких проектах. Завдяки співпраці з бізнесом та державою університети стають каталізаторами XIII Міжнародна науково-практична конференція «Практичні та теоретичні питання розвитку науки та освіти» 17 розвитку малого та середнього підприємництва, особливо у Високотехнологічних галузях. Наприклад, в рамках ініціативи Horizon Europe в ЄС університети за останні п'ять років створили понад 3000 стартапів. Університети відіграють важливу роль у соціальному розвитку регіонів, слугуючи платформою для діалогу між різними соціальними групами. В Україні, за даними МОН України, близько 60% освітніх проектів вишів мають соціальну спрямованість. Реалізація освітніх та культурних програм, спрямованих на місцеву громаду, сприяє

підвищенню якості життя населення. Наприклад, університети на кшталт Сумського державного університету активно працюють над реалізацією програм сталого розвитку місцевих громад. Університети сприяють збереженню культурної спадщини та самобутності регіону, включаючи підтримку місцевих ініціатив, пов'язаних зі збереженням мовних і культурних традицій. Попри значні досягнення університетів, перед ними постає й ціла низка викликів. По-перше, це аспект фінансування. Скорочення державних субсидій вимагає пошуку нових джерел доходу. Наприклад, в Україні в 2023 році частка державного фінансування університетів скоротилася на 7% порівняно з 2020 роком, що змушує університети розвивати партнерські відносини з приватним сектором. По-друге: виклик цифровізації для вищої школи. Швидкий технологічний розвиток змушує університети адаптувати свої освітні програми. Згідно з дослідженням McKinsey (2022), близько 70% студентів у всьому світі використовують цифрові платформи для навчання. Це вимагає значних інвестицій у розвиток університетської IT-інфраструктури. По-третє, це конкуренція світового та європейського освітньо-наукового середовища. Світовий ринок освіти створює умови, в яких регіональні університети змушені конкурувати зі світовими лідерами. Так, у світовому рейтингу QS лише 2 українські університети входять до топ-500, що свідчить про необхідність зміцнення своїх позицій. По четверте, це аспект соціальної відповідальності. Сучасні університети стикаються з необхідністю бути більш інклюзивними. В Україні близько 11% студентів у 2023 році були із соціально вразливих груп, у тому числі з числа переміщених осіб та інвалідів, що потребує розробки спеціалізованих програм підтримки. З метою подолання зазначених викликів доцільним є розвиток наступних шляхів адаптації закладів вищої освіти: формування кластерів, що об'єднують університети, бізнес та державні структури (в раїнах ЄС нині є близько 150 успішних кластерів); активне залучення студентів та науковців з інших регіонів та країн; розробка програм підтримки підприємництва та стартапів; зміцнення зв'язків з регіональними підприємствами для забезпечення актуальності освітніх

програм. На підтвердження останньої позиції зазначимо, що у 2022 році близько 40% випускників українських вишів були найняті приватними компаніями, що демонструє високий попит на прикладні знання на вітчизняному ринку праці. Отже, сучасний університет стає ключовим елементом регіонального соціально-економічного простору, одночасно виконуючи роль навчального, наукового та соціального закладу. Але щоб залишатися актуальними, університети повинні бути гнучкими, інноваційними та «цифровими», адаптуючись до нових викликів, впроваджуючи програми взаємодії з бізнесом, владою та місцевою громадою [79;100;161;164].

В сучасному світі університети відіграють надзвичайно важливу роль, адже вони функціонують та розвиваються, насамперед, як осередки різноманітних соціальних, економічних і культурних процесів. Сучасні університети – це місця, де формуються нові ідеї, відбувається обмін знаннями та освітніми технологіями, а також розвиваються різні форми соціальні взаємодії. Тому основними напрямками діяльності сучасних університетів, як соціальних атракторів суспільства III тисячоліття, виступають такі:- освітня діяльність, соціальний вимір цього напрямку полягає у наданні здобувачам вищої освіти освітніх компетентностей, необхідних для адаптації до змін на сучасному ринку праці та в суспільстві загалом;- інновації та підприємництво, соціальний вимір цього напрямку полягає у тому, що університети об'єднують дослідників, підприємців, інвесторів і компанії для створення та впровадження нових соціально важливих продуктів і послуг [210]; соціальна відповідальність та інклюзія, соціальний вимір цього напрямку полягає у тому, що університети сприяють формуванню та розвитку інклюзивного суспільства і на практиці безпосередньо це демонструють, адже соціально відповідальні університети – це освітній простір, де всі люди мають рівні можливості для самореалізації;- культурно-громадська діяльність, соціальний вимір цього напрямку полягає у тому, що університети діють як культурні мости, об'єднуючи людей з різними поглядами, професіями та

інтересами, тим самим сприяючи суспільному діалогу та культурному обміну;- дослідження та опитування громадськості для сучасних університетів є надзвичайно важливою соціальною функцією, адже надання на-уково обґрунтованих рішень для місцевих органів влади та місцевого самоврядування забезпечують соціальний прогрес та сталий розвиток громади та суспільства в цілому; взаємодія з місцевими громадами та регіональний розвиток як соціальна функція сучасного університету стає центром економічного та соціального розвитку регіону, розвиваючи тісну взаємодію з місцевим бізнесом та владою;- міжнародне співробітництво є вкрай важливою характеристикою соціальної функції сучасного університету, адже саме університети відіграють важливу роль у глобальній інтеграції знань, культури та досліджень, утворюючи міжнародні навчальні та дослідницькі спільноти/групи/тимчасові наукові колективи/команди міжнародних проєктів тощо; майданчик для громадського обговорення, де сучасні університети створюють на запит громадськості актуальне медіа-середовище для публічних дебатів щодо поточних подій (публічні лекції та семінари на суспільно важливі теми; проведення круглих столів, конференцій тощо).Такими є основні теоретичні постулати щодо соціальної ролі регіональних університетів. Для України ця тема має не тільки теоретичний зміст, але надзвичайно важливу практико-орієнтовну складову. Так, в умовах дії правового режиму воєнного стану Дніпропетровський регіон, окрім того, що він є прифронтовим регіоном та одним із регіонів, де проживає най-більша кількість внутрішньо переміщених осіб, він залишається у межах України одним із регіонів, в якому сформовано потужний освітній кластер [90;211].

Ядром цього регіонального освітнього кластеру виступає Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», адже університет відіграє значну роль у розвитку не тільки Дніпра, але й регіону в цілому. НТУ «Дніпровська політехніка» проводить підготовку висококваліфікованих спеціалістів в галузі інформаційних технологій, гірничої справи, екології та інженерії та ін., які вже сьогодні є надзвичайно затребувані у різних сферах

економіки, а в майбутньому будуть затребувані на післявоєнному ринку праці не тільки в межах Дніпровського регіону, але й за його межами. Так, нещодавно ІТ-компанія «Soft Serv» відкрила на базі університету перший в регіоні науково-технічний хаб для студентів. Новий простір дасть можливість студентам практикуватися, проводити події та хакатони, а також розробляти власні інноваційні проєкти. У перший рік повномасштабного вторгнення університет у співпраці з цією компанією відкрив спільну освітню програму «Інженерія програмного забезпечення». У межах цієї освітньої програми студенти отримують сучасну технічну підготовку та перший досвід роботи ще під час навчання. Сьогодні на цій програмі навчаються понад 230 студентів. Завдяки такій співпраці зміцнюється й матеріальна база університету, адже компанія допомогла облаштувати освітній простір, надала 12 нових комп'ютерів та інше необхідне обладнання для підготовки висококваліфікованих спеціалістів, на яких вже сьогодні чекає регіональний та вітчизняний ринок ІТ-послуг.

В НТУ «Дніпровська політехніка» проводиться активна наукова діяльність, що сприяє розвитку інноваційних технологій та упровадженню наукових результатів у практичну діяльність підприємств та організацій регіону. Завдяки науковим розробкам фахівців університету забезпечується модернізація виробництва, підвищується конкурентоздатність підприємств, забезпечується економічний розвиток регіону.

Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій НТУ «Дніпровська політехніка» розвиває різні ефективні форми співпраці з представниками бізнесу в регіоні, співпрацює з місцевими приватними компаніями, підприємствами та організаціями на основі реалізації спільних проєктів. Партнери університету надають своє виробничі бази для стажування студентів, що в подальшому забезпечує робочі місця для випускників університету. Завдяки цьому розвивається інфраструктура міста та регіону в цілому, створюються нові робочі місця, підвищується рівень та якість життя мешканців Дніпропетровщини. Відповідно до Стратегії розвитку НТУ

«Дніпровська політехніка», університет приділяє велику увагу питанням культурного та соціального розвитку, а його співробітник та студенти приймають активну участь у культурному житті Дніпра. На базі університету проводяться різноманітні заходи, як-то науково-практичні конференції, культурні заходи та спортивні змагання. Все це сприяє формуванню освіченої культурної та соціально активної територіальної громади. Міжнародне співробітництво НТУ «Дніпровська політехніка» має значні досягнення завдяки численним зв'язкам з університетами-партнерами в різних куточках світу. Це сприяє залученню іноземних інвестицій, обміну знаннями та досвідом, а також сприяє інтеграції університету та регіону в цілому у світовий та європейський освітньо-науковий та виробничий простір. Так, на кафедрі державного управління і місцевого самоврядування реалізується міжнародний проєкт Проєкт EMDIAC. Його метою є підтримка процесів діджиталізації в університетському середовищі заради розбудови демократії в країнах-партнерах проєкту та посилення ролі наукових кіл у їх вирішенні. Партнерами НТУ «Дніпровська політехніка» виступають університети Linköping University (Швеція), University of Tartu (Естонія). Отже, підсумовуючи все вищезазначене, доходимо висновку про те, що перелічені численні напрямки діяльності НТУ «Дніпровська політехніка» свідчать про значний досвід виконання університетом своєї третьої місії (соціальна роль), адже завдяки саме цій місії університет робить вагомий внесок у розвиток регіону та міста Дніпро як одного із провідних освітніх, наукових і промислових центрів України [129;208].

Взаємодія університету з органами місцевої влади та регіональними адміністраціями, зокрема участь у розробці регіональних стратегій розвитку, є надзвичайно важливим аспектом для обох сторін.

Університет, як осередок знань, експертизи та інновацій, може суттєво збагатити процес стратегічного планування, а місцева влада отримує доступ до кваліфікованих кадрів та наукових досліджень для вирішення нагальних проблем регіону. Ця взаємодія включає експертну підтримку через аналіз та

прогнозування ситуації в регіоні, консультації та експертні оцінки з різних питань, розробку аналітичних матеріалів для органів місцевої влади. Університет бере участь у розробці стратегічних документів, залучаючись до робочих груп та комісій, організовуючи спільні заходи з представниками влади, бізнесу та громадськості, надаючи пропозиції та рекомендації до проектів стратегічних документів. Важливим є також етап реалізації стратегій та моніторингу, де університет може брати участь у реалізації окремих проектів, здійснювати моніторинг та оцінку ефективності реалізації регіональних стратегій. Створення спільних структур, таких як науково-дослідні центри та лабораторії, технопарки та бізнес-інкубатори, сприяє об'єднанню зусиль університету та місцевої влади для вирішення актуальних проблем регіону та розвитку інновацій та підприємництва.

Прикладами участі університету є розробка стратегій соціально-економічного розвитку регіону, програм розвитку освіти, науки, культури та спорту, екологічних програм та проектів, програм розвитку туризму та рекреації. Ефективна взаємодія потребує налагодження постійного діалогу, взаємної довіри та чіткого визначення спільних цілей [223].

Створення освітніх та культурних програм для місцевої громади є важливим напрямком діяльності як НТУ «Дніпровська політехніка», так і Дніпровської міської ради. Співпраця між цими двома інституціями дозволяє створювати якісні та різноманітні програми, що задовольняють потреби різних верств населення.

Так, наприклад в розрізі співпраці у створенні освітніх програм НТУ «Дніпровська політехніка» активно залучає школярів до проведення профорієнтаційної роботи. Дні відкритих дверей проводяться раз на місяць починаючи з початку навчального року з метою залучення школярів до стін університету на ярмарку вакансій спеціальностей. Будь-яка школа може залишити запит на проведення індивідуальної екскурсії по спеціальностям університету та факультетам два рази на місяць по середам. Оскільки майбутні абітурієнти та студенти повинні чутко розуміти, які ЗНО (НМТ – національний

мультіпредметний тест) складати. Кожен предмет має вплив на вибір майбутньої професії та підготовки фахівця. На початку 2022 року визначили, що абітурієнти складають три предмета з НМТ обов'язкові, а четвертий на вибір вступника [229].

Тому в продовж цієї комунікації утворюється новий зв'язок, а саме проведення підготовчих курсів до ЗНО (НМТ – національний мультіпредметний тест) з різних предметів, що дозволяє учням підвищити свої знання та успішно скласти іспити. Міська рада може підтримувати ці ініціативи інформаційно або шляхом надання приміщень.

В стінах університету проводяться програми підвищення кваліфікації, перепідготовки та професійного навчання для дорослих. Спільно з міською радою можуть розроблятися програми, що відповідають потребам місцевого ринку праці та сприяють розвитку економіки міста.

Також за підтримки міської ради реалізується програма неформальної освіти, що цікавлять мешканців міста, таких як історія, культура, мистецтво, наука, технології, екологія тощо.

Наступним напрямком у співпраці є створення культурних програм. До них відносяться виставки, театральні вистави, проведення фестивалів, творчих майстерень. Так в літку кожного року за підтримку міської адміністрації проводяться ярмарки університетів. Де кожен заклад освіти регіону може продемонструвати свої надбання, розробки та здобутки. Цей захід направлений на пошук нових інвесторів, бізнес – партнерів та формування відповідей на запит бізнесу. Тобто, що саме не вистачає бізнесу регіону для розвитку та гармонізації діяльності, оскільки промисловий регіон завжди потребує великої кількості фахівців різного фаху, яких можна знайти в закладах вищої освіти регіону.

Співпраця НТУ «Дніпровська політехніка» та Дніпровської міської ради у створенні освітніх та культурних програм є важливим фактором розвитку міста та підвищення якості життя його мешканців. Вона сприяє підвищенню

рівня освіти та культури населення, розвитку творчих здібностей, формуванню громадянської свідомості та патріотизму.

Формування позитивного іміджу університету як активного учасника регіонального розвитку є важливим аспектом його діяльності. Університет, який бере активну участь у вирішенні соціально-економічних і культурних питань регіону, демонструє свою спроможність бути рушійною силою змін. Важливим елементом є створення сучасних освітніх програм, орієнтованих на потреби місцевої економіки, що сприяє підготовці кваліфікованих фахівців для регіону [229].

Участь університету в наукових дослідженнях і впровадження інноваційних рішень сприяє розвитку бізнесу, підвищенню рівня зайнятості та технологічному прогресу. Тісна співпраця з місцевою владою, підприємствами та громадськими організаціями зміцнює зв'язок університету з регіоном і створює умови для взаємної вигоди. Крім того, організація соціальних, культурних і просвітницьких заходів сприяє формуванню довіри та позитивного сприйняття закладу серед населення.

Підтримка екологічних ініціатив, розвиток інфраструктури, спрямованої на покращення умов життя в регіоні, та участь у благодійних проєктах також є важливими чинниками, що впливають на імідж університету. Усе це допомагає створювати позитивну репутацію закладу як центру інтелектуального, соціального та економічного розвитку регіону.

Ефективна комунікаційна стратегія є ключовим елементом успішного позиціонування університету в публічному просторі. У сучасному інформаційному середовищі, де конкуренція за увагу аудиторії постійно зростає, університети повинні активно працювати над створенням позитивного іміджу, залученням нових студентів, співпрацею з бізнесом та органами влади.

Першочерговим завданням комунікаційної стратегії є побудова чіткого і впізнаваного бренду університету, що відображає його цінності, місію, досягнення та унікальні особливості. Це включає створення сильного

візуального стилю, що гармонійно поєднується з ключовими повідомленнями закладу. Інформаційна присутність університету в медіа та соціальних мережах є невід'ємною частиною стратегії.

Актуальні новини, історії успіху випускників, досягнення студентів та викладачів, а також освітні можливості повинні регулярно висвітлюватися через офіційні сайти, блоги, сторінки у соціальних мережах та партнерські медіа. Діалог з аудиторією має бути відкритим і двостороннім. Це досягається шляхом активного залучення студентів, абітурієнтів, батьків, роботодавців та інших стейкхолдерів через форуми, опитування, інтерактивні заходи та зворотній зв'язок. Організація публічних подій, таких як конференції, семінари, культурні заходи та дні відкритих дверей, дозволяє університету залучати нову аудиторію та підкреслювати свою соціальну значущість. Особливу увагу слід приділити участі у регіональних та міжнародних заходах, що сприяє зміцненню позицій університету на глобальному рівні. Співпраця з іншими організаціями, бізнесом і науковими установами дозволяє університету посилювати свою репутацію як надійного партнера [213].

Таким чином, успішна комунікаційна стратегія повинна бути динамічною, адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі та технологічного прогресу. Завдяки поєднанню традиційних і сучасних методів комунікації університет може стати потужним учасником публічного простору, здатним ефективно реалізовувати свої цілі та зміцнювати свій статус у суспільстві. А також стати драйвером підтримки економіки регіону в умовах війни та в цілियाвоєнні роки [214].

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження дало змогу сформулювати наступні висновки:

1. Сучасний університет – це складний багатофункціональний організм, що генерує нові знання, розробляє інноваційні технології, формує інтелектуальну еліту та сприяє розвитку громадянського суспільства.

Потенціал університету виходить далеко за межі академічної діяльності, охоплюючи широкий спектр взаємодій з різними стейкхолдерами: органами державної влади та місцевого самоврядування, бізнесом, громадськими організаціями, культурними інституціями та безпосередньо з населенням.

2. Сталий розвиток, як концепція, передбачає збалансований підхід до економічного зростання, соціального розвитку та охорони навколишнього середовища. У цьому контексті університети відіграють важливу роль у забезпеченні якісної освіти, що формує екологічну свідомість та сприяє розвитку інноваційних технологій, спрямованих на вирішення екологічних проблем.

3. Взаємодія університету з публічним простором проявляється у різних формах: від участі у розробці регіональних стратегій розвитку та надання експертної підтримки органам влади до реалізації спільних проектів з бізнесом та громадськими організаціями.

4. Найбільш комплексною та сучасною є модель «Quadruple Helix» (Чотиривимірна спіраль), яка підкреслює необхідність взаємодії університету не лише з бізнесом, але й з органами влади та громадянським суспільством. Ця модель передбачає створення партнерств між цими чотирма «спіралями» для спільного вирішення регіональних проблем та досягнення сталого розвитку.

5. Комерціалізація наукових розробок – це процес перетворення наукових ідей, винаходів, технологій, результатів досліджень та інших форм інтелектуальної власності в комерційно успішні продукти, послуги, ліцензії або інші форми, що приносять економічну вигоду. Університет в цьому процесі виступає як посередник між наукою та бізнесом, забезпечуючи ідентифікацію та оцінку комерційного потенціалу розробок, тобто виявлення серед наукових здобутків тих, що мають реальний ринковий попит та здатні принести прибуток.

6. Ефективна реалізація інноваційної функції університету має значний позитивний вплив на створення нових робочих місць, розвиток стартапів та комерціалізацію наукових розробок безпосередньо призводять до

створення нових робочих місць, особливо у високотехнологічних та інноваційних галузях, що сприяє зменшенню безробіття та підвищенню рівня зайнятості населення.

7. Університет, як осередок знань, експертизи та інновацій, може суттєво збагатити процес стратегічного планування, а місцева влада отримує доступ до кваліфікованих кадрів та наукових досліджень для вирішення нагальних проблем регіону.

Основні результати, представлені у I розділі дисертації, опубліковані у наукових виданнях та включені до списку використаних джерел [212; 213; 223; 224].

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ УНІВЕРСИТЕТ У ПУБЛІЧНОМУ ПРОСТОРІ РЕГІОНУ: СТАН ВЗАЄМОДІЇ ТА ВПЛИВУ

2.1. Квалітативність університетської освіти в епоху глобальних викликів: публічноуправлінські аспекти

Довготривалий період збройної агресії РФ проти української держави ідентифікував багато проблем у всіх сферах суспільного життя. Однією із таких сфер є сфера вищої освіти, яка з часів повномасштабного вторгнення перебуває під тиском зовнішньої агресії та руйнації її інфраструктури. Тож на цій підставі можемо сказати про першу тенденцію, яка має глобальний характер та суттєво впливає на розвиток університетської освіти – це зовнішні емерджентні виклики. Маємо на увазі виклик пандемічної кризи 2020-2023 рр. та виклик повномасштабної російсько-української війни з лютого 2022 р. Виклик пандемії Covid-19 прискорив упровадження цифрових технологій в освітньо-науковий процес, і хоча він мав ознаки зовнішнього негативного фактору, але в системі внутрішнього функціоналу вищої освіти пандемічна криза пришвидшила цифрову трансформацію системи управління вищою освітою та організацію освітньо-наукового процесу. Інший зміст для системи вищої освіти має виклик війною, адже він позначився для українських вишів руйнацією та знищенням, релокацією, втратою контингенту українських та іноземних студентів. Війна також позначилась і на функціонуванні європейських університетів, адже за короткий час вони здатні були прийняти сотні тисяч українських студентів та викладачів. Тож в цілому, можемо сказати, що система вищої освіти в Україні встояла перед викликами емерджентних криз, вона функціонує (165 державних та 70 приватних закладів вищої освіти) та продовжує розвиватись. Наступна тенденція розвитку вищої освіти має тісний зв'язок з першою. Як для європейських університетів, так і для українських вишів в умовах зовнішніх викликів має місце загострення

внутрішньо системних протиріч. Так, Міністерство освіти і науки України зазначає, що сьогодні перед національною системою вищої освіти постає низка надважливих проблем, що потребують нагального вирішення [189].

Основними серед них можна назвати такі:

– неадекватні та неефективні рівні фінансування закладів системи вищої освіти, управління та використання ресурсів, неадекватне забезпечення рівності та автономії цих закладів; – низький рівень транспарентності та відкритості закладів вищої освіти, недостатня протидія ознакам корупції та академічної нечесності в освітній та науковій сфері; – відсутність визнання на національному та регіональному рівні місії лідерства ЗВО у формуванні людського капіталу та соціальної згуртованості; – євроінтеграційні прагнення, проголошені Угодою про Асоціацію України з Європейським Союзом, не завжди підкріплюються належною готовністю національної системи вищої освіти до гармонізації відповідних структур. Тож наступна тенденція розвитку вищої освіти – це євроінтеграційний концепт. Мова йде про інтеграцію в широкому розумінні цього слова. По-перше, інтеграція як процес системної трансформації українських вишів в умовах війни (технічно слабкіші та малочисельні заклади гуртуються навколо більш потужних університетів, які є лідерами освіти і науки в своїх регіонах). Подруге, інтеграція як ознака європейського курсу розвитку вітчизняної системи вищої освіти в рамках діючої Угоди про Асоціацію України з ЄС [191]. Досягнення Цілей Сталого Розвитку-2030 як наступна сучасна тенденція розвитку вищої освіти. Завданням для органів публічного управління та адміністрування у сфері освіти полягає в організації корелятивного руху університетської спільноти у цьому напрямку на засадах відповідної розробки кожним вишем відповідної Стратегії сталого розвитку-2030. Слід нагадати, що прагнення сучасних європейських університетів у досягненні глобальних цілей розвитку у сфері освіти загалом, та вищої освіти, зокрема, активно підтримується Асоціацією Європейських Університетів (АЄУ – автор. редакція), яка нині налічує близько 850 учасників та 34 національні асоціації (ради) ректорів. Так, за ініціативою

АЄУ наприкінці 2023 року відбулась актуальна науково-практична конференція, яка у своїй резолюції прийняла нову редакцію «Дорожньої карти зеленого курсу для університетів». У цьому документі деталізовано політики та дії, які можуть допомогти сучасним університетам розвиватись у світі непередбачуваних подій (пандемія, війна, стихійні лиха тощо) шляхом нейтрального, екологічно стійкого та соціально справедливого виміру. Тож називаємо рух університетів світу у напрямку реалізації «зеленої політики» наступною тенденцією. За ініціативою Вроцлавської політехніки (Польща) разом з низкою вітчизняних університетів за участі Національної Агенції забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО) нині реалізується міжнародний проєкт «Зелена трансформація українських університетів» (GTUA – Green Transition in Ukrainian Universities). Українські університети-партнери для Wrocław Tech залучались до участі в Проєкті на основі співпраці за Erasmus+ проєктами за період 2015-2023 рр. Тобто, це є підтвердженням наступної тенденції розвитку вищої освіти – інтернаціоналізація. Найбільше принципу інтернаціоналізації відповідали такі заклади вищої освіти: Сумський державний університет; Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»; Харківський національний університет радіоелектроніки; Луцький національний технічний університет; Національний університет «Одеська політехніка»; Хмельницький національний університет; Національний університет «Львівська політехніка». Тож зрозуміло, що вищезазначені університети є лідерами сучасних змін у своїх регіонах, лідером суспільної думки та лідером соціально-економічного розвитку регіонів, адже саме ці виші готують сучасних мультифункціональних працівників та службовців для регіонального, національного, а часом і міжнародного ринку праці. Так, у 2024 році у Дніпрі була створена координаційна рада з питань вищої освіти при міському голові, до складу якої увійшов і ректор НТУ «Дніпровська політехніка». Відбувся круглий стіл, за участю 12 керівників закладів вищої освіти, на тему «Шляхи взаємодії влади з ректорами закладів вищої освіти». Така співпраця з органами місцевого самоврядування відкриває

новий комунікаційний простір для ефективної взаємодії з метою підвищення якості освіти та якості публічних послуг на рівні громади. Таким чином, ми показали, що система вищої освіти в Україні розвивається на засадах стійкості та сталості, є інтегрованою до сучасного європейського освітнього простору та у своєму розвитку враховує сучасні світові тренди освітньої політики.

В Україні аналіз пріоритетних стратегій і ключових підходів до забезпечення і реалізації якісного освітнього процесу в кризовій ситуації і подолання негативних наслідків пандемії та викликів війни в освітній галузі постає як першочергове завдання сучасних університетів. За короткий період часу викладачі трансформували багаторічний досвід освітнього процесу з режиму офлайн в онлайн. Серед негативних чинників кризової ситуації, які кардинально вплинули на ефективне забезпечення освітнього процесу, наступні: соціальна ізоляція, блокування можливості навчання face-to-face, напруження в суспільстві, економічна криза, відсутність достовірних знань про реальний стан речей, низький рівень аналітичного мислення, зміни традиційної картини світу, непідготовленість педагогічних кадрів, нерівний доступ до якісного Інтернету, низький рівень цифрової обізнаності. До позитивних ознак цифрової освіти відносимо: гнучкість, незалежність від часу та місця, онлайн-конференції, економічність, формування цифрового інтелекту та цифрового капіталу, доступність, відсутність кордонів та інтернаціональність, віртуальна мобільність. [163] Дистанційна освіта у кризовій ситуації, що стала засобом неперервної освіти для відновлення освітнього процесу, увійшла у суспільство на двох рівнях: соціальному й індивідуальному. Загрози та потенційні можливості дестабілізуючих обставин природного характеру в суспільстві мають різний вплив на системи вищої освіти залежно від країни. Однак спостерігаються і спільні для всіх закладів вищої освіти тенденції. А саме: сприяння, підтримка та участь держави та державних органів влади всіх рівнів у реалізації принципів цифрової освіти; масштабне використання цифрових технологій навчання та викладання; розвиток цифрових навичок і компетентностей, формування культури

цифрової комунікації; покращення якості освіти шляхом аналізу статистичних даних, аналітика в системі освіти, стратегічні прогнози.

Широкомасштабне вторгнення росії, розпочате 24 лютого 2022 р., спричинило комплекс серйозних проблем в українській освіті. Насамперед це стосується вимушеного переміщення значної кількості населення України та руйнування й пошкодження закладів освіти внаслідок воєнних дій.

Понад 10 млн [186] людей під тиском обставин змінили місце життя: 6,5 млн у межах країни, 3,9 млн виїхали за кордон. Переважно це жінки та діти. ЮНІСЕФ повідомляє[187], що з усього дитячого населення України більше ніж половина – 4,3 млн дітей із 7,5 млн загалом – вимушені були покинути свої домівки. На початок травня 2022р.[188] підтверджено, що за кордон виїхали більш як 23 тис. педагогічних працівників і понад 600 тис. учнів. Але ці дані не є точними. Директори й ректори говорять, що місцеперебування близько 10 – 15 % учнів і студентів не ідентифіковано.

1748 закладів освіти[180] постраждали від бомбардувань та обстрілів, 144 з них зруйновано вщент. Релоковано [177] 34 заклади вищої освіти (ЗВО – інститути, університети й академії), 42 заклади фахової передвищої освіти (коледжі) і 65 відокремлених структурних підрозділів. Щотижня кількість постраждалих від війни та переміщених ЗВО зростає.

Поза сумнівом, російська збройна агресія 2022 р. приведе до істотних змін у системі вищої освіти України в цілому, а саме: скорочення державних видатків на вищу освіту та бюджетних місць у ЗВО, зниження доходів населення, значне посилення «освітньої міграції» можуть спричинити суттєве зниження попиту на вітчизняну вищу освіту з відповідними наслідками для викладачів, адміністрацій та мережі ЗВО. Водночас війна стрімко прискорила перебіг природних тенденцій розвитку системи вищої освіти щодо оптимізації та корекції її структури, обсягів і змісту [136].

Нова реальність породила трансформаційні зміни, які несуть закладам вищої освіти серйозні випробування і суттєво змінять глобальну систему вищої освіти в найближчому майбутньому.

Трансформаційні зрушення, які відбуваються в світовій економіці, обумовлюють необхідність створення сприятливих умов для інноваційного розвитку української держави в цілому та галузі освіти, зокрема. Реалізація інноваційної моделі розвитку України передбачає необхідність ефективного використання різних форм інтеграції у глобальний освітній простір вітчизняних навчальних закладів. Динамічна зміна технологій, розвиток інформаційного суспільства вимагають забезпечення відповідного рівня вищої освіти в Україні, що визначається насамперед якістю освітніх послуг та системою ефективного менеджменту як окремих вищих навчальних закладів, так і системи освіти загалом.

Система освіти достатньо гарно адаптувалась до війни. Covid-19 допоміг швидко перейти до онлайн навчання. Досвід війни 2014 року дозволив розв'язати проблему з переміщенням ЗВО та забезпеченням виплат викладачам і студентам. Цього разу вдалося перемістити ще й заклади фахової передвищої освіти, у 2014 такі заклади було втрачено. Маса закладів, які працюють у тилкових регіонах, включились у програми внутрішньої мобільності, запросили на навчання студентів до себе.

Студенти, які через війну тимчасово не можуть відвідувати свій університет, можуть продовжувати навчання у режимі онлайн в іншому вітчизняному ЗВО. До такої ініціативи долучилися провідні вищі навчальні заклади України, серед яких й НТУ «Дніпровська політехніка». Навчання проходить на платформах Microsoft 365 та Moodle, які мають європейський стандарт. Працювати в них вміє вже кожен студент, адже здобувачі освіти набули такого досвіду під час дистанційного навчання у період коронавірусної пандемії.

Перед закладом вищої освіти постає певна кількість групованих проблем. Перша група проблем пов'язана з тим, що багато студентів і викладачів перебувають у різних обставинах (на окупованих і неокупованих територіях, з деякими немає зв'язку, хтось перемістився в межах України, а хтось виїхав за кордон). Друга група – фінансові проблеми. Державний

бюджет був скорочений, а обсяг роботи при цьому не змінився. Спеціальний фонд бюджету, який наповнюється через контрактну форму навчання студентів та співпрацю з підприємствами, також скоротився. Водночас зросла зацікавленість міжнародних партнерів, з'являється все більше партнерських програм для вітчизняних університетів.

В умовах стабільного розвитку суспільства Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» входив в десятку національних лідерів. Але з приходом потужних зовнішніх викликів (Covid19 та повномасштабна війна) університет перейшов у формат антикризового управління та термінової трансформації внутрішніх процесів освітньо-наукового простору, в результаті якого університет змінив свою рейтингову позицію. По завершенню антикризової трансформації управлінських процесів рейтингова позиція НТУ «Дніпровська політехніка» залишилась у тій самій групі з позитивною тенденцією. Розглянемо основні інструменти, які забезпечували цей процес.

Університет вибудував кадрову політику, яка стимулює інновації та продуктивну роботу.

Керівництво НТУ «Дніпровська політехніка» готує передумови, щоб поступово й поетапно повертатися до офлайн навчання, з урахуванням заходів безпеки.

Провідні університети України утворили разом Альянс українських університетів. Університети відіграють ключову роль у забезпеченні добробуту людей, сприянні єдності та розвитку суспільства. Під час війни заклади вищої освіти демонструють стійкість, солідарність та активну підтримку студентів і викладачів.

Стійкі університети створюють нові академічні зв'язки і спільноти. Наразі в Альянс входять:

1. Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
2. Київський національний університет імені Тараса Шевченка

3. Національний університет водного господарства та природокористування
4. Сумський державний університет
5. Український католицький університет
6. Київська школа економіки

Історичні події, перетворюють сильні українські університети на надійних партнерів один для одного і для міжнародних організацій, форсують створення нового академічного майбутнього. Якщо студенти мають повертатися з-за кордону, то треба підготувати той плацдарм, куди вони повертатимуться [137,138].

«Будь-які технології по суті мертві, якщо не буде людей, які здатні ефективно ними користуватись. Тож активна позиція до внутрішніх змін, розкриття свого внутрішнього світу, робота з бізнесом, закордонними партнерами - це якраз те, що може корисного принести наш університет разом із такими почесними однодумцями», - Олександр Азюковський, ректор Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» [181]

Питома вага людського капіталу в таких високорозвинених країнах, як Фінляндія, Швейцарія, Німеччина, Японія, США та ін. складають до 80 % їх національного багатства. Людський капітал є головним продуктивним чинником у створенні новітніх технологій, розвитку виробництв, підвищенні їх ефективності, випереджаючому розвитку науки, культури, охорони здоров'я, безпеки, соціальної сфери. У розвинених державах вкладення в освіту, науку, культуру, охорону здоров'я перевищують вкладення в обладнання, устаткування, будівлі, споруди. Це дає вирішальну перевагу в технологічному й інтелектуальному розвитку, а також випереджаючому зростанні якості життя населення. Тому основний приріст національного багатства визначається сьогодні, передусім, умовами, створеними для розкриття людського потенціалу.

Актуальною є потреба розвитку цифрових компетенцій, освоєння новітніх інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для учнів, студентів,

педагогічних працівників, що сприятиме розвитку критичного мислення, здатності до самостійних аргументованих суджень, умінню навчатися впродовж життя. Використання ІКТ відкриває нові можливості для проєктування й реалізації освітнього процесу, потребує засвоєння та розвитку цифрових компетенцій. ІКТ, зокрема, удоступнюють освіту, урізноманітнюють форми її отримання, забезпечують безперервність освіти впродовж життя, розвиток особистісно орієнтованого навчання тощо.

Отже, виходячи з наявних форм ІКТ та нових завдань, що постали перед системою освіти унаслідок пришвидшення розвитку суспільно-політичних та соціально-економічних процесів у світі, пандемії COVID-19 і особливо агресії РФ проти України, доцільно формувати освітню політику, яка б сприяла впровадженню різноманітних форм ІКТ в національний навчальний процес на всіх рівнях його реалізації. З цією метою необхідно формувати засади державної освітньої політики, яка б ураховувала завдання та заходи впровадження сучасних ІКТ в навчальний процес, сприяла б набуттю новітніх навичок серед викладачів/вчителів для застосування ІКТ, підвищенню їхньої кваліфікації та рівня академічної мобільності.

Пандемія COVID-19 призвела до глибоких змін у вищій освіті, спонукаючи навчальні заклади швидко адаптувати свої підходи до навчання у відповідь на безпрецедентні виклики. У міру того, як заняття перейшли з онлайн форматів на онлайн, академічні календарі зазнали значних коригувань: семестри були перенесені, а іспити перебудовані відповідно до нового середовища навчання. Ця зміна вплинула не лише на матеріально-технічне забезпечення освіти, але й на досвід студентів у багатьох вимірах, включаючи академічні, соціальні, емоційні та фінансові аспекти. Масштабне глобальне опитування, проведене під час карантину, показало, що студенти зіткнулися з підвищеним рівнем тривоги щодо своєї майбутньої освіти, зі значним занепокоєнням щодо професійної кар'єри та особистого психічного здоров'я, особливо серед студентів з Південної Америки та Африки. У той час як багато студентів висловили невдоволення різкими змінами, інші повідомили про

певний ступінь задоволення, що впливає з гнучкості та доступності, запропонованих онлайн-форматами навчання, особливо ті, які знайшли адекватну підтримку викладання та ефективну комунікацію зі своїми університетами. Слід зазначити, що пандемія також стала каталізатором дискусій про необхідність довгострокових змін у вищій освіті, наголошуючи на важливості інвестування в цифрову грамотність та інфраструктуру для сприяння справедливому доступу до освітніх ресурсів у майбутньому. Оскільки освітяни та інституції розмірковують над цими адаптаціями, вкрай важливо проаналізувати довгострокові наслідки цього швидкого переходу, оскільки поточна еволюція методології навчання може зрештою змінити майбутній ландшафт вищої освіти [149].

Пандемія COVID-19 стала каталізатором значних змін у системі вищої освіти, викликавши необхідність адаптації до нових реалій, що вплинули на всі аспекти навчального процесу. Розглянемо ключові моменти (Рис.2.1), які ілюструють, як емерджентність пандемії вплинула на вищу освіту, зокрема через соціальну нерівність, інновації в навчальному процесі, зміни в управлінні університетами та довгострокові наслідки [145].

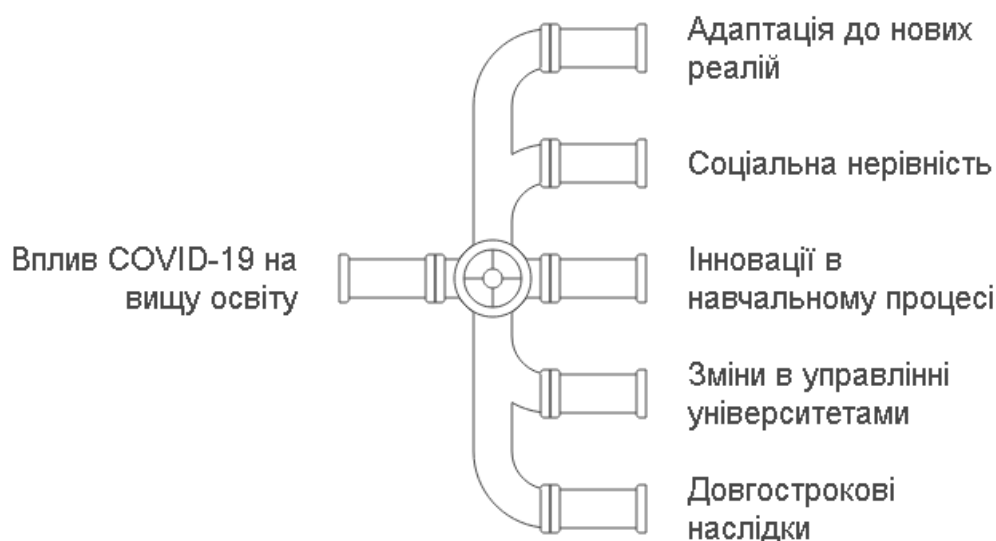


Рис.2.1. Розкриття впливу COVID-19 на вищу освіту

Сформовано автором на основі джерел: [144,190]

1. Адаптація до нових реалій. Пандемія змусила університети швидко адаптуватися до нових умов, зокрема переходячи на дистанційне навчання. Це вимагало від викладачів і студентів освоєння нових технологій та методів навчання. Багато закладів освіти змогли успішно реалізувати онлайн-курси, проте не всі студенти мали рівний доступ до необхідних ресурсів [147].

2. Соціальна нерівність. Одним із найбільш помітних наслідків пандемії стала загострена соціальна нерівність. Студенти з низьким соціально-економічним статусом часто стикалися з труднощами в доступі до інтернету та комп'ютерної техніки, що ускладнювало їхню участь у навчальному процесі. Це підкреслило необхідність розробки політик, спрямованих на забезпечення рівного доступу до освіти.

3. Інновації в навчальному процесі

Пандемія також стала поштовхом для впровадження інновацій у навчальний процес. Університети почали використовувати нові технології, такі як віртуальна реальність та інтерактивні платформи, для покращення навчального досвіду. Це відкриває нові можливості для студентів, але також ставить питання про якість освіти та її оцінювання.

4. Зміни в управлінні університетами. Управління університетами також зазнало змін. Пандемія вимагала більшої гнучкості та швидкості в прийнятті рішень. Багато університетів переглянули свої стратегії, щоб краще реагувати на кризові ситуації. Це включало зміни в фінансовому управлінні, плануванні ресурсів та комунікації з усіма учасниками освітнього процесу.

5. Довгострокові наслідки. Наслідки пандемії для вищої освіти можуть бути відчутними ще протягом багатьох років. Зміни в навчальних методах, соціальна нерівність та нові підходи до управління можуть стати постійними елементами системи вищої освіти. Важливо, щоб університети враховували ці фактори при плануванні майбутнього, щоб забезпечити якісну та доступну освіту для всіх.

Таким чином, пандемія COVID-19 стала не лише викликом, але й можливістю для переосмислення та вдосконалення системи вищої освіти.

Пандемія COVID-19 та пов'язаний із нею перехід на дистанційне навчання виявили низку проблем у сфері освіти, зокрема щодо якості, доступності та поглиблення існуючих освітніх нерівностей. В Україні навесні 2020 року всі заклади освіти перейшли на дистанційний формат. Згодом впровадження «адаптивного карантину» з поділом країни на епідеміологічні зони («зелену», «жовту», «помаранчеву» та «червону») призвело до того, що заклади середньої освіти постійно змінювали формат навчання між дистанційним та змішаним, тоді як заклади вищої освіти переважно продовжували працювати дистанційно [148].

Законодавчі та нормативні зміни відіграли ключову роль у забезпеченні можливості та врегулюванні дистанційного навчання у вищій освіті України під час пандемії. Міністерство освіти і науки України (МОН) оперативно реагувало на виклики, вносячи необхідні корективи до існуючих нормативних актів та приймаючи нові (Таблиця 2.1. Основні напрямки законодавчих та нормативних змін, ініційованих МОН).

Приклади конкретних нормативних актів (можуть бути неповними, оскільки ситуація постійно оновлювалася):

1. Листи та роз'яснення МОН: Протягом пандемії МОН видавало численні листи та роз'яснення щодо організації освітнього процесу в дистанційному форматі, реагуючи на поточні потреби та запитання від ЗВО.
2. Зміни до існуючих положень про організацію освітнього процесу: вносилися зміни до типових положень про організацію освітнього процесу у закладах вищої освіти, адаптуючи їх до умов дистанційного навчання.
3. Прийняття тимчасових порядків: у деяких випадках приймалися тимчасові порядки щодо проведення певних процедур (наприклад, атестації) в умовах пандемії [32;33; 88].

Таблиця 2.1

Основні напрямки удосконалення організаційно-правового механізму публічного управління адміністрування у сфері вищої в умовах воєнного стану: центральний рівень управління

Основні напрямки удосконалення	Зміст удосконалення
Унормування дистанційної форми навчання	Було уточнено та розширено визначення дистанційної форми навчання, її організаційні засади та вимоги до проведення. Це дозволило закладам вищої освіти (ЗВО) легітимно здійснювати освітній процес у віддаленому форматі
Забезпечення можливості проведення освітнього процесу в дистанційному режимі	Нормативні акти були спрямовані на те, щоб дозволити проведення всіх видів навчальних занять (лекції, семінари, практики, лабораторні) та форм контролю (поточний контроль, підсумкова атестація) з використанням дистанційних технологій.
Регулювання питань організації освітнього процесу	МОН України надавало рекомендації та встановлювало певні вимоги щодо розкладу занять, обсягу навчального навантаження, використання електронних освітніх ресурсів та інструментів
Врегулювання питань оцінювання та атестації	Були розроблені рекомендації щодо проведення поточного та підсумкового оцінювання знань студентів у дистанційному форматі, включаючи використання онлайн-тестування, усних іспитів, захистів робіт у режимі відеоконференцій тощо.
Забезпечення академічної мобільності	Умови пандемії ускладнили академічну мобільність студентів та викладачів. МОН України вносило певні корективи для забезпечення можливості продовження навчання або викладання в інших ЗВО, зокрема з використанням дистанційних технологій
Фінансові питання	Вносилися зміни до порядку фінансування ЗВО з урахуванням особливостей організації освітнього процесу в умовах пандемії
Забезпечення прав та обов'язків учасників освітнього процесу	Нормативні акти також стосувалися прав та обов'язків студентів та викладачів в умовах дистанційного навчання, включаючи забезпечення доступу до необхідних ресурсів та технічної підтримки
Питання ліцензування та акредитації	МОН України розглядало питання щодо можливості проведення акредитаційних процедур в онлайн-форматі або з урахуванням особливостей пандемійної ситуації

Сформовано автором на основі джерел:[32;33;88]

Ці законодавчі та нормативні зміни були критично важливими для того, щоб система вищої освіти України змогла оперативно адаптуватися до умов

пандемії та продовжити виконання своїх функцій, забезпечуючи здобуття якісної освіти студентами. Вони створили правове підґрунтя для використання дистанційних технологій та врегулювали ключові аспекти організації освітнього процесу в нових реаліях.

Співпраця обласної ради та закладів вищої освіти в умовах пандемії набула особливого значення та дещо трансформувалася, зосереджуючись насамперед на подоланні наслідків COVID-19 та адаптації до нових реалій.

1. Сприяння організації дистанційного навчання: Обласна рада надавала рекомендації та координувала зусилля закладів вищої освіти щодо переходу на дистанційне навчання. Це включало обмін досвідом, методичну підтримку та сприяння у забезпеченні технічних можливостей (хоча це менш ймовірно, оскільки технічне забезпечення зазвичай є відповідальністю самих закладів або Міністерства освіти і науки).

2. Підтримка студентів та викладачів: Обласна рада ініціювала та підтримувала програми соціальної підтримки студентів та викладачів, які опинилися у складних умовах через пандемію. Це були стипендії, гранти та інші види допомоги.

3. Взаємодія з МОН України та МОЗ України: Обласна рада брала участь в обговоренні та впровадженні загальнодержавних рішень та рекомендацій щодо організації освітнього процесу в умовах пандемії.

4. Забезпечення безпеки та здоров'я: Обласною радою були вживані заходи для забезпечення безпечних умов навчання після послаблення карантинних обмежень, наприклад, шляхом виділення коштів на засоби індивідуального захисту або дезінфекцію.

5. Підтримка комунальних закладів вищої освіти: Для комунальних закладів вищої освіти, обласна рада надавала їм фінансову підтримку з обласного бюджету з урахуванням потреб, що виникли у зв'язку з пандемією.

У закладах вищої освіти Дніпропетровської області навчається близько 73 254 студентів. Навчальний процес забезпечують 6 015 науково-

педагогічних та 1 214 педагогічних працівників, серед яких 961 доктор наук, 731 професор, 3 510 кандидатів наук та 2 615 доцентів [34].

У другому семестрі 2020/2021 навчального року (2021 рік) за особливі досягнення у навчанні, громадській, спортивній та науковій діяльності 174 кращим учням закладів професійної (професійно-технічної) освіти та студентам закладів фахової передвищої і вищої освіти Дніпропетровщини було призначено та виплачено обласні іменні стипендії [34].

З метою заохочення наукових досягнень у ракетно-космічній галузі засновано іменну стипендію імені О.М. Макарова. У 2021 році п'ять науковців, які здійснюють фундаментальні та прикладні наукові дослідження і досягають наукових та науково-технічних результатів у цій сфері, отримували обласну іменну стипендію імені О.М. Макарова в розмірі 3 000,00 грн/міс протягом березня-грудня [34].

Для стимулювання наукової діяльності в регіоні систематично організовувались наукові та науково-практичні конференції, семінари, наради, круглі столи, видавалась науково-технічна продукція. У зв'язку з карантинними обмеженнями у 2021 році більшість цих заходів проводилася в онлайн-форматі.

Відповідно до чинного законодавства України щодо запобігання поширенню COVID-19, освітній процес здійснювався як онлайн, так і офлайн.

Для підтримки наукової діяльності в регіоні Дніпровська обласна рада у 2021 році провела ряд спільних заходів із закладами вищої освіти, більшість з яких через карантинні обмеження відбулися в онлайн-форматі (Рис.2.2. Наукові та освітні події в Дніпрі, 2021 рік) [34].

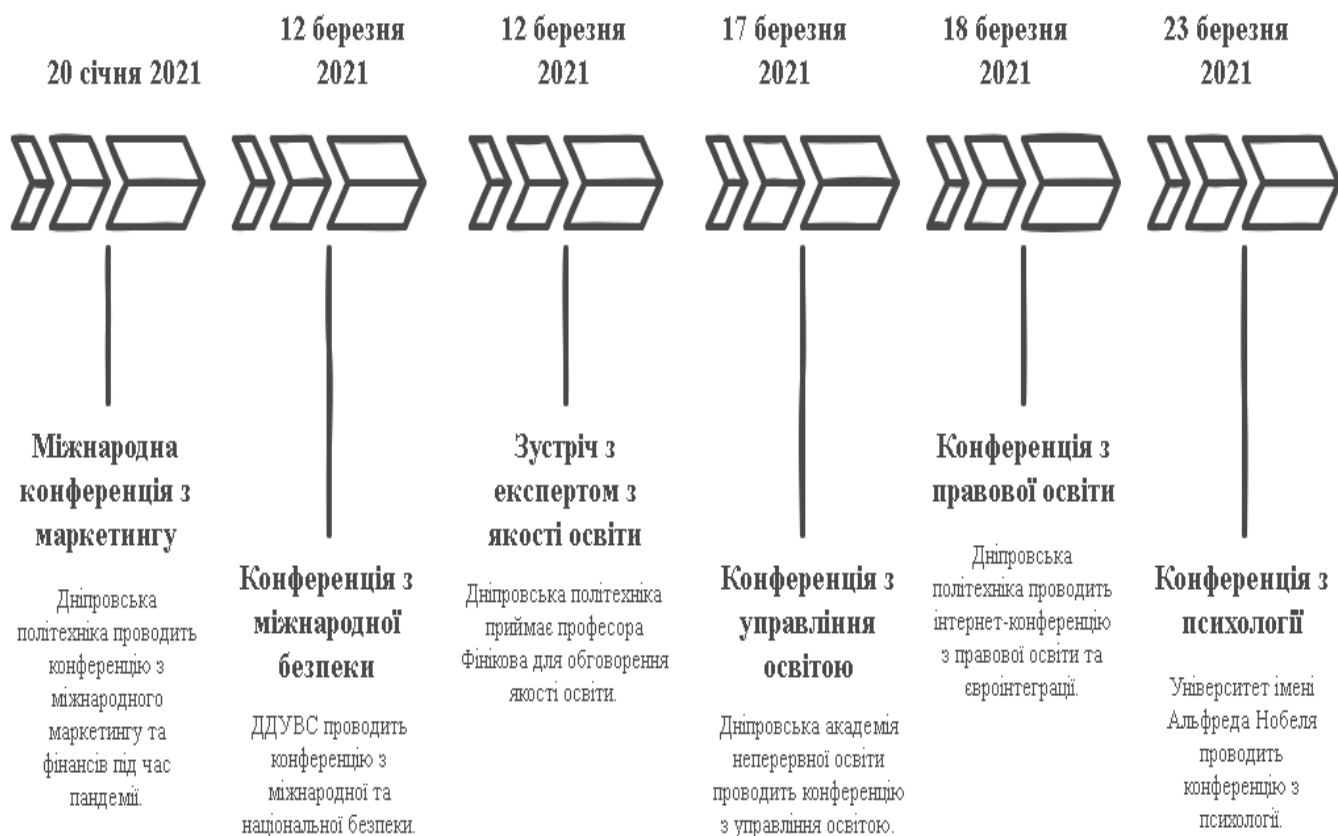


Рис.2.2. Наукові та освітні події в Дніпрі, 2021 рік

Сформовано автором на основі джерела [34]

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (НТУ «ДП») умовах пандемії COVID-19 зіткнувся з необхідністю швидкої адаптації всіх аспектів своєї діяльності [36]. У зв'язку з віднесенням з 28 вересня 2020 року м. Дніпро Державною комісією з питань техногенно-екологічної безпеки і надзвичайних ситуацій до «жовтої зони», наявності випадків самоізоляції викладачів та здобувачів вищої освіти, з метою вжиття та реалізації заходів щодо запобігання поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 та відповідно до рішення Вченої ради університету частина курсів переведена на навчання у дистанційному режимі. Освітній процес зі здобувачами вищої освіти 1-го курсу бакалаврату

(нормативний та скорочений терміни навчання), 2-го курсу бакалаврату (нормативний термін навчання) та 1-го курсу магістратури буде проводитись згідно з графіком навчального процесу в змішаному форматі до 11 жовтня 2020 року, з 12 жовтня 2020 року – в дистанційному. У випадку необхідності забезпечення опанування елементів освітньої програми (навчального плану) дозволялось проведення очних занять з врахуванням чинних протиепідемічних обмежень. Основні напрямки роботи університету в цей період включали:

Перехід на дистанційне навчання:

1. Оперативний перехід на онлайн-формат навчання з використанням платформи Moodle та інших доступних інструментів.
2. Розробка та впровадження методичних рекомендацій для організації дистанційного навчання.
3. Підтримка студентів та викладачів у освоєнні нових форматів роботи.
4. Забезпечення можливості продовження освітнього процесу в повному обсязі.

Забезпечення безпеки та здоров'я:

1. Впровадження санітарно-гігієнічних заходів для запобігання поширенню вірусу під час проведення окремих заходів або консультацій у корпусах університету.
2. Інформування співробітників та студентів щодо профілактики COVID-19.

Наукова діяльність:

1. Проведення наукових конференцій та круглих столів в онлайн-форматі.
2. Участь науковців у дослідженнях, пов'язаних з протидією пандемії та її наслідками (наприклад, у проєкті «Матусі в бізнесі: розширення економічних можливостей для жінок як протидія наслідкам пандемії COVID-19» Протягом шести місяців НТУ «Дніпровська політехніка» виступала

партнером у реалізації проєкту. Завдяки сучасним технологіям учасниці мали можливість виступати як офлайн, так і онлайн.) [40].

Науковці Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» створили мобільну установку УМВ-3, призначену для утилізації медичних відходів. Ця розробка включає бункер для завантаження матеріалів, термічні камери та контрольну-запальну апаратуру, що забезпечує швидку та безпечну переробку. Над створенням установки працювали фахівці кафедри гірничої інженерії та освіти університету. За словами наукової групи, «в умовах пандемії COVID-19 ця розробка набуває особливої актуальності через постійне зростання обсягів використаних засобів індивідуального захисту». Крім того, дослідники працюють над удосконаленням установки, зокрема над впровадженням автоматизованої системи управління. Укладено угоди про співпрацю з низкою підприємств для розгортання мережі мобільних пунктів утилізації.

Напрямки вдосконалення системи управління охорони здоров'я та безпеки праці робітників в лісовій галузі»; професора кафедри охорони праці та цивільної безпеки Національного НТУ «Дніпровська політехніка» Сергія Чеберячко «Що зробив коронавірус: оцінка ризиків і можливостей»; доцента кафедри охорони праці та цивільної безпеки НТУ «Дніпровська політехніка» Дмитра Радчука «Оцінка ризиків при виборі і експлуатації засобів індивідуального захисту органів дихання в умовах пандемії»

Соціальна відповідальність та партнерство:

1. Участь у проєктах, спрямованих на подолання наслідків пандемії в регіоні (наприклад, проєкт ПРООН «Посилене партнерство для сталого розвитку»).
2. Співпраця з іншими організаціями та установами для підтримки населення в умовах кризи.

Інші аспекти діяльності:

1. Проведення виборів ректора з дотриманням заходів безпеки в умовах пандемії. 25 березня 2021 року в НТУ «Дніпровська політехніка»

відбулися вибори ректора. Активність виборців склала 89,09%, участь у голосуванні взяли 939 осіб із 1054 зареєстрованих. Голосування проходило на чотирьох виборчих дільницях: № 1 – 767 осіб, № 2 – 65 осіб, № 3 – 37 осіб, № 4 – 70 осіб. Кандидата на посаду ректора Олександра Азюковського підтримали 887 виборців, що становить 84,15% від загальної кількості виборців. 46 виборців (4,36%) не підтримали жодного кандидата. Детальна інформація міститься у протоколі головної виборчої комісії. Вибори пройшли прозоро, відкрито та з дотриманням усіх заходів безпеки в умовах пандемії COVID-19. Висловлюємо подяку виборчим комісіям за їхню професійну роботу на дільницях у Дніпрі, Марганці та Павлограді.[61]

2. Забезпечення роботи адміністративних та інших служб університету в дистанційному або змішаному форматі.

НТУ «Дніпровська політехніка» доклав значних зусиль для забезпечення безперервності освітнього процесу та адаптації до нових реалій, спричинених пандемією COVID-19. Університет також брав участь у соціально важливих ініціативах, спрямованих на підтримку суспільства в цей складний період.

2.2. Освітньо-науковий простір вітчизняних університетів в умовах воєнного стану: аналіз тенденцій

Повномасштабне вторгнення росії в Україну призвело до безпрецедентної кількості переміщених осіб як всередині країни, так і за її межами. Це безпосередньо впливає на функціонування закладів вищої освіти, студентів та науково-педагогічних працівників. Переміщення значної кількості викладачів, науковців та студентів може призвести до розриву в передачі знань, наукових традицій та експертизи. Це ставить під загрозу майбутнє покоління фахівців та науковців, а також може уповільнити розвиток певних наукових галузей. Збройний конфлікт завдає прямої шкоди інфраструктурі закладів вищої освіти (руйнування будівель, лабораторій, бібліотек). Крім того, фінансові труднощі, відтік кадрів та необхідність адаптації до нових умов (наприклад, дистанційне навчання в умовах нестабільного зв'язку) підривають стійкість університетів та академічних інституцій.

Останні дослідження та публікації щодо впливу збройного конфлікту на систему вищої освіти підкреслюють багатогранність цієї проблеми та її глибокий вплив на всі аспекти освітнього процесу. Освіта в умовах збройних конфліктів, організація навчання в умовах війни та відновлення освітнього процесу після закінчення бойових дій є предметом ретельного вивчення і міжнародних організацій, зокрема ЮНЕСКО (Регулярні звіти, які містять статистику та аналіз впливу конфліктів на освітні системи по всьому світу, включаючи конкретні дані про вищу освіту UNESCO Report on «Education Under Attack»), ЮНІСЕФ, ОЕСР, Німецького товариства міжнародного співробітництва (GIZ), Глобальної коаліції на захисті освітніх установ від нападів (GCPEA), Міжвідомчої мережі освіти в надзвичайних ситуаціях (INEE), Агентства ООН у справах біженців (UNHCR), Інституту досліджень миру в Осло, Норвегія (PRIO) тощо (GTZ, 2004; INEE, 2010; UNICEF, 2017;

UNHCR, 2019; Cerna, 2019; PRIO, 2020; GCPEA, 2022). Їхні рекомендації ґрунтуються на широкому спектрі військових конфліктів (міжнародні військові конфлікти, у яких беруть участь держави, та внутрішні військові конфлікти всередині країни), до уваги бралися рекомендації, які можуть бути адаптовані в умовах специфіки нападу однієї країни на іншу – російської федерації на Україну. Наукові роботи І. Гнибіденка та інших дослідників (О. Грішнєвої, Т. Драгунової та багатьох інших) охоплюють широке коло питань розвитку освіти, включаючи регіональні особливості, вплив інновацій на економіку (як національну, так і регіональну), а також зв'язок між вищою освітою та інформаційним суспільством. Попри значний внесок цих праць, війна в Україні актуалізувала нові, невідкладні питання, що потребують глибокого наукового аналізу. Одним із ключових завдань є виявлення та дослідження викликів і можливостей, з якими зіткнулася система вищої освіти України в умовах воєнних дій [128;151;150].

Аналізуючи різні тематичні дослідження та емпіричні дані, постає необхідність з'ясувати глибокі наслідки переміщення, спричиненого війною, на ландшафт вищої освіти, зрештою сприяючи глибшому розумінню того, як освітні системи можуть адаптуватися та реагувати на виклики, спричинені конфліктом, і підкреслюючи нагальну потребу в політичних втручаннях, які підтримують стійкість цих життєво важливих закладів перед лицем лиха.

Вплив збройних конфліктів на системи вищої освіти є глибоким, особливо щодо академічної спадкоємності та сталості переміщених університетів. Вимушене переміщення цих закладів не тільки порушує здатність студентів брати участь у навчанні в стабільному середовищі, але й створює значні проблеми для життєздатності закладу [192, 193]. Щонайменше 43 вищі навчальні заклади в Україні постраждали від триваючого конфлікту, причому деякі зазнали повного руйнування, а інші зазнали багаторазових переселень [193]. Цей потрясіння призводить до зниження якості освіти, оскільки інфраструктура та ресурси, необхідні для ефективного навчання, серйозно скомпрометовані [192]. Крім того, війна обмежує доступ до

фінансування, яке є вирішальним для підтримки діяльності та підтримки освітніх ініціатив [192]. Отже, змінюється склад науково-педагогічних працівників, що зменшує загальне академічне середовище [192]. Незважаючи на ці труднощі, переміщені університети продемонстрували надзвичайну стійкість, мобілізуючи ресурси та привертаючи увагу міжнародних донорів, що демонструє їхній потенціал позитивно впливати на освітній ландшафт за допомогою інноваційних практик [194]. Виклики, з якими стикаються ці установи, вимагають стратегічного підходу до реінтеграції та розвитку, зосереджуючись на поступових змінах, які забезпечують стабільність і сприяють сталому зростанню в секторі вищої освіти під час і після конфлікту [194].

Результати дослідження підкреслюють глибокий і багатогранний вплив збройного конфлікту на системи вищої освіти, особливо через призму поточної кризи в Україні. Аналіз показує, що порушення академічної безперервності через пошкодження інфраструктури та обмеження фінансування серйозно підриває життєздатність 43 постраждалих установ. Ця ситуація узгоджується з існуючою літературою, яка підкреслює вразливість освітніх систем у зонах конфлікту, але також вводить критичний вимір стійкості, який часто не помічається. Незважаючи на ці виклики, багато переміщених університетів продемонстрували вражаючу здатність до адаптації шляхом мобілізації ресурсів і забезпечення міжнародної підтримки, що не тільки допомагає їм негайно вижити, але й позиціонує їх як потенційних каталізаторів освітніх інновацій. Ця стійкість говорить про необхідність зміни парадигми в тому, як ми сприймаємо вищу освіту в умовах конфлікту - замість того, щоб бути просто жертвами війни, ці заклади можуть стати активними агентами змін. Однак дослідження також виявило значні обмеження, особливо щодо довгострокової стійкості цих зусиль і потенціалу реінтеграції в постконфліктне освітнє середовище. Майбутні дослідження мають вивчити ефективні стратегії сприяння інституційній стабільності та сталому зростанню, вивчаючи найкращі практики з інших регіонів, уражених

конфліктом, які можуть слугувати моделями для України. Крім того, дослідження психологічних і соціальних наслідків для студентів і викладачів, переміщених через конфлікт, залишається критичною прогалиною в сучасній літературі. Визнання цих обмежень не тільки покращить наше розуміння діючих механізмів стійкості, але й сформує політичні рамки, спрямовані на підтримку систем вищої освіти в умовах кризи, зрештою сприяючи створенню більш міцного та справедливого глобального освітнього середовища [92;153].

Згідно з термінологією Закону України «Про вищу освіту» закладом вищої освіти вважається тимчасово переміщений, якщо він змінив своє місце розташування з тимчасово окупованої території до населеного пункту, що підконтрольний українській владі. Втручання збройних сил Росії в лютому 2022 року унеможливило легальне функціонування таких закладів на окупованих територіях або в зонах активних бойових дій. У зв'язку з цим уповноважені органи прийняли рішення про переміщення університетів на підконтрольну територію України.

За даними сайту <http://saveschools.in.ua>, на якому Міністерство освіти і науки веде статистику пошкоджених освітніх об'єктів, за майже два роки війни в Україні пошкоджено 69 закладів вищої освіти, а будівлі п'яти університетів були повністю зруйновані [197].

До часу переміщення у цих закладах виникли проблеми з банківськими операціями та доступом до ЄДЕБО. За даними Міністерства освіти і науки України станом на липень 2023 року було переміщено 29 університетів та 64 відокремлені структурні підрозділи різних форм власності з Донецької, Луганської, Херсонської, окремих регіонів Запорізької та Харківської областей. Особливо значна кількість закладів вдруге була переселена в березні-квітні 2022 року.

Заклади вищої освіти розподілили в 13 областях України та місті Києві. Найбільше з них розміщено у Дніпропетровській області: шість у Дніпрі та два в Кривому Розі, а також в містах Запоріжжя та Київ. По два заклади перемістилися до Донецької області, Івано-Франківська, Кропивницького та

Луцька, а по одному - до Полтавської області, Вінниці, Миколаєва, Одеси, Рівного, Тернополя та Хмельницького.

На відміну від 2014 року, коли університети релокувалися за повною моделлю із переїздом більшості викладачів і студентів, у 2022 році реалізовано напіввіртуальну модель. Це означає, що переїжджають лише окремі служби й працівники, а навчання і викладання триває онлайн. Таким чином, найближчим часом малоімовірно очікувати на повне відновлення діяльності цих університетів у нових місцях.

Учасники освітнього процесу були змушені евакуюватися до різних частин України чи інших країн. Переміщені університети нині функціонують як бек-офіси для надання освітніх послуг дистанційно. Це створює довгострокові ризики: збільшення освітніх втрат і потенційне зниження якості вищої освіти [195, 196].

Війна в Україні стала нищівним фактором, який докорінно змінив життя кожного українця, і заклади вищої освіти (ЗВО) не стали винятком. Одним з найвідчутніших наслідків агресії для університетів, інститутів та академій стала необхідність релокації – переміщення з територій, що опинилися під загрозою окупації або активних бойових дій. Релокація ЗВО – це складний і багатогранний процес, який впливає на всі аспекти їхньої діяльності. Це не просто перевезення майна та документів, а й збереження наукового потенціалу, забезпечення безперервності освітнього процесу, підтримка студентів та викладачів, а також адаптація до нових умов. Вплив релокації на ЗВО можна розглядати в кількох ключових аспектах (Рис.2.3 Розкриття наслідків релокації для ЗВО):

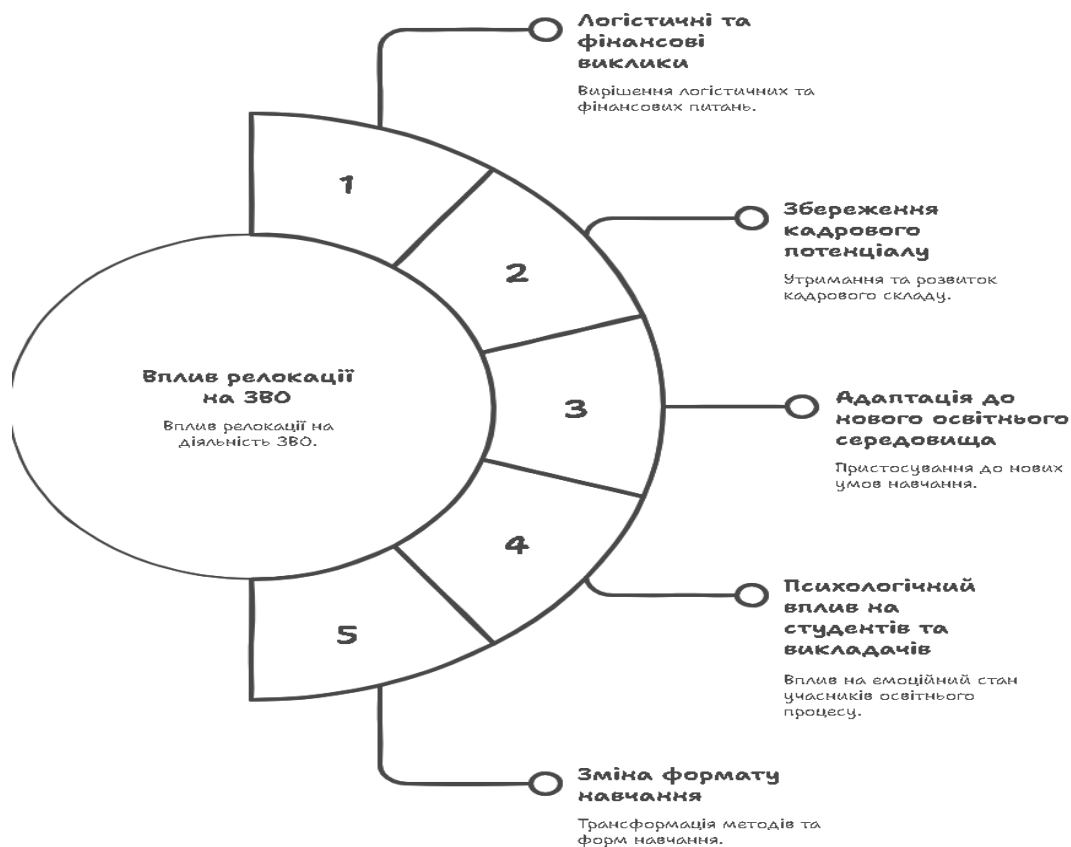


Рис.2.3 Розкриття наслідків релокації для ЗВО

Сформовано автором самостійно

1. Логістичні та фінансові виклики: Перевезення обладнання, бібліотечних фондів, архівів, пошук приміщень для навчання та проживання, забезпечення фінансування в умовах обмежених ресурсів – все це створює значний тиск на адміністрацію ЗВО.

2. Збереження кадрового потенціалу: Релокація часто призводить до втрати частини викладацького складу та студентів, які не мають можливості або бажання переїжджати. Збереження ключових фахівців та залучення нових стає критично важливим завданням.

3. Адаптація до нового освітнього середовища: Інтеграція в нові громади, налагодження співпраці з місцевими ЗВО, адаптація навчальних програм до потреб регіону – все це вимагає гнучкості та креативності від керівництва та викладачів.

4. Психологічний вплив на студентів та викладачів: Війна та переїзд – це травматичний досвід, який може негативно вплинути на психологічний стан учасників освітнього процесу. Забезпечення психологічної підтримки та створення сприятливого середовища для навчання та роботи стає першочерговим завданням.

5. Зміна формату навчання: В умовах релокації та обмежених ресурсів багато ЗВО змушені переходити на дистанційне або змішане навчання. Це вимагає перегляду навчальних програм, впровадження нових технологій та адаптації методики викладання.

Незважаючи на численні виклики, релокація ЗВО є важливим кроком для збереження української освіти та науки. Це дозволяє забезпечити безперервність освітнього процесу, зберегти науковий потенціал та підтримати студентів і викладачів, які постраждали від війни. Успішна релокація вимагає скоординованих зусиль з боку держави, міжнародних організацій, місцевих громад та самих ЗВО. Важливо забезпечити фінансову підтримку, надати необхідну логістичну допомогу, створити сприятливі умови для адаптації та інтеграції в нові громади. Війна – це випробування для української освіти, але вона також дає можливість для трансформації та розвитку.

Релокація ЗВО – це шанс для переосмислення освітніх програм, впровадження нових технологій та створення більш гнучкої та адаптивної системи вищої освіти, яка відповідатиме викликам сучасного світу. Одним з ключових аспектів, який потребує особливої уваги, є розвиток цифрової інфраструктури. Перехід на дистанційне та змішане навчання, зумовлений релокацією, вимагає значних інвестицій у сучасні технології, платформи для онлайн-навчання, забезпечення доступу до інтернету для студентів та викладачів. Це не лише дозволяє підтримувати освітній процес в умовах війни, але й відкриває нові горизонти для розширення аудиторії, залучення іноземних студентів та викладачів, а також для розвитку онлайн-курсів та програм. Іншим важливим аспектом є перегляд навчальних програм та методик

викладання. Релокація дає можливість переосмислити зміст освіти, зробити його більш актуальним та відповідним до потреб сучасного ринку праці. Важливо враховувати специфіку регіону, в якому знаходиться релокований ЗВО, та пропонувати програми, які відповідають потребам місцевої економіки. Крім того, необхідно впроваджувати нові методики викладання, які сприяють активному навчанню, розвитку критичного мислення та творчих здібностей студентів. Релокація також сприяє розвитку співпраці між ЗВО. Переміщені університети можуть об'єднувати зусилля з місцевими закладами освіти, обмінюватися досвідом, ресурсами та експертизою. Це дозволяє підвищити якість освіти, розширити можливості для студентів та викладачів, а також створити більш потужну наукову та освітню спільноту.

Особливу увагу слід приділити підтримці наукової діяльності. Релокація може призвести до втрати наукового обладнання, лабораторій та інших ресурсів, необхідних для проведення досліджень. Важливо забезпечити фінансування наукових проектів, надати доступ до сучасного обладнання та створити умови для співпраці з провідними науковими центрами. Це дозволить зберегти науковий потенціал України та сприяти розвитку інновацій. Нарешті, релокація ЗВО – це можливість для зміцнення зв'язків з громадою. Університети можуть відігравати важливу роль у відновленні та розвитку регіонів, які постраждали від війни. Вони можуть пропонувати освітні програми для місцевих жителів, проводити дослідження, спрямовані на вирішення місцевих проблем, та брати участь у соціальних проектах. Це дозволяє ЗВО стати важливим центром розвитку громади та сприяти її відродженню. Отже, релокація ЗВО – це складний, але необхідний процес, який вимагає скоординованих зусиль з боку держави, міжнародних організацій, місцевих громад та самих університетів. Незважаючи на численні виклики, релокація відкриває нові можливості для розвитку та трансформації української освіти, роблячи її більш гнучкою, адаптивною та відповідною до потреб сучасного світу. Це шанс не лише зберегти, але й примножити науковий та освітній потенціал України, забезпечити її майбутнє.

Продовжуючи розгляд трансформаційного потенціалу релокації для українських ЗВО, важливо підкреслити роль міжнародної співпраці та партнерства. Війна та вимушене переміщення університетів привернули увагу світової спільноти до проблем української освіти. Це відкриває безпрецедентні можливості для залучення міжнародних грантів, участі в спільних наукових проектах, обміну студентами та викладачами з провідними університетами світу. Міжнародна співпраця не лише забезпечує фінансову підтримку, але й сприяє обміну знаннями, досвідом та кращими практиками, що дозволяє українським ЗВО підвищити свій рівень та інтегруватися в глобальний освітній простір.

Особливу увагу слід приділити розвитку підприємницької освіти та інновацій. Релокація може стати поштовхом для створення університетських стартап-інкубаторів, технопарків та інших інноваційних платформ, які сприятимуть комерціалізації наукових розробок та розвитку підприємницьких навичок у студентів. Важливо налагодити співпрацю з бізнесом, залучати підприємців до навчального процесу та створювати умови для стажування студентів у реальних компаніях. Це дозволить випускникам ЗВО бути більш конкурентоспроможними на ринку праці та сприятиме розвитку інноваційної економіки України.

Крім того, релокація вимагає переосмислення ролі ЗВО в контексті національної безпеки та відновлення країни. Університети можуть відігравати важливу роль у підготовці фахівців, необхідних для відновлення інфраструктури, розмінування територій, надання психологічної допомоги населенню та вирішення інших проблем, пов'язаних з наслідками війни. Важливо розробляти спеціальні освітні програми, які відповідають потребам відновлення країни, та залучати студентів до участі у волонтерських проектах.

Не менш важливим є забезпечення академічної свободи та автономії ЗВО. Релокація не повинна призвести до посилення контролю з боку держави або інших органів влади. Університети повинні мати право самостійно визначати свої навчальні програми, наукові напрями та кадрову політику.

Академічна свобода є необхідною умовою для розвитку творчого мислення, інновацій та критичного аналізу, що є ключовими факторами успішного розвитку вищої освіти.

Нарешті, релокація ЗВО – це можливість для створення більш інклюзивного та доступного освітнього середовища. Важливо забезпечити рівний доступ до освіти для всіх студентів, незалежно від їхнього соціального статусу, місця проживання чи стану здоров'я. Це вимагає створення спеціальних програм підтримки для студентів з вразливих груп населення, забезпечення доступності навчальних приміщень для людей з інвалідністю та впровадження інклюзивних методик викладання.

Система вищої освіти України, як і решта інших сфер суспільного життя, майже одночасно зазнала великих втрат та руйнувань через повномасштабне вторгнення 24 лютого 2022 року росії на територію незалежної української держави. Протягом двох років система вищої освіти, до початку повномасштабного вторгнення, акцентувала увагу на розробці інструментарію та технологій для стійкого функціонування в умовах карантинних норм, у зв'язку зі стрімким поширенням вірусу COVID-19. Вирішення проблем вищої освіти минулих років ґрунтувалось на засадах запровадження реформ, впровадження нових норм прийнятих у 2014 році Законі України «Про вищу освіту», розробка норм та функціонування системи якості вищої освіти згідно стандартами та вимогами Європейського освітнього простору. В умовах пандемії та війни першочерговими завданнями постали питання організації безпечного освітнього середовища та створення дистанційного доступу всіх учасників освітнього процесу до надання та отримання освітніх послуг.

Різні аспекти проблеми підвищення якості та доступності вищої освіти в Україні досліджувались багатьма знаними вітчизняними науковцями. Серед них, в першу чергу слід назвати таких як В. Кремень, В. Луговий, Ж. Таланова, О. Слюсаренко [22; 23; 24; 25; 26; 27; 180; 235; 236] Їх праці присвячені дослідженню системи вищої освіти в сучасному світі. Разом з тим,

дослідження проблем та викликів системи вищої освіти в умовах повномасштабної війни до цього часу в Україні не проводилось. На даний час можна зустріти лише окремі наукові праці у цього напрямку. Однак вони не можуть охопити весь спектр проблем вищої освіти, і зокрема проблем публічного управління у сфері вищої освіти через велику кількість зовнішніх та внутрішніх чинників, що їх породжують. Тому постає необхідність у здійсненні такого дослідження з висвітленням аспектів публічноуправлінської діяльності у подоланні проблем та викликів, які постають в системі вищої освіти через війну.

На початку березня 2022 року Міністерством освіти і науки України було надіслано інструктивний лист до керівників закладів вищої освіти з рекомендаціями щоденного інформування про поточну ситуацію в їх закладах, які інструменти будуть залучені для організації освітнього процесу після завершення позачергових канікул [138]. МОН України поставило завдання перед керівниками ЗВО, щодо забезпечення та облаштування безпечних умов функціонування університетів в складних умовах.[139]. Особливу увагу міністерство зосередило на забезпеченні особливих умов для надання освітніх послуг студентам, які вступили до лав Збройних Сил України або до підрозділів територіальної оборони чи займаються волонтерською діяльністю. Загальні питання організації освітнього процесу в закладах освіти регламентовано листом МОН України «Про організацію освітнього процесу в умовах військових дій» від 06.03.2022 № 1/3371-22.

Верховна Рада України поступово розширила гарантії для здобувачів та працівників закладів освіти, наукових установ в умовах воєнного стану [140]. На законодавчому рівні держава затвердила гарантії для учасників освітнього процесу, щодо безпечних форм організації, збереження посад, окладів, здійснення виплати стипендії та інших виплат, а також на забезпечення місцем проживання та харчуванням, якщо в цьому буде потреба. Верховною Радою України було здійснено унормування повноважень профільного міністерства в умовах воєнного стану, щодо організації нормативно-правового

забезпечення функціонування системи вищої освіти і науки та видавати накази з питань, які на початку воєнного вторгнення не були врегульовані на законодавчому рівні. Запровадження такого механізму сприяло налагодженню оперативного реагування на вирішення кризових ситуацій та викликів у системі вищої освіти та удосконаленню можливостей прийняття певних управлінських рішень. Наприкінці березня урядом України було здійснено денонсування угоди у сфері освіти і науки з російською федерацією, припинили діяти угоди про співробітництво, взаємне визнання документів про освіту, присуджені наукові ступені та вчені звання [143]. Міністерство освіти і науки України унормувало питання щодо отримання відпусток, а саме тим особами, які були вимушені виїхати за кордон, надало рекомендації, щодо організації дистанційного формату, щодо оформлення та оплати простою та оплати праці під час призупинення навчання [162]. Крім цього, 20 березня 2022 року набрав чинності Закон України від 15 березня 2022 року №2126-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо державних гарантій в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану», згідно з яким ЗУ «Про освіту» було доповнено новою статтею 57-1 «Державні гарантії в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану».

Система вищої освіти України зазнала потужного удару в умовах повномасштабного вторгнення російських військ 24 лютого 2022 року в Україну [182]. Зруйнована інфраструктура ЗВО, проблема людського капіталу, а також адаптація освітнього процесу в умовах воєнного стану стали справжніми викликами для української держави. Варто зауважити, що функціонування і напруження системи вищої освіти в умовах пандемії, навички дистанційного формату допомогли налагодити механізм роботи ЗВО навіть в умовах складної безпекової ситуації воєнного стану.

Основними категоріями представників системи вищої освіти, які зазнали негативного впливу від війни є: студенти, викладачі та персонал ЗВО. Характер впливу відрізняється залежно від умов перебування та ситуації, в

якій опинилися: залишилися в Україні, виїхали за кордон чи залишилися на тимчасово окупованих територіях. Згідно з онлайн-опитуванням студентів, викладачів та персоналу українських ЗВО, які залишилися в Україні, 97,8% респондентів відзначили погіршення свого психоемоційного стану зі скаргами на депресію (84,3%), виснаження (86,7%), самотність (51,8%), нервозність (84,4%) та гнів (76,9%). Представники студентства переважно вказували на слабкий психоемоційний стан, моральне пригнічення та гнів, а жінки частіше, ніж чоловіки, вказували на депресію, виснаження, самотність та нервозність [165].

Здійснене дослідження дозволяє сконцентрувати увагу на виявленні виокремити принаймні декількох проблем, які пов'язані із організацією освітнього процесу в українських ЗВО в умовах дії правового режиму військового стану. По-перше, розглянемо організаційні аспекти завершення 2021/2022 навчального року.

Головним здобутком системи вищої освіти є те, що вдалося забезпечити безперервність освітнього процесу, незважаючи на надзвичайно складні умови і вимушені паузи, для кожного ЗВО вони мали свої часові виміри. В критичній паузі опинились ЗВО, які перебували у зонах бойових дій. Студенти та співробітники вимушені були виїхати за межі регіону. В наслідок інтенсивних обстрілів і бомбардувань інфраструктура цих ЗВО зазнала різного рівня пошкоджень і руйнувань. Так, 5 закладів вищої освіти зруйновано повністю (табл. 2.2), а 41 – пошкоджено (майже 11% від усіх ЗВО в Україні) [135].

Таблиця 2.2

**Кількісний аналіз пошкоджень і зруйнувань закладів вищої освіти
внаслідок вторгнення росії в Україну (станом на 29 червня 2022 р.)**

Регіон	Зруйновано ЗВО	Пошкоджено ЗВО
Вінницька область		1
Донецька область		6

Житомирська область		2
Запорізька область	4	3
Луганська область		2
Миколаївська область		3
Сумська область		1
Харківська область	1	19
Херсонська область		1
Чернігівська область		3
Разом	5	41

Сформовано автором на основі джерела: [169]

По-друге, важливим аспектом виступає низка психоемоційних факторів: часті тривоги, новини, інформаційні «батли» каналів, щодо ситуації в містах, обстріли, загроза життю та здоров'ю учасників освітнього процесу, обмеження доступу до базових потреб людини. В ході проведення опитування у червні-липні 2022 року серед студентів українських ЗВО, деякі зазначили, що виникли складнощі з концентрацією уваги на навчанні, ніж до початку повномасштабного вторгнення. Позитивним моментом є відповіді більшості респондентів, які у відповідях вказали, що не втратили інтересу до навчання [166]. Для викладачів та персоналу ЗВО головними мотиваційними чинниками стали студенти (40%), почуття обов'язку та відповідальності (24%) та віра в перемогу України (18%) [167].

Проблеми психологічного характеру, створюють перепони у налагодженні комунікативного зв'язку між учасниками освітнього процесу. Науково-педагогічні працівники, студенти, які постраждали від військової агресії РФ, потребують значної психологічної підтримки. Для реалізації психологічної підтримки міністерство розробило певний алгоритм дій, шляхом розміщення на офіційному сайті рекомендаційних порад. Для контролю емоційного стану та психологічного здоров'я було створено команду волонтерів-психологів при МОН України, для реалізації проектів, вебінарів тощо [176].

Захист і охорона ментального здоров'я в умовах освітнього простору університету є важливими аспектами, які впливають на загальний добробут студентів і викладачів. Враховуючи стресові фактори, пов'язані з навчанням, соціалізацією та підготовкою до професійного життя, університети повинні вживати заходів для підтримки психічного здоров'я.

Основні аспекти захисту ментального здоров'я

1. Інформаційно-просвітницька робота: проведення семінарів та тренінгів на тему ментального здоров'я; розповсюдження інформаційних матеріалів про способи підтримки психічного здоров'я.
2. Психологічна підтримка: наявність психологічних служб або центрів, де студенти можуть отримати консультації та підтримку; організація груп підтримки для обговорення проблем і вирішення конфліктів.
3. Створення сприятливого середовища: розробка політики нульової толерантності до цькування та дискримінації; забезпечення комфортних і безпечних місць для навчання і відпочинку.
4. Баланс між навчанням і відпочинком: заохочення студентів до участі у позакласних заходах, які допомагають розвивати соціальні навички та знижувати стрес; впровадження політики гнучкого графіка навчання, щоб зменшити навантаження.
5. Залучення студентів: створення студентських ініціатив та організацій, які займаються питаннями ментального здоров'я; розробка програм, які стимулюють обговорення ментальних проблем у студентському середовищі.
6. Моніторинг та оцінка: регулярне оцінювання стану ментального здоров'я студентів через анкети або опитування; визначення проблемних зон і впровадження коректив на основі отриманих даних.

Соціально-психологічна служба НТУ «Дніпровська політехніка», створена в 2008 році, працює на підставі відповідного положення та статуту Університету.

Соціально-психологічна служба НТУ «Дніпровська політехніка» є структурним підрозділом кафедри філософії і педагогіки та підпорядковується ректору університету.

Основними напрямками діяльності служби є: психологічна діагностика (індивідуальна та групова); психокорекційна та розвивальна робота; організація та проведення психологічних тренінгів; психологічна просвіта. Одним із пріоритетних напрямів роботи психологічної служби є оцінка ризиків, пов'язаних з ментальним здоров'ям студентів: анкетування, опитування та інтерв'ю з метою виявлення проблем на ранніх стадіях.

За час військового стану Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» позиціонує себе, як майданчик для проведення семінарів, тренінгів не тільки на місцевому рівні. Тісна співпраця з органами місцевого самоврядування надала можливість залучення громадськості.

За ініціативи Дніпровської обласної ради та за підтримки БО Благодійний Фонд Life Support Ukraine / Життєва Опора України в нашому університеті провели семінар «Первинна психологічна допомога військовим та їх сім'ям». Пройти базовий курс підготовки до викликів сьогодення та отримати навички, які допоможуть військовим та їхнім сім'ям справитися з психологічною кризою й повернутися до цивільного життя змогли психологи, військові капелани, соціальні працівники, педагоги, працівники ОТГ, працівники силових структур і волонтери Дніпра. Відновлення країни починається з кожного громадянина та його мотивації, а усі разом ми створюємо суспільну культуру соціально-психологічної досвідченості [244]!

В НТУ «Дніпровська політехніка» у 2020 році створено структурний підрозділ Центр професійного розвитку, менторства та тьюторства. Центр створено як одну зі складових системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти для реалізації державної політики з питань розвитку персоналу у закладах освіти. З початком повномасштабної війни Росії проти України постали нові виклики перед Центром. Проведення тренінгів щодо підтримки психологічного, ментального здоров'я, для подолання стресу, підтримки

рівноваги емоційного і психічного стану співробітників та студентів університету стали першочерговими завданнями. Низка тренінгів було проведено в он-лайн режимі на платформі TEAMS: «Підвищ свою стресостійкість: лайфхаки для щасливого життя»; Ресурсний тренінг для студентів «Добрий день, ми в ресурсі»; «Як розпізнати фейки та маніпуляції під час військового стану»; «Перемога буде наша: кращі практики подолання стресу». На базі університету та Центру у співпраці з Центром професійного розвитку «Освітня траєкторія» Дніпровської міської ради протягом 13-16 червня відбувся тренінг «Безпека життєдіяльності в умовах воєнного стану» для вчителів м. Дніпро, які задіяні в інноваційному методичному марафоні «Шлях до педагогічної майстерності». Метою тренінгу було набуття вчителями м. Дніпро базових компетенцій щодо організації навчального процесу під час воєнного стану: діях при радіаційному і хімічному зараженні територій, мінній безпеці, застосування засобів індивідуального захисту під час надзвичайних ситуацій, надання долікарської допомоги.

Війна ставить жорсткі умови для безпеки людини. Почуття безпеки, один з найголовніших аспектів психологічної рівноваги людини, тому на базі Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» було проведено семінар для учасників освітнього процесу університету, а також для зацікавлених представників регіональних громад «Мінно-вибухова безпека: правила, які повинен знати кожен» [245]. На семінарі було розглянуто питання: як себе поводити при виявленні міни або підозрілого предмету?; які види вибухонебезпечних предметів є найбільш розповсюдженими?; які основні ознаки саморобного вибухового пристрою?; як дізнатися, що ця територія небезпечна (офіційні та неофіційні позначки)?

Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?», ініційована першою леді Оленою Зеленською, реалізована з метою допомогти українцям подолати психологічні бар'єри під час військового стану. Піклування про ментальне здоров'я має стати одним із пріоритетних завдань закладів вищої освіти, як рушійний чинник складової соціальної відповідальності. Для

якісного надання підтримки ментального здоров'я в освітньому просторі закладів освіти в умовах війни постає необхідність створення системи сервісів і послуг, які стануть помічниками для подолання різного роду кризових емоційних станів людини самотійно.

Розробку та впровадження Всеукраїнської програми ментального здоров'я координує МОЗ України. Всесвітня організація охорони здоров'я – експертний партнер, виконавчий партнер – громадська організація «Безбар'єрність». Майданчиком для розробки та ухвалення рішень є Міжвідомча координаційна рада при Кабінеті Міністрів України. Комунікаційна кампанія реалізується за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID).

Міністерство освіти і науки України підписало меморандум про співпрацю із громадською організацією «Безбар'єрність», Міжнародною організацією «Пакт, Інк.» та Благодійним фондом «Коло Сім'ї» у присутності виконувача обов'язків Директора Місії USAID в Україні Джеффрі Лерера [246].

Таким чином, можна зауважити, що екосистема психологічної допомоги у галузі вищої освіти впроваджено не тільки на регіональному рівні, чи в рамках одного університету, але і підтримана органами місцевого самоврядування, державними органами влади. Захист ментального здоров'я в університеті не тільки підвищує якість навчального процесу, але й забезпечує загальний добробут студентів і викладачів. Важливо створювати відкриту та підтримуючу атмосферу, де кожен може отримати допомогу і відчувати себе цінним [141].

По-третє, це потенційні втрати щодо забезпечення якості освітнього процесу. Не всі ЗВО змогли якісно підготувати платформу дистанційного доступу до навчання.

Впровадження дистанційної освіти стало гострою необхідністю з моменту початку пандемії Covid-19. Це було певним викликом для системи освіти, але водночас прискорило процес опанування всіма учасниками

навчального процесу необхідних технологій, які стали основними інструментами дистанційної освіти. Пандемія та онлайн-освіта спонукало спільноту вищої освіти набути знання та навички цифровізації, розроблення інструментарію та технологій дистанційного формату допомагають надавати якісні освітні послуги і в умовах війни. Адаптація викладацьких курсів, системи оцінювання та методів викладання в алгоритм дистанційних технологій, запис відео-лекцій, вибір креативних безпечних локацій, впровадження синхронного та асинхронного режиму дистанційного навчання та потужний потенціал науково-педагогічних працівників ЗВО – переможний освітній десант. Українські ЗВО продовжують функціонувати і надавати освітні послуги. Як і у випадку з пандемією, у системи вищої освіти України є чудова можливість вийти з цієї кризи сильнішою, пристосованою до нових умов та врешті-решт реформованою відповідно до вимог європейських стандартів освіти.

Для стабілізації функціонування системи вищої освіти до умов воєнного стану органами влади вдалося виробити ефективні рішення. В цьому процесі значну роль відіграла командна робота закладів вищої освіти, комунікація керівників, підтримка закордонних освітніх зв'язків та розширення українського міжнародного співробітництва.

Для відновлення та подальшої позитивної реформації вищої освіти Україна має створити певний концептуальний алгоритм дій з урахуванням наслідків війни. Насамперед розробка інструментів відновлення та алгоритму дій для ЗВО які зазнали значних матеріальних та кадрових збитків унаслідок російського збройного вторгнення. Доречно зауважити, що у післявоєнний період вся системи вищої освіти зазнає масштабних змін і реформаций, насамперед удосконалення системи забезпечення якості вищої освіти. З огляду на вищезначене, найближчим часом з метою розвитку сфери освіти українська держава буде змушена зосередитись першочергово на таких напрямках (рис. 2.4. Основні напрями розвитку сфери вищої освіти в Україні на сучасному етапі):

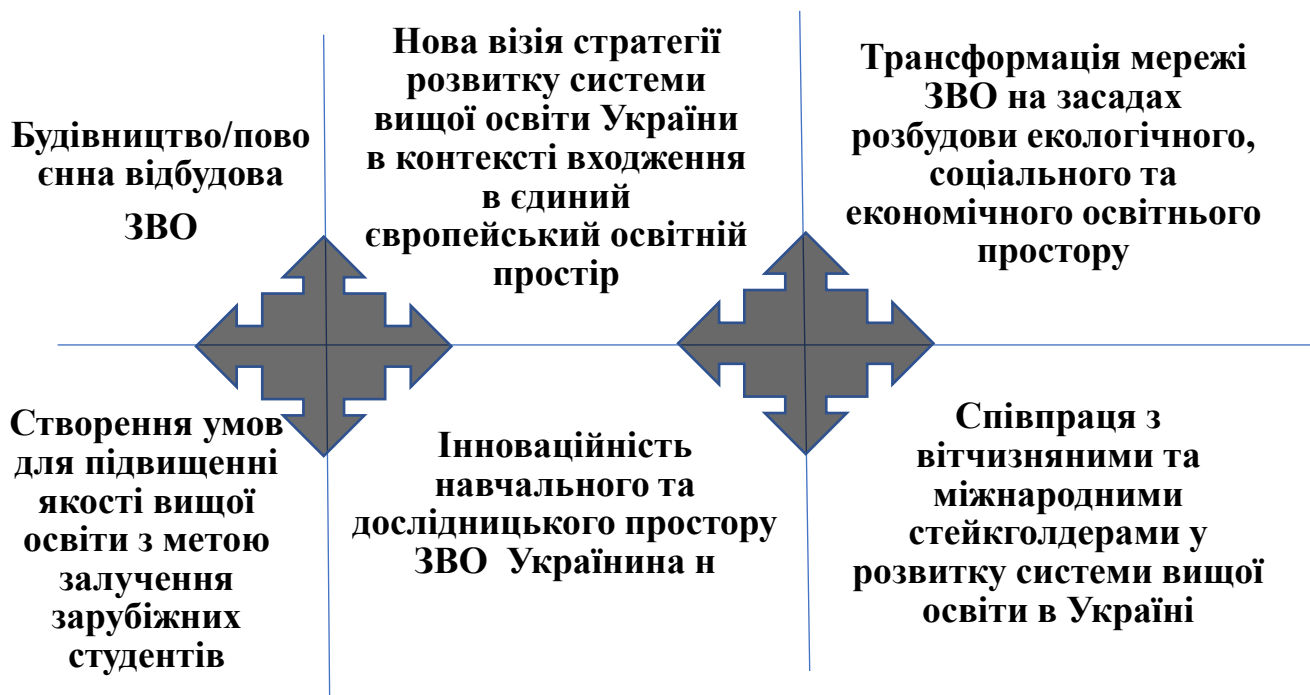


Рис. 2.4. Основні напрями розвитку сфери вищої освіти в Україні на сучасному етапі

Сформовано автором самостійно

Необхідно зауважити, що Угодою про асоціацію між Україною та Європейським Союзом закріплено необхідність активізації співпраці України та ЄС у сфері вищої освіти. Для організації реформ, модернізації, сприяння покращення у сфері вищої освіти в рамках Болонського процесу, розширення кордонів співробітництва між закладами вищої освіти, мотивації та актуалізації мобільності студентів та викладачів [189].

2.3. Соціальна взаємодія університетів з громадою: досвід зарубіжжя для України

Досягнення глобальних Цілей Сталого Розвитку-2030 (United Nations, Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, 2015) формують перед національними урядами низку актуальних завдань, одним із яких є підвищення ефективності як національної, так і регіональної економіки, бачиться в активному використанні знань. Через те, що знання самі по собі не трансформують економіку, а отже, немає і гарантій того, що інвестиції в наукові дослідження та у вищу освіту принесуть швидкий економічний ефект, необхідні нові механізми, що забезпечують взаємозв'язок економіки та прикладних знань. Основою такого механізму може бути взаємодія університету, бізнесу та держави на засадах моделі потрійної спіралі. Взаємодія університетів, бізнесу та держави – це не тільки процес зближення та зв'язку різних самостійних сфер діяльності, це і одна з форм сполучення їх інтересів, і водночас одна з об'єктивних тенденцій, властивих інноваційному типу розвитку економіки, яку доцільно розглядати в органічній єдності та взаємозв'язку як з особливостями функціонування в цих умовах економіки сфер науки, освіти та виробництва, так із іншими тенденціями, характерними для інноваційної економіки. Серед результатів, очікуваних на регіональному рівні від взаємодії університетів, бізнесу та держави, на перший план виходять розвиток людського капіталу та наукового виробництва, стимулювання розвитку нових форм підприємництва, підвищення ступеня комерціалізації у сфері досліджень та розробок, збільшення податкових надходжень до бюджету регіонів.

З початку XX ст. у взаємовідносинах розглянутих учасників процесу регіонального розвитку і створення інновацій відбулася зміна «провідної ланки». Сьогодні формуються нові моделі інноваційної системи, що

відрізняються як від моделі «трикутника» Г. Сабато (1975), яка виходить із домінантної ролі держави в цьому процесі, так і від моделі національної інноваційної системи, в якій бізнес є головним двигуном інновацій (Б.-А. Лундвал, 1988; Р. Нельсон, 1993). Теорія потрійної спіралі (Г. Іцковіц, Л. Лейдесдорф, 1995) описує збалансовані відносини університету, держави та бізнесу, які є ключовими елементами інноваційної системи будь-якої країни, за принципом взаємодії спіралей триплексу і показує ступінь включення в цю взаємодію певних інститутів на кожному етапі створення інноваційного продукту. Згідно з цією теорією, університети генерують нові ідеї, бізнес забезпечує ресурсами для їх втілення, а держава формує нормативно-правову базу.²⁰⁸ Основні тези нової концепції взаємодії університетів, бізнесу та держави полягають у тому, що, з одного боку, в системі інноваційного розвитку домінуюче становище починають займати інститути, відповідальні за створення нового знання, а з іншого боку, важливим є мережевий характер взаємодії учасників інноваційного процесу в рамках «стратегічних інноваційних мереж», де відбувається перетин трьох множин відносин (внутрішньофірмових, внутрішньодержавних і внутрішньоуніверситетських) і створення гібридних інституційних форм, що знижують невизначеність середовища. Механізм такої суспільної взаємодії має такий вигляд. На початковому етапі генерації нових знань взаємодіють влада та університет. Саме університети, які здійснюють дослідження і наукові розробки, стають у такій ситуації найважливішим ресурсом для наукомісткого виробництва. Потім, під час трансферу технологій, університет співпрацює з бізнесом, а на ринок результат виводиться спільно за участю представників влади і бізнесу. Розглянемо функції кожного учасника в цьому механізмі взаємодії більш детально. У результаті змін, що відбуваються в структурі економіки та суспільства, значно змінюється роль держави. Вона більше не відіграє домінуючої ролі в інноваційному розвитку, оскільки не здатна створювати знання, хоча й несе відповідальність за організацію їх виробництва, адже знання є суспільним благом.

Треба зауважити, що держава відіграє роль головного координатора інноваційного процесу, але не має законодавчого підґрунтя для примусового впливу на інші суб'єкти соціальної взаємодії. Таким чином, можна наголосити на тому, що інноваційна політика в усіх формах посідає найважливіше місце у переліку державної відповідальності. Інноваційна політика держави зводиться до створення «дружнього інтерфейсу» між учасниками інноваційної системи. У країнах Європейського Союзу державні органи влади виступають у ролі ініціатора й основної рушійної сили соціальної відповідальності за галузевим розподілом. Повноваження щодо керівництва та просування соціальної відповідальності делеговано низці міністерств і відомств. Наприклад, в Італії за питання, що пов'язані з розвитком соціальної [198] відповідальності, відповідають міністерство праці та соціального захисту і міністерство екології та охорони довкілля. У Великій Британії – департамент торгівлі та промисловості, у Норвегії – міністерство закордонних справ за підтримки Координаційної Ради державних секретарів. У 2001 року у Великій Британії навіть було засновано посаду міністра корпоративної соціальної відповідальності. Завдяки такому підходу уряди цих країн успішно застосовують інструменти соціальної відповідальності під час розв'язання пріоритетних завдань соціально-економічного розвитку через розроблення та реалізацію національного порядку денного з впровадження соціальної відповідальності в усіх сферах існування держави. Слід акцентувати, що найважливішою особливістю зазначених країн є внутрішня і зовнішня соціальна відповідальність національного уряду, який виступає взірцем і прикладом для наслідування в контексті розвитку соціальної відповідальності для бізнесу та системи вищої освіти. Внутрішня соціальна відповідальність уряду виражається в програмах, спрямованих на дотримання балансу праці та відпочинку співробітників, створення рівних можливостей для їхнього кар'єрного зростання, інвестування з урахуванням етичних принципів, боротьби з підтасовуваннями та корупцією. Зовнішня соціальна відповідальність уряду проявляється також під час формування державного

бюджету, розподілу ресурсів, упровадження системи міжнародних стандартів, в інформаційно-методичній підтримці соціальної відповідальності. Важливий елемент розглянутої взаємодії – це університети. Університети є не єдиними представниками сфери науки та інститутами національної інноваційної системи з виробництва та поширення знань. Інші освітні установи, НДІ, високотехнологічні компанії, науково-виробничі об'єднання та структури, органи влади, культурні установи також генерують нові знання у відповідних галузях [183]. Однак центром цієї діяльності виступає університет як єдиний суспільний інститут, що відтворює наукові кадри, які генерують інновації для всіх інших секторів суспільного життя. Звіт European University Association «Universities without walls. A vision for 2030» (Університети без стін. Візія до 2030 року), який було опубліковано у 2021 році, акцентує увагу на зростанні “civic role” (суспільної/громадської(громадянської) /соціальної) ролі університетів: «Підтвердження суспільної/громадської(громадянської)/соціальної ролі університетів буде дедалі важливішою частиною суспільного / громадського / соціального залучення університету». Звіт став основою для формування European University Association (2021) [70]. Перелік характерних особливостей університетів «без стін», як-то: відкритість, трансформаційність, транснаціональність, стійкість, різноманітність, залучення/зادіяння, потужність, автономність та підзвітність. На підтвердження цього зазначено, що: «... університети є відкриті та залучені до суспільства, зберігаючи свої основні цінності. Усі європейські університети будуть відповідальними, автономними та вільними, з різними інституційними профілями, але їх об'єднуватиме спрямування їх місій з навчання та викладання, досліджень, інновацій та культури на служіння суспільству». Необхідно зазначити, що в останні десятиліття відбулися суттєві зміни характеру взаємовідносин університетів зі споживачами їхніх продуктів та послуг. До освітньої та дослідницької функцій університетів, які традиційно є основними, додалася функція, названа авторами доповіді «Відповідь вищих навчальних закладів на потреби регіонів» Д. Годдардом і П. Чаттертоном як «service to the community»

– служіння спільноті. Сьогодні дедалі більше соціальних суб'єктів бере участь у процесах розвитку вищої освіти, кардинально змінюючи характер взаємовідносин науки із суспільством. У Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки наводиться статистика, за якою станом на початок 2019/2020 н.р. кількість університетів, інститутів, академій зросла порівняно з 2014/2015 н.р. на 1,4 %. У цьому документі зазначено, що за індикатором «міцності системи», який оцінює загальну міцність національної системи на основі результатів у міжнародних рейтингах, Україна отримала оцінку 16,1 зі 100, тоді, як Велика Британія - 98,7, Німеччина - 94,3. Університет у своєму функціональному існуванні базує економіку знань, зосереджену на ключовому понятті інтеграції інформації в суспільство, створення та формування нового знання із залученням науководослідницького інструментарію. Розвиток та використання потенціалу передових нових технологій здійснюється за допомогою освітніх генерацій, впроваджених через надання освітніх послуг, тим самим забезпечує розвиток людського ресурсу, формування культурного розвитку регіонів та країни в цілому, спонукання до розвитку інновацій на загальнонаціональному рівні за допомогою мотивування регіонів. І, нарешті, третій учасник визначеної взаємодії – це бізнес. Аналіз закордонного досвіду показує, що саме завдяки взаємодії з бізнесом, багато університетів перетворилися на найбільші науково-інноваційні центри, а побудова тісних комунікаційних зв'язків з представниками бізнес-структур, Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки [152] дала змогу на створення консолідуючої сили, що об'єднує інтереси численних партнерів. Нині взаємодія між вишами та бізнесом представлена в різноманітних формах – це й угоди про спільні розробки, і консорціуми з державними організаціями, і консорціуми з державними фінансуванням, і субсидовані дослідження, і консультаційні проєкти, і створення малих інноваційних підприємств, технопарків, і трансфер технологій тощо. Необхідно зазначити, що багато університетів і компаній використовують одразу кілька форм соціальної взаємодії, що сприяє посиленню їхньої інтеграційної взаємодії (рис. 2.5.

Аналіз успішного досвіду взаємодії освітніх закладів та бізнес-середовища в зарубіжних країнах).

Форми і моделі співпраці	Характеристика форм та моделей співпраці	Кращий світовий досвід
Науково-виробничі кластери	Об'єднання в науково-виробничі кластери учасників з різних сфер економіки дозволяє сформувати систему поширення нових знань і технологій, задовольнити потреби суспільства і повноцінно реалізувати потенціал регіону. Організація кластерів на галузевому рівні повинна включати в себе: 1) прийняття довгострокової програми; 2) створення координуючого комітету з питань технологічного розвитку; 3) утворення експертних груп, які займаються питаннями розвитку пріоритетних напрямків; 4) наявність процесів вибору і побудови рішень по оптимального сценарію для організації чіткої роботи підприємства.	Досвід США Тут існує єдина кластерна модель, яка має характерні риси кластерів: конкурентоспроможність, партнерство і орієнтацію на комерціалізацію. Усі ЗВО, що входять до кластеру, мають хорошу державну фінансову підтримку. Особливість кластера пов'язана з окремою роллю кожної складової освітньої, дослідницької, підприємницької. Наявність представництв компаній IBM, Microsoft, Google, Oracle, Apple Inc. в структурно-му комплексі ЗВО.
Центри трансферу технологій	Центр трансферу технологій (ЦТТ) - це організація, діяльність якого спрямована на впровадження результатів науково-технічної діяльності в реальний сектор економіки і орієнтована на отримання прибутку від використання результатів наукових досліджень, виконуваних в державних наукових організаціях і приватних компаніях.	Досвід КНР Китайська освітня система є однією з найбільших в світі виконавців наукових досліджень. Кожен університет має власний ЦТТ. Програми підвищення конкурентоспроможності вищої освіти, Програми поліпшення стандартів досліджень ЗВО. Створення гібридних ДПП. Збільшення кількості патентів.
Працевлаштування випускників	Працевлаштування випускників є взаємовигідною формою співпраці ЗВО з підприємствами, що забезпечує професійну орієнтацію студентів для надходження після закінчення вузу на роботу в структурні підрозділи підприємства-партнера.	Досвід Німеччини Найбільш успішним методом організації працевлаштування випускників є застосування дуальної системи навчання. Практичні заняття проходять безпосередньо в організаціях, з якими навчальний заклад уклав контракт. Підприємства забезпечують практику студентів з грошовою винагородою.
Академічна мобільність	Академічна мобільність є одним з видів взаємин між освітніми установами та різними підприємствами. Навчальний заклад відкриває можливість обмінюватися новими знаннями, навичками викладання, сприяє покращенню навчального процесу, дозволяє розширювати горизонти в дослідницькій діяльності.	Досвід Великобританії Durham University вже протягом тривалого часу є ключовим партнером компанії Proctor and Gamble (P&G) в галузі біофізики, хімії, інженерії, виробничих процесів і психології споживача. Насьогодні партнерство вже принесло університету близько 8,6 млн. дол. зовнішніх інвестицій для проведення серії проектів та надання стипендій.

Рис. 2.5. Аналіз успішного досвіду взаємодії освітніх закладів та бізнес-середовища в зарубіжних країнах

Сформовано автором на основі джерела: [70]

Відомо, що особистість відіграє головну роль у побудові всіх зав'язків суспільного життя, через яку вища освіта реалізує певні механізми, інструменти для розвитку різних галузей. Вища освіта у своєму функціональному впливі є єдиною підсистемою суспільства, мета якої завжди

інтегрована та зосереджена на меті самого суспільства. Освіта може привносити в матеріальні потреби людей раціональні стандарти, сприяти становленню ресурсозберігаючої економіки, а також стабільного і сприятливого середовища людини. В умовах ринку така функція протистоїть інтересам бізнесу, хоча вона і більшою мірою відповідає національним інтересам. Важливість наукових знань у цьому процесі настільки велика, що дві раніше самостійні складні системи «наука» і «бізнес» об'єднуються в єдину більш потужну систему «наука–бізнес». І вона являє собою складну систему, що еволюціонує, з високою інтенсивністю нагромадження і застосування нових знань. У такій системі учасникам економічного життя необхідно дедалі інтенсивніше навчатися, оскільки зростає рівень необхідних від них теоретичних знань та практичних компетентностей. Таким чином, що здійснюється національним урядом, допомагає університетам підвищувати рівень проведених досліджень та отримувати студентами знань. У результаті зазнає трансформацій соціальна роль університетів на регіональному рівні, і вони стають головними драйверами розвитку як своїх регіонів, так і країни загалом. Сьогодні не піддається сумніву необхідність інтеграційної взаємодії вищерозглянутих учасників і з боку еліти науково-освітньої спільноти, і з боку представників влади, і з боку представників бізнес-середовища. Усе це дає підставу для визначення нової тенденції української економіки, що формується вже в нових умовах – спільна співпраця і взаємодія університетів, бізнесу і влади як на регіональному, так і на національному рівнях. З метою інтенсифікації цієї взаємодії доцільно враховувати, що, по-перше, як партнери сторони-учасниці такої взаємодії повинні розділяти між собою витрати, ризик і компетенцію; по-друге, задоволення регіональних суспільних потреб можливе тільки на основі взаємодії та узгодження інтересів усіх суб'єктів як рівних партнерів на взаємовигідних умовах; по-третє, працюючи разом, сторони забезпечують одна одну додатковими знаннями та інноваційними ресурсами, що є новим джерелом конкурентних переваг інноваційного типу розвитку національної економіки. Серед результатів, очікуваних від взаємодії

університетів, бізнесу та держави, для регіонального розвитку варто назвати, насамперед, такі: підвищення частки позабюджетної складової у внутрішніх витратах університетів на дослідження і розробки; поліпшення якості та обсягу досліджень; підвищення ступеня комерціалізації у сфері досліджень, наукових розробок та інновацій; підготовку висококваліфікованих кадрів, що відповідають запитам регіональної економіки. Усе це, своєю чергою, створює додаткові передумови для розвитку економіки вже на національному та світовому рівнях.

Таким чином, представлений вище досвід зарубіжних країн щодо основних напрямів, які формують національні особливості інноваційного процесу та інноваційної системи на національному рівні, є надзвичайно корисним для його вивчення та адаптованого упровадження в Україні. Це пояснюється тим, що до теперішнього моменту інституційно в Україні склалися всі елементи інноваційної системи, однак комплексної взаємодії між ними поки що немає. Існує необхідність підвищення ефективності національної інноваційної системи, що сприяє розвитку інтеграційних процесів між усіма її учасниками. Для ефективної реалізації інструментів державної політики необхідно формувати нову модель взаємовідносин тріади «державна-наука-бізнес» в інноваційній системі на принципах моделі «потрійної спіралі». Досвід генерування ринкових інноваційних систем у країнах із перехідною економікою показує, що їхня організація має відбуватися за трьома основними напрямками: по-перше, це створення умов для поширення і суспільного визнання необхідності проведення політики, спрямованої на створення економіки знань; по-друге, забезпечення механізмів комерціалізації знань, включно з їхнім трансфером у нові сфери застосування; по-третє, створення механізмів інвестування в інноваційну діяльність.

Війна спонукала наукову спільноту до переосмислення ролі соціальної відповідальності вищої освіти. В умовах війни основним завданням соціально відповідального університету є організація безпечного, соціально-адаптованого простору для учасників освітнього процесу, адмінперсоналу

навчального закладу та місцевої громади. Проаналізовано інструментарій сучасного університету у формуванні та реалізації політики соціальної відповідальності в умовах воєнних дій. Доведено, що в сучасних умовах політика соціальної відповідальності університетів формується та реалізується на інституційному рівні управління. Визначено основні організаційні форми реалізації політики соціальної відповідальності університету в умовах воєнного часу. Здійснено аналіз проблематики формування соціально відповідальних механізмів з позицій публічноуправлінської діяльності, яка забезпечує управління стратегічним розвитком сучасного університету. Впровадження політики соціальної відповідальності у закладі вищої освіти формується за допомогою злагодженої комунікації з бізнесом, громадою, органами виконавчої влади, медичними закладами, волонтерськими центрами. За час воєнних дій на території України перед університетами постали нові виклики соціального змісту, що зумовило зміни у стратегіях їх розвитку та місіях. Обґрунтовано, що в умовах війни соціально відповідальні університети створюють нові підрозділи з метою вирішення питань соціального, психологічного, правового, комунікаційного, економічного, екологічного та інших напрямів. На прикладі діяльності НТУ «Дніпровська політехніка» визначено нові напрями соціальної відповідальності університетів в умовах війни – організаційно-інтеграційний (створення належних умов для функціонування переміщених закладів вищої освіти з небезпечних регіонів), функціонально-безпековий (цілодобове функціонування бомбосховищ з вільним доступом для учасників освітнього процесу та мешканців прилеглих будинків) та інноваційно-освітній (розвиток дошкільної освіти на базі університету, створення безпечних дитячих просторів).

В сучасному суспільстві освіта і наука виступають потужним інструментом прогресивного розвитку, безпеки, психологічної підтримки, науковості, соціальної адаптації. В умовах воєнного стану в Україні [182] вища освіта трансформується в суб'єкт суспільного життя, головною метою якого є формування майбутньої країни. На університет покладається велика

відповідальність за підготовку кадрів для повоєнної розбудови країни, збереження психологічного здоров'я, розвиток навичок соціальної адаптації до нових форм життєдіяльності в умовах військового стану. Саме тому питання якості вищої освіти у реалізації соціальної відповідальності є ключовим. Обґрунтованим є вклад у розвиток людського капіталу, який би забезпечив інноваційний розвиток держави за рахунок зацікавленої взаємодії вищої освіти, науки, бізнесу і влади. Соціальна відповідальність вищої освіти в умовах війни потребує модернізації, нових підходів, адаптивних інструментів до впровадження для забезпечення ефективного функціонування університету, організації безпечного психологічного академічного виміру.

Багато вітчизняних науковців з різних галузей науки визначили предметом свого дослідження саме соціальну відповідальність, тому що це широке поняття може охоплювати багато процесів розвитку сучасної країни (вища освіта, бізнес, виробництво). Необхідно звернути увагу, що такі сучасні науковці як, В.П. Андрущенко та В.Л. Савельєв досліджували цю категорію з точки зору поєднання розширення автономії закладів вищої освіти (ЗВО) України з одночасним розвитком соціальної відповідальності університету [10]. Дослідники О. Грішнова та С. Бех вивчали поняття «соціально відповідальний університет» та аналізували розвиток соціальної відповідальності в провідних українських закладах вищої освіти [154]. Дослідниця В.Г. Вієвська вказує на необхідність формування соціальної відповідальності в рамках однієї з найважливіших якостей сучасного менеджера в умовах стрімкого молодіжного розвитку [248]. Екс-міністр освіти і науки України С. Квіт концентрує увагу на визначенні напрямів формування соціальної відповідальності українських ЗВО [249]. Визначальну роль вищої освіти Л.С. Шевченко розглядає саме через сутність поняття «соціальна відповідальність» [250]. Однак, вище зазначені напрямки дослідження проблематики соціальної відповідальності університетів вивчались багатьма вітчизняними вченими в умовах мирного розвитку української держави. З початком повномасштабного вторгнення країни-агресора на територію

України у сфері публічного управління та адміністрування значно актуалізувалась необхідність більш поглибленого дослідження концепту «соціальна відповідальність університету».

Заклад вищої освіти впливає на розвиток суспільства, формує людський капітал шляхом сукупності знань, навичок, професійних якостей, психологічної стійкості, соціальних інструментів. Вплив зовнішніх факторів впливає на формування суспільно-психологічного стану людини, тому університет, як соціально відповідальна організація, повинен адаптувати здобувача вищої освіти та навчити існувати в умовах стрімкого розвитку суспільства, зважено реагувати на зміни.

Широкомасштабне вторгнення росії, розпочате 24 лютого 2022 року стало потужним викликом для університетів України. Серйозних змін потребувала політика формування соціальної відповідальності університетів.

Вітчизняні дослідники визначають соціальну відповідальність університету як «свідоме й ефективне вироблення та реалізація закладом вищої освіти внутрішніх і зовнішніх політик щодо продукування, збереження й поширення знань, доведення до суспільства їх значущості й опрацювання можливих підходів до їх упровадження в різних сферах економіки та суспільного життя задля особистісного розвитку та спільного блага [64].

У публікаціях представників європейських вишів за останні роки прослідковується висвітлення проблематики розвитку соціальної відповідальності університетів як складової частини системи вищої освіти в умовах глобалізації [66]. Так, на наш погляд, позиція Д. Чарльза, згідно з якою роль університету в становленні успішного розвитку регіону та держави може розглядатись з точки зору філософії та методології, є сьогодні дуже актуальною для українських вишів [65].

У сучасному розумінні соціальна відповідальність (СВ) – це комплекс зобов'язань, які заклад вищої освіти має виконати, щоб зміцнити суспільство, у якому діє. Сучасні реалії такі:

- соціальна відповідальність, перш за все, передбачає певний рівень добровільного відгуку на соціальні проблеми з боку закладу вищої освіти;
- напрями соціально відповідальної роботи мають вписуватись у стратегію університету та не суперечити її цінностям;
- ефективність соціально відповідальних ініціатив потрібно вимірювати, раціонально використовувати свої досягнення на цій ниві.

Зображення представляє собою графічну модель, що ілюструє ієрархічну структуру університетської соціальної відповідальності (УСВ), побудовану за принципом піраміди. Ця модель складається з чотирьох послідовних рівнів, де кожен нижчий рівень є фундаментальною основою для вищого, відображаючи системний підхід до реалізації УСВ (Рис. 2.6. – Ієрархія університетської соціальної відповідальності).

Ієрархія університетської соціальної відповідальності



Рис 2.6. Ієрархія університетської соціальної відповідальності

Сформовано автором

Основні принципи (Foundational Principles): Цей базовий рівень піраміди підкреслює необхідність дотримання фундаментальних етичних та правових норм. Ключові елементи включають:

Верховенство права: Дотримання законодавства та нормативних актів як невід'ємна умова функціонування університету.

Повага до стейкхолдерів: Визнання та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін – студентів, викладачів, співробітників, місцевих громад, бізнесу, уряду тощо.

Врядування та стратегії (Governance and Strategies): Другий рівень фокусується на інституційних механізмах та стратегічному плануванні, необхідних для впровадження УСВ. Він охоплює:

Належне врядування: Забезпечення прозорих, підзвітних та ефективних процесів управління в університеті.

Стратегічне планування: Розробка та реалізація довгострокових стратегій, що інтегрують принципи соціальної відповідальності у всі аспекти діяльності закладу. Іконка відображає структурну та організовану діяльність.

Залучення стейкхолдерів (Stakeholder Engagement): Третій рівень акцентує увагу на активній взаємодії університету із зовнішнім середовищем та різними групами стейкхолдерів. Це передбачає: активну участь - систематичне залучення представників суспільства до процесів прийняття рішень та реалізації ініціатив; діалог із суспільством - побудова ефективних комунікаційних каналів для обміну інформацією, ідеями та зворотним зв'язком. Іконка, що зображує групу людей, символізує спільну діяльність та партнерство.

Стійкість (Sustainability): Вершина піраміди репрезентує кінцеву мету УСВ – досягнення сталого розвитку. Цей рівень охоплює: сприяння екологічній стійкості - впровадження практик, спрямованих на мінімізацію негативного впливу на довкілля та просування екологічної свідомості; сприяння соціальній стійкості - активний внесок у добробут суспільства,

подолання соціальних нерівностей та розвиток людського капіталу, що символізує зростання, природні ресурси та екологічну гармонію.

Таким чином, представлена пірамідальна модель ілюструє, що університетська соціальна відповідальність є багатокомпонентним, інтегрованим процесом, який еволюціонує від дотримання базових принципів до досягнення широких цілей сталого розвитку через ефективне врядування та залучення всіх ключових стейкхолдерів.

Інноваційні зміни у вищій освіті сприяють постановці університетами амбітних цілей, у досягненні яких задіяні всі структури закладу вищої освіти.

Сучасні університети декларують свою соціальну відповідальність, розробляють її політику та цілі. Так, наприклад, у Національному технічному університеті «Дніпровська політехніка» визначено добровільно взяті університетом додаткові зобов'язання щодо розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища, врахування інтересів усіх зацікавлених сторін, дотримання етики та правових вимог до виконання соціальних зобов'язань відповідно до стратегічних цілей та місії університету, а також відповідальності за економічні, соціальні та культурні наслідки своєї діяльності [12]. Необхідно зауважити, що дуже важливим кроком для реалізації соціальної відповідальності в університеті є ухвалення певних документів, що регулюють важливі соціальні питання та формують нормативно-правовий простір реалізації соціальної відповідальності в університеті (Рис.2.7 - Нормативно-правовий простір реалізації соціальної відповідальності в НТУ «Дніпровська політехніка»).



Рис. 2.7. Нормативно-правовий простір реалізації соціальної відповідальності в НТУ «Дніпровська політехніка»

Сформовано автором

Характеризуючи зміст елементів нормативно-правового простору щодо реалізації соціальної відповідальності в НТУ «Дніпровська політехніка» необхідно наголосити, що сьогодні в Україні на національному рівні відсутні нормативно-правові документи, що регулюють сферу соціальної відповідальності університетів. Тому наш університет самостійно, на інституційному рівні, оперативно реагує на соціальні виклики, які постають перед учасниками освітнього процесу та працівниками університету, а також органами влади, бізнес-структурами та громадою. У відповідь на такі виклики університет затверджує рішенням Вченої ради низку документів, що мають дозвільний характер та унормовують суспільні відносини у сфері соціальної відповідальності університету. Розглянемо, як приклад, нові організаційні форми на напрямки реалізації соціальної відповідальності університету, які були ініційовані університетом та реалізовані у 2022-2023 роках. По перше, це організаційно-інтеграційний напрям. На базі НТУ «Дніпровська політехніка» було відкрито кілька Пунктів незламності на підставі затвердженого Порядку

їх функціонування [Рис.2.7] . Уперше за історію існування університет став безпечною локацією для переміщеного із Маріуполя ЗВО. Відповідно до наказу МОН України від 14 квітня 2022 року № 334 на базі НТУ «Дніпровська політехніка» відновив свою діяльність ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» [38]. Тимчасове переміщення визначено необхідністю для організації безпеки життя працівників та здобувачів вищої освіти. Разом з Приазовським державним технічним університетом тимчасовому переміщенню підлягали всі його структурні підрозділи: Маріупольський фаховий коледж; Маріупольський політехнічний фаховий коледж; Маріупольський машинобудівний фаховий коледж. Командою НТУ «Дніпровська політехніка» було організовано надання переміщеному ЗВО лабораторного устаткування, сучасного комп'ютерного обладнання , організовано пункти психологічної допомоги, та пункт волонтерської допомоги побутовими предметами для забезпечення життєдіяльності освітян. Гуртожитки НТУ «Дніпровська політехніка» гостинно зустріли колег ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» в умовах психологічного та побутового комфорту.

До цього напрямку належить і безбар'єрний освітній та побутовий простір університету забезпечує комфортне перебування або мешкання у гуртожитках університету особам з інвалідністю та іншим маломобільним групам населення, що потребують допомоги [59].

По-друге, це інноваційно-освітній напрям. Усі освітні програми університету були оновлені відповідними темами про виклики війни та післявоєнну відбудову країни. У 2023 році на базі провідного закладу вищої освіти Дніпропетровського регіону НТУ «Дніпровська політехніка» за допомогою тісної співпраці університету із стейкхолдерами було відкрито дитячий простір «Простір дитинства НТУ «Дніпровська політехніка»» (далі – Простір). У Просторі, відповідно до Положення [Рис.2.7], передбачена можливість тимчасового перебування дітей віком від 3 до 6 років як співробітників університету, так і студентів денної і заочної форм навчання

(без супроводу батьків). Такий підхід дозволяє батькам дітей, які відвідують Простір, продовжувати виконання робочих обов'язків, здійснювати освітню та наукову діяльність, не турбуючись про безпечне перебування дітей в умовах війни, адже університет має обладнане бомбосховище на випадок повітряної тривоги. Відкриття Простору на базі університету привернуло суспільну увагу та сприяло проведенню в університеті круглого столу «Сучасний заклад дошкільної освіти: лідерство. Диджиталізація. Майбутній капітал». Співорганізатором круглого столу виступив Підкомітет з питань раннього розвитку та дошкільної освіти комітету Верховної Ради України з питань освіти, науки та інновацій. У серпні 2023 року підписано договір про співпрацю з розробниками Mr.Leaders days – комплексної освітньої програми для дітей від 2 до 6 років та НТУ «Дніпровська політехніка». Зазначена освітня Програма схвалена МОН України та розвиває в дітях лідерські якості [251]. Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» – лідер на регіональному ринку надання освітніх послуг, тому в умовах війни університет розширює свій соціальний простір не тільки в межах освітньої діяльності, а й виходить на новий рівень тісної співпраці з громадою, та створює безпечні та комфортні умови для реалізації дошкільної освіти. Складовою цього напрямку є Служба психологічної допомоги, діяльність якої регулюється відповідним Порядком, а у функціональному плані вона охоплює такі цільові групи як студенти-військовослужбовці, внутрішньо переміщені особи тощо.

По-третє, це функціонально-безпековий напрям в структурі соціальної відповідальності університету. В умовах війни одним з найважливіших завдань НТУ «Дніпровська політехніка», який функціонує у прифронтовій зоні, є облаштування укриттів (бомбосховищ) для організації безпечного освітнього процесу. З початку військового вторгнення в університеті облаштовано велике бомбосховище, з організацією належних санітарних норм та комфортного перебування не тільки здобувачів освіти та співробітників, а й мешканців прилеглих будинків. Було організовано чергування співробітників

університету у денний та нічний час, для супроводу громадян до бомбосховища. Все це повною мірою вказує на велику соціальну відповідальність університету, зосередження командної роботи для організації безпеки суспільства у період війни.

Сучасний заклад вищої освіти в умовах воєнного стану організовує підтримку українського суспільства на всіх рівнях розвитку, базуючи свій вплив на принципах мінімального негативного впливу наслідків військового стану на суспільні процеси, та за допомогою побудови тісних комунікативних зв'язків з громадськістю, бізнесом, волонтерськими організаціями, медичними закладами направити всі свої зусилля на будівництво безпечного психологічного, освітнього, дружнього до сім'ї та дітей простору.

У 2010 році 28 жовтня важливим кроком у розвиток соціальної відповідальності стало запровадження міжнародного стандарту ISO 26000 із соціальної відповідальності. Участь у його розробці брали орієнтовно 500 експертів зі всього світу, це дозволило сформувати системний підхід у формуванні різноманітних знань та практичних навичок для обґрунтування концептуального визначення соціальної відповідальності для різнотипних організацій та установ. В ISO 26000 враховані всі ті принципи, які названі в Глобальному договорі ООН (п. 1.2.2). Питання, що становлять сутність соціальної відповідальності, відбирають очікування суспільства в конкретний момент часу і, отже, постійно змінюються разом із проблемами суспільства і його очікуваннями.[142]

Заклад вищої освіти, який позиціонує себе як соціально відповідальна інституція, покликаний здійснювати, на наш погляд, такі функції:

1) формування суспільного інтелекту – впровадження та удосконалення освітніх послуг, які належним чином будуть слугувати для забезпечення сприятливих умов існування людини у суспільстві;

2) підготовка висококваліфікованих кадрів (еліти суспільства) – являє собою рушійну силу потужних чинників для розвитку системи освіти в цілому,

а також післявоєнної розбудови науково-технічної та соціально-економічної галузей країни;

3) формування ринку праці – формування та створення нових знань в закладі вищої освіти впливає на ринок праці, що обумовлює переоцінку вимог до професійних навичок та будування якісних вимог до трудових ресурсів;

4) впровадження в освітньому процесі та кадровій політиці високоетичних норм поведінки, соціальної адаптації на рівні безпечного психологічного розвитку визначає психологічний клімат у ЗВО та підвищення показників бренду;

5) стабілізація соціальних відносин – заклад вищої освіти формує комунікативно-соціальний вимір та виступає безпосереднім учасником взаємодії та розвитку соціальних відносин нового типу на регіональному та державному рівнях.

Аналіз результатів проведеного дослідження дає підстави для визначення пріоритетності соціальної відповідальності університету в системі відносин університет - випускник - підприємство - партнер (роботодавець) - регіон. Університет несе соціальну відповідальність: за якість підготовки молодих фахівців у нафтогазовій галузі; рівень фахівців, що відповідають сучасним вимогам підприємств і задоволення потреб інноваційного розвитку; формування професійних та особистих компетенцій випускників, сприяння їх кар'єрному успіху в компанії; високий рівень кваліфікації професорсько-викладацького складу; працевлаштування випускників та їх успішна адаптація на робочому місці молодих фахівців; організація системи взаємодії з підприємствами області у комплексі з різних аспектів діяльності.

До організаційно-управлінських механізмів можна віднести створення на базі університету регіонального центру зайнятості, пріоритетними функціями якого є:

1) Аналітичні та статистичні: маркетингові дослідження ринку праці, аналіз взаємодія ринку освітніх послуг та ринку праці в регіоні, підготовка статистичних оглядів та пропозицій щодо збільшення попиту випускників;

2) Координація: координація діяльності всіх суб'єктів реалізації політики університету щодо підвищення конкурентоспроможності випускників;

3) Організаційна: документація взаємодії з підприємствами та органами влади на основі комплексних угод про співпрацю, організація спільних заходів - семінарів, конференцій, робочих днів і т.д.

4) Трудова діяльність для особистого працевлаштування випускників, у тому числі:

- Огляд ринку праці та знайомство з компанією;
- Технологія навчання для ефективного самореклами і позиціонування в процес пошуку роботи, співбесіди та інші процедури оцінки персоналу;
- навчання студентів та випускників навичкам кар'єрного розвитку;
- проведення ділових ігор з професійної освіти та самореалізації;
- підвищення привабливості університету для абітурієнтів та роботодавців.

Основними партнерами для університетів виступають регіональні органи державної влади, промислові підприємства та бізнес-спільнота та громада. Цей тандем свідчить про злагоджене партнерство для вирішення інших важливих завдань: створення якісного середовища для розвитку соціальної відповідальності в університеті, підвищення якості освіти, задоволення потреб ринку праці, задоволення потреб підприємств у наукових дослідженнях.

Ми показали, що соціальна відповідальність університету – це поняття глибоке та складне. По-перше, в сучасному світі університет являє собою «соціальний двигун» регіонального розвитку. Соціально відповідальний університет сприяє прискоренню розвитку не тільки на регіональному рівні, але й в масштабах країни, зменшенню соціально-політичних ризиків, зміцненню міжнародних зв'язків з країнами партнерами, підвищенню інвестиційної привабливості бренду університету тощо. По-друге, під час дії воєнного стану, покликанням закладів вищої освіти України стає формування

ресурсного потенціалу для суспільства та держави у здійсненні політики повоєнної відбудови та політики європейської інтеграції України.

Висновки до розділу 2

У контексті безпрецедентних викликів, зумовлених воєнним станом, трансформація та відновлення системи вищої освіти України має бути стратегічно сфокусованою на трьох взаємопов'язаних напрямках, що охоплюють як змістовні, так і часові аспекти. Цей триєдиний підхід забезпечить не лише адаптацію до поточних реалій, а й формування фундаменту для сталого повоєнного розвитку.

Перший напрям. Збереження науково-педагогічного потенціалу країни, яке є важливим напрямом розвитку якості вищої освіти у складних умовах сьогодення. Перелік актуальних проблем у сфері освіти і науки, що виникли у зв'язку із запровадженням воєнного стану в Україні було оприлюднено Комітетом Верховної Ради України з питань освіти, науки та інновацій. Міністерством освіти і науки України було запропоновано певні рішення для ліквідації проблематики. А саме [11]:

- 1) аудит інфраструктури втрат;
- 2) розробка плану відновлення освітньої інфраструктури;
- 3) вступна кампанія 2022 р.;
- 4) формування державного замовлення на підготовку кадрів на 2022 рік;
- 5) аудит переміщених закладів вищої освіти;
- 6) зміни та лояльність оплати контрактної форми навчання;
- 7) внесення змін до Закону України «Про вищу освіту» щодо продовження термінів діяльності тимчасового складу НАЗЯВО;
- 8) запуск пілотних проектів щодо створення корпоративних ЗВО;
- 9) вступ іноземців до закладів вищої освіти протягом року;
- 10) створення умов для повернення в Україну здобувачів вищої освіти, які виїхали за кордон у зв'язку з воєнною агресією з боку рф;

11) унормування ліцензійних умов.

Нажаль, перелік проблематик не досконалий і не враховує підтримку кадрового потенціалу ЗВО.

Другий напрям. Підвищення рівня якості вищої освіти, шляхом модернізації мережі закладів вищої освіти. Інституційні лідери мають впливати на організаційну, наукову, освітню культуру, мотивувати розвиток дистанційної освіти; запровадження освітніх інновацій; створення індустрії сучасних засобів навчання.

Третій напрям. Використання сучасних освітніх програм, технологій, інформаційних ресурсів, партнерство ЗВО з промисловістю, наукою, іншими закладами освіти, формування інноваційного середовища. Освітні програми повинні адаптуватись під потреби ринку праці, створення тісного комунікативного взаємозв'язку між роботодавцями та закладами вищої освіти.

Наша держава робить впевнені кроки у формуванні бачення відбудови і трансформації системи вищої освіти в умовах війни та в повоєнний період. Одним з головних пріоритетних напрямів розвитку системи вищої освіти є консолідація з міжнародними партнерами, для вдосконалення та впровадження новітніх технологій та сучасних підходів на шляху реформ.

Для вирішення нагальних проблем, які виникли внаслідок повномасштабного воєнного вторгнення російської федерації команда МОН України постійно проводить міжнародні перемовини із закордонними партнерами. ЮНІСЕФ, ЮНЕСКО, Світовий банк, державні та приватні організації, приватні особи радо відгукнулись та беруть активну участь у наданні допомоги. Глобальна ініціатива з підтримки України в умовах війни (United24) дала змогу відкрити Національним банком України рахунок для МОН України на збір коштів, які будуть направлені на відновлення пошкоджених і зруйнованих ЗВО, та покриття інших освітніх потреб які виникають під час війни.

Підсумовуючи, релокація ЗВО – це не лише виклик, але й унікальна можливість для трансформації української освіти. Успішна релокація вимагає

стратегічного планування, скоординованих зусиль, фінансової підтримки та міжнародної співпраці. Але, найголовніше, вона вимагає віри в майбутнє української освіти та готовності до змін. Переосмислюючи свою роль, впроваджуючи нові технології. Збройні конфлікти мають глибокий вплив на системи вищої освіти, змушуючи навчальні заклади адаптуватися до нових викликів. Сучасні дослідження в цій галузі намагаються знайти рішення, щоб знизити негативні наслідки і відновити освітні системи. Освіта під час війни вимагає злагоджених дій та партнерства між державними структурами, міжнародними організаціями, місцевими ініціативами, соціальними працівниками та незалежними фахівцями. Їхня співпраця є ключем до забезпечення максимально можливих освітніх шансів та захисту дітей у складних умовах навчання.

Для забезпечення безперервного доступу до освіти критично важливе стабільне та достатнє фінансування системи, належна інфраструктура та необхідне обладнання. Важливо наповнювати навчальний процес не лише якісними методичними матеріалами, а й комплексною соціальною та емоційною підтримкою. Культурні заходи та доступ до сучасних технологій також відіграють значну роль у всебічному розвитку. Безумовним пріоритетом є впровадження та неухильне дотримання заходів безпеки для всіх учасників освітнього процесу. Слід гарантувати доступні та рівні можливості для кожного учасника освітнього процесу, активно протидіючи будь-яким проявам дискримінації та нерівності. Нагальною є потреба у постійному розвитку професійної компетентності викладачів, особливо в контексті роботи зі студентами, які мають прогалини у знаннях або пережили психологічні травми, що ускладнюють їхню адаптацію в колективі та освітньому середовищі.

Розглянуті у роботі аспекти є дуже важливими, але не усталеними, а скоріше динамічними елементами системи соціальної відповідальності сучасного закладу вищої освіти в Україні. Результати дослідження дозволяються сформулювати такі основні висновки:

1. На наш погляд, визначення поняття «соціально відповідальний університет» можна трактувати таким чином: соціально відповідальний університет – це цілісний у структурно-функціональному аспекті організм, який існує в конкретних історичних умовах суспільства та взаємодіє з елементами суспільства з метою здійснення позитивного впливу на всіх учасників суспільного життя як в умовах стабільної фази розвитку суспільства, так і у період суспільних криз.

2. В умовах воєнного стану роль університетів, як соціально відповідальних структур суспільства, стає однією з найголовніших.

3. Формуючи базу соціально адаптивних інструментів в умовах воєнного стану суспільства, соціально відповідальний університет ідентифікує себе як «територіальна локація держави», продовжуючи свою життєдіяльність та виконуючи місію підготовки міцного наукового, психологічного, соціального, виробничого підґрунтя для повоєнної розбудови як громади, так країни в цілому.

4. Кожен університет будує свої принципи соціально орієнтованого напрямку як на місцевому, так і на глобальному рівнях.

5. НТУ «Дніпровська політехніка» має високий ступінь соціальної відповідальності як університет-лідер на регіональному ринку освітніх послуг. В умовах воєнного стану упродовж 2022-2023 рр. університет розширив простір своєї соціальної відповідальності за такими напрямками: інноваційно-освітній, організаційно-інтеграційний, функціонально-безпековий на основі інституційної легітимізації суспільних відносин з учасниками освітнього процесу, працівниками інституту, представниками бізнес-структур та громадського сектору.

Основні результати, представлені у II розділі дисертації, опубліковані у наукових виданнях та включені до списку використаних джерел [217; 219; 218; 220; 221; 222; 223].

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПОСИЛЕННЯ РОЛІ УНІВЕРСИТЕТУ У РЕГІОНАЛЬНІЙ ПОЛІТИЦІ

3.1. Стратегічне партнерство університету з владними структурами, бізнесом і громадянським суспільством

На постіндустріальному етапі розвитку суспільства основним економічним ресурсом стає нове знання, яке формує інтелектуальний капітал, що забезпечує можливість отримання надприбутку в умовах економіки знань. Однак при цьому трансформуються умови виникнення нового знання, що істотно змінює умови функціонування закладів вищої освіти (ЗВО). Для успішного функціонування ЗВО в цих умовах вкрай необхідна диверсифікація джерел фінансування та напрямів наукових досліджень.

Університет стає основним опорним елементом продуктивних сил в умовах економіки знань - проектним університетом, корпоративною структурою. У цьому статусі університетська корпоративна структура відмовляється від стосунків із корпоративним бізнесом у формі «постачальник-споживач» і вступає з ним у рівні партнерські відносини. Університет також впливає на визначення стратегічних напрямів державного регулювання економіки. Університет може і повинен виступати як великий (часто «транснаціональний») господарюючий суб'єкт, який здійснює свою діяльність з метою отримання прибутку і має значний вплив на соціально-економічний розвиток регіону. При цьому держава визначає стратегічні цілі тандему «університет-бізнес», забезпечує раціональну нормативно-правову базу, регулює комунікації «університет-бізнес», забезпечує дотримання «правил гри» з урахуванням геополітичних і макроекономічних умов, що складаються [97; 99].

Обґрунтовано актуальність запровадження розширювального підходу до трактування співробітництва ЗВО і підприємств, у межах якого співпрацю

університетів і бізнесу слід розглядати не як набір ізольованих трансакцій у межах обмеженого кола напрямів взаємодії, а як систему довгострокових взаємовигідних відносин із широким спектром можливих видів співробітництва, що також можуть включати державні та громадські організації. У статті проведено аналіз видів спільної діяльності університетів і бізнесу в рамках чотирьох блоків - освіти, дослідження, валоризації (комерціалізації знань і технологій) та управління, які можуть слугувати основою для розроблення системи індикаторів оцінювання ефективності кооперації вишів і підприємств. Зроблено висновок про необхідність коригування державної політики у сфері науки та освіти з метою зменшення диспропорцій у розвитку зазначених напрямів співробітництва у період післявоєнного відновлення України.

Побудова ефективних відносин співробітництва між університетами та бізнесом (СУБ) дає змогу отримати різноманітні переваги не тільки на рівні окремо взятих компаній та університетів, а й також і на рівні галузі та держави загалом. Кооперація вишів і підприємств в освітній діяльності підвищує якість підготовки випускників, тому що дає змогу міцніше зв'язати знання, навички та вміння тих, хто навчається, з потребами ринку праці, а також сприяє працевлаштуванню випускників у рамках отриманої спеціальності. Крім цього, СУБ дає змогу створювати затребувані програми підвищення кваліфікації для співробітників компаній, сприяючи тим самим реалізації принципу навчання протягом усього життя.

У сфері науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) університети виступають партнерами у створенні інновацій. Вони не тільки сприяють зростанню інноваційності та конкурентоздатності бізнесу в довгостроковій перспективі, а й також допомагають компаніям знайти ефективні рішення конкретних короткострокових завдань. Співробітництво з бізнесом дає можливість університетам підвищити актуальність своїх досліджень, а також збільшити кількість і якість наукових публікацій. Зі свого боку бізнес надає університетам ресурси (фінансові, людські, доступ до

власної інфраструктури та інше), необхідні для проведення високоякісних досліджень, та можливості практичної реалізації розроблених у вищі ідей. У свою чергу, СУБ у сфері управління дає змогу підвищити ефективність сумісного місцевого використання ресурсів (обладнання, інфраструктури тощо). У сфері комерціалізації інновацій університети стають частиною інноваційної системи регіону (деякі дослідники стверджують, що університети посідають центральне місце в регіональній інноваційній системі) [199], виступаючи джерелом нового покоління інновацій, компаній спін-офф та стартапів, а також талановитих підприємців, включених у галузевий ланцюжок створення цінностей. Тим самим СУБ сприяє створенню нових робочих місць в інноваційних сферах економіки, стимулює економічне зростання та підвищення рівня життєдіяльності в цілому.

Проте на практиці лише деяким університетам, компаніям (особливо малому і середньому бізнесу) і регіонам вдається отримати стільки позитивних ефектів зі своєї взаємодії. Зважаючи на це, видається особливо актуальним провести аналіз перспективних напрямів співпраці університетів і бізнесу, а також виявити наявні бар'єри і стимули для побудови ефективної взаємодії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Найбільш відомими моделями, що описують взаємодію між університетами, державою та бізнесом, є модель потрібної спіралі. Незважаючи на низку концептуальних відмінностей, об'єднує ці підходи розуміння університету як ключового партнера у взаємодії з бізнесом і державою, що генерує нові знання, технології та форми підприємництва.

Серед найсерйозніших спроб створити комплексну модель співробітництва університетів і бізнесу слід виділити концепцію екосистеми СУБ, розроблену групою дослідників на чолі з В. Галан-М'юрос і дослідників на чолі з В. Галан-М'юрос і Т. Девеєм та обрану в якості основи для проведення найбільшого на даний момент міжнародного дослідження в цій сфері - проекту з аналізу стану взаємодії університетів і бізнесу в Європі, реалізованого під егідою Європейської комісії у 2016-2017 роках. [199].

У своїх роботах зарубіжні дослідники досить широко трактують співпрацю між університетами та бізнесом, розуміючи під ним усі види прямої і непрямой взаємовигідної співпраці між вишами та комерційними організаціями.[201]. Такий підхід пов'язаний із загальною тенденцією до розширення сфери взаємодії університетів і бізнесу, стимульованої з боку державних і міжнародних інституцій. Викликано це тим, що на сьогоднішній момент, незважаючи на зміцнення зв'язків між вишами і підприємствами в Європі (порівняно з результатами дослідження проведеного в 2010-2011 роках), університети зміцнили свої позиції і сприймаються як джерело талановитих кадрів і підприємництва, а також є ключовими учасниками, що стимулюють регіональний розвиток [199]. В той же час, більша частина академічної спільноти та комерційних компаній не взаємодіють між собою, а та невелика частина організацій, яка співпрацює з вишами, обмежується сферою НДДКР та освітою. Зазначена особливість певною мірою є характерною і для України.

Визначення мети статті. Метою статті є аналіз підходів до реалізації співробітництва закладів вищої освіти і бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Комплексний підхід до СУБ, максимально розширює сфери взаємодії університетів і підприємств, включаючи в них 14 видів діяльності в рамках чотирьох блоків - освіти, дослідження, валоризації (комерціалізації знань і технологій) та управління [200]. Цей підхід видається особливо актуальним для України в контексті реалізації своєї діяльності у період дії правового режиму воєнного стану та післявоєнного відновлення, в якому особливе місце посідає розвиток відносин між вишами і підприємствами.

Постає необхідність у запровадженні реформ, покликаних залучити великий і середній бізнес у сферу університетських НДДКР, а також змінити пропорцію фінансування досліджень і розробок, нині держава оплачує приблизно 67 % витрат на дослідження і розробки в країні. Лише 33 % йдуть із недержавного сектора. А мета СУБ - перевернути цю пропорцію. Крім

цього, передбачається, що на розвиток науково-виробничої кооперації матиме позитивний вплив проведення модернізації системи управління в галузі науки, технологій та інновацій загалом (включно з реалізацією концепції «кваліфікованого замовника»). Таким чином, всебічне вивчення можливих видів спільної діяльності університетів і комерційних компаній у комплексі набуває особливої актуальності для України. Так, у монографії «Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту» за авторством М.В. Семикіної, С.В. Дудко, А.А. Орлової та ін. акцентовано, що серед працюючого населення, частка осіб саме з вищою освітою має усталену тенденцію до зростання. На рис.3.1. подана інформація про висхідну тенденцію вищого рівня освіти серед працюючого населення України.

Роки	Зайняте населення, тис. осіб	Освіта						
		повна вища	базова вища	неповна вища	професійно-технічна	повна загальна середня	базова загальна середня	початкова або не мають освіти
2010	19180,2	5017,1	194,0	3964,5	...	8513,8	1395,2	95,6
2012	19261,4	5392,4	175,5	3970,3	...	8663,5	1019,8	39,9
2013	19314,2	5401,8	181,3	4025,5	...	8742,1	925,4	38,1
2014	18073,3	5661,7	192,7	3672,2	4716,5	3451,8	363,9	14,5
2015	16443,2	5272,3	191,3	3227,5	4253,7	3160,4	324,5	13,5
2016	16276,9	5253,3	186,0	3225,6	4271,6	3019,4	311,2	9,8
2017	16156,4	5332,6	171,8	3155,0	4173,5	3016,8	296,3	10,4
Приріст (%)	-15,76	6,29	-11,44	-20,42	-11,51	-64,57	-78,76	-89,12

Рис.3.1. – Динаміка рівня освіти зайнятого населення країни впродовж 2010-2017рр. Джерело: [185]

За період 2007-2010 рр. в Україні, як показують табличні дані, укладені на основі інформаційної бази Державної служби статистики, цей показник зріс майже на 6%. Відносно інших показників здобутої освіти серед працюючого населення, саме показник повної вищої (університетської) освіти можна розцінювати як позитивний індикатор СУБ. Адже підприємства чекають на висококваліфікованих та професійно підготовлених працівників, які здатні ефективно працювати в умовах стрімкого розвитку технологізації та цифровізації виробничих процесів. А підготовка таких працівників і є одним із основних видів діяльності сучасного університету.

Розглянемо докладніше види спільної діяльності університетів і бізнесу, структуровані в рамках чотирьох блоків - освіти, дослідження, валоризації та управління.

Перший блок - співпраця в освітній діяльності - об'єднує в собі всі види взаємодії університетів і бізнесу з приводу навчання студентів і співробітників компаній і включає в себе такі види діяльності:

1) спільне розроблення навчальних планів (фірми беруть участь у створенні та модифікації навчальних планів), модулів, дисциплін, впливають на конкретний набір і зміст курсів у конкретний набір і зміст курсів у межах кордонів освітніх стандартів);

2) спільне читання лекцій і керівництво написанням підсумкових кваліфікаційних робіт. Цей вид спільної діяльності університетів і комерційних компаній широко поширений, проте часто не має юридичного оформлення через бюрократичні складнощі з боку вишу;

3) мобільність студентів (у рамках виробничої практики або спільних проєктів бізнесу та університету). Студенти залучаються до участі в консалтингових проєктах на оплатній (у разі реалізації серйозних проєктів у яких також беруть участь досвідчені експерти) основі, або безоплатній з боку підприємства основі (студенти отримують цінний практичний досвід, а підприємства - безкоштовну пораду);

4) розробку програм дуального навчання. Попри те що реалізація програм дуального навчання, яке поєднує в собі теоретичне навчання у стінах вишу та практичні заняття на підприємствах, більшою мірою характерна для професійної освіти, для вишів подібний досвід організації освітнього процесу також може бути корисним. Однією з країн-лідерів у цьому відношенні є Німеччина (у 2014 році близько 100 тис. німецьких студентів займалися за програмами дуального навчання) [200].

5) розробка програм додаткового навчання, підвищення кваліфікації або перепідготовка, короткострокове навчання співробітників. Комерційні компанії, засновані на потребах конкретних фірм. А в даний час практично всі

українські заклади освіти пропонують програми підвищення кваліфікації для комерційних компаній. Великі компанії зазвичай створюють свої власні корпоративні університети - Метінвест Політехніка перший недержавний гірничо-металургійний університет – альтернатива для української молоді. Відкриває реальні професійні перспективи, створює унікальну синергію між освітою та бізнесом, надаючи студентам унікальну можливість працювати з провідними компаніями та отримувати практичний досвід в справжніх проектах [206]. Досить поширена практика є також реалізацією короткострокових проектів навчання співробітників компаній або державних службовців. Interpipe Mechatronic Lab щорічно реалізується компанією Інтерпайп та Національним технічним університетом «Дніпровська політехніка» за підтримки Департаменту освіти і науки Дніпропетровської обласної адміністрації та Департаменту гуманітарної політики Дніпровської міської ради [207].

Інтерпайп та Дніпровська політехніка запустили WOW-фізику для студентів. Кожну суботу з грудня по травень викладачі університету проводять відкриті інтерактивні заняття з механіки, оптики, термодинаміки, електрики та інших розділів фізики. Під кожен тему Інтерпайп закупив відповідне обладнання, аби діти не просто слухали теоретичні пояснення та розв'язували задачі, а й власноруч проводили експерименти та розуміли логіку фізичних процесів.

Поширена практика встановлення довгострокових коопераційних відносин університетів і компаній у сфері освіти.

Другий напрямок співпраці між університетами та бізнесом - Науково-дослідна робота - об'єднує такі види спільної діяльності університетів та комерційних компаній, таких як:

- 1) Проведення спільних досліджень і розробок, включаючи всі угоди про співпрацю між університетами та бізнесом для реалізації спільних проектів. За ініціативи науковців НТУ «Дніпровська політехніка», НАН України та керівництва ДТЕК прийнято рішення про розробку Програми виконання

перспективних технологічних проєктів для компанії ДТЕК. Це унікальна наукова програма, яка в найкоротші терміни дозволить вирішити важливі проблеми видобутку й ефективного використання вугілля. Співкування вчених та представників бізнесу в подібному форматі проведено вперше в країні у 2012 році і дозволяє учасникам ознайомитися з низкою розробок вчених інститутів НАН України і НТУ «Дніпровська політехніка».

2) Консалтингова діяльність, в якій задіяні університети. Вирішення конкретних короткострокових і середньострокових проблем комерційних компаній. SoftServe – провідна ІТ-компанія, що займається консалтингом та надає послуги у сфері цифрових технологій. ІТ Академія при Університеті SoftServe пропонує широку низку спеціальностей, пов'язаних з ІТ – від розробки програмного забезпечення і контролю якості, до управління проєктами та бізнес-аналітики. SoftServe має договір з НТУ «Дніпровська політехніка», який передбачає проходження практики, стажування на підприємстві, використання матеріально-технічної бази, перегляду та обговорення освітніх програм, виконання науково-дослідних робіт, проведення конференцій та підтримка дуальної форми здобуття освіти [208].

3) Мобільність персоналу, що розуміється як тимчасова з метою реалізації наукових та комерційних проєктів. В умовах військового стану країни ЄС відкрили нові можливості для українських закладів вищої освіти. Запропоновано міжнародні програми мобільності для професорсько-викладацького складу та здобувачів вищої освіти. Міжнародні освітні проєкти сприяють формуванню нової генерації фахівців. У рамках проєктів розробляється інноваційна система освітньо-професійних програм, покликана підготувати міждисциплінарних експертів, здатних ефективно реагувати на виклики сучасності. Досвід участі у проєктах дозволяє не лише поглибити зміст навчальних дисциплін, а й значно розширити спектр науково-дослідних тем, зокрема у напрямках, що мають стратегічне значення для ресурсної безпеки та сталого розвитку. Так, у 2021 році у Національному технічному університеті «Дніпровська політехніка» наказом ректора було створено відділ

міжнародних зв'язків (далі – відділ ВМЗ), який є структурним підрозділом університету та є базисом, завдяки якому формується та реалізується один із основних напрямів діяльності університету, а саме – здійснення міжнародних зв'язків. Відділ міжнародних зв'язків входить до складу Навчально-наукового центру міжнародного співробітництва НТУ «ДП» (далі – ННЦ МС). Основне призначення відділу полягає у забезпеченні ефективної міжнародної діяльності університету у взаємовигідній і цілеспрямованій взаємодії з суб'єктами освітньої та наукової діяльності різних країн, у створенні, розвитку і стабілізації довгострокових відносин із закордонними партнерами на підставі паритету і взаємної зацікавленості, націленої на обмін інтелектуальними ресурсами, розвиток академічної мобільності, а також зміцнення міжкультурних і ділових зв'язків [205].

Третій напрямок співпраці між університетами та бізнесом - валоризація- включає в себе діяльність з комерціалізації знань і технологій університету. До основних видів діяльності в рамках даного блоку необхідно віднести такі:

1) комерціалізація результатів досліджень і розробок, що означає процес виведення результатів досліджень і розробок на ринок через торгівлю активами інтелектуальної власності: розкриття винаходів, патентування та ліцензування, продаж. Слід зазначити, що мала кількість університетів по всьому світу комерціалізують свої знання і технології і, як правило, тільки невелика частина СУБ побудована для комерційної вигоди від комерціалізації результатів досліджень і розробок

Терміни та організаційні витрати процесу захисту інтелектуальної власності, а також специфіка оцінки результатів діяльності науковців університету (інтерес до видавничої справи дослідження та широка реакція в наукових колах) становлять перешкоди для збільшення кількості патентів;

2) академічне та студентське підприємництво - створення спін-офів організації викладачами університету або студентами. Таким чином, повинні враховуватись особливості законодавства, які обмежують можливість участі

професорів для створення власного бізнесу, тому співробітники університету зазвичай беруть участь тільки в НДДКР і ліцензуванні. З такими обмеженням, стартапи створюються частіше студентами та аспірантами [202]. В НТУ «Дніпровська політехніка» створено Центр розвитку підприємництва «Бізнес інкубатор НТУ «ДП» - це осередок розвитку ідей та проектів, навчання на перетворювання ідеї в готові проектні рішення та переналаштування на підприємницьку частоту [204].

Четвертий напрямок спільної діяльності між університетами та бізнесом - управлінська взаємодія, яка відображає стратегічне університетське та ділове співробітництво. Серед найважливіших видів кооперації слід виділити:

1) участь в управлінській діяльності (участь представників університету у радах підприємств та навпаки, членство представників бізнесу в радах університету). Наглядова рада Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» створена за рішенням Міністерства освіти і науки України для здійснення нагляду за управлінням майном закладу вищої освіти, додержанням мети його створення відповідно до Закону України «Про вищу освіту» та Статуту університету. До складу Наглядової ради НТУ «Дніпровська політехніка» входять представники державної адміністрації та бізнесу. [203]. Провідні науковці Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» Бузило В.І., Бондаренко В.І., Голінько В.І., Шашенко О.М. неодноразово виступали науковими експертами на засіданнях Науково-технічних рад ПАТ «ДТЕК Павлоградвугілля», ДТЕК «Шахта Комсомолець Донбасу», Приватне акціонерне товариство Шахтоуправління «Покровське».

2) розподіл ресурсів (інфраструктура, персонал);

3) підтримка підприємствами (пожертвування, спонсорство, стипендії для викладачів та студентів .

3.2. Інституційні та комунікаційні інструменти впливу університету в регіоні

У сучасному світі, де глобалізація та інтеграція освітнього простору є визначальними тенденціями, стійкість закладів вищої освіти (ЗВО) набуває особливого значення. ЗВО змагаються за студентів, фінансування, наукові гранти та міжнародне визнання, тому об'єктивна та комплексна оцінка їх стійкості є критично важливою для успішного функціонування та розвитку.

Стійкість ЗВО – це здатність закладу ефективно задовольняти потреби суспільства в якісній освіті, наукових дослідженнях та інноваціях, забезпечуючи при цьому стабільне функціонування та розвиток у конкурентному середовищі. Оцінка Стійкості ЗВО є складним та багатогранним завданням, оскільки охоплює широкий спектр факторів, що впливають на діяльність закладу [130].

Для оцінки стійкості ЗВО використовуються різноманітні методи, які можна класифікувати за різними критеріями. Серед них – методи, засновані на експертних оцінках, статистичному аналізі, комплексному оцінюванні та інші. Кожен метод має свої переваги та недоліки, тому вибір конкретного інструментарію залежить від цілей та завдань дослідження, а також від наявної інформації.

В умовах глобалізації та інтеграції освітнього простору проблема оцінки стійкості закладів вищої освіти (ЗВО) набуває особливої актуальності. Це зумовлено низкою факторів, які суттєво впливають на діяльність ЗВО та їхню здатність ефективно функціонувати в сучасному світі [173].

По-перше, глобалізація освіти призводить до посилення конкуренції між ЗВО на міжнародному рівні. Студенти та викладачі мають можливість обирати навчальні заклади не лише в своїй країні, але й за кордоном. Тому ЗВО змушені постійно підвищувати якість освітніх послуг, наукової діяльності та міжнародної співпраці, щоб залишатися стійкими.

По-друге, інтеграція освітнього простору, зокрема в рамках Болонського процесу, сприяє уніфікації стандартів якості освіти та визнанню дипломів ЗВО в різних країнах. Це створює умови для академічної мобільності студентів та викладачів, а також для розвитку міжнародної співпраці між ЗВО.

По-третє, зростає роль інформаційних технологій в освітньому процесі. ЗВО, які ефективно використовують інформаційні технології, мають конкурентні переваги, оскільки вони можуть надавати якісні освітні послуги в дистанційному форматі, а також використовувати сучасні методи навчання та наукових досліджень.

По-четверте, ринок праці стає більш вимогливим до якості освіти та кваліфікації випускників ЗВО. Роботодавці шукають фахівців, які мають не лише теоретичні знання, але й практичні навички, а також здатність до самонавчання та адаптації до змін.

По-п'яте, зростає роль репутації та іміджу ЗВО в суспільстві. ЗВО з позитивною репутацією мають переваги в залученні студентів, викладачів та партнерів [131,132].

Стійкість закладу вищої освіти (ЗВО) є складним явищем, на яке впливає безліч факторів. Ці фактори можна поділити на внутрішні та зовнішні, кожен з яких відіграє важливу роль у формуванні конкурентних переваг ЗВО. У таблиці 3.1. наведено основні фактори впливу на стійкість ЗВО.

Враховуючи наведені фактори впливу на стійкість ЗВО необхідним є розгляд складових цих факторів. Так, наприклад на якість освітніх програм впливає внутрішня політика університету, яка повинна відповідати сучасним вимогам ринку праці. Програми повинні бути актуальними, мати перелік дисциплін які забезпечують якісну освітню складову, навчальні плани повинні мати відповідні терміни. В процесі викладання на освітніх програмах викладачі мають використовувати інноваційні методи навчання та впроваджувати практичну складову в навчальний процес.

Таблиця 3.1

Фактори впливу на стійкість ЗВО

Внутрішні фактори	Традиційні фактори впливу	Зовнішні фактори
Якість освітніх програм		Глобалізація освітнього простору
Науково-дослідна діяльність		Розвиток інформаційних технологій
Кадровий потенціал		Зміни на ринку праці
Матеріально-технічна база		Економічна ситуація в країні
Фінансово- економічна стійкість		Демографічні політика
Інноваційна діяльність		Міжнародна діяльність
Репутація та імідж	Фактори впливу новітньої доби (після 2014 р.)	Державна політика в галузі освіти
Студентське самоврядування		<i>Релокація ЗВО</i>
Гуртожитки		<i>Міграційна політика</i>
Цінова політика (вартість контракту)		<i>Пандемія COVID-19</i>
<i>Безпека освітнього процесу</i>		<i>Війна в гібридному та повномасштабному форматі</i>

Сформовано автором

Для менеджменту ЗВО важливо усвідомлювати, що кожен фактор пов'язаний між собою, оскільки функціонування університету це складний та багатопрофільний процес, в якому відсутність складової може вплинути на

загальне позиціонування університету в глобальному рейтингу серед сучасних українських закладів вищої освіти.

Науково-дослідна діяльність університету супроводжується активністю в проведенні наукових досліджень, кількості та якості наукових публікацій, участі у міжнародних наукових проектах, наявності наукових шкіл та центрів. Цей фактор тримається на кількості штатних викладачів конкретного університету, їх відповідності акредитаційним вимогам. Оскільки без певного досвіду та наступності поколінь цю складову за короткий період, впродовж року чи навіть п'яти років діяльності складно реалізувати [102].

Кадровий потенціал який пов'язаний з науково-дослідною діяльністю та якістю освітніх програм повинен відповідати сучасним нормам чинного законодавства. Університети задля своєї діяльності мотивують викладацький склад та залучають молодих й перспективних фахівців, створюють умови для професійного розвитку. Тому на нашу думку, цей внутрішній фактор є одним з важливих складових діяльності університету.

Конкурентні вимоги до матеріально-технічної бази сучасного університету включають наявність сучасних навчальних аудиторій та лекційних залів, обладнаних мультимедійними засобами навчання, високотехнологічних лабораторій та спеціалізованих кабінетів для практичних занять і наукових досліджень, потужної та стабільної інформаційно-комунікаційної інфраструктури з високошвидкісним доступом до Інтернету та бездротовою мережею на всій території, сучасної бібліотеки з великим фондом друкованих та електронних ресурсів, комфортних та безпечних гуртожитків для студентів, розвиненої спортивної інфраструктури з сучасними залами та майданчиками, доступних та зручних громадських просторів для навчання та відпочинку, належного медичного обслуговування, а також забезпечення без бар'єрного середовища для осіб з особливими освітніми потребами.

Конкурентні вимоги до фінансово-економічної стійкості сучасного університету включають диверсифікацію джерел фінансування, ефективне

управління бюджетними коштами, залучення інвестицій та грантів, оптимізацію витрат без шкоди для якості освітнього процесу, прозорість фінансової діяльності, здатність генерувати доходи від науково-дослідної діяльності та надання платних послуг, фінансову автономію та незалежність, стійкість до економічних криз та зовнішніх факторів, а також забезпечення довгострокової фінансової стабільності для розвитку університету.

Інноваційна діяльність сучасного університету включає підтримку та стимулювання наукових досліджень, орієнтованих на створення нових знань та технологій, розвиток інноваційної інфраструктури, включаючи технопарки та бізнес-інкубатори, активну співпрацю з бізнесом та промисловістю для комерціалізації наукових розробок, заохочення підприємницької діяльності серед студентів та викладачів, підтримку міждисциплінарних досліджень та проєктів, ефективне управління інтелектуальною власністю, залучення інвестицій у інноваційні проєкти, створення сприятливого середовища для генерації та впровадження нових ідей, а також активну участь у національних та міжнародних інноваційних екосистемах.

Репутація та імідж сучасного університету охоплюють високу якість освіти та наукових досліджень, позитивні відгуки випускників, студентів та роботодавців, активну присутність у медіа-просторі та соціальних мережах, визнання на національному та міжнародному рівнях, участь у престижних рейтингах, успішну кар'єру випускників, соціальну відповідальність та активну громадську позицію, ефективну комунікаційну стратегію, позитивний сприйняття серед абітурієнтів та їхніх батьків, а також формування стійкого та впізнаваного бренду університету [103].

Враховуючи особливість та вплив на університет внутрішніх факторів, доцільно ретельно переглянути зовнішні фактори впливу на Стійкість ЗВО. Так, серед них першим, який виділяється є глобалізація освітнього простору. Глобалізація освітнього простору включає активну участь у міжнародних освітніх та наукових програмах, розширення мережі міжнародних партнерських зв'язків з провідними університетами світу, залучення іноземних

студентів та викладачів, розробку та впровадження спільних освітніх програм і програм подвійних дипломів, забезпечення академічної мобільності студентів та викладачів, викладання окремих дисциплін іноземними мовами, визнання іноземних кваліфікацій та дипломів, участь у міжнародних наукових проєктах та публікації у міжнародних наукових виданнях, створення мультикультурного освітнього середовища та розвиток міжнародної співпраці у сфері освіти та науки.

Розвиток інформаційних технологій включає впровадження сучасних електронних навчальних платформ та інструментів для організації освітнього процесу, забезпечення високошвидкісного доступу до Інтернету та надійного Wi-Fi покриття на всій території університету, використання хмарних технологій та цифрових сервісів, розвиток електронної бібліотеки та доступу до наукових баз даних, підтримку дистанційного та змішаного навчання, впровадження систем автоматизації управління університетом, забезпечення кібербезпеки та захисту даних, використання технологій штучного інтелекту для оптимізації навчального процесу та наукових досліджень, розвиток цифрових компетенцій у студентів та викладачів, а також підтримку інноваційних проєктів у сфері інформаційних технологій.

Конкурентні вимоги до змін на ринку праці для сучасного університету включають постійний моніторинг та аналіз потреб ринку праці, гнучке реагування на нові вимоги шляхом оновлення освітніх програм та запровадження нових спеціальностей, розвиток у студентів навичок, що користуються попитом (soft skills, цифрові навички, критичне мислення, креативність), налагодження тісної співпраці з роботодавцями для забезпечення практичної підготовки та стажування студентів, сприяння працевлаштуванню випускників через кар'єрні центри та програми підтримки, розвиток програм перекваліфікації та підвищення кваліфікації для дорослих, інтеграцію міждисциплінарних підходів в освіті для підготовки фахівців широкого профілю, формування у випускників підприємницьких навичок та готовності до започаткування власної справи, а також прогнозування

майбутніх потреб ринку праці та підготовка фахівців для нових галузей економіки.

Демографічні зміни для сучасного університету включають адаптацію освітніх програм та послуг до потреб різних вікових груп, включаючи навчання протягом життя та програми для старшого покоління, розширення спектру освітніх послуг для залучення абітурієнтів з різних регіонів та країн в умовах зниження народжуваності, створення інклюзивного освітнього середовища для студентів з різним соціально-економічним походженням, врахування потреб ринку праці, що змінюється під впливом демографічних тенденцій (наприклад, зростання попиту на фахівців у сфері геріатрії), розробку спеціальних програм підтримки для студентів з малозабезпечених сімей або тих, хто поєднує навчання з роботою, активне залучення до освітнього процесу представників різних поколінь для обміну досвідом та знаннями, розвиток онлайн- та змішаних форматів навчання для забезпечення доступності освіти для різних категорій населення, а також проведення досліджень у сфері демографії та розробка рішень для соціально-економічного розвитку регіону в умовах демографічних змін [104].

Державна політика в галузі освіти для сучасного університету має включати відповідність законодавчим нормам та стандартам якості освіти, ефективну взаємодію з органами державної влади, активну участь у формуванні державної освітньої політики, залучення державного фінансування та підтримки, забезпечення прозорості та підзвітності у використанні державних коштів, адаптацію до пріоритетів державної політики у сфері науки та інновацій, врахування державних вимог щодо працевлаштування випускників та розвитку регіональної економіки, участь у державних програмах розвитку освіти та науки, а також сприяння реалізації державної політики щодо інтернаціоналізації освіти та інтеграції до європейського освітнього простору.

Економічна ситуація в країні та світі для сучасного університету включає здатність адаптуватися до економічної нестабільності та криз,

ефективно управляти фінансовими ризиками, залучати фінансування в умовах обмежених державних ресурсів, пропонувати освітні програми, що відповідають потребам ринку праці в умовах економічних змін, розвивати міжнародну співпрацю для залучення іноземних студентів та фінансування, оптимізувати витрати та шукати нові джерела доходів, комерціалізувати наукові розробки для отримання прибутку, готувати випускників, здатних успішно працювати в умовах глобальної економіки, а також проводити дослідження, що сприяють економічному розвитку країни та світу.

Стійкість ЗВО є динамічною характеристикою, яка постійно змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Тому ЗВО повинні постійно вдосконалювати свою діяльність, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку освітніх послуг.

Про актуальність статусу стійкості університету, як суб'єкту критичної інфраструктури регіону [155], говорять такі факти. Широкомасштабне вторгнення росії, розпочате 24 лютого 2022 р., спричинило комплекс серйозних проблем в українській освіті. Насамперед, це стосується вимушеного переміщення значної кількості населення України та руйнування й пошкодження закладів освіти внаслідок воєнних дій. Понад 10 млн [192] людей під тиском обставин змінили місце життя: 6,5 млн у межах країни, 3,9 млн виїхали за кордон. Переважно, це жінки та діти. За даними ЮНІСЕФ [193], з усього дитячого населення України більше ніж половина – 4,3 млн дітей із 7,5 млн загалом – вимушені були покинути свої домівки. За прогнозними даними, упродовж першого місяця війни за кордон виїхали більш як 23 тис. педагогічних працівників і понад 600 тис. учнів [194]. Але ці дані не є точними. Директори й ректори говорять, що місцеперебування близько 10-15 % учнів і студентів не ідентифіковано. В Україні 1748 закладів освіти постраждали від бомбардувань та обстрілів, 144 з них зруйновано вщент [195]. За рік війни змінили місце постійної локації 34 заклади вищої освіти (ЗВО – інститути, університети й академії), 42 заклади фахової передвищої освіти (коледжі) і

65 відокремлених структурних підрозділів [196]. Щотижня кількість постраждалих від війни та переміщених ЗВО зростає.

Доречно наголосити, що нова реальність породила трансформаційні зміни, які з одного боку, можуть нести закладам вищої освіти серйозні випробування. З іншого боку, трансформаційні зрушення, які відбуваються в світовій економіці, обумовлюють необхідність створення сприятливих умов для інноваційного розвитку як української держави в цілому, так галузі освіти, зокрема. Реалізація інноваційної моделі розвитку України передбачає необхідність ефективного використання різних форм інтеграції у глобальний освітній простір вітчизняних навчальних закладів. Динамічна зміна технологій, розвиток інформаційного суспільства вимагають забезпечення відповідного рівня вищої освіти в Україні, що визначається, насамперед, якістю освітніх послуг та системою ефективного менеджменту як окремих вищих навчальних закладів, так і системи освіти загалом.

Зазначимо, що національна модель системи освіти продемонструвала властивості гнучкості, пластичності та адаптивності в умовах дії періоду воєнного стану. Студенти, які через війну тимчасово не можуть відвідувати свій університет, можуть продовжувати навчання у режимі онлайн в іншому вітчизняному ЗВО. До такої ініціативи долучилися провідні вищі навчальні заклади України, серед яких й НТУ «Дніпровська політехніка». Навчання проходить на платформах Microsoft 365 та Moodle, які мають європейський стандарт. Працювати в них вміє вже кожен студент, адже здобувачі освіти набули такого досвіду під час дистанційного навчання у період коронавірусної пандемії. До позитивних ознак цифрової освіти відносимо: гнучкість, незалежність від часу та місця, онлайн-конференції, економічність, формування цифрового інтелекту та цифрового капіталу, доступність, відсутність кордонів та інтернаціональність, віртуальна мобільність [197].

В умовах сучасних трансформацій перед закладами вищої освіти постає певна кількість групованих проблем. Перша група проблем пов'язана з тим, що багато студентів і викладачів перебувають у різних обставинах (на

окупованих і неокупованих територіях, з деякими немає зв'язку, хтось перемістився в межах України, а хтось виїхав за кордон). Друга група – фінансові проблеми. Державний бюджет був скорочений, а обсяг роботи при цьому не змінився. Спеціальний фонд бюджету, який наповнюється через контрактну форму навчання студентів та співпрацю з підприємствами, також скоротився. Водночас зросла зацікавленість міжнародних партнерів, з'являється все більше партнерських програм для вітчизняних університетів [209].

В умовах стабільного суспільного розвитку Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» входив в десятку національних лідерів освіти. Але з приходом потужних зовнішніх викликів (пандемія Covid-19 та повномасштабна війна), університет перейшов у формат антикризового управління та термінової трансформації внутрішніх процесів освітньо-наукового простору. В результаті рейтингова позиція вишу зазначала певних змін. Але по завершенню антикризової трансформації управлінських процесів рейтингова позиція НТУ «Дніпровська політехніка» залишилась у тій самій групі з позитивною тенденцією. Тож доцільно розглянути основні управлінські підходи, які забезпечували цей процес.

По-перше, це виважена та ефективна кадрова політика університету. Керівництво вишу формує та реалізує таку кадрову політику, яка стимулює інновації та продуктивну роботу всіх учасників освітнього процесу та працівників університету.

По-друге, це оптимальний формат організації освітнього процесу, який передбачав і асинхронний режим навчання, і змішаний, і дистанційний. Керівництво НТУ «Дніпровська політехніка» готує передумови, щоб поступово й поетапно повертатися до офлайн навчання, з урахуванням заходів безпеки.

По-третє, це забезпечення стійкості навчального закладу в умовах невизначеності. Під час війни заклади вищої освіти демонструють стійкість, солідарність та активну підтримку студентів і викладачів. Задля цього провідні

університети України утворили Альянс українських університетів. Університети відіграють ключову роль у забезпеченні добробуту людей, сприянні єдності та розвитку суспільства. Стійкі університети створюють нові академічні зв'язки і спільноти. Наразі в Альянс входять [181]:

1. Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
2. Київський національний університет імені Тараса Шевченка
3. Національний університет водного господарства та природокористування
4. Сумський державний університет
5. Український католицький університет
6. Київська школа економіки

Історичні події перетворюють сильні українські університети на надійних партнерів один для одного і для міжнародних організацій, форсують створення нового академічного майбутнього. Якщо студенти мають повертатися із-за кордону, то треба підготувати той плацдарм, куди вони зможуть повернутися, навчатися та у майбутньому розвивати сферу освіти і науки в Україні.

По-четверте, це діджиталізація університетської освіти. Актуальною є потреба розвитку цифрових компетенцій, освоєння новітніх інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для учнів, студентів, педагогічних працівників, що сприятиме розвитку критичного мислення, здатності до самостійних аргументованих суджень, умінню навчатися впродовж життя. Використання ІКТ відкриває нові можливості для проєктування й реалізації освітнього процесу, потребує засвоєння та розвитку цифрових компетенцій. ІКТ, зокрема, удоступнюють освіту, урізноманітнюють форми її отримання, забезпечують безперервність освіти впродовж життя, розвиток особистісно орієнтованого навчання тощо [184].

Нам вдалося розглянути далеко не всі управлінські підходи, що забезпечують стійкість національних університетів в умовах невизначеності,

ми назвали одні із головних. Дослідження у цьому напрямку будуть продовжені.

У таблиці 3.2 наведено перелік методів оцінки стійкості ЗВО з виокремленням переваг та недоліків по кожному методу.

Вибір методів оцінки стійкості ЗВО залежить від цілей оцінки, доступних даних та ресурсів. Найчастіше використовують комбінацію декількох методів для отримання найбільш повної та об'єктивної оцінки. Ці критерії є загальними та можуть бути адаптовані до специфіки кожного ЗВО. Важливо враховувати, що оцінка ЗВО повинна бути комплексною та враховувати всі аспекти його діяльності.

Таблиця 3.2

Переваги та недоліки методів оцінки стійкості ЗВО

Назва методу	Сутність методу	Перевага	Недоліки
Методи експертних оцінок	Метод передбачає залучення експертів (викладач, науковець, роботодавець)	Якісні аспекти діяльності ЗВО	Оцінка залежить від кваліфікації експерта
Статистичні методи	Статистичні данні	Порівняння за кількісними показниками	Не всі показники можуть відображати реальність роботи ЗВО
Рейтингові методи	Складання рейтингу	Порівняння ЗВО на міжнародному та національному рівні	Особливість використаної методології (маніпулювання показниками)
Методи SWOT-аналізу	Основні переваги, недоліки, можливості та загрози ЗВО	Комплексний підхід до аналізу діяльності університету	Оцінки залежать від кваліфікації аналітика
Методи бенчмаркінгу	Виявлення кращих практик конкурентів та впровадження їх у діяльність ЗВО	Навчання на досвіді кращих університетів	Складність порівняння ЗВО з різними характеристиками

Сформовано автором

Пропонується здійснити оцінку стійкості ЗВО з точки зору системи вищої освіти, споживачів освітніх послуг та суспільства. Оскільки функціонування університету впливає на систему вищої освіти. Тобто, як система освіти так і сам університет здатен впливати на неї за рахунок об'єднань університетів за своїм профілем. Споживачі освітніх послуг по закінченню університету розуміють на скільки вони конкурентоздатні на ринку праці. Варто вимірювати їх рівень задоволення. Суспільство в цілому залишає відгук про якість отриманої освітньої функції та здатно впливати на кількість вступників за рахунок рекомендацій та зв'язків з випускниками [107].

З точки зору системи вищої освіти пропонується зробити акцент на розвитку національної системи вищої освіти та його наукового потенціалу.

Формула 1. Індекс наукової продуктивності (ІНП):

ІНП = Кількість науково педагогічних працівників * (кількість публікацій*імпаکت фактор)

Формула 2. Коефіцієнт залучення зовнішнього фінансування на наукові дослідження (КЗФ)

КЗФ=Загальний обсяг фінансування наукової діяльності *Обсяг залучених грантів та проєктів

Формула 3. Індекс відповідності стандартам якості освіти (ІЯ)

ІЯ=Загальна кількість освітніх програм*Кількість акредитованих освітніх програм*Середній бал акредитації

З точки зору споживачів освітніх послуг зробити акцент на ступені задоволення та відгуків від випускників. Важливим є якість навчання, можливості працевлаштування, вартість навчання та умови навчання.

Формула 1. Індекс успішного працевлаштування випускників (ІПВ)

ІПВ=Загальна кількість випускників * Кількість випускників, працевлаштованих протягом року / Середній рівень заробітної плати випускників

Формула 2. Коефіцієнт задоволеності студентів якістю навчання (КЗС)

$KЗС = \text{Середній бал за результатами опитувань студентів щодо якості викладання, навчальних матеріалів. Кількість опитаних респондентів не менше 20\% від загальної кількості студентів університету. Ступінь задоволеності 1) - 30 відсотків; 2 - 60 відсотків; 3 - не менше ніж 90 відсотків}$

Формула 3. Індекс доступності навчання (ІДН)

$ІДН = (\text{Загальна кількість студентів} * \text{Кількість студентів, які отримують стипендії та пільги}) / \text{Середня вартість навчання.}$

З точки зору суспільства варто оцінити внесок ЗВО у соціально-економічний розвиток регіону та країни, його репутація та вплив на суспільну думку.

Формула 1. Індекс соціального впливу (ІСВ)

$ІСВ = (\text{Кількість випускників, які працюють у соціальній сфері} / \text{Кількість соціально значущих проєктів та ініціатив ЗВО}) * \text{Рівень залучення громади до діяльності ЗВО}$

Формула 2. Індекс репутації ЗВО (ІР)

$ІР = \text{Рейтингове місце ЗВО у національних та міжнародних рейтингах} + \text{Кількість згадувань у ЗМІ (позитивних)} - \text{Кількість згадувань у ЗМІ (негативних)}$

Формула 3. Коефіцієнт регіонального розвитку (КРР)

$КРР = \text{Кількість випускників, які залишилися працювати в регіоні} / \text{Кількість спільних проєктів з місцевою владою та бізнесом.}$

Оцінка Стійкості закладу вищої освіти є складним та багатоаспектним процесом, що вимагає врахування різних перспектив. З точки зору системи вищої освіти, ключовими є наукова продуктивність, здатність залучати зовнішнє фінансування та відповідність стандартам якості. Для споживачів освітніх послуг першочергове значення мають успішне працевлаштування випускників, задоволеність якістю навчання та фінансова доступність освіти. Суспільство ж оцінює ЗВО за його соціальним впливом, репутацією та внеском у регіональний розвиток. Застосування кількісних формул, поряд з

якісним аналізом, дозволяє отримати об'єктивну картину конкурентних позицій університету.

Комплексний підхід до оцінки, що враховує інтереси всіх зацікавлених сторін, є необхідним для розробки ефективних стратегій підвищення стійкості ЗВО в умовах глобалізації та динамічних змін на ринку праці. Результати такої оцінки є цінним інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення сталого розвитку університету. В кінцевому підсумку, висока стійкість ЗВО сприяє підвищенню якості вищої освіти та зміцненню інтелектуального потенціалу нації [108].

Разом з тим, все вищезначене, на наш погляд, ефективно працювало в системі вищої освіти за умов мирного періоду розвитку української держави. З настанням дії зовнішніх викликів значної сили, як-то пандемія чи повномасштабне розгортання збройного конфлікту, який надзвичайно зруйнував та пошкодив інфраструктуру освітньої галузі та визначив новітню функцію в діяльності університетів – безпека освітнього процесу в умовах дії періоду воєнного стану - актуальним постає завдання удосконалення методологічного інструментарію, який дозволяє формувати регіональну мережу спроможних університетів. Цей інструментарій базується на застосуванні Індексного підходу (Index-based approach) при вимірюванні ступеня функціональної стійкості університету та його здатності виконувати основні функції в умовах воєнного стану: освітню, науково-дослідну, соціальну та євроінтеграційну. Запропонований методологічний підхід включає:

1. Концептуальна рамка визначення ступеня функціональної стійкості університету побудована на основі таких блоків:

- організаційна стійкість (organizational resilience)
- інституційна адаптивність (institutional adaptability)
- управління ризиками (risk management)
- стійкий розвиток в освіті (ESD - education sustainable development).

2. Основні виміри стійкості (Resilience Dimensions) здійснюються за такими функціональними напрямками діяльності закладів вищої освіти: організаційний (ефективність управління, наявність антикризових стратегій тощо); навчально-освітній (здатність забезпечити безперервність навчального процесу); технологічний (цифровізація, кіберзахист, технічна інфраструктура); фінансово-економічний (диверсифікація джерел фінансування, антикризові резерви тощо); напрям психосоціальної підтримки студентів і персоналу (програми підтримки ментального здоров'я; курсу, тренінги тощо); напрям інституційного та регіонального партнерства (взаємодія з місцевими та міжнародними партнерами, євроінтеграційна компонента тощо); наукова, дослідницька та інноваційна діяльність (гнучкість наукової діяльності в умовах викликів).

3. Метод вимірювання стійкості функціонування університетів на регіональному рівні передбачає застосування індексного підходу (Index-based approach). Саме індексний підхід є ефективним інструментом для оцінювання складних, багатофакторних явищ, що важко піддаються безпосередньому вимірюванню. Індексний підхід дозволяє інтегрувати множини індикаторів у єдиний інтегральний показник, який узагальнено характеризує стан або рівень розвитку певного об'єкта чи процесу. Зокрема, індексні методи широко використовуються в соціальних, економічних, освітніх та управлінських дослідженнях. Відомими прикладами застосування індексного підходу можна назвати такі як: Індекс людського розвитку (HDI), Глобальний індекс Стійкості (GCI), Індекс якості освіти тощо. Перевага індексного підходу полягає у можливості наочно демонструвати багатовимірну інформацію та здійснювати порівняльний аналіз між окремими об'єктами (країнами, регіонами, установами) на основі індикаторів, які знаходяться у відкритих базах даних. Індикатори відкритого доступу для вимірювання стійкості функціонування університетів на регіональному рівні повинні відповідати таким принципам [109,110]:

- бути об'єктивно наявними у відкритому доступі;

- бути однаково застосовними до всіх університетів, діяльність яких досліджується;

- бути репрезентативними для ключових вимірів стійкості.

У контексті нашого дослідження, аналіз інституційної стійкості закладів вищої освіти (ЗВО) в умовах кризових ситуацій та емерджентних загроз, зокрема збройних конфліктів, потребує застосування верифікованої та багатокомпонентної методології. Для вирішення цього завдання ми пропонуємо розширений індексний підхід, який дозволяє не лише констатувати факт стійкості, але й кількісно оцінити її рівень та ідентифікувати ключові фактори, що впливають на адаптивність інституцій.

Використання композитного індексу є ефективним інструментом для агрегації множини різнорідних, але взаємопов'язаних індикаторів у єдиний інтегральний показник. Перевага такого підходу полягає в можливості оперативної оцінки стану ЗВО, що базується на відкритих даних та публічних джерелах інформації. Це забезпечує прозорість, масштабованість та можливість регулярного моніторингу без залучення ресурсів самих установ.

Для формування Індексу стійкості ЗВО пропонується використовувати систему індикаторів, згрупованих за кількома функціональними компонентами. Ці компоненти відображають різні аспекти діяльності вишу, що є критично важливими для його функціонування в умовах кризи. Підсумковий індекс розраховується за формулою:

$$IS_{HEI} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n S_i$$

де

S_i – це нормалізоване (або бінарне) значення i -го індикатора (наприклад, якщо на офіційному сайті ЗВО є стратегія розвитку закладу, тоді значення показника = 1, якщо немає, тоді значення показника = 0);

n – показує загальну кількість індикаторів, обраних для вимірювання (зазвичай від 10 до 15).

Загальний результат показника індексу стійкості ЗВО знаходиться в діапазоні від 0 до 1.

Для розрахунку індексу стійкості ЗВО в умовах дії правового режиму воєнного стану обираємо певну кількість індикаторів, які можна знайти у відкритих джерелах інформації (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Примірний перелік показників для обрахунку індексу стійкості закладів вищої освіти на рівні регіону в умовах воєнного стану

№	Індикатор	Джерело	Тип шкали
1.	Наявність стратегії розвитку до 2025/30 року	Сайт ЗВО	Бінарна
2.	Рівень цифрової готовності (e-learning, LMS, електронний кабінет)	Сайт ЗВО / Звіт МОН	Бінарна
3.	Участь у міжнародних проєктах (Horizon, Erasmus+, інші)	Офіційні сайти, ERASMUS+ Database	Бінарна
4.	Психологічна підтримка студентів	Сайт ЗВО	Бінарна
5.	Наявність укриття та плану безпеки на випадок обстрілів	Сайт ЗВО / регіональні новини	Бінарна
6.	Кількість іноземних студентів (%)	ЄДЕБО / Звіт ЗВО	Пропорція
7.	Наявність структур внутрішнього забезпечення якості освіти	Сайт ЗВО / НАЗЯВО	Бінарна
8.	Кількість підписаних меморандумів з бізнесом / громадами (2022-24)	Сайт ЗВО	Бінарна
9.	Наявність та оновлення платформи дистанційного навчання (Moodle тощо)	Сайт ЗВО	Бінарна
10.	Фінансова автономія (наявність платних освітніх програм)	Сайт ЗВО / відкриті бюджети	Бінарна

Джерело: Авторська розробка (бінарна шкала для обчислення індексу стійкості, де оцінка 0 балів = індикатор у відкритих базах даних не знайдено, а оцінка 1 бал = індикатор присутній на офіційному сайті ЗВО)

У нашому прикладі індекс стійкості ЗВО IS_HEI (від англ. *Institutional Sustainability Index of Higher Education Institutions*) функціонально є узагальненим показником відображення рівня інституційної стійкості закладу вищої освіти (ЗВО) в умовах кризи, війни чи інших емерджентних загроз. Цей інтегральний індекс показує, наскільки університет є готовим:

- працювати в умовах ризику (війна, пандемія, кібератаки тощо);
- зберігати належний рівень якості освітнього процесу;
- захищати студентів і персонал (укриття, психологічна допомога тощо);
- адаптуватися до змін (цифровізація, дистанційне навчання та інше);
- взаємодіяти з міжнародними партнерами у сфері науки та освіти.

Кількісний вимір показника IS_HEI оцінюємо на підставі такої градації, що представлена у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Кількісна та якісна інтерпретація індексу стійкості
регіональних ЗВО**

Індекс стійкості ЗВО, IS_HEI	Інтерпретація індексу
0.80 – 1.00	Висока інституційна стійкість
0.60 – 0.79	Помірна стійкість ЗВО
0.40 – 0.59	Середній рівень стійкості
0.20 – 0.39	Низька стійкість ЗВО
0.00 – 0.19	Критично низький рівень стійкості ЗВО

Складено автором

Для перевірки нашої гіпотези проведемо розрахунок індексу стійкості на прикладі трьох відомих у Дніпропетровському регіоні ЗВО, які упродовж останніх 10 років постійно входять до загальнонаціонального рейтингу закладів вищої освіти «ТОП-200», а саме у першу 20-ку кращих вишів країни.

Це такі заклади вищої освіти, як: Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (ЗВО № 1); Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»; Дніпровський медичний університет (ЗВО № 3).

Проводимо збір даних по кожному із зазначених університетів та групуємо їх з одночасним заповненням типу оцінювання по кожному індикатору.

Таблиця 3.5

Перелік показників для обрахунку індексу стійкості закладів вищої освіти Дніпропетровської області в умовах воєнного стану

№	Індикатор	Джерело	Тип шкали	ЗВО № 1	ЗВО №2	ЗВО № 3
1.	Наявність стратегії розвитку до 2025/30 року	Сайт ЗВО	Бінарна	0	1	0
2.	Рівень цифрової готовності (e-learning, LMS, електронний кабінет)	Сайт ЗВО / Звіт МОН	Бінарна	1	1	1
3.	Участь у міжнародних проєктах (Horizon, Erasmus+, інші)	Офіційні сайти, ERASMUS+ Database	Бінарна	1	1	1
4.	Психологічна підтримка студентів	Сайт ЗВО	Бінарна	1	1	1
5.	Наявність укриття та плану безпеки на випадок обстрілів	Сайт ЗВО / регіональні новини	Бінарна	1	0	0
6.	Кількість іноземних студентів (%)	ЄДЕБО / Звіт ЗВО	Пропорція	0	0	0
7.	Наявність структур внутрішнього забезпечення якості освіти	Сайт ЗВО / НАЗЯВО	Бінарна	0	0	1
8.	Кількість підписаних меморандумів з бізнесом / громадами (2022-24)	Сайт ЗВО	Бінарна	1	1	1
9.	Наявність та оновлення платформи дистанційного навчання (Moodle тощо)	Сайт ЗВО	Бінарна	1	1	1
10.	Фінансова автономія (наявність платних освітніх програм)	Сайт ЗВО / відкриті бюджети	Бінарна	0	0	0
Загальна сума балів у розрізі ЗВО				6	6	6

Як видно із таблиці 3.5 всі університети, на офіційних веб-сайтах яких ми зібрали первинну інформацію, отримали однакову бальну оцінку для підрахунку індексу стійкості ЗВО. Проводимо подальший розрахунок індексу за формулою і отримуємо індивідуальний показник індексу:

$$IS = \frac{6}{10} = 0.60$$

Результати обрахунку по кожному університету заносимо в таблицю 3.6 для проведення порівняння.

Таблиця 3.6

Порівняльна таблиця Індексу стійкості регіональних закладів вищої освіти (авторська розробка)

Назва ЗВО	Бали	IS_HEI	Рівень стійкості ЗВО
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара	6/10	0.60	Помірна
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»;	6/10	0.60	Помірна
Дніпропетровський медичний університет	6/10	0.60	Помірна

Резюмуючи обрахунок Індексу та отримані результати, можемо сформулювати такі узагальнюючі висновки. Попри те, що всі три заклади вищої освіти отримали однакову суму балів (6 із 10 можливих) за обраною системою індикаторів, структура їхньої стійкості суттєво відрізняється, що

свідчить про різні пріоритети, стратегії реагування на виклики воєнного часу та рівень готовності до емерджентних ситуацій.

ЗВО №1 демонструє відносно збалансований профіль стійкості з акцентом на: наявність укриттів та планів безпеки; активну участь у міжнародних проєктах; забезпечення психологічної підтримки студентів. Водночас відсутність стратегії розвитку, структур внутрішнього забезпечення якості та фінансової автономії свідчить про недостатню інституційну зрілість та низьку прозорість управління.

ЗВО № 2 досягає аналогічної кількості балів за рахунок цифрової інфраструктури, психологічної підтримки та міжнародного співробітництва, однак вразливий у питаннях безпеки (відсутність укриттів), внутрішнього контролю якості та стратегічного планування. Це свідчить про орієнтацію на оперативну адаптацію, а не на довгострокову трансформацію.

ЗВО №3, попри відсутність укриттів та стратегії, демонструє сильні сторони у внутрішній якості освіти, міжнародній інтеграції та цифровій готовності, що вказує на вектор розвитку у бік стійких академічних практик і партнерств.

Таким чином, однакова сума балів не відображає тотожного рівня інституційної стійкості. Навпаки, відмінності у профілях індикаторів вказують на різні моделі адаптації та потребу в поглибленому якісному аналізі. Це підкреслює важливість комплексного підходу до оцінювання не лише за кількістю балів, а й за якісною структурою стійкості кожного закладу.

В контексті публічного управління та адміністрування розвитку системи вищої освіти в регіоні Індекс стійкості ЗВО може слугувати важливим науково обґрунтованим показником для прийняття управлінських рішень, зокрема:

- на рівні МОН України або обласних рад Індекс стійкості показує, які ЗВО краще підготовлені до зовнішніх викликів, війни інших емерджентних ризиків;

- на рівні керівництва ЗВО цей індекс показує сильні та слабкі сторони у порівнянні з іншими регіональними університетами та слугує мотиватором інституційного розвитку;
- на рівні громадськості (студенти, батьки, абітурієнти) саме цей Індекс слугує об'єктивним взірцем того, як вибирати університет із кращою безпекою, підтримкою та якістю освітнього процесу;
- на рівні міжнародного партнерства цей Індекс слугує орієнтиром для міжнародних стейкхолдерів в контексті обрання надійних партнерів серед українські ЗВО для стратегічної співпраці.

Ми переконані, що саме індексний підхід забезпечує аналітичну гнучкість, уможливорює комплексне порівняння регіональних закладів вищої освіти, а також надає науково обґрунтовану основу для прийняття управлінських рішень у сфері освіти в умовах суспільних криз. Важливо акцентувати, що саме індексний підхід дозволяє активно залучати мешканців громади до суспільного діалогу та формування іміджевої політики освітнього закладу на основі оцінок незалежних експертів, якими у даному випадку можуть виступати як громадяни України, так і представники міжнародної академічної спільноти, міжнародні інвестори, інституції та інші суб'єкти публічної політики у сфері освіти.

3.3. Перспективи розвитку університетських хабів як центрів публічної взаємодії

Розглядаючи важливість інноваційного потенціалу університетів у сучасному світі, перш за все потрібно знайти гармонію між шануванням усталених традицій, що становлять основу науково-освітньої та культурної спадщини, та впровадженням новітніх підходів [72]. Саме це збалансування визначає стратегічну роль вищої освіти в суспільстві. Відкриває шляхи до формування центрів публічної взаємодії між університетами та регіонами. Важливо, щоб університети швидко реагували на потреби суспільства, запити економіки та культурної сфери, а також брали активну участь у розв'язанні нагальних проблем як країни загалом, так і окремих регіонів. При цьому ключовим елементом розвитку вищої освіти є налагодження ефективної взаємодії з державою, бізнесом та громадськими об'єднаннями.

Формування концепції інноваційного університету та посилення інтеграційних зв'язків між освітою, наукою та виробництвом є важливим кроком у створенні в країні якісно нового середовища. Саме це середовище здатне забезпечити реальне та практичне вирішення завдання переходу української економіки на інноваційний шлях розвитку та гарантувати його стабільність. Саме це в подальшому дозволять отримати університетам більш значущої ролі – стати хабом центру публічних взаємодій [69].

Зростає усвідомлення та підтверджується на практиці важлива роль університетів, яка виходить далеко за межі їхніх традиційних функцій освітніх та наукових центрів. Сьогодні університети дедалі більше розглядаються як ключові актори у розвитку місцевих громад та суспільства в цілому. Цю зростаючу роль можна узагальнити у вигляді рис. 3.3.



Рис.3.3. Роль університету як центру публічної взаємодії

Сформовано автором

Сучасний університет перестає бути ізольованим від суспільства, стає активним, інтегрованим учасником життя місцевої громади та суспільства в цілому, сприяючи їхньому соціально-економічному, культурному та екологічному розвитку.

1) Роль університету у сприянні економічному розвитку є багатогранною та глибокою. Сучасний університет – це не лише кузня знань, але й потужний каталізатор економічного зростання на місцевому, регіональному та навіть національному рівнях. Його вплив охоплює широкий спектр діяльності, починаючи від генерації інновацій та підготовки кваліфікованих кадрів до стимулювання підприємництва та налагодження партнерства з бізнесом і владою.

Одним із ключових аспектів економічного впливу університету є його здатність генерувати нові знання та технології. Фундаментальні та прикладні наукові дослідження, що проводяться в університетських лабораторіях та науково-дослідних центрах, стають підґрунтям для створення проривних інновацій. Ці інновації можуть мати прямий вплив на різні галузі економіки, підвищуючи їхню ефективність, створюючи нові продукти та послуги, а також формуючи нові ринки. Університети часто виступають ініціаторами створення

технологічних парків та бізнес-інкубаторів, які стають сприятливим середовищем для комерціалізації університетських розробок та підтримки стартапів. Саме в цих екосистемах народжуються інноваційні компанії, здатні кардинально змінювати існуючі бізнес-моделі та стимулювати економічне зростання.

2) Сучасні університети все частіше розглядаються не лише як центри освіти та науки, але й як важливі актори у вирішенні соціальних проблем. Їхній потенціал у цій сфері є величезним і охоплює різноманітні аспекти життя суспільства. Університети, завдяки своїм інтелектуальним ресурсам, дослідницькій базі, студентській енергії та зв'язкам з громадою, можуть відігравати ключову роль у подоланні соціальних викликів та покращенні якості життя [111,112,113].

Одним із важливих напрямків є проведення соціально орієнтованих досліджень. Університетські науковці можуть досліджувати причини та наслідки соціальних проблем, таких як бідність, нерівність, дискримінація, безробіття, проблеми зі здоров'ям, екологічні негаразди тощо. Результати цих досліджень можуть стати основою для розробки ефективних соціальних програм та політик на місцевому, регіональному та національному рівнях. Університети можуть виступати незалежними експертами та аналітиками, надаючи об'єктивну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень [114].

Іншим важливим аспектом є підготовка фахівців соціальної сфери. Університети готують соціальних працівників, педагогів, психологів, медиків, юристів та інших професіоналів, які безпосередньо працюють з людьми, що потребують допомоги та підтримки. Якість їхньої підготовки має вирішальне значення для ефективності соціальних служб та програм. Університети повинні не лише надавати теоретичні знання, але й розвивати практичні навички, емпатію та соціальну відповідальність у своїх студентів.

Університети також можуть ініціювати та реалізовувати різноманітні соціальні проекти та ініціативи. Студентські волонтерські рухи, юридичні

клініки, психологічні консультаційні центри, освітні програми для вразливих груп населення, екологічні акції – це лише деякі приклади того

3) Сучасний університет є не лише освітнім та науковим осередком, але й потужним культурним та інтелектуальним центром, що відіграє значну роль у формуванні духовного та інтелектуального ландшафту як місцевої громади, так і суспільства в цілому. Його вплив у цій сфері є багатограним і охоплює різноманітні аспекти культурного та інтелектуального життя.

Університети традиційно є осередками збереження та поширення культурної спадщини. Вони зберігають цінні бібліотечні фонди, архівні матеріали, музейні колекції, які є важливими джерелами знань про історію, культуру та мистецтво. Університетські науковці проводять дослідження в галузі гуманітарних наук, вивчаючи мову, літературу, історію, філософію, мистецтвознавство, тим самим сприяючи глибшому розумінню культурних процесів та збереженню національної ідентичності [115].

Крім того, університети є активними генераторами нових ідей та інтелектуального дискурсу. Академічне середовище сприяє вільному обміну думками, критичному мисленню та міждисциплінарним дослідженням. Університетські лекції, семінари, наукові конференції та публічні дискусії стають майданчиками для обговорення актуальних питань науки, культури, політики та суспільства. Саме в університетських стінах часто зароджуються нові філософські концепції, наукові теорії та мистецькі напрями, які згодом впливають на розвиток суспільства.

4) Університети також відіграють важливу роль у культурному обміні та міжкультурному діалозі. Завдяки міжнародним зв'язкам, програмам обміну студентами та викладачами, участі у міжнародних наукових та культурних проектах, університети стають мостами між різними культурами. Вони сприяють взаєморозумінню, толерантності та збагаченню культурного досвіду як для членів університетської спільноти, так і для місцевої громади.

Ефективне партнерство університетів з місцевою владою та бізнесом є ключовим фактором сталого соціально-економічного розвитку регіонів. Таке

співробітництво створює синергію, в якій кожен учасник отримує значні переваги, а громада в цілому стає більш процвітаючою та інноваційною.

Партнерство з місцевою владою відкриває для університету можливості для активної участі у формуванні регіональної політики та стратегій розвитку. Університети можуть надавати експертну підтримку органам місцевого самоврядування у розробці соціально-економічних програм, планів міського розвитку, екологічних ініціатив та освітніх реформ. Наукові дослідження, проведені університетськими вченими, можуть стати основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У свою чергу, місцева влада може підтримувати університетські проекти, надавати фінансову допомогу, сприяти розвитку інфраструктури та створювати сприятливі умови для залучення талановитих студентів та викладачів. Спільні ініціативи можуть бути спрямовані на вирішення конкретних проблем громади, таких як покращення транспортної інфраструктури, розвиток туризму, підтримка місцевого бізнесу або впровадження енергоефективних технологій.

Співпраця з бізнесом є надзвичайно важливою для забезпечення практичної спрямованості навчального процесу та комерціалізації наукових розробок. Університети можуть готувати фахівців, які відповідають конкретним потребам місцевих підприємств, розробляти спільні навчальні програми, організовувати стажування та практики для студентів. Бізнес, у свою чергу, отримує доступ до кваліфікованих кадрів, новітніх наукових розробок та можливостей для підвищення кваліфікації своїх співробітників. Спільні науково-дослідні проекти можуть призвести до створення інноваційних продуктів та послуг, підвищення конкурентоздатності місцевих компаній та залучення інвестицій. Університети можуть також виступати майданчиками для трансферу технологій та знань, допомагаючи бізнесу впроваджувати новітні досягнення науки.

5) Ефективне партнерство університету з місцевою владою та бізнесом також сприяє розвитку підприємницької екосистеми в регіоні. Університети можуть підтримувати студентські та викладацькі стартапи,

надаючи їм менторську підтримку, доступ до інфраструктури та можливості для залучення інвестицій. Спільні ініціативи з бізнес-асоціаціями та інвестиційними фондами можуть створити сприятливе середовище для зростання інноваційних підприємств та залучення нових інвестицій у регіон.

Крім того, таке партнерство сприяє залученню додаткових ресурсів для університету та місцевої громади. Спільні проекти можуть претендувати на державне та міжнародне фінансування, гранти та інші форми підтримки. Це дозволяє реалізовувати масштабні ініціативи, які були б неможливі зусиллями окремих учасників [62].

Загалом, партнерство університетів з місцевою владою та бізнесом є потужним інструментом для стимулювання економічного зростання, вирішення соціальних проблем, розвитку інновацій та підвищення якості життя в регіоні. Воно вимагає від усіх сторін відкритості до співпраці, готовності до компромісів та чіткого визначення спільних цілей та взаємних вигод.

Волонтерство та громадська активність є невід'ємною складовою сучасного університетського життя, що виходить далеко за межі навчальних аудиторій та наукових лабораторій. Університети все частіше стають центрами формування активної громадянської позиції, заохочуючи студентів, викладачів та співробітників до добровільної участі у суспільно корисній діяльності та сприяючи розвитку місцевих громад.

Волонтерство в університетському середовищі набуває різноманітних форм. Студенти об'єднуються в волонтерські організації та ініціативні групи, щоб надавати допомогу тим, хто її потребує: людям похилого віку, дітям-сиротам, особам з інвалідністю, біженцям та внутрішньо переміщеним особам. Вони беруть участь у благодійних акціях, збирають кошти та речі для нужденних, організовують дозвілля та освітні заходи для дітей, надають соціальну та психологічну підтримку. Викладачі та співробітники університетів також активно долучаються до волонтерських ініціатив, використовуючи свої професійні знання та навички для допомоги громаді. Це

може бути юридична консультаційна допомога, медичні огляди, екологічні проекти або освітні програми для різних верств населення.

Громадська активність в університетах проявляється у різних формах участі у житті місцевої громади та суспільства в цілому. Студенти та викладачі висловлюють свою громадянську позицію щодо важливих соціальних та політичних питань, беруть участь у мирних акціях протесту, ініціюють публічні дискусії та круглі столи, співпрацюють з громадськими організаціями. Університети стають майданчиками для обговорення актуальних проблем, розробки альтернативних рішень та формування громадської думки. Студентське самоврядування відіграє важливу роль у представленні інтересів студентів та їх залученні до прийняття рішень, що стосуються університетського життя та місцевої громади.

Участь у волонтерській діяльності та громадських ініціативах має значний позитивний вплив як на самих учасників, так і на суспільство в цілому. Для студентів це є цінним досвідом соціальної взаємодії, розвитку емпатії, відповідальності та лідерських якостей. Вони отримують практичні навички, розширюють світогляд та усвідомлюють свою здатність впливати на позитивні зміни в суспільстві. Для викладачів та співробітників волонтерство та громадська активність є способом реалізувати свій громадянський обов'язок, поділитися своїми знаннями та досвідом, а також сприяти розвитку соціально відповідального університету [48,49].

Для місцевих громад волонтерська та громадська активність університетської спільноти є значною підтримкою у вирішенні нагальних соціальних проблем. Волонтери надають безкоштовну допомогу тим, хто її потребує, беруть участь у благоустрої міст та селищ, сприяють збереженню довкілля, підтримують культурні ініціативи. Громадська активність університетів сприяє підвищенню рівня громадянської свідомості населення, залученню громади до обговорення важливих питань та формуванню більш активного та відповідального суспільства.

6) Сприяння сталому розвитку є однією з ключових і дедалі зростаючих місій сучасних університетів. Усвідомлюючи глобальні виклики, пов'язані зі зміною клімату, виснаженням природних ресурсів, соціальною нерівністю та економічною нестабільністю, університети беруть на себе відповідальність за підготовку майбутніх поколінь до життя в умовах сталого розвитку та за внесок у пошук рішень цих складних проблем.

Університети сприяють сталому розвитку через різноманітні напрямки своєї діяльності:

- освіта для сталого розвитку: Університети інтегрують принципи сталого розвитку в навчальні програми різних спеціальностей. Студенти вивчають екологічні, соціальні та економічні аспекти сталого розвитку, набувають знань та навичок, необхідних для прийняття відповідальних рішень та розробки стійких рішень у своїй майбутній професійній діяльності. Університети розробляють спеціалізовані курси та програми з екологічного менеджменту, сталого енергоспоживання, соціальної відповідальності бізнесу та інших дисциплін, що сприяють формуванню фахівців у сфері сталого розвитку.

- наукові дослідження в галузі сталого розвитку: Університети проводять фундаментальні та прикладні дослідження, спрямовані на вирішення проблем сталого розвитку. Це включає дослідження в галузі відновлювальної енергетики, екологічно чистих технологій, сталого сільського господарства, збереження біорізноманіття, управління відходами, сталого міського розвитку, соціальної інклюзії та економічної справедливості. Результати цих досліджень стають основою для розробки нових технологій, політик та практик, що сприяють сталому розвитку.

- сталий розвиток університетського кампусу: Університети впроваджують принципи сталого розвитку у власну діяльність, роблячи свої кампуси більш екологічно чистими та соціально відповідальними. Це включає заходи з енергозбереження, використання відновлюваних джерел енергії, управління відходами, сталого водокористування, розвитку зелених зон,

пропагування сталого транспорту та етичних закупівель. Університетський кампус стає моделлю сталого розвитку та прикладом для наслідування для місцевої громади.

- партнерство та співпраця для сталого розвитку: Університети налагоджують партнерські відносини з органами державної влади, місцевим самоврядуванням, бізнесом, громадськими організаціями та міжнародними інституціями для спільної реалізації проектів у сфері сталого розвитку. Вони беруть участь у розробці регіональних та національних стратегій сталого розвитку, проводять спільні наукові дослідження, організовують освітні та інформаційні кампанії, спрямовані на популяризацію принципів сталого розвитку серед широкої громадськості.

- залучення студентів та громади до ініціатив сталого розвитку: Університети заохочують студентів до участі у волонтерських проектах та громадських ініціативах, спрямованих на вирішення екологічних та соціальних проблем. Вони організовують екологічні акції, кампанії з підвищення обізнаності про сталий розвиток, залучають місцеву громаду до обговорення питань сталого розвитку та спільної реалізації відповідних ініціатив на рівні міста чи регіону.

Артемов І.[60] у своєму дослідженні університетські комплекси як центри розвитку регіональної системи неперервної освіти пропонує розуміти під університетським хабом – частину університетської структури, яка формується об'єднанням університетів ждя досягнення соціальної мети. Nifatova O. M., Scherbak, V. G., Volianyk, O. Y., Verhun, M. O. [52] розглядають функціонування енергетичного університетського хабу як взаємодії різних навчальних закладів у розріз використання енергії та інших комунальних послуг (світло, вода, опалення). За допомогою технологій Smart Grid можна відслідковувати споживання енергії, кожного окремого закладу який відноситься до такого енергетичного університетського хабу. Левик А. [53] пропонує створювати університетські хаби на базі тих структурних підрозділів, які є наявні в університеті.

Тому, враховуючи вище наведене постає необхідність у наданні визначенню поняття «Університетський хаб в контексті публічної взаємодії». Так, пропонується наступне тлумачення університетського хабу - спеціалізована університетська структура, що цілеспрямовано створюється для активної, систематичної та взаємовигідної взаємодії університету з широким колом зовнішніх стейкхолдерів, включаючи місцеву громаду, органи влади, бізнес, громадські організації, культурні інституції та медіа.

Таким чином, університет є не просто освітнім закладом, а багатограним центром, що активно впливає на економічний розвиток регіону через генерацію знань та технологій, підготовку висококваліфікованих кадрів, стимулювання підприємництва, партнерство з бізнесом та владою, залучення талантів та інвестицій, а також через свою соціально-економічну роль. Інвестиції в університети є стратегічно важливими для забезпечення довгострокового та сталого економічного зростання регіонів та країн в цілому.

1. Моделі організації університетських хабів:

1.1. За територіальною ознакою: хаби на території університету з фокусом на залучення зовнішньої аудиторії; винесені хаби у міському просторі для забезпечення більшої доступності; мережа хабів, що охоплює різні райони міста або регіону.

1.2. За тематичною спрямованістю: хаби, орієнтовані на конкретні галузі знань або соціальні проблеми (наприклад, екологічний хаб, культурний хаб, технологічний хаб); універсальні хаби, що охоплюють широкий спектр тем.

1.3. За форматом управління: хаби, що повністю контролюються університетом; хаби, створені на умовах партнерства з місцевими органами влади, бізнесом, громадськими організаціями; самоорганізовані хаби на базі університетських ініціатив.

2. Ключові аспекти успішного розвитку університетських хабів:

2.1. Стратегічне планування: визначення місії, цілей та завдань хабу відповідно до стратегії розвитку університету та потреб громади; розробка чіткого плану дій та дорожньої карти.

2.2. Забезпечення ресурсами: Фінансове забезпечення (бюджетування, залучення грантів та спонсорської підтримки); Матеріально-технічна база (приміщення, обладнання, технології); людські ресурси (команда управління хабом, залучення волонтерів та експертів).

2.3. Програмна діяльність: розробка різноманітних та актуальних заходів, що відповідають інтересам різних цільових аудиторій; забезпечення високої якості контенту та організації заходів; сприяння інтерактивності та залученню учасників.

2.4. Комунікація та промоція: розробка ефективної комунікаційної стратегії для інформування громадськості про діяльність хабу; використання різноманітних каналів комунікації (соціальні мережі, вебсайт, ЗМІ, партнерські мережі); формування позитивного іміджу хабу.

2.5. Оцінка ефективності: визначення ключових показників ефективності (кількість учасників, рівень задоволеності, охоплення аудиторії, соціальний вплив тощо); регулярний моніторинг та аналіз результатів діяльності хабу; внесення коректив до планів та програм на основі результатів оцінки.

Висновки до розділу 3

Дослідження підтверджує високу важливість, ретельний підхід до співпраці між університетами та підприємствами: важливо не розглядати університетсько-ділове співробітництво як набір ізольованих трансакцій в рамках обмеженого діапазону додаткових надходжень, а як систему довгострокових, взаємовигідних відносин з широким спектром можливих форм співпраці, які також можуть включати державні та громадські організації. Участь у конференціях, ярмарках вакансій, проведенні консультації, участь у засіданнях робочих груп на підприємствах, особисті контакти - все це сприяє зміцненню зв'язків між університетами, громадами та бізнесом, хоча його важко оцінити кількісно.

Результати дослідження, проведеного в європейських університетах, показали, що вчений, який співпрацює з підприємством в одній сфері (наприклад, у сфері НДДКР), співпрацюватиме з ним і в інших (наприклад, дослідник може запросити співробітника підприємства виступити з державною лекцією або стати рецензентом випускної кваліфікаційної роботи). Більше того, відсутність прямої взаємодії вчених із бізнесом не означає, що вони не співпрацюють з іншими організаціями: за статистикою, майже 75 % науковців, які не співпрацюють із бізнесом, співпрацюють з урядом або іншими громадськими організаціями. У зв'язку з цим розширений формат у трактуванні поняття «співпраця університетів і бізнесу» набуває високої актуальності, надаючи змогу зміцнити довіру між сторонами партнерства, спростити організаційну складову взаємодії, а також формує основу для розроблення системи індикаторів оцінки ефективності кооперації вишів і підприємств.

Перспективою подальших досліджень є розробка методів оцінки стійкості закладів вищої освіти в умовах глобальних викликів, аналіз сучасного стану, проблем та перспектив розвитку комунікативних та

продуктивних зв'язків у межах соціально-економічного простору регіону. Системний аналіз поточного стану, існуючих проблем та потенційних перспектив розвитку взаємодії між ЗВО та іншими суб'єктами регіону — бізнесом, органами державної влади та громадськими організаціями. Вектор подальших досліджень спрямований на виявлення синергетичного ефекту від інтеграції науки, освіти та виробництва, а також на розробку моделей, що сприятимуть формуванню ефективного кластерного підходу та інноваційного середовища. Це дозволить оптимізувати процеси обміну знаннями, технологіями та людським капіталом, що є критично важливим для забезпечення сталого розвитку регіональної економіки.

Основні результати, представлені у III розділі дисертації, опубліковані у наукових виданнях та включені до списку використаних джерел [228; 226].

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах глобальних трансформацій, інтенсифікації євроінтеграційних процесів та безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабним вторгненням, роль університетів в українському суспільстві суттєво розширюється, виходячи за межі традиційних освітніх та наукових функцій. Дисертаційне дослідження переконливо доводить, що університети еволюціонують до повноцінних суб'єктів регіональної політики, які активно реалізують свою «третю місію» – бути ключовими акторами регіонального розвитку та впливати на формування публічної політики. Актуальність роботи визначається нагальною потребою у виявленні ефективних механізмів, концепцій та моделей взаємодії закладів вищої освіти з органами публічного управління та бізнесом для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіонів, особливо в контексті повоєнної відбудови та євроінтеграційних прагнень України.

У дисертаційному дослідженні, яке є завершеною науково-дослідною роботою на здобуття наукового ступеня доктор філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, здійснено нове вирішення важливої наукової проблеми, що в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності взаємодії університетів як суб'єктів регіональної політики в публічному просторі, з урахуванням сучасних викликів та європейських стандартів представництва третьої місії університетів в умовах трансформаційного періоду. На підставі вирішення низки наукових завдань та досягнутої мети дисертаційного дослідження можна сформулювати такі узагальнюючі висновки:

1. В сучасних умовах глобальних трансформацій, інтенсифікації євроінтеграційних процесів та безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабним військовим вторгненням на територію України, роль університетів в українському суспільстві суттєво розширюється, виходячи за межі традиційних освітніх та наукових функцій. Визначено, що в Україні за останні роки сформувалась висхідна тенденція до зростання попиту на

здобуття вищої освіти (за 7 років показник збільшився на 6,2%), а вітчизняні університети еволюціонують до повноцінних суб'єктів регіональної політики, які активно реалізують свою «третю місію» – бути ключовими акторами регіонального розвитку та впливати на формування публічної політики як регіону, так і державної політики в цілому. Також актуальність роботи визначається нагальною потребою у виявленні ефективних механізмів, концепцій та моделей взаємодії закладів вищої освіти з органами місцевого самоврядування, бізнесом та громадянськістю для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіонів, особливо в контексті повоєнної відбудови та євроінтеграційних прагнень України.

2. Досліджено концептуальні підходи до розуміння публічного простору як середовища взаємодії університетів та регіональної політики на основі введення до понятійно-категоріальної бази науки публічного управління авторського поняття «резильєнтно-безпекова функція університету» як системи управлінських, технологічних і психологічних практик, що забезпечують безперервність освітнього процесу в умовах криз та соціальний захист учасників освітнього процесу. Такий підхід дозволив визначити його структуру публічного простору, ключових суб'єктів та інструменти взаємодії між ними, а також довести детермінований характер ролі ЗВО в публічному просторі регіону. Виокремлено специфічні характеристики українського публічного простору, зокрема вплив децентралізації, цифрової трансформації, а також наслідків повномасштабної війни, які суттєво впливають на ефективність представництва університетів у регіональній політиці. Це дозволило системно обґрунтувати концептуальну модель університету як суб'єкта регіональної політики в умовах трансформаційних викликів, що поєднує освітню, науково-інноваційну, соціокультурну, міжнародно-представницьку, резильєнтно-безпекову та екологічну функції закладу вищої освіти у публічному просторі, а також забезпечує його стійкість в умовах дії негативних чинників зовнішнього впливу. Також обґрунтовано, що для України в контексті євроінтеграції та

політики Європейського зеленого курсу доцільно більш активно інтегрувати концепт «зелених» компетентностей у зміст освітніх програм вітчизняних університетів.

3. Ідентифіковано та проаналізовано ключові внутрішні (І група) та зовнішні фактори (ІІ група), що впливають на ефективність взаємодії університетів у публічному просторі. Встановлено, що в кожній з цих груп існують як традиційні фактори впливу, так і новітні фактори впливу. Особливо наголошено на впливі воєнного стану, що спричинив релокацію ЗВО, строкове упровадження дистанційної форми навчання та актуалізував питання психосоціальної підтримки учасників освітнього процесу, створення інклюзивного та безпекового освітньо-наукового простору, а також ініціював створення Альянсу спроможних університетів в Україні. Водночас, визначено можливості для ефективного розвитку університетів як суб'єктів регіональної політики, що формуються в умовах прискореної цифровізації, глобалізації та євроінтеграції. Саме ці можливості можуть бути використані для посилення позицій університетів як суб'єктів регіональної політики. з урахуванням їхнього потенціалу як провайдерів інновацій, кадрів і соціального капіталу. У роботі це обгрунтовано на прикладі на прикладі провідного університету Дніпропетровської області, а саме Національного технічного університету «Дніпровська політехніка».

4. Запропоновано конкретні організаційно-управлінські, комунікаційні, правові та інституційні механізми для підвищення ефективності взаємодії університетів як суб'єктів регіональної політики. Ці механізми спрямовані на посилення ролі університетів у розробці та реалізації регіональних стратегій розвитку, а також на ефективне залучення їхнього інтелектуального потенціалу до вирішення актуальних регіональних проблем, включаючи питання повоєнної відбудови та європейської інтеграції України. Обгрунтовано теоретико-методологічні засади публічного управління вищою освітою через інтеграцію моделі «Quadruple Helix» як стратегічного механізму взаємодії університетів з владою, бізнесом та громадянським суспільством, у

тому числі й міжнародними суб'єктами в рамках розширення можливостей регіональної, національної та глобальної політики у сфері освіти. В рамках моделі «Quadruple Helix» органи регіональної влади та органи місцевого самоврядування забезпечують формування політики та створення сприятливого регуляторного середовища. Бізнес виступає замовником на дослідження та розробки, а також забезпечує фінансування та комерціалізацію інновацій, які створюють регіональні ЗВО. Громадянське суспільство виступає не тільки як замовник освітніх послуг, а як джерело соціальних потреб та ідей, а також контролює діяльність університету та інших стейкхолдерів. Обґрунтовано, що у Дніпропетровському регіоні, який поряд із 5-ма іншими регіонами (Київ, Львів, Одеса, Харків) має статус освітньо-наукового хабу, ця модель набуває особливого значення для розвитку ефективної взаємодії між університетами, владою, бізнесом та громадою для успішного вирішення соціально-економічних проблем регіону, таких як екологічні проблеми, розвиток інфраструктури, підтримка соціально вразливих груп населення та інші.

5. Уточнено та систематизовано сучасні наукові підходи до розуміння ролі університетів у формуванні та реалізації регіональної політики. Визначено, що останні десятиліття характерною рисою сучасних університетів є інституційна трансформація від традиційних освітньо-наукових закладів до активних агентів регіонального розвитку. Особливу увагу приділено концепції «третьої місії» університету, яка охоплює інноваційну діяльність, соціальну відповідальність та активну взаємодію з громадою. Було комплексно досліджено європейські стандарти реалізації «третьої місії» університетів, їхні моделі взаємодії з різними стейкхолдерами, механізми фінансування та оцінки ефективності. Розглянуто досвід таких країн як: США, Великої Британії, Німеччини, Канади, Франції, Польщі, щодо успішних практик реалізації «третьої місії» сучасного університету. Визначено можливості та обмеження для їх імплементації в українських умовах трансформаційного періоду, включаючи законодавчі, інституційні та

культурні аспекти, що є важливим для подальшої євроінтеграції вітчизняної системи вищої освіти.

6. Сформульовано науково обґрунтовані практичні рекомендації для органів державної влади та місцевого самоврядування, керівництва університетів та інших суб'єктів регіональної політики. Рекомендації спрямовані на оптимізацію взаємодії, покращення комунікацій та підвищення впливу університетів на процеси регіонального розвитку.

Перспективи подальших досліджень включають розробку методів оцінки стійкості закладів вищої освіти в умовах глобальних викликів, а також поглиблений аналіз комунікативних та продуктивних зв'язків у соціально-економічному просторі регіону. Це забезпечить подальше зміцнення позиції університетів як провідних акторів сталого розвитку та повоєнного відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Постанова Кабінету Міністрів України Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року. № 385. Київ, 2014.
2. Закон України Про засади державної регіональної політики: від 05.02.2015 року № 156-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 13. Ст. 90.
3. Закон України Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20/#Text>
4. Котикова О.І. Державне регулювання економіки та економічна політика: конспект лекцій. Миколаїв: МНАУ, 2016. 137 с.
5. Підгорний А.З., Самотоєнкова О.В., Ольвінська Ю.О., Вітковська К.В. Соціально-демографічна статистика: Підр. За заг. ред. к. е. н., професора А.З. Підгорного. Одеса: ФОП Гуляєва В.М., 2016. 424 с.
6. Вороніна О.О. Досвід функціонування вільних економічних зон в Україні та перспективи їх подальшого розвитку. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2018. № 11(39). С. 24-29.
7. КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ. Розпорядження Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>
8. Засаднюк Л.В. Економічна безпека регіонів: теорія, методика, практика: монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 264 с.

9. Каленюк В.В., Яковенко Р.В. Інституційні засади регіональної політики України. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2017. №4. С. 136-144.
10. Місцеве самоврядування та регіональний розвиток в Україні: підручник. За заг. ред. О.В. Мельник. Київ: Кондор, 2021. 368 с.
11. Андрущенко В.П., Савельєв В.Л. Освітня політика (огляд порядку денного). Київ: «МП Леся», 2010. 368 с.
12. Вербовський І.А., Кіт Н.В., Спольська О.В. Механізми та принципи управління системою вищої освіти в Україні. *Вісник науки та освіти*. 2023. № 7(13). С. 428-439. DOI [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-7\(13\)-428-439](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-7(13)-428-439)
13. Стратегія розвитку Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» (2019-2026). Дніпро: НТУ «ДП», 2019. https://www.nmu.org.ua/ua/content/activity/programaroz/NTUDP_Strat_2019.pdf
14. Закон України Про спеціальні (вільні) економічні зони. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2673-12#Text>
15. Закон України Про освіту: від 05.09.2017 № 2145-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. №38-39. Ст. 380.
16. Закон України Про вищу освіту. (2014, 1 липня). *Відомості Верховної Ради України*, № 37-38, Ст. 2004. Зі змінами, внесеними згідно із Законами України. Вилучено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
17. Стеченко Д. Управління регіональним розвитком. Київ: Вища школа, 2000. 223 с.
18. Кіншак А.В. Державна регіональна політика в Україні: термінологічна невизначеність. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. Вісник Хмельницького національного університету 2010, № 2, URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=867>
19. Стукан Т.М. Публічна влада: характеристика, ознаки та форми прояву. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 4(31). С. 37-41. DOI: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-4.7>

20. Мельник Р.С. Загальне адміністративне право в питаннях і відповідях: навч. пос. Київ: Юрінком Інтер, 2019. 304 с.

21. Semenets-Orlova, I., Kushnir, V., Rodchenko, L., Druz, O., Rudenko, M. Organizational development and educational changes management in public sector (case of public administration during war time) |Desenvolvimento organizacional e gestão de mudanças educacionais no setor público (caso da administração pública em tempo de guerra). *International Journal of Professional Business Review*. 2023. № 8(4). e01699.

DOI:<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1699>

22. Кремень В.Г. Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти: Стратегія. Реалізація. Результати: монографія. Київ: Грамота, 2005. 447 с.

23. Кремень В.Г. Якісна освіта і нові вимоги часу. Педагогічна і психологічна науки в Україні. [Зб. наук. пр.: у 5 т.]. Київ: АПН України, 2007. Т. 1: Теорія та історія педагогіки. С. 11-24.

24. Кремень В.Г. Філософія освіти ХХІ століття: виступ на наук. ювілейній сесії АПН України, присвяч. 10-річчю АПН України. [9 груд. 2002 р.]. Київ: Вища школа, 2002. № 6. С. 9-17.

25. Луговий В.І., Таланова Ж.В. Державно-громадське управління вищою освітою: теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 228 с.

26. Луговий В.І. (2020). Проблема освітньої якості в стратегії розвитку вищої освіти в Україні: Пропозиції підгрупі № 10 «Розбудова системи моніторингу і оцінки якості освіти» робочої групи з розроблення проєкту Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2020. №2(2), С. 1-4. DOI:<https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-11-1>.

27. Воробйова О., Дебич М., Линьова І., Луговий В., Оржель О., Слюсаренко О., Таланова Ж., та Трима К. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо оцінювання якості вищої освіти в умовах

євроінтеграції (частина I): аналітичні матеріали. За ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: ІВО НАПН України, 2018. URL:<https://bit.ly/2Ctk3Ei>

28. Поступна О.В. Публічне управління регіональними освітніми системами в Україні: монографія. Харків: ТОВ «Оберіг», 2021. 400 с.

29. Бакіров В. Освіта як ресурс сталого розвитку суспільства. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2018. 311 с.

30. Бакіров В.С. Університет: місія, цінності, виклики часу. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Соціологічні науки»*. 2019. (41). С. 5-10.

31. Бакіров В.С. Соціальна роль університету у суспільстві знань. *Вища освіта України*. 2017. (3). С. 13-18.

32. Бакіров В.С. Публічне управління та соціальна відповідальність університету. *Державне управління: теорія та практика*. 2016. (2). С. 5-11.

33. Лист МОН № 1/9-688 від 15.12.20 року. Щодо освітнього процесу в дистанційному режимі. URL:https://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/78083/

34. Щодо організації дистанційного навчання. URL:<https://mon.gov.ua/npa/shodo-organizaciyi-distancijnogo-navchannya>

35. Аналітична довідка про підсумки соціально-економічного розвитку та виконання бюджету області й обласного бюджету за січень—червень 2021 року. (2021). Додаток до Розпорядження Голови Облдержадміністрації від 20.09.2021 № Р-799/0/3-21. URL: <https://v.gd/PJspy5>

36. Губерський Л.В. Вища освіта України: стан та проблеми розвитку. Київ: Аграр Медіа Груп, 2011. 320 с.

37. Наказ Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» Про заходи щодо запобігання захворюванням, викликаним коронавірусом COVID-19 №78-аг від 12.03.2020 р. URL:https://old.nmu.org.ua/ua/content/infrastructure/structural_divisions/educ_department/NormZabezpOsvProc/

38. Кремень В.Г. Філософія освіти XXI століття. Київ: Знання, 2010. 320 с.

39. Наказ Міністерства освіти і науки України «Про тимчасове переміщення Державного вищого навчального закладу «Приазовський державний технічний університет» №334 (2022, 13 квітня)
URL:<https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/04/20/Nakaz-MON-334-Pro.peremishchennya.VNZ.13.04.2022.pdf>
40. Освітня політика: виклики та перспективи. За ред. Л.В. Губерського. Київ: Либідь, 2015.
41. Матусі в бізнесі: розширення економічних можливостей для жінок як протидія наслідкам пандемії COVID-19. URL:
https://old.nmu.org.ua/ua/content/news/?ELEMENT_ID=23918
42. Фурдичко А.О. Механізми державного управління у сфері освіти: теорія та практика: монографія. Київ: Національна академія державного управління при Президентові України, 2016. 195 с.
43. Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2009). *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution*. A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education. UNESCO. DOI:<https://doi.org/10.1163/9789004406155>
44. Barr, N. (2004). *Higher Education: The New Market*. In J. E. Stiglitz & B. Greenwald (Eds.), *Creating a Learning Society: A New Approach to Growth, Development, and Social Progress* (pp. 377-400). Edward Elgar Publishing.
45. Deem, R., & Brehony, K. J. (2000). *Globalisation, New Managerialism and Higher Education: Rationales for Change*. *British Journal of Sociology of Education*, 21(1), 7-27.
46. Enders, J., & Musselin, C. (Eds.). (2008). *Changing Governance of European Universities*. Palgrave Macmillan. 238
47. European Commission/EACEA/Eurydice. (Регулярні видання). *The European Higher Education Area in [2020]: Bologna Process Implementation Report*. Publications Office of the European Union. 201
48. Froumin, I., & Lisyutkin, I. (2018). *Institutional Diversity in Higher Education: A Conceptual Framework*. *Higher Education*, 76(6), 1017-1033

49. Hénard, F., & Mitterle, A. (2010). *Governance and Funding of Higher Education: A Case Study of Six Countries*. OECD Publishing. 62
50. Jongbloed, B. (2015). *Funding Higher Education*. In J. Shin & P. Teixeira (Eds.), *Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions* (pp. 1-8). Springer.
51. Kehm, B. M., & Stensaker, B. (Eds.). (2007). *The European Higher Education Area: Perspectives on a Moving Target*. Sense Publishers. 344
52. Marginson, S. (2007). *Global Universities and the Creation of Knowledge: Systems of Regulation*. UNESCO.
53. Nifatova, O.M., Scherbak, V.G., Volianyk, O.Y., & Verhun, M.O. (2022). Challenges in the smart grid management systems: a university energy efficiency hub case study. *Journal of Strategic Economic Research*, (4), 58-66. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2021.4.6>
54. Левик А. Роль освітніх центрів у формуванні університетських кампусів та особливості їхнього розміщення. *Збірник наукових праць «Українська академія мистецтва»*. 2023. №.33. С. 32-38.
55. Salmi, J. (2009). *The Challenge of Establishing World-Class Universities*. The World Bank. 132
56. Teichler, U. (2009). *Higher Education in Europe: Major Issues in the Bologna Process*. Springer. 217
57. Tight, M. (2014). *The History of the University: The European Tradition*. Sage Publications. 350
58. Бакіров В.С., Ушакова Н.И., Хижняк Л. М. Міжкультурна комунікація в університеті: історичний досвід і виклики сучасності. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи»*. 2017. Випуск 39, С. 286-293.
59. Болюбаш Я.Я. Державне управління вищою освітою в Україні: виклики та перспективи. Київ: Освіта України, 2017. 263 с.

60. Порядок супроводу (надання допомоги) осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення у Національному технічному університеті «Дніпровська політехніка». (2021). Дніпро: НТУ «ДП» URL:https://www.nmu.org.ua/ua/content/activity/us_documents/Poryadok%20suprovodu%20osib%202021.pdf

61. Артьомов І. Університетські комплекси як центри розвитку регіональної системи неперервної освіти. *Міжнародний науковий вісник*. 2021. №1-2(23-24). С. 208-220.

[https://doi.org/10.24144/2218-5348.2021.1-2\(23-24\).208-220](https://doi.org/10.24144/2218-5348.2021.1-2(23-24).208-220)

62. Результати виборів ректора НТУ «Дніпровська політехніка». URL: <https://publiclawntu.com.ua/2021/03/25/hello-world/>

63. Дейнеко І.Г. Фінансова автономія закладів вищої освіти в умовах децентралізації. *Державне управління: теорія та практика*. 2019. (1), 76-83.

64. Кремень, В.Г. Вища освіта України в умовах трансформаційних процесів: світовий досвід та національні перспективи. Київ: Знання, 2021. 311 с.

65. Власова, І., Калашнікова, С., Оржель, О., Рябченко, В., Трима, К. & Червона, Л. Теоретичні основи реалізації соціальної відповідальності університетів. (С. Калашнікова, О. Оржель, ред.). Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2021. 159 с.

66. Charles D.R. (2005). Universities and Engagement with Cities, Regions and Local Communities. Rebalancing the Social and Economic. Learning, Partnership and Place. (C. Duke, M. Osborne, B. Wilson, eds.). NIACE. pp. 148-150

67. Кузнєцова Н.В., Кузнєцова В.О. (2010). Соціальна відповідальність вищої освіти в Україні. 218 с. URL: <http://e-learning.onu.edu.ua/stati/pedagog-kavisho-shkoli/kuzn-cova-n-v-soc-alna-v-dpov-daln-st-visho-osv-ti.html>.

68. Ткаченко А.В. Цифрова трансформація в публічному управлінні вищою освітою в умовах воєнного стану. *Вісник НАДУ*. 2023. №1. С. 123-130.

69. Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2019). *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution, Second Edition*. SensePublishers. 459
70. Bleiklie, I., & Kogan, M. (2018). *Higher Education Policy and Institutional Change: Intentions and Outcomes in Western Europe*. Jessica Kingsley Publishers. 294
71. European University Association (EUA) Publications. (2015-2025). <https://www.eua.eu/publications.html>
72. Hazelkorn, E. (2017). *Rankings and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World-Class Excellence*. Palgrave Macmillan. 259
73. Jongbloed, B., & Vossensteyn, H. (Eds.). (2016). *Funding Higher Education: A View from the Top*. Springer. 362
74. Kwiek, M. (2019). *The Polish Higher Education System in Times of Change: Universities, Governance, and Academia*. Palgrave Macmillan. 451
75. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) Publications. (2015-2025). Регулярні звіти та дослідження OECD з питань освіти, державного управління, фінансування та якості вищої освіти.
76. Reichardt, E., & Koch, L. (2022). *Higher Education Governance in the 21st Century: Trends and Challenges*. Routledge. 216
77. Rhoades, G., & Torres, C. A. (2018). *Global higher education and the public good: Theoretical, political and policy perspectives*. Routledge. 198
78. Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2022). *Leadership and Higher Education: A Handbook for Theory and Practice*. Taylor & Francis. 342
79. Teichler, U., & Höhle, E. A. (Eds.). (2021). *The Future of European Higher Education: Perspectives from the Bologna Process*. Springer.
80. The World Bank Group Publications. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/home>
81. Рачинський А.П. Роль управління знаннями у розвитку професійних компетентностей публічних службовців. *Державне управління:*

удосконалення та розвиток. 2022. №10. С. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.10.1>

82. Рачинський А.П. Міжнародні стандарти забезпечення публічного управління закладами освіти у країнах ЄС: досвід для України. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. №18. С. 1281-1299. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2022.18.15>.

83. Levchenko Kateryna, Lehenkyi Mykola, Bondarchuk Serhiy, Borodin Yevheniy and Shved Olha (2020). «The Main Issues and Perspectives of The Administrative and Legal Regulation of The Higher Education Reform in Ukraine», *Journal of e-Learning and Higher Education*, Vol. 2020. Article ID 694235. DOI: <https://doi.org/10.5171/2020.694235>

84. Бородін Є.І. Становлення публічно-управлінської освіти в Україні (90-ті pp. XX ст.). *Universum Historiae et Archeologiae*. 2019. Vol. 2(27). Issue 2. pp. 83-94. DOI: <https://doi.org/10.15421/26190206>

85. Липовська Н.А. Публічне управління якістю вищої освіти в Україні в умовах євроінтеграційних процесів. *Публічне управління: теорія та практика*. 2018. №1 (спецвипуск). С. 138-147. DOI: <https://doi.org/10.32843/paptp.2018.1.13>

86. Липовська Н.А. Аспекти публічного управління у вищій освіті: сучасні виклики та можливості. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. № 3(34). С. 27-34

87. Липовська Н.А. Механізми публічного управління розвитком університетів в умовах децентралізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Державне управління*. 2019. Вип. 1(45). С. 102-106.

88. Липовська Н.А. Трансформація публічного управління вищою освітою в умовах глобалізації та діджиталізації. *Публічне урядування*. 2021. №1 (22). С. 78-86. DOI: <https://doi.org/10.32782/public-administration/2021-1-11>

89. Лист Міністерства освіти і науки України від 02 листопада 2020 р. № 1/9-609

90. Регіональна цільова соціальна програма «Освіта Дніпропетровщини» до 2027 року (від 27.09.2024 № 426-21/VIII) URL: <https://surl.li/izeywz>

91. Riabchenko, V. (2022). Socially responsible cooperation between universities and society in the dimensions of sustainable development: theoretical and methodological principles. *Continuing Professional Education: Theory and Practice*. (1). 38-48. DOI: <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2022.1.4>

92. Найкращі заклади вищої освіти регіонів України. 2023. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/25716/>

93. Vasynova N. Management of the Establishment of Interaction between Higher Education Institutions and Territorial Communities in Modern Conditions. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2022. (14), pp. 56-63. URL: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-14-56-63>

94. Україна. Закони. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 50-51. Ст. 572.

95. Україна. Кабінет Міністрів. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку України на період до 2027 року. Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. *Офіційний вісник України*. 2020. № 66. Ст. 2130.

96. Вакуленко В.М. Державна регіональна політика: концептуальні засади та інструменти реалізації. *Публічне управління: теорія та практика*. 2019. № 2. С. 87-99.

97. Регіональний розвиток України: аналітичний звіт. Київ: Центр Разумкова, 2020.

98. Антонюк В. Інтеграція вищої освіти України в європейський освітній простір для розвитку людського капіталу. *Журнал європейської економіки*. 2021. № 3. С. 573595. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/43821>

99. Базиляк Н.О. Ефективна освітня політика із системним використанням сучасних цифрових технологій та онлайн платформ для студентів навчальних закладів. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. № 28. С. 32-35. DOI: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.28.6>
100. Батаєва Є. «Міжнародний досвід у сфері діяльності закладів вищої освіти». *Наука та метрика*. 2020. № 4. С. 20-22. DOI: <https://doi.org/10.32993/2618-0165-2020-4-20-22>
101. Доповідь про якість вищої освіти в Україні, її відповідність завданням сталого інноваційного розвитку суспільства у 2022 році. За ред. А. Бутенка, О. Єременко, Н. Стукало. Київ: Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2023. 59 с.
102. Бондарчук Н.В. Роль державно-приватного партнерства у розвитку системи вищої освіти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 8. С. 94-98. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.8.94>
103. Бреус С.В., Сугоняко І.І. Оцінювання конкурентоспроможності закладу вищої освіти у контексті управління нею. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 128–136. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure39-21>
104. Handbook on Higher Education Management and Governance. (2023). Edward Elgar Publishing. URL: <https://www.e-elgar.com/shop/gbp/handbook-on-higher-education-management-and-governance-9781800888067.html>
105. Handbook of Research on Operational Quality Assurance in Higher Education for Life-Long Learning. (2020). IGI Global. URL: <https://www.igi-global.com/book/handbook-research-operational-quality-assurance/231904>
106. Leišytė, L., Marquina, M., & Jones, G. A. (Eds.). (2025). University Governance, Management and the Academic Profession: Transformations and Challenges. Springer Cham. URL: <https://www.springer.com/book/9783031868887>
107. Al-Altheeb, K. S., & Al-Otaibi, M. M. (2025). Autocratic Leadership Style in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review. *European Journal of Arts and Humanities Studies*, 1(6).

URL: https://www.researchgate.net/publication/386581898_Autocratic_Leadership_Style_in_Higher_Education_Institutions_A_Systematic_Literature_Review

108. Al-Omari, R., Alzoubi, R., Al-Gounmeen, H., & Al-Tae, A. (2025). Leadership development in U.S. Higher education: Strategies for lifelong learning and upskilling. *Journal of Innovation & Knowledge*. URL: <https://www.elsevier.es/en-revista-journal-innovation-knowledge-376-articulo-leadership-development-in-u-s-higher-S2444569X2500099X>

109. Chen, S., & Zhu, S. (2025). Higher Education Digital Academic Leadership: Perceptions and Practices from Chinese University Leaders. *Education Sciences*, 15(5), 606. URL: <https://www.mdpi.com/2227-7102/15/5/606>

110. Desta, T. B. (2025). How university governance affects education service quality: insights from Ethiopian public universities. *Frontiers in Education*, 9, 1447357. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/feduc.2024.1447357/pdf>

111. Li, S., Wang, H., Lu, Q., & Wang, J. (2023). Higher education management in western regions by educational power strategy and positive psychology. *Frontiers in Psychology*, 14, 1015759. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1015759/full>

112. Mzenzi, S. T. (2024). The Complexities of Higher Education Leadership and Management in the Digital Era. *Journal of Public Administration and Development Alternatives*. URL: DOI:<https://journals.co.za/doi/full/10.55190/JPADA.2024.335>

113. Nurhayati, H., & Ahmar, N. (2022). The Effect of Good University Governance on Management Performance: A Literature Review. *Journal of Social Science (JoSS)*, 1(2), 55-70. URL: https://www.researchgate.net/publication/364793076_The_Effect_of_Good_University_Governance_on_Management_Performance_A_Literature_Review

114. Okoro, E., & Madukoma, E. (2025). Higher Education in Turbulence: A Need for Transformational Leadership. *Journal of Higher Education Policy and Leadership*. 1(1). 1-15. URL: <https://johepal.com/article-1-1115-en.pdf>
115. Sahni, S., & Bench, A. (2024). Higher education management in developing countries: a bibliometric review. *Bench: An International Journal*. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/idd-02-2024-0033/full/html>
116. Sharma, N., & Gupta, A. (2025). Reforming University Governance: A Perspective from *National Education Policy* 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/391448390_Reforming_University_Governance_A_Perspective_from_National_Education_Policy_2020
117. Hazelkorn, E., Cheng, K. J. H., & Fjeldsa, J. (Eds.). (2022). Universities and Regional Engagement: From *the Exceptional to the Everyday*. Routledge. URL: <https://library.oapen.org/bitstream/id/417bcebd-99f1-4cd7-8b78-d680702687e2/9781000572995.pdf>
118. Clark, B.R. (1983). The higher education system: Academic organization in cross-national perspective. Berkeley and Los Angeles: University of California Press. 241
119. Clark, B.R. (1998). Creating entrepreneurial universities: Organisational pathways of transformation. Dordrecht: Springer. 329
120. Gibbons, M., Limoges, H., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., & Trow, M. (1995). *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. Sage Publications. 406
121. Де Маре, П., & Салм, Дж. De Mare, P., & Salm, Dzh. (2018). World-Class Universities in a Post-Truth World: Towards a Global Common Good and Seeking National and Institutional Contributions. In book: У книзі: *World-Class Universities* (pp. 70-87). Brill. DOI: https://doi.org/10.1163/9789004389632_004
122. Van Vught, F.A., & Westerheijden, D.F. (1993). Quality management and quality assurance in European higher education: Methods and mechanisms. (Studies; Vol. 1). Commission of the European Community. 342

123. Pike, A., Rodríguez-Pose, A., & Tomaney, J. (Eds.). (2020). Handbook of Local and Regional Development. Routledge. URL: <https://www.routledge.com/Handbook-of-Local-and-Regional-Development/Pike-Rodriguez-Pose-Tomaney/p/book/9780367660147>
124. Censolo, R., & de Rigo, M. (2021). Universities, students and regional economies: a symbiotic relationship? *Regional Studies*. 197 URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00343404.2021.1925236>
125. Esfandyari, A., Abbaszadeh, S., & Noruzi, M.R. (2021). The role of a local university in regional development. pp.167-185. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/350619198_The_role_of_a_local_university_in_regional_development
126. Glukhov, A.A., Gorin, S.I., & Raskovalov, V.V. (2024). The Role of Higher Education in Regional Development. *International Journal of Technology*, 15(7). URL: <https://ijtech.eng.ui.ac.id/article/view/6211>
127. Huisman, J., & Leišytė, L. (2024). Regional cooperation in higher education. Research Gate. URL: https://www.researchgate.net/publication/378212553_Regional_cooperation_in_higher_education
128. Wong, K. K., Wilson, J. R. A., & Yeoh, G. C. A. (2020). From 'entrepreneurial' to 'engaged' universities: social innovation for regional development in the Global South. *Regional Studies*. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00343404.2020.1749586>
129. Азюковський О.О., Лукашук М.В., Вагонова О.Г., Бондар О.А., Поколенко В.О., Трегуб М.В., Терехов Є.В. Повоєнний розвиток України: економіка, бізнес, місцеве самоврядування: монографія. М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро: НТУ «ДП», 2023. 168 с.
130. Півняк Г.Г., Швець В.Я., Палехова Л.Л. Стратегія сталого розвитку як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності

технічних ВУЗів. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. №3(51). С. 96-102.

131. Григорійчук І.С. Роль університетів у розвитку інноваційного потенціалу регіонів в умовах цифровізації економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 2. С. 268-275. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5743-2023-649-2-41>

132. Кривицька О.Р. Трансформація ролі університетів в управлінні регіональним розвитком. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 9. С. 83-88. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2023/17.pdf

133. Коробкова С.М. Концептуальні засади визначення соціальної відповідальності університету в умовах глобальних викликів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Вип. 47. С. 13-17. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/pdf/47_2023/4.pdf

134. Бобровська О., Бикова А. Формування знаннєвих ресурсів системи управління соціально-економічним розвитком регіонів. *Економіка і організація управління*. (Жовтень 2021). С. 40-54. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.3.4>.

135. Дейнега О.С., Марчук О.П. Особливості взаємодії закладів вищої освіти та органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2023. №3(58). С. 136-141. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/dum_2023_3_21

136. Ніколаєв Є., Рій Г., Шемелинець І. Вища освіта в Україні: зміни через війну: аналітичний звіт. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. 94 с.

137. Роз'яснення щодо роботи закладів освіти в межах правового режиму воєнного стану. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/rozyasnennya-mon-shchodo-roboti-zakladiv-osviti-u-mezhah-pravovogo-rezhimu-voyennogo-stanu>.

138. Шкарлет С. Всім закладам освіти рекомендовано припинити освітній процес та оголосити канікули на два тижні. Опубліковано 25 лютого 2022 року о 19:23. URL: <https://surl.lt/srugxy>

139. Про функціонування галузі освіти в умовах воєнного стану: лист МОН від 02.03.2022 № 1/3319-22. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/uploads/public/622/617/088/622617088b661133060373.pdf>.

140. Про деякі питання організації роботи закладів фахової передвищої, вищої освіти на час воєнного стану: наказ МОН від 07.03.2022 № 735. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0235729-22#Text>.

141. Про внесення змін до деяких законів України щодо державних гарантій в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2126-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2126-20#Text>.

142. Про забезпечення психологічного супроводу учасників освітнього процесу в умовах воєнного стану в Україні: лист МОН від 29.03.2022 № 1/3737-22. URL: <https://surli.cc/avratc>

143. Social responsibility. (2010). (ISO Standard No. 26000). URL: <https://www.iso.org/iso-26000-socialresponsibility.html>.

144. Про денонсацію Угод в галузі освіти і науки з Російською Федерацією: постанова Кабінету Міністрів України від 24.03.2022 № 355. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/355-2022-%D0%BF#Text>.

145. Yıldırım, S., Bostancı, S., Yıldırım, D., & Erdoğan, F. (2021). Rethinking mobility of international university students during COVID-19 pandemic. *Higher Education Evaluation and Development*, 15(2), 98–113. DOI:<https://doi.org/10.1108/HEED-01-2021-0014>.

146. Hari, A., Nardon, L., & Zhang, H. (2023). A transnational lens into international student experiences of the COVID-19 pandemic. *Global Networks*, 23(1), 14–30. DOI:<https://doi.org/10.1111/glob.12332>

147. A conversation on the effects of the COVID-19 pandemic on junior researchers' careers with funders and university leaders. *Nature Communications*, 12, 2096 (2021). DOI:<https://doi.org/10.1038/s41467-021-22040-3>
148. Thomas Jørgensen and Anna-Lena Claeys-Kulik. What does the future hold for Europe's universities? URL: <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20210204091600372>. 78
149. Skulmowski, A., Rey, G.D. COVID-19 as an accelerator for digitalization at a German university: Establishing hybrid campuses in times of crisis. *Hum Behav & Emerg Tech*. 2020. 2. pp. 212-216. DOI:<https://doi.org/10.1002/hbe2.201>
150. Мосьпан Н. Трансформація національної вищої освіти під час пандемії COVID-19 очима студентів та викладачів. *Освітологічний дискурс*, 2021. №35(4). С. 141-153. DOI: <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2021.49>
151. Освіта України в умовах воєнного стану. Інформаційно-аналітичний збірник. Київ, Інститут освітньої аналітики, 2022. С. 178. URL: https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/education-of-ukraine_2022.pdf.
152. Ніколаєв Є., Рій Г., Шемелинець І. У чужих стінах: як долають проблеми переміщені університети. *Вокс Україна*, 12.07.2022. URL: <https://surl.lt/yrybbh>
153. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>
154. *Rebuilding Ukraine: Principles and Policies*. Paris Report 1. Edited by Yu. Gorodnichenko, I. Sologub, B.W. di Mauro. CEPR Press, 2022. P.358. URL: <https://surl.lt/mgxtus>
155. Грішнова О., Панченко О. Організаційна культура в системі соціальної відповідальності закладів вищої освіти. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. №4. С. 9-16. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-9-16](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-9-16)

156. ЗАКОН УКРАЇНИ Про критичну інфраструктуру.
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text>
157. Євтушенко В.А., Кудінова М.М., Сіладі К.Б. Заклади вищої освіти України в національній екосистемі підтримки молодіжних стартапів. *Проблеми економіки*. 2019. №3. С. 61-67.
158. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Управління брендом в контексті формування конкурентних переваг закладу вищої освіти. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 57. С. 63-69.
DOI:<https://doi.org/10.32843/infrastruct57-9>
159. Кобідзе Н. Механізм управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг. *Економіка та суспільство*. 2021. №31.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-38>
160. Левківський К. Вища освіта в Україні у роки незалежності. *Вища школа*. 2019. № 11. С. 7-37.
161. Мазур Ю.В., Братусь Г.А. Сутність і економічний механізм модернізації вищої освіти. *Економіка та держава*. 2022. №2. С. 75-78. URL:
DOI:<https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.75>
162. Ольшанська О.В. Забезпечення сталого регіонального розвитку на основі соціалізації закладів вищої освіти. *Проблеми економіки*. 2020. № 2. С. 216-223. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-216-223>
163. Про практику застосування трудового законодавства у галузі освіти і науки під час дії правового режиму воєнного стану: лист МОН від 07.03.2022 № 1/3378-22. URL: <https://v.gd/SeLmhS>
164. Вища освіта в умовах карантинних обмежень та соціального дистанціювання: монографія. С.П. Гринюк, М.О. Желуденко, І.В. Зайцева, А.А. Заслужена, О.В. Ковтун, Л.Ю. Султанова. Кропивницький: Імекс-ЛТД, 2021. 140 с.
165. Хаустова В.Є., Решетняк О.І. Вплив підготовки кадрів вищої кваліфікації на науковий та економічний розвиток. *Проблеми економіки*. 2020. №1. С. 43-51. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-43-51>

166. Anton Kurapov, Valentyna Pavlenko, Alexander Drozdov, Valentyna Bezliudna, Alexander Reznik & Richard Isralowitz (2022). Toward an Understanding of the Russian-Ukrainian War Impact on University Students and Personnel. DOI:<https://doi.org/10.1080/15325024.2022.2084838>
167. Презентація результатів опитування «Вища освіта в умовах війни очима студентів». С. 11, 13. URL: <https://is.gd/waBRrr>
168. Шевчук І., Шевчук А. Освітня аналітика крізь призму війни: виклики та можливості для вищої школи України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-80>
169. Черниш О.В. Концептуальні засади стратегічного управління закладами вищої освіти. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 3. С. 104-108. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_3_21
170. Інтерактивна мапа зруйнованих та пошкоджених закладів освіти. URL: <https://v.gd/8ftQrJ>
171. Європейська асоціація забезпечення якості вищої освіти (ENQA). Офіційний сайт. URL: <https://www.enqa.eu/>
172. Education. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/education_en
173. Education and training statistics at regional level. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20241125-1>
174. Council Resolution on a strategic framework for European cooperation in education and training towards the European Education Area and beyond (2021-2030). The council of the European Union. URL: <https://v.gd/kTolBW>
175. European Education Area. European Commission. URL: <https://education.ec.europa.eu/>
176. П'ятничук І.Д. Класифікація механізмів публічного управління вищою освітою. *Науковий журнал «Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2023. Том 34(73). № 6. С. 46-52. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/08>

177. Як контролювати емоційний стан під час воєнного стану? Поради психологів / М-во освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/yak-kontrolyuvati-emociijnij-stand-pid-chas-voyennogo-standu-poradi-psihologiv>.

178. Сергій Шкарлет: «Я не допущу освітнього мародерства»
Опубліковано 04 травня 2022 року URL: <https://is.gd/KTE1Fh>

179. Звіт міського голови Дніпра Бориса Філатова про свою роботу за підсумками 2021 року URL: <https://v.gd/QQnAuB>

180. Вища освіта України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення: виклики і відповіді: науково-аналітична доповідь / В.Г. Кремень, В.І. Луговий, П.Ю. Саух, І.І. Драч, О.М. Слюсаренко, Ю.А. Скиба, О.В. Жабенко, С.А. Калашнікова, Ж.В. Таланова, О.М. Петроє, О.Ю. Оржель, І.Ю. Регейло, М.В. Набок; за заг. ред. В.Г. Кременя. Київ: Педагогічна думка, 2023. 172 с. DOI:<https://doi.org/10.37472/NAES-IHED-2023>

181. Сім мільйонів дітей війни в Україні. URL:<https://saveschools.in.ua/>

182. Альянс українських університетів. URL: <https://kse.ua/ua/alyans-ukrayinskih-universitetiv/>

183. Верховна рада. Указ Президента України Про введення воєнного стану в Україні від 24.02.2022 р. № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#n2> (дата звернення: 30.03.2023).

184. Артьомов І.В., Студеняк І.П., Головач Й.Й., А.В. Гусь А.В. Інновації у вищій освіті: вітчизняний і зарубіжний досвід: навч. пос. Ужгород: ПП «АУТДОР-ШАРК», 2015. 360 с. (Серія «Євроінтеграція: український вимір». Вип. 23). 210 с.

185. Невідкладні потреби освіти і науки України / МОН України. URL: <https://is.gd/gp4LQ4>

186. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: кол. моногр. [М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін.]. М-во освіти і науки України, Центрально-україн. нац. техн. ун-т. Кропивницький: КОД, 2021. 442 с. URL <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/10935>.

187. The Humanitarian Data Exchange
URL:<https://data.humdata.org/visualization/ukraine-humanitarian-operations>
188. Понад половина дітей України вимушено покинула свої домівки після місяця війни – ЮНІСЕФ. URL:<https://www.unicef.org/ukraine/press-releases/more-half-ukraines-children-displaced-after-one-month-war>
189. Шкарлет С. «Я не допущу освітнього мародерства»...
URL:https://lb.ua/news/2022/05/04/515617_sergiy_shkarlet_ya_dopushchu.html
190. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. (2014). Верховна Рада України. [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
191. Вища освіта в умовах карантинних обмежень та соціального дистанціювання: монографія / С.П. Гринюк, М.О. Желуденко, І.В. Зайцева, А.А. Заслужена, О.В. Ковтун, Л.Ю. Султанова. Кропивницький: Імекс-ЛТД, 2021.140 с.
192. . Перехідна книга МОН України за період 2020-2023 рр. Київ. 2023. URL: <http://surl.li/qsaws>
193. Погребняк В, Дашковська О. Вища школа України в умовах воєнних загроз і викликів: реалії та перспективи. *Нові технології навчання* . 08, Жовтень 2024. №98. С. 166-74. DOI:<https://doi.org/10.52256/2710-3560.98.2024.98.20>
194. Вплив війни на вищу освіту в Україні: виклики та перспективи. Конспект подій. Олег Шаров, Генеральний директор директорату фахової передвищої, вищої освіти Міністерства освіти і науки України. URL: <https://cedos.org.ua/events/vplyv-vijny-na-vyshhu-osvitu-v-ukrayiny-vyklyky-ta-perspektyvy/>
195. Українська освіта в умовах війни: монографія. За наук. ред. С.О. Терепищого. Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2020. 234 с.
196. Топузов О., Головка М., Локшина О. Освітні втрати в період воєнного стану: проблеми діагностики та компенсації. *Український*

педагогічний журнал. 2023. №1. С. 5-13. DOI:<https://doi.org/10.32405/2411-1317-2023-1-5-13>

197. Чикалова М., Юхно Н. Особливості освітнього процесу в умовах повномасштабних бойових дій. *Український педагогічний журнал*. 2023. №3. С. 13-22. DOI:<https://doi.org/10.32405/2411-1317-2023-3-13-22>

198. Дані про кількість зруйнованих та пошкоджених будівель ЗВО. URL: <https://saveschools.in.ua/>

199. The Response of Higher Education Institutions to Regional Needs. URL: <http://www.mszs.si/eurydice/pub/oecd/response.pdf>

200. Дейві Т., Меєрман А., Галан Мурос В., Оразбаєва Б., Баакен Т. Стан співпраці університетів та бізнесу в Європі. Заключний звіт. Люксембург: Видавництво Європейського Союзу. 2018. URL: <https://v.gd/ZdufFh>

201. Дейві Т., Оразбаєва Б. Програми дуального навчання: Ефективний симбіоз теорії та практики. 2018. URL: https://www.ub-cooperation.eu/pdf/cases/W_Case_Study_Duales_Studium.pdf

202. Галан-Мурос В., Дейві Т. Екосистема УКБ: Створення комплексної основи для співпраці університетів та бізнесу. *Журнал трансферу технологій*. 2017. URL: <https://is.gd/W7YUBG>

203. П'ю Р., Ламін В., Джек С., Гамільтон Е. Підприємницький університет і регіон: яка роль кафедр підприємництва?. *Європейські студії планування*. 2018. Рр. 1835-1855. DOI:<https://doi.org/10.1080/09654313.2018.1447551>

204. Наказ МОН України Про затвердження складу Наглядової ради Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» від 29 липня 2022 року № 673 URL: <https://v.gd/3OBuj5>

205. Положення про бізнес інкубатор НТУ «Дніпровська політехніка» URL: <https://bi.nmu.org.ua/ua/>

206. Положення про відділ міжнародних зв'язків Національного технічного університету «Дніпровська політехніка». URL: <https://old.nmu.org.ua/ua/content/activity/>
207. Метінвест Політехніка. Офіційний сайт. URL: <https://metinvest.university/>
208. Освітньо-тренувальна програма з мехатроніки для школярів і студентів «Interpipe Mechatronic Lab» URL: <https://elprivod.nmu.org.ua/ua/entrant/iml/>
209. Бізнес-партнери НТУ «Дніпровська політехніка». URL: <https://old.nmu.org.ua/ua/de/parnters.php>
210. GCPEA. (2022, March 10). Statement by GCPEA Executive Director, Diya Nijhowne, on Attacks on Education in Ukraine. Retrieved May 5, 2022. URL: <https://protectingeducation.org/news/statement-by-gcpea-executivedirector-diya/>
211. UNHCR. (2019). Refugee education 2030: A Strategy for Refugee Inclusion. URL: <https://www.unhcr.org/5d651da88d7.pdf>
212. UNICEF. (2017, September 18). 27 million children out of school in conflict zones. Retrieved May 5, 2022. URL: <https://surli.cc/qyxalu>
213. Макуріна О. Соціальна взаємодія університетів з громадою: досвід зарубіжжя для України. Сучасний соціогуманітарний простір країн Європейського Союзу: публічно-управлінські аспекти [Текст]: кол. монограф. За заг. ред. Н.А. Липовської. Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка», 2024. 236 с. (авт. С. 130-136).
214. Makurin A.A., Makurina O.A. University as a subject of regional policy: main component interactions in public space – Modernization of Public Authorities in the Digital State Format: Challenges and Prospects under Martial Law and Postwar Reconstruction: scientific monograph. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2025. 608 p. (aut. pp. 302-318).
215. Макуріна О., Хожило І. Система вищої освіти України в умовах війни: аспекти стійкості. *Державне будівництво*. 2023. Т.2. № 32. С. 106-117. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2022-2-10>

216. Макуріна О.А. Соціальна відповідальність університету в умовах війни в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 2023. DOI:<http://dx.doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.4.5>

217. Макурін А.А., Макуріна О.А. Міжнародні відносини в сфері управління рекламною діяльністю. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.33.49>

218. Макуріна О.А. Розвиток людського капіталу через синергію освітніх програм і суспільних викликів: від адаптивної професійної підготовки до формування інноваційного лідерства університетів. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. С. 367–371. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.44.60>

219. Макуріна, О., Макурін. А (2025). Вплив збройного конфлікту на системи вищої освіти: аналіз впливу переміщення на академічну спадкоємність та інституційну стійкість. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, 2, 13–19. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.1.2>

220. Хожило І.І., Хандюк К.Е., Макуріна О.А. Медична реабілітація та психологічна підтримка населення України в умовах воєнного стану як державний пріоритет: аналіз ситуації. *Медичні перспективи*, 2025, Том XXX. №3. С. 195-207. URL: <https://medpers.dmu.edu.ua/uk/2025-tom-xxx/no-3>

221. Макурін А.А., Макуріна О.А. Державне управління вищою освітою в умовах пандемії COVID-19: аналіз кризових адаптацій та системних трансформацій. *Економічний вісник «Дніпровської політехніки»* 2025. №2(90). С. 225-234. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/90.225>

222. Макуріна О.А. Освітньо-науковий простір вітчизняних університетів в умовах воєнного стану: аналіз тенденцій. Збірник наукових матеріалів XXIII міжнародного наукового конгресу «Публічне управління XXI століття: особливості воєнного і післявоєнного періодів». (27 квітня 2023 р., м. Харків, Україна) URL: <https://surli.cc/esocoe>

223. Макуріна О.А. Стійкість національних університетів України в умовах війни: аналіз управлінських підходів. Матеріали науково-практичної

конференції за міжнародною участю «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні» (м. Дніпро, 4 травня 2023 р.). За заг. ред. І.А. Чикаренко, Т.В. Маматової. Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. 257 с. (авт. С. 126).

224. Макуріна О.А. Університет як суб'єкт регіональної політики: аспекти взаємодії. Матеріали міжнар. конф. Міжнародний форум «Безпечна, комфортна, спроможна, територіальна громада – 2023». (м. Дніпро, 11-13 жовтня 2023 р.). Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. 347 с. (авт. С. 270-272). URL:<https://science.nmu.org.ua/ua/conferences/Forum/Zbirnyk.pdf>

225. Макуріна О.А. Соціальна роль регіонального університету: аспекти теорії та практики. Збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні вектори розвитку України: забезпечення сталості та безпеки». (м. Київ, 28 жовтня 2024 року). Чернігів: ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2024. DOI: https://doi.org/10.54929/conf_28_10_2024-02-01

226. Makurina O.A. Strengthening community resilience: a national approach through university collaboration. Матеріали XII Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Молодь: наука та інновації» (м. Дніпро, 13-15 листопада 2024 року) (у 3-х томах). Національний технічний університет «Дніпровська політехніка». Дніпро: НТУ «ДП», 2024. Том 3. 368 с. (авт. С. 41-42). URL:<https://rmv.nmu.org.ua/ua/arkhiv-zbirok-konferentsiy/molod-nauka-ta-innovatsii-2024/molod-2024-vol3.pdf>

227. Макуріна О. Сучасний університет в регіональному соціально-економічному просторі: досягнення та виклики. Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Практичні та теоретичні питання розвитку науки та освіти» (м. Львів, 29-30 грудня 2024 року). Львів: Львівський науковий форум, 2024. 102 с. (авт. С. 16-17). URL: <https://surl.li/biapzq>

228. Хожило І., Макуріна О. Публічне управління розвитком системи вищої освіти: аналіз сучасних тенденцій. Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. «Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку»

(м. Київ, 20 лютого 2024 р.). За заг. ред. Л.Г. Комахи, Н.М. Корчак, Л.В. Гонюкової. Київ: Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2024. 294 с. (авт. С. 280-281). URL: <https://surl.lu/mwkippp>

229. Хожило М., Макуріна О. Роль сучасного університету у формуванні «зеленої» компетентності здобувача вищої освіти. Матеріали міжнар. круглого столу «Сучасні виклики для державної служби: інформаційно-комунікативний аспект» (м. Київ, 18 червня 2024 р.). За заг. ред. Лариси Комахи, Наталії Корчак, Наталії Ларіної. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. 252 с. (авт. С. 228-230). URL: <https://surli.cc/scxtrh>

230. ЗВІТ РЕКТОРА НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ «ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» АЗЮКОВСЬКОГО ОЛЕКСАНДРА ОЛЕКСАНДРОВИЧА ПРО РЕЗУЛЬТАТИ РОБОТИ У 2022/23 НАВЧАЛЬНОМУ РОЦІ І ЗАВДАННЯ НА НАСТУПНИЙ РІК URL:https://old.nmu.org.ua/ua/content/activity/us_documents/report2023/

231. Вавіліна Н.В. Роль і функції ЗВО в умовах інноваційної економіки. Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції «Інформація, аналіз, прогноз—стратегічні важелі ефективного державного управління» (м. Київ, 7 листопада 2019 р.) / МОН України; УкрІНТЕІ [та ін.]. Київ: УкрІНТЕІ, 2019. 268 с. (авт. С. 59).

232. Самойлов П.Л. Участь університетів у регіональних інноваційних екосистемах, європейській досвід. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2018. №1. С. 150-166. DOI: <https://doi.org/10.31713/2079-4809.2018.1.150-166>

233. European Council conclusions on Ukraine, the membership applications of Ukraine, the Republic of Moldova and Georgia, Western Balkans and external relations, (23 June 2022). URL: <https://short-link.me/13AAE>

234. НТУ «Дніпровська політехніка. Розвиток соціальних (м'яких) навичок студентів. URL: <https://short-link.me/13AB7>

235. Кущенко, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова, В. Ткаченко; за ред. Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2023. 152 с.

236. Бородієнко О., Вітренко Ю., Воробйова О., Ворона В., Дебич М., Кущенко О., Паламарчук О., Слюсаренко О., Таланова Ж., Ткаченко В. Політика та механізми забезпечення ефективності освітньої діяльності в університетах України в контексті євроінтеграції та в умовах воєнного стану і післявоєнного відновлення країни. За ред. Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2023. 152 с.

237. Калашнікова С., Оржель О. Оптимізація мережі закладів вищої освіти: теоретичні особливості та практичні рекомендації. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*. 2022. С. 89-129. DOI:<https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-89-129>

238. Квітка С., Старушенко Г. Фактори підвищення міжнародних рейтингів українських закладів вищої освіти в умовах трансформації суспільства. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 1. С. 5-34. DOI: <https://doi.org/10.15421/152101>

239. Herasymiuk, K., Bashtannyk, V., Ragimov, F., Bodnar, O., Liakh, Y. Determinants of the influence of innovation on sustainable state development: Aspects of public administration. *International Journal of Management*. 2020. 11(3). pp. 642-656. DOI: <https://doi.org/10.34293/ijm.v11i3.3644>

240. Bashtannyk, V., Buryk, Z., Kokhan, M., Vlasenko, T., Skryl, V. Financial, economic and sustainable development of states within the conditions of industry 4.0. *International Journal of Management*. 2020. 11(4). pp. 406-413. DOI: <https://doi.org/10.33423/ijm.v11i4.3217>

241. Sydorchuk, O., Bashtannyk, V., Terkhanov, F., Akimova, L., Akimov, O. Integrating digitization into public administration: Impact on national security and the economy through spatial planning *Edelweiss Applied Science and Technology*. 2024. 8(5). pp. 747-759. DOI: <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i5.1740>

242. Стратегія розвитку Дніпропетровської області до 2027 року
URL: <https://surl.li/syqgnh>

243. Dirkse van Schalkwyk, R., & Steenkamp, R.J. A conceptual and case study review of the quadruple helix model of innovation. *The South African Journal of Industrial Engineering*. 2024. 35(2). pp. 49-62. DOI: <https://doi.org/10.7166/35-2-2908>

244. Реєстр суб'єктів освітньої діяльності
URL: <https://registry.edbo.gov.ua/>

245. В «Дніпровській політехніці» провели семінар про першу психологічну допомогу військовим та їх сім'ям.
URL: https://old.nmu.org.ua/ua/content/news/?ELEMENT_ID=27033

246. Центр професійного розвитку, менторства та тьюторства НТУ «Дніпровська політехніка». URL: <https://old.nmu.org.ua/ua/centers/cppd/>

247. МОН підписало меморандум у межах Всеукраїнської програми ментального здоров'я «Ти як?» URL: <https://mon.gov.ua/news/mon-pidpysalo-memorandum-u-mezhakh-vseukrainskoi-prohramy-mentalnoho-zdorovia-ty-iak>

248. Universities without walls. A vision for 2030. URL: <https://eua.eu/downloads/publications/universities%20without%20walls%20%20a%20vision%20for%202030.pdf>

249. Вієвська М.Г. Формування соціальної відповідальності сучасних фахівців як інтегруюча тенденція. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія (Філософія. Політологія)*. 2010. С. 94-96. С. 28-31.

250. Kvit S. (2013, November). Social responsibility of Ukrainian university. Speech at 2013 Annual Conference of Canadian Bureau for International Education in Vancouver Education for a Better World: Our Global Social Responsibility. URL: <http://kvit.ukma.kiev.ua/2013/12/social-responsibility-ofukrainian-universities/#more-1512>.

251. Шевченко Л.С. (2011). Соціальна відповідальність вищих навчальних закладів: аспект якості освіти. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. 2011. №4(7). С. 5-15.

252. Інноваційна система освіти та піклування дітей раннього та дошкільного віку. URL: <https://mr-leader.com/ua>

ДОДАТКИ

- | | | |
|-----------|---|---|
| Додаток А | - | список наукових праць автора |
| Додаток Б | - | довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження |
| Додаток В | - | довідки про участь автора в науково-дослідній роботі |

СПИСОК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

Колективні монографії

1. Макуріна О. Соціальна взаємодія університетів з громадою: досвід зарубіжжя для України. Сучасний соціогуманітарний простір країн Європейського Союзу: публічноуправлінські аспекти [Текст]: кол. монограф. / за заг. ред. Н.А. Липовської. Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка», 2024. 236 с. (авт. С. 130-136).

2. Makurin A.A., Makurina O.A. UNIVERSITY AS A SUBJECT OF REGIONAL POLICY: MAIN COMPONENT INTERACTIONS IN PUBLIC SPACE – Modernization of Public Authorities in the Digital State Format: Challenges and Prospects under Martial Law and Postwar Reconstruction : scientific monograph. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2025. 608p. (avt.302-318)

Особистий внесок: досліджено роль університету як суб'єкта регіональної політики, як активного учасника, який впливає на розвиток регіону, взаємодію університету з іншими ключовими компонентами у публічному просторі.

Статті в наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України з присвоєнням категорії “Б”

3. Макуріна О., Хожило І. Система вищої освіти України в умовах війни: аспекти стійкості. *Державне будівництво*. 2023. Т.2 № 32. С. 106-117. DOI: [https:// doi.org/10.26565/1992-2337-2022-2-10](https://doi.org/10.26565/1992-2337-2022-2-10)

Особистий внесок: проведено аналіз викликів та загроз, з якими стикаються українські заклади вищої освіти (руйнування інфраструктури, вимушена міграція студентів і викладачів), досліджено аспекти адаптації та фактори, що забезпечують життєздатність вищої освіти (державна підтримка, міжнародна співпраця, цифровізація).

4. Макуріна О.А. Соціальна відповідальність університету в умовах війни в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 2023. №4. С. 29-34. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.4.5>

5. Макурін А.А., Макуріна О.А. Міжнародні відносини в сфері управління рекламною діяльністю. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2023. Вип.33. С. 265-268. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.33.49>

Особистий внесок: досліджено теоретичні засади та практичний досвід міжнародних відносин в публічному управлінні рекламною діяльністю

6. Макуріна О.А. Розвиток людського капіталу через синергію освітніх програм і суспільних викликів: від адаптивної професійної підготовки до формування інноваційного лідерства університетів. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. С. 367–371. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.44.60>

7. Макуріна, О., Макурін. А (2025). Вплив збройного конфлікту на системи вищої освіти: аналіз впливу переміщення на академічну спадкоємність та інституційну стійкість. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, 2, 13–19. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.1.2>

Особистий внесок: досліджено вплив переміщення людей (студентів, викладачів, персоналу) на освітній процес, збереження академічної спадкоємності в умовах конфлікту, інституційна стійкість закладів вищої освіти, їх здатність витримувати та адаптуватися до викликів.

8. Хожило І.І., Хандюк К.Е., Макуріна О.А. Медична реабілітація та психологічна підтримка населення України в умовах воєнного стану як державний пріоритет: аналіз ситуації. *Медичні перспективи*, 2025, Том XXX. №3. С. 195-207. URL: <https://medpers.dmu.edu.ua/uk/2025-tom-xxx/no-3>

Особистий внесок: продемонстровано досвід НТУ «Дніпровська політехніка» в комплексному впровадженні та реалізації програм із захисту і підтримки ментального здоров'я в університеті, особливо в умовах воєнного

стану, окреслено адаптивні механізми роботи в умовах повномасштабної війни із надання першої психологічної допомоги та безпеки.

9. Макурін А. А., Макуріна О. А. (2025) Державне управління вищою освітою в умовах пандемії COVID-19: аналіз кризових адаптацій та системних трансформацій. *ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК Дніпровської політехніки* № 2 (90), 225-234. URL: <https://ev.nmu.org.ua/docs/2025/EV20252.pdf>

Особистий внесок: проаналізовано вплив пандемії COVID-19 на систему вищої освіти, розглянуто як короткострокові виклики, так і довгострокові наслідки. Показано, що пандемія стала не лише проблемою, а й каталізатором для фундаментальних змін та інновацій

Публікації апробаційного змісту

10. Макуріна О.А. Освітньо-науковий простір вітчизняних університетів в умовах воєнного стану: аналіз тенденцій. Публічне управління XXI століття: особливості воєнного і післявоєнного періодів : зб. наук. матер. XXIII Міжнар. наук. конгресу [Електронний ресурс]. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. – 680 с. (С.621-625). URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/server/api/core/bitstreams/5ff85e2d-23c9-43c1-90ce-5d799ac67d27/content>

11. Макуріна О.А. Стійкість національних університетів України в умовах війни: аналіз управлінських підходів. Матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю 4 травня 2023 р. Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 4 травня 2023 р. / за заг. ред. І. А. Чикаренко; Т.В. Маматової. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. 257 с. (С. 126)

12. Макуріна О.А. Університет як суб'єкт регіональної політики: аспекти взаємодії. Міжнародний форум «Безпечна, комфортна, спроможна, територіальна громада» - 2023: матеріали міжнар. конф., 11-13 жовтня 2023 р.,

м. Дніпро. Д.: НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. 347 с. С. 270-272. URL: <https://science.nmu.org.ua/ua/conferences/Forum/Zbirnyk.pdf>

13. Макуріна О.А. Соціальна роль регіонального університету: аспекти теорії та практики. Сучасні вектори розвитку України: забезпечення сталості та безпеки. Збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 28 жовтня 2024 року). Чернігів: ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2024. DOI:https://doi.org/10.54929/conf_28_10_2024-02-01

14. Makurina O.A. Strengthening community resilience: a national approach through university collaboration. «Молодь: наука та інновації» 2024: матеріали XII Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, Дніпро, 13–15 листопада 2024 року (у 3-х томах) / Національний технічний університет «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2024. Том 3. 368 с. (С.41-42). URL:<https://rmv.nmu.org.ua/ua/arkhiv-zbirok-konferentsiy/molod-nauka-ta-innovatsii-2024/molod-2024-vol3.pdf>

15. Макуріна О. Сучасний університет в регіональному соціально-економічному просторі: досягнення та виклики. Практичні та теоретичні питання розвитку науки та освіти: матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції м. Львів, 29-30 грудня 2024 року. Львів : Львівський науковий форум, 2024. 102 с.(С.16-17). URL: <http://lviv-forum.inf.ua/save/2024/29-30.12/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf>

16. Хожило І., Макуріна О. Публічне управління розвитком системи вищої освіти: аналіз сучасних тенденцій. Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 20 лют. 2024 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ: Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2024. 294 с. С.280-281. URL:

<https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2091/files/498c572d-c229-48d4-b090-f02ea2824af1.pdf>

17. Хожило М., Макуріна О. Роль сучасного університету у формуванні «зеленої» компетентності здобувача вищої освіти. Сучасні виклики для державної служби: інформаційно-комунікативний аспект : матеріали міжнар. круглого столу (Київ, 18 черв. 2024 р.) : / за заг. ред. Лариси Комахи, Наталії Корчак, Наталії Ларіної. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. 252 с. С.228-230. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2120/files/252be71b-8e9c-4eaf-8a72-dea2f4895774.pdf>

ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ



ХЕРСОНСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ

пл. Свободи, 1, м. Херсон, 73003, тел. +38 (099) 632 97 36

e-mail: kanc@khoda.gov.ua, www.khoda.gov.ua

Код ЄДРПОУ 00022645

№	На №	від
---	------	-----

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
МАКУРІНОЇ Олександри Андріївни «Університет як суб'єкт
 регіональної політики: аспекти взаємодії в публічному просторі»

Матеріали аналітичних довідок та пропозиції щодо удосконалення управлінської діяльності органів влади на території Херсонської області, підготовлені за результатами дисертаційного дослідження Макуріної Олександри Андріївни «Університет як суб'єкт регіональної політики: аспекти взаємодії в публічному просторі» на здобуття освітнього ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – Публічне управління і адміністрування, використовуються в діяльності Херсонської обласної військової адміністрації у процесі виконання обласної Цільової програми сприяння розвитку громадянського суспільства на 2022 – 2026 роки, затвердженої рішенням Х сесії Херсонської обласної ради VIII скликання від 07.12.2021 № 399, зокрема, щодо створення належних умов для розвитку інноваційних механізмів регіонального освітнього простору; забезпечення ефективних процедур участі університетів у формуванні та реалізації регіональної політики, вирішенні питань місцевого значення; синергії зусиль органів влади, бізнесу та закладів вищої освіти для соціально-економічного розвитку області.

Наукові результати дисертаційного дослідження О.Макуріної впроваджені у діяльності органів державної влади Херсонської області у частині визначення індикаторів і механізмів забезпечення інституційної співпраці університетів, влади і бізнесу у контексті гуманізації влади, реалізації проєктів освітніх реформ.

Результати дисертаційного дослідження О.Макуріної у вигляді авторських пропозицій і рекомендацій формування сучасних освітніх кластерів та ролі провідних університетів в умовах правового режиму воєнного стану розглянуті і впроваджуватимуться в процесі підготовки нормативно-правових актів органів виконавчої влади Херсонської області.

Заступник голови Херсонської
 обласної державної адміністрації,
 кандидат наук з державного управління

Володимир КЛЮЦЕВСЬКИЙ



СЕД АСКОД Херсонська обласна державна адміністрація
 № 01-01-58-7546/0/25/05-02 від 14.07.2025
 Підписувач Ключевський Володимир Іванович
 Сертифікат 3FAA9288358EC003040000003ABE37001DB8C400
 Дійсний з 20.10.2023 0:00:00 по 19.10.2025 23:59:59

Херсонська обласна державна адміністрація
 № 01-01-58-7546/0/25/05-02 від 14.07.2025





МІСЬКЕ УПРАВЛІННЯ СПРАВАМИ

КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ДНІПРОВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

49000, м. Дніпро, просп. Дмитра Яворницького, 75; тел.: (056) 744-62-62, e-mail: kp.mus.dnr@gmail.com

11.06.2025 № 12/97

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
аспірантки Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»
МАКУРІНОЇ Олександри Андріївни

Цим підтверджується, що результати дисертаційного дослідження на тему «Університет як суб'єкт регіональної політики: аспекти взаємодії в публічному просторі», що виконане та подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, знайшли практичне застосування в діяльності Комунального підприємства «Міське управління справами» Дніпровської міської ради.

Зокрема, положення та висновки дисертації Макуріної О. А. були використані:

- при розробці та внесенні змін до Програми розвитку освіти в місті Дніпрі на 2021–2025 роки, затвердженої рішенням міської ради від 16.11.2022 № 11/29 «Про затвердження Програми розвитку освіти в місті Дніпрі на 2021-2025 роки» (зі змінами);

- при розробці Стратегії розвитку міста Дніпра «Стратегія Дніпра 2030». Стратегічна ціль 8.1.3. Дніпро – міжнародний освітній центр. Оперативна ціль А.3.3 Створення кластера вищої освіти міжнародного рівня. Завдання А.3.3.9. – *Створення пілотного кампуса міжнародного рівня на базі об'єднання ДНУ та Дніпровської політехніки.* Оперативна ціль А.3.4 – *Налагодження співробітництва та комунікації між всіма стейкхолдерами освітнього та наукового процесу.* Завдання А.3.4.1. – *Фасилітація та координація співробітництва наукових закладів з реальним сектором економіки.* Завдання А.3.4.2. – *Налагодження взаємодії закладів вищої освіти та закладів професійно-технічної освіти з міською владою*

- при підготовці аналітичних матеріалів щодо співпраці закладів вищої освіти з органами місцевого самоврядування та стейкхолдерами і громадськістю;

- для удосконалення підходів щодо залучення університетських експертів до публічних консультацій, стратегічного планування та підготовки стратегій розвитку освіти у Дніпровській міській територіальній громаді.

ГРОМАДСЬКА НАУКОВА ОРГАНІЗАЦІЯ «ФУНДАЦІЯ ПУБЛІЧНО-ПРАВОВИХ ІНІЦІАТИВ»

код ЄДРПОУ 43232102,

49000, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, пл. Соборна, 1-Б, оф. 301,
засоби для зв'язку: +38(063)-774-40-31, email: gno_fppi@ukr.net



від 10.06.2025 р. № 10-06/25-2

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Макуріної Олександри Андріївни «Університет як суб'єкт регіональної політики: аспекти взаємодії в публічному просторі»

Матеріали аналітичних довідок та пропозицій щодо удосконалення суспільної ролі університетів, взаємодії університетів, бізнесу та громадських об'єднань, підготовлені за результатами дисертаційного дослідження Макуріної Олександри Андріївни «Університет як суб'єкт регіональної політики: аспекти взаємодії в публічному просторі» на здобуття освітнього ступеня доктори філософії за спеціальністю 281 – Публічне управління і адміністрування використовуються в діяльності Громадської організації «ГНО Фондація публічно-правових ініціатив» у контексті завдань щодо забезпечення заходів правового режиму воєнного стану.

Наукові результати дисертаційного дослідження О.А.Макуріної впроваджені у межах виконання Плану наукової роботи Громадської організації ГНО «Фондація публічно-правових ініціатив» на 2023-2025 рр., спрямовані на експертний супровід алгоритмів формування відкритих освітніх платформ на базі провідних університетів регіону, визначення особливостей забезпечення механізмів діяльності сучасного університету, формалізації принципів університетського впливу на розвиток регіону. О.А.Макуріна розробила комплекс наукових праць за тематикою формування сучасного освітнього простору на регіональному рівні, зокрема в частині взаємодії університетів і бізнесу.

Результати дисертаційного дослідження у частині пропозицій щодо визначення місії сучасного університету впроваджені в діяльності Громадської організації ГНО «Фондація публічно-правових ініціатив», зокрема у міжнародній діяльності організації, у тому числі – у процесі участі О.А.Макуріної у міжнародних заходах, організованих Громадською організацією ГНО «Фондація публічно-правових ініціатив», та освітніх заходах партнерів організації – зарубіжних ГНО.

Керівник ГНО



Н.О. Бойко

АДВОКАТСЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ «ПАНТЕОН.»

код ЄДРПОУ 43582693, 49005, м. Дніпро, пл. Соборна, 1 Б, оф. 301,
+38(096)63-49-330; pantheon-group@ukr.net

вих. № 13/05-25-2 від «13» червня 2025 року

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Макуріної Олександри Андріївни

«Університет як суб'єкт регіональної політики: аспекти взаємодії в публічному просторі»

Матеріали аналітичних довідок та пропозиції щодо удосконалення діяльності суб'єктів освітньої політики – університетів, підготовлені за результатами дисертаційного дослідження Макуріної Олександри Андріївни «Університет як суб'єкт регіональної політики: аспекти взаємодії в публічному просторі» на здобуття освітнього ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – публічне управління і адміністрування використовуються з діяльності Адвокатського об'єднання «Пантеон» у процесі здійснення професійної адвокатської діяльності щодо дотримання прав учасників освітнього процесу, нормативних актів Міністерства освіти і науки України у контексті забезпечення формування сучасного освітнього простору. О.А. Макуріною запропонована визначення нових підходів щодо взаємодії освітніх центрів – університетів та бізнесу, наведено алгоритми правового регулювання освітньої діяльності. Варто відзначити здійснений автором теоретичний аналіз та практичні пропозиції щодо оптимізації надання освітніх послуг, а також аналіз функціонування сучасного університету у контексті феномену соціальної відповідальності.

Наукові результати дисертаційного дослідження О.А. Макуріної впроваджені у діяльності Адвокатського об'єднання «Пантеон», аналітичні матеріали застосовувалися при аналізі конкретних ситуацій у сфері освітньої діяльності, розгляді заяв і звернень громадян з питань юридичного обслуговування публічної діяльності права на освіту.

В.о. керуючого партнером, адвокат



Ф.В. Рагімов



Dragomanov
Ukrainian
State
University

Jean Monnet Centre of Excellence
ESSIE
European Studies of
Social Innovations in Education



Co-funded by
the European Union

CERTIFICATE

This is to certify that

Oleksandra

Makurina

has successfully completed
International Internship Program within the framework
of the International Spring School
"Inclusion, Social Responsibility and Entrepreneurship. Social Innovations for
Community Development and Youth Engagement"
(180 hours, 6 ECTS)

EU Social Cohesion Policy	12 hours, 0,4 ECTS
EU Inclusive Policy	14 hours, 0,5 ECTS
Social Responsibilities of Universities	12 hours, 0,4 ECTS
EU Social Inclusion	30 hours, 1,0 ECTS
Third Mission of Universities	30 hours, 1,0 ECTS
Social Entrepreneurship and Innovations in University and Community Development	12 hours, 0,4 ECTS
Economic and Legal Foundations of Integration and Community Engagement: European Experience	40 hours, 1,3 ECTS
International Spring School "Inclusion, Social Responsibility and Entrepreneurship. Social Innovations for Community Development and Youth Engagement" (Online session)	30 hours, 1,0 ECTS
TOTAL:	180 hours, 6,0 ECTS

Date: March 17 - April 18, 2025

certificate № 2025SPS-000092


Dr. of Sc., Prof. Diana Spulber
Italy, Genoa


Dr. of Sc., Prof. Marja Nesterova
Kyiv, Ukraine

Jean Monnet Centre of Excellence ESSIE - ERASMUS-JMO-2022-HEI-TCH-RSCH-UA-COE

ДОДАТОК В

УЧАСТЬ В НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ РОБОТІ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»
Навчально-науковий інститут
державного управління



MINISTRY OF EDUCATION
AND SCIENCE OF UKRAINE
Dnipro University of Technology
Educational and Research
Institute of Public Administration

25.04.2025 № 12-22/10

ДОВІДКА

про участь у науково-дослідних роботах

Видана **Макуриній Олександрі Андріївні** про те, що вона дійсно брала участь у виконанні науково-дослідних робіт (далі – НДР) кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», а саме:

– 01.09.2023 до 01.09.2024 – виконавець теми НДР «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні», номер державної реєстрації 0122U002375 (рішення кафедри державного управління і місцевого самоврядування ННІ державного управління НТУ «Дніпровська політехніка», протокол № 8 від 21.01.2022; затверджена Вченою радою університету 12.05.2022 р., протокол № 5).

Особистий внесок: наукове обґрунтування адаптивних форм Третьої місії сучасного університету в умовах дії правового режиму воєнного стану та повоєнної відбудови України крізь призму суб'єкто-орієнтованої взаємодії в публічному просторі регіональної політики у сфері освіти.

Результати дослідження були використані під час викладання таких навчальних дисциплін: «Соціальна допомога у надзвичайних ситуаціях» та «Основи медико-соціальної реабілітації» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 231 Соціальна робота, а також увійшли до наукових публікацій О.А. Макуріної, що готувалися під час виконання наукової теми.

Директор
навчально-наукового інституту
державного управління
Національного технічного університету
«Дніпровська політехніка»



Євгеній БОРОДІН