

ТЕОРІЯ І МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

УДК 378.4: 005.91

DOI 10.31494/2412-9208-2023-1-2-27-40

MANAGEMENT OF RELOCATED UNIVERSITIES IN CONDITIONS OF INCREASED UNCERTAINTY

УПРАВЛІННЯ РЕЛОКОВАНИМИ УНІВЕРСИТЕТАМИ В УМОВАХ ПІДВИЩЕНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Maryna AZHAZHA,

Doctor of Public Administration,
Professor

azazmarina17@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-3549-7718>

Zaporizhzhia National University,

✉ 66, Zhukovskoho str.

Zaporizhzhia, 69600, Ukraine

Tetyana NESTORENKO,

PhD in Economic, Professor AS,
Associate Professor

tetyana.nestorenko@gmail.com

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

Berdiansk State Pedagogical
University,

✉ 4, Schmidta St., Berdiansk,

Zaporizhzhia oblast, 71100, Ukraine

Jana PELIOVA

PhD, Ing., Associate Professor

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

jana.peliova@euba.sk

University of Economics in
Bratislava

✉ 1, Dolnozemska cesta, 852 35
Bratislava, Slovakia

Марина АЖАЖА,

доктор наук з державного
управління, професор

Запорізький національний
університет,

✉ вул. Жуковського, 66,

м. Запоріжжя, 69600, Україна

Тетяна НЕСТОРЕНКО,

кандидат економічних наук,
професор AS, доцент

Бердянський державний
педагогічний університет,

✉ вул. Шмідта, 4, м. Бердянськ,

Запорізька обл., 71100, Україна

Яна ПЕЛІОВА

PhD, інж., доцент

Економічний університет в
Братиславі

✉ Дольноземська цеста, 1,
м. Братислава, 85235,

Словаччина

Original manuscript received: August 27, 2023

Revised manuscript accepted: September 07, 2023

ABSTRACT

The article examines the complex situation faced by universities that were relocated due to the Russian occupation of parts of Ukraine. While the relocation of some universities to branches within the same region simplified the process of moving and

adaptation, others that moved to remote areas encountered challenges in integrating into new contexts and socio-cultural environments.

The management of universities that have moved due to conflicts, political pressure, wars, or other crises is commonly referred to as the management of relocated universities, exiled universities, or universities in exile. The primary goal of these universities is typically to preserve academic and intellectual activities in challenging circumstances and provide opportunities for education and research for students and scholars who were forced to relocate with the university.

Managing relocated universities is a complex task that requires flexibility, creativity, and collaboration. The key objective is to ensure the accessibility of educational opportunities for those who find themselves in difficult situations, as well as to preserve and develop the educational and research potential of the relocated university before, during, and after the return to their native territories following the de-occupation of the territory.

The article explores international experiences in managing relocated universities as valuable sources for improving university management in the context of armed conflicts, territorial occupations, conflicts, and other negative influences. The article highlights innovative approaches to managing relocated universities in different countries. It posits that the success of relocated universities depends on their ability to adapt, fulfil their innovative mission, and play the role of cultural and community centres.

The authors propose the idea of further research into the directions of development for relocated universities with the aim of ensuring the stability of their operations and preserving the student, faculty, and staff community.

Keywords: relocation, university, management, support programmes.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження полягає в тому, що в умовах підвищеної невизначеності управління релокованими університетами – це прийняття управлінських рішень, комплексу заходів та стратегій, спрямованих на діяльність ЗВО, які були змушені переселитися з одного місця в інше через різні виклики, такі як військові конфлікти, природні катастрофи, соціальні турбулентності, політична нестабільність тощо.

Управління релокованими університетами має на меті забезпечити якісне надання освітніх послуг, функціонування освітнього процесу, дослідницької діяльності в нових умовах та вимагає спеціальних стратегічних підходів для забезпечення неперервності навчання та досліджень, а також підтримки переміщених осіб, зокрема, студентів, науково-педагогічних працівників, персоналу.

Теоретичні засади та аналітико-прикладні матеріали щодо управління релокованими університетами в умовах невизначеності представлено такими дослідниками, як М. Ажажа, А. Алексеєва, В. Бахрушин, Б. Беззубко, О. Караман, В. Курило, Т. Нагорняк, Т. Несторенко, Є. Ніколаєв, Ю. Рашкевич, Г. Рій, Я. Сичікова, О. Співаковський, А. Стацак, О. Хижняк, І. Цимбал, О. Шаров, І. Шемелинець, Н. Фалько [1-3; 7; 8; 13; 14; 21; 22] та інші.

Серед дослідників у галузі міжнародних аспектів вищої освіти, які досліджують проблематику релокованих університетів, є Hilligje van't Land, Rebecca Hughes, Ellen Hazelkorn, Kerry Kennedy, Jane Knight, Philip G. Altbach, Jana Peliova, Yann Lebeau, Rahul Choudaha, Kalyani Unkule, Nico Cloete [20; 22].

Мета дослідження. Незважаючи на достатню кількість публікацій на цю тему, слід зазначити, що багато теоретичних і практичних питань щодо управління релокованими університетами в умовах невизначеності досі не вирішені. Тому пропонуємо поглибити це дослідження та запропонувати напрямки можливого подальшого розвитку релокованих університетів.

Результати дослідження. Релокація (англ. «relocation») університету визначається як процес переміщення діяльності, ресурсів, інфраструктури та членів університетської спільноти з одного місця в інше. Релокація університету може бути викликом, але в той же час відкривати нові можливості для розвитку, співпраці та інновацій. Такий процес вимагає детального планування, координації та співпраці всіх членів університетської спільноти.

Термін «переміщений університет» вказує на університет, який був змушений переселитися або перенести свою діяльність зі свого власного місцезнаходження через різні внутрішні або зовнішні фактори.

Згідно із прийнятим у 2016 році Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо діяльності вищих навчальних закладів, наукових установ, переміщених з тимчасово окупованої території та з населених пунктів, на території яких органи державної влади тимчасово не здійснюють свої повноваження» [9], «тимчасово переміщений вищий навчальний заклад, тимчасово переміщена наукова установа – це державний, комунальний чи приватний вищий навчальний заклад або наукова установа, які в період тимчасової окупації або проведення антитерористичної операції, але до моменту повернення тимчасово окупованої території під загальну юрисдикцію України або до дати набрання чинності Указом Президента України про завершення проведення антитерористичної операції або військових дій на території України за рішенням засновника (засновників) змінили своє місцезнаходження (перемістилися) з тимчасово окупованої території або з населених пунктів, на території яких органи державної влади тимчасово не здійснюють свої повноваження, до населених пунктів на підконтрольній українській владі території».

Стаття 5 цього Закону розкриває принципи організації діяльності переміщених закладів вищої освіти: «Тимчасово переміщені вищі навчальні заклади, тимчасово переміщені наукові установи провадять свою діяльність у населених пунктах на підконтрольній українській владі території. Місцезнаходження тимчасово переміщених навчальних закладів, тимчасово переміщених наукових установ визначається їх засновником (засновниками) з урахуванням напрямів підготовки здобувачів вищої освіти таких закладів та регіональних потреб....» [9]. У табл.1 наведена інформація щодо сучасного місцезнаходження закладів вищої освіти, переміщених унаслідок повномасштабного вторгнення росії до України.

Таблиця 1

Тимчасово переміщені заклади вищої освіти, що належать до сфери управління Міністерства освіти і науки України: місцерозташування станом на 30.06.2023

Донецька область	
ЗВО	тимчасово переміщено на базу
Донбаський державний педагогічний університет	Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара (просп. Гагаріна, 72, м. Дніпро)
Донецький національний технічний університет	Луцького національного технічного університету (вул. Львівська, 75, м. Луцьк)
Приазовський державний технічний університет	Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» (пр. Дмитра Яворницького, 19, м. Дніпро)
Донбаська державна машинобудівна академія	Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя (вул. Руська, 56, м. Тернопіль)
Донбаська національна академія будівництва і архітектури	Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ)
Маріупольський державний університет	Київського національного університету будівництва і архітектури (Повітрофлотський проспект, 31, м. Київ)
Запорізька область	
Бердянський державний педагогічний університет	Запорізького національного університету (вул. Жуковського, 66, м. Запоріжжя)
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького	Комунального закладу вищої освіти «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» Запорізької обласної ради (вул. Наукового Містечка, 59, м. Запоріжжя)
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного	Запорізького національного університету (вул. Жуковського, 66, м. Запоріжжя)
Луганська область	
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка	Полтавський університет економіки і торгівлі» (вул. Коваля, 3, м. Полтава)
Луганський національний аграрний університет	Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара (просп. Гагаріна, 72, м. Дніпро)
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Дала	Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара (просп. Гагаріна, 72, м. Дніпро) Подільський державний університет (вул. Шевченка, 12, м. Кам'янець-Подільський, Хмельницька область та за адресою: Кам'янецька вулиця, 159/2, м. Хмельницький)
Херсонська область	
Херсонська державна морська академія	Одеського державного аграрного університету (вул. Канатна, 99, м. Одеса)
Херсонський державний аграрно-економічний університет	Кропивницького аграрного фахового коледжу (просп. Університетський, 5/2, м. Кропивницький, Кіровоградська область)
Херсонський національний технічний університет	Хмельницького національного університету (вул. Інститутська, 11, м. Хмельницький)

Джерело: складено авторами на основі [6].

Управління переміщеними університетами, також відоме як управління екзильними університетами або університети в еміграції, відноситься до організаційного та академічного керівництва освітніми закладами, які були засновані або перенесені внаслідок конфліктів, політичних тиску, війн або інших надзвичайних ситуацій. Ці університети, зазвичай, виникають з метою зберегти академічну та інтелектуальну діяльність під час складних умов і забезпечити можливості навчання та досліджень для студентів та вчених, які вимушені були залишити рідні країни.

Управління релокованими університетами – це виклик, який потребує великої гнучкості, творчості та співпраці. Важливо забезпечити доступність освітніх можливостей для тих, хто опинився в еміграції, і сприяти розвитку науки та культури, незважаючи на негативні обставини.

Релоковані університети стикаються з великими труднощами, пов'язаними зі збереженням якості навчання та досліджень, забезпеченням нормального функціонування та інтеграцією в новому середовищі. Вони змушені пристосовуватися працювати в умовах великої невизначеності та змін у структурі та організації університетського життя до таких факторів впливу [11]:

- **невизначеність та непевненість** переміщених університетів створює потребу в гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни;
- **забезпечення фізичної безпеки студентів і співробітників, кібербезпеки** (особистих даних, архівної, фінансово-господарської, навчальної та навчально-методичної документації);
- **гуманітарна криза**: врахування гуманітарних аспектів та забезпечення освітнього процесу великої кількості переміщених осіб, включаючи студентів та академічний персонал;
- **обмежені ресурси та фінансування**: переміщення, зміни валютних курсів, обмежене державне фінансування та відсутність стабільного фінансування;
- **забезпечення якості навчання та досліджень**: обмежені ресурси та невизначені умови, відсутність доступу до лабораторних засобів, наукових видань та інфраструктури;
- **збереження інтелектуального потенціалу через міграційний рух студентів та вчених**: стратегії збереження наукового досвіду та залучення нових талантів в адаптаційних програмах та підтримці;
- **соціальні зміни та політичний тиск**: невизначеність політичних обставин, соціальні зміни та переслідування можуть змусити студентів та вчених шукати безпеку та нові можливості в інших країнах для забезпечення академічної свободи та незалежності дослідницьких результатів;
- **визнання дипломів**: університети в еміграції можуть стикатися з проблемами визнання у нових країнах дипломів та кваліфікацій студентів та випускників, що обмежує їхні можливості;
- **міжнародна співпраця**: власна історія університету міжнародної співпраці, де іноземні партнери надають їм допомогу;

- **культурний обмін та адаптація:** студенти та співробітники, які опинилися в еміграції, можуть стикатися з труднощами адаптації до нового культурного та соціального середовища, що може впливати на їхні навчальні та робочі можливості;
- **підтримка психологічного благополуччя:** управління повинно враховувати психологічні аспекти студентів та співробітників, які можуть переживати стрес через переміщення, розлуку з родиною та культурний шок;
- **розвиток інформаційних та комунікаційних технологій:** можливість надавати дистанційну освіту та використовувати онлайн-ресурси для забезпечення навчання та досліджень переміщених студентів.

При цьому необхідно враховувати, що діяльність релокованих університетів ускладнюється суттєвою конкуренцією на ринку освітніх послуг.

Проблеми релокованих університетів зумовили необхідність термінового вирішення питання їх виживання та забезпечення передумов подальшого розвитку, зокрема:

- «...визначення юридичного статусу переміщеного закладу;
- чинність ліцензій та акредитацій;
- боргові зобов'язання, що виникли ще до вимушеного переміщення;
- кількість викладацьких ставок, яка залежить від контингенту студентів;
- організація вступної кампанії в умовах неможливості скласти ЗНО на окупованих територіях» [12].

Ситуація кожного релокованого університету України є складною, але не однаковою. Зокрема, деякі університети опинилися у відносно кращому становищі: їх перевели до філій у межах одного регіону, що хоч і не звільнило від усіх проблем, але значно спростило процес переїзду та адаптацію на новому місці. Але для тих університетів, які переїхали на нові, значно віддаленіші території, питання інтеграції в новий контекст і нове соціокультурне середовище виявилось набагато складнішим. Основним викликом для таких університетів стала необхідність адаптації до нового контингенту студентів, а також моніторинг ринку праці та потреб області.

Для релокованих університетів важливо розвивати стратегії адаптації, забезпечити підтримку студентів та співробітників, шукати можливості для співпраці з іншими закладами вищої освіти та організаціями, щоб продовжити навчання, дослідження та внутрішню життєдіяльність на належному рівні. Також важлива взаємодія з міжнародними організаціями, гуманітарними агенціями та урядами для забезпечення оптимальних умов для навчання та розвитку переміщених осіб.

Управління релокованими університетами вимагає спеціалізованих методів та підходів, які можуть бути адаптовані до конкретних умов кожного переміщеного університету та допомогти

забезпечити стійке та якісне функціонування освітнього закладу в умовах релокації через їх особливі умови та виклики до навчання, адаптації, психологічної підтримки й забезпечення прав студентів та викладачів:

- *розробка довгострокових стратегічних планів*, які відображають місію та цілі університету в умовах релокації. Ці плани можуть включати стратегії збереження якості освіти, залучення фінансування та розвитку наукових досліджень;

- *гнучкість та адаптація*: управління повинно бути гнучким та здатним швидко реагувати на зміни в умовах невизначеності (зміни освітніх програм, навчальних програм, форматів навчання та методів досліджень);

- *підтримка студентів та співробітників*: психологічна підтримка, консультування та допомога з адаптацією;

- *розвиток онлайн-освіти*: використання віддалених технологій та онлайн-навчання допоможе забезпечити доступ до навчання навіть у небезпечних та невизначених умовах;

- *створення мережі підтримки*: розвиток мережі зв'язків зі студентами, випускниками та співробітниками може сприяти обміну інформацією, підтримці та співпраці;

- *партисипативне управління*: університети відіграють важливу та активну роль у громадському діалозі та підтримці демократичних цінностей в еміграційних умовах;

- *збереження наукового досвіду*: розвиток механізмів збереження та передачі наукового досвіду, в тому числі від дослідників, які виїхали, може допомогти уникнути втрати знань;

- *партнерство, міжнародна співпраця та фандрайзинг*: встановлення партнерств та обмін студентами та викладачами з іншими університетами; доступ до ресурсів та можливостей для обміну знаннями, пошук та залучення фінансування від грантодавців, благодійників та спонсорів для забезпечення стабільності фінансування університету.

Загалом, управління релокованими університетами вимагає від керівників специфічних навичок, здатності працювати в умовах невизначеності та адаптуватися до змін, зберігаючи якість освіти та дослідницьку діяльність.

Зарубіжний досвід релокованих університетів може слугувати цінним джерелом удосконалення управління університетами, які знаходяться в умовах конфліктів, еміграції та інших негативних впливів. Наведемо деякі приклади країн та університетів, які розробили та впровадили інноваційні підходи до управління релокованими університетами та допомоги студентам та викладачам релокованих університетів.

Сирія: Стипендіальні програми для сирійських студентів-біженців у Німеччині.

У 2014 році Федеральне міністерство закордонних справ Німеччині підтримало сирійських студентів стипендіальною програмою майже на 7,8 млн євро. Метою програми була підготовка менеджерів до реконструкції.

З 2015 року на новий пакет стипендій щороку надходило до трьох мільйонів євро. Програма впроваджувалась Німецькою службою академічних обмінів (Deutschen Akademischen Austauschdienst – DAAD) під девізом «Лідерство для Сирії». Для стипендіатів було розроблено соціально-політичну програму, щоб підготувати їх до майбутніх управлінських завдань у відбудові країни після закінчення конфлікту [17].

Стипендіальна програма «Навчання в еміграції» Німецької академічної ініціативи біженців Альберта Ейнштейна (Deutsche Akademische Flüchtlingsinitiative Albert Einstein – DAFI) відкрила перспективи на майбутнє для мільйонів сирійських студентів-біженців, яким довелося залишити навчання та пропонує їм нові перспективи на майбутнє.

Існує багато стипендіальних програм, які значною мірою фінансується федеральним урядом Німеччини, а також підтримуються програмою допомоги біженцям ООН протягом кількох років, спрямована на допомогу молодим біженцям у навчанні в університетах і коледжах у відповідних приймаючих країнах.

Ірак: Проект Ербильського політехнічного університету (Erbil Polytechnic University) в Курдистані сприяє співпраці з іншими університетами та організаціями, щоб надати освітні можливості переміщеним студентам, розробляючи онлайн-курси та навчальні ресурси [16].

Судан: Програма підтримки переміщених університетів у Єгипті, ініційована Центральним управлінням у справах іноземних студентів Єгипту: кілька суданських університетів співпрацюють з єгипетськими університетами для надання освітніх можливостей студентам, які покинули Судан через конфлікт [23].

Ліван: Програма Ліванського американського університету (LAU) для переміщених студентів [19], **Програма Американського університету Бейруту (AUB)** [15]: надають можливості навчання переміщеним студентам з різних країн, що допомагає їм здобути якісну освіту незважаючи на конфліктну ситуацію в їхніх рідних країнах.

Україна: Програми для переміщених університетів. На сьогоднішній день українські університети активно займаються розробкою та впровадженням різних програм для переміщених студентів, зокрема, тих, які постраждали внаслідок тимчасової окупації територій України; співпрацюють з іншими країнами та організаціями для забезпечення освітніх можливостей переміщеним студентам і вченим, які були змушені залишити Україну.

Наведемо кілька прикладів ініціатив для релокованих університетів України.

Проект ЄС «Відродження переміщених університетів: посилення конкурентоспроможності, підтримка громад» / «Reinventing displaced universities: enhancing competitiveness, serving communities» (REDU) (2020-2024) [10].

Мета проєкту полягає в підвищенні привабливості та конкурентоспроможності релокованих університетів за допомогою посилення їхньої інституційної спроможності, рівня управлінської ефективності; підвищення якості навчання та розвитку міжнародної співпраці в освітній та наукових сферах.

Британська Рада в Україні спільно з Інститутом вищої освіти НАПН України реалізувала трирічний проєкт з підвищення потенціалу та конкурентоспроможності переміщених університетів, у якому взяли участь Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля та Маріупольський державний університет [5].

У межах проєкту залучили найкращий досвід Великої Британії та допомогли переміщеним університетам розвинути такі напрямки роботи, як ефективність університетського врядування; інтернаціоналізація; розвиток англійської компетентності академічного персоналу; розвиток студентського самоврядування; посилення співпраці між університетами та місцевими громадами; підвищення соціальної відповідальності університетів через залучення академічної спільноти до вирішення викликів, що постають перед місцевими громадами.

Проєкт «Відкритий освітній простір для студентів і громади (EduSpace)» (2020-2023 роки), який частково реалізується за кошти програми Європейського Союзу «Підтримка ЄС переміщеним закладам вищої освіти на сході України» [4].

Мета проєкту – посилення потенціалу переміщених українських закладів вищої освіти, які працюють на підконтрольних українському уряду територіях Донецької та Луганської областей.

У проєкті взяли участь Донецький державний університет управління та Донецький юридичний інститут Міністерства внутрішніх справ України.

Проєкт підтримки переміщених університетів, що здійснюється Програмою імені Фулбрайта в Україні, спонсором якої є уряд США, а адміністративний керівник – Інститут Міжнародної Освіти (ІЕ) [18], вивчає потреби та виклики, що постали перед релокованими закладами вищої освіти, які вимушені були переміститися до безпечніших регіонів країни внаслідок повномасштабного вторгнення РФ в Україну.

Для української держави збереження та зміцнення релокованих університетів має ідеологічний та політичний складник. Тому в умовах невизначеності зарано говорити про логічні кроки щодо «слабших» закладів, які не можуть конкурувати з місцевими та іншими національними університетами.

Висновки. Таким чином, в умовах підвищеної невизначеності перспектив та жорсткої конкуренції за абітурієнтів адміністрації та педагогічної спільноті релокованих університетів необхідно боротися не лише за контингент, але й щодня демонструвати важливість для гуманітарного розвитку своїх міст, регіонів і України загалом. Зараз вони демонструють достатній сталий рівень міжнародної співпраці та

фінансової допомоги від міжнародних організацій, однак з часом підтримка донорів може змінитися (зменшитися), змусивши релоковані університети розраховувати виключно на власні сили та ресурси.

За відсутності чіткої національної стратегії розвитку релокованих університетів та без належної державної фінансової підтримки на зміцнення матеріальної бази збереження цих освітніх закладів та збереження власної ідентичності залежить виключно від них самих.

Успіх релокованих університетів у збереженні своїх позицій на конкурентному ринку освітніх послуг залежатиме від прийнятих управлінських рішень та здатності адміністрації переміщених закладів запропонувати й виконувати інноваційну місію культурної реінтеграції суспільства та місцевої громади. Релоковані університети мають можливість набути нову роль та соціальне значення не лише як інституція освіти та науки, а ще як центр культурної та громадської активності, місце суспільного діалогу, інноваційна платформа для пошуку стратегій подолання конфліктів між суспільством та іноді розрізненою ідентичністю.

Література

1. Ажажа М. А., Гонда В., Несторенко Т. П. Человеческий капитал: теоретические основы и механизмы развития. *Problems of spatial development of socio-economic systems: economics, education, medicine. Monograph.* Opole : The Academy of Management and Administration in Opole, 2015. С. 63–69. URL : <https://cutt.ly/YFdf3RC> (дата звернення: 23.07.2023).

2. Беззубко Б. І., Пономарьова А. О. Переміщені заклади вищої освіти: нові виклики і перспективи. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. серія «Економічна».* 2023. Випуск 104. URL : <http://surl.li/kptzu> (дата звернення: 22.07.2023).

3. Вища освіта в Україні: зміни через війну: аналітичний звіт / Є. Ніколаєв, Г. Рій, І. Шемелинець. Київ : Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. URL : <http://surl.li/iijyci> (дата звернення: 10.07.2023).

4. Відкритий освітній простір для студентів та громади (EduSpace). 2020-2023 роки. URL : <http://surl.li/kpuag> (дата звернення 20.07.2023).

5. Відродження переміщених університетів: посилення конкурентоспроможності, підтримка громад. British Council. URL : <https://www.britishcouncil.org.ua/programmes/education/redu> (дата звернення 30.06.2023).

6. Інформація про тимчасово переміщені заклади вищої освіти, що належать до сфери управління Міністерства освіти і науки України. Міністерство освіти і науки України. URL : <http://surl.li/dhwui> (дата звернення 20.06.2023).

7. Нагорняк Т. Л. Кризовий менеджмент переміщених ЗВО України в умовах воєнного стану. *Політичне життя.* №1. 2023. С. 4–14. URL : <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/13555> (дата звернення 27.06.2023).

8. Несторенко Т. П. Значення університету для економіки міста: приклад впливу переміщеного університету. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2021. № 5. т. 1(298), С. 223-227. URL : <https://cutt.ly/8XRnuzs> (дата звернення: 30.06.2023).

9. Про внесення змін до деяких законів України щодо діяльності вищих навчальних закладів, наукових установ, переміщених з тимчасово окупованої території та з населених пунктів, на території яких органи державної влади тимчасово не здійснюють свої повноваження. Закон України № 1731-VIII від 3

листопада 2016 року (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 51, ст. 840). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1731-19#Text> (дата звернення: 15.07.2023).

10. Проект ЄС «Відродження переміщених університетів: посилення конкурентоспроможності, підтримка громад» REDU (2020-2024). Інститут вищої освіти НАПН України. 27.06.2020. URL : <https://ihed.org.ua/internationalization/redu/> (дата звернення 21.07.2023).

11. Собенко Н. У МОН розповіли, як виживають виші-переселенці. Суспільні новини. 20.05.2023. URL : <https://suspiilne.media/481663-u-mon-rozpozvili-ak-vizivaut-visi-pereselenci/> (дата звернення 16.07.2023).

12. Українська освіта в умовах війни : монографія / за наук. ред. С. О. Терепищого. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2020. URL : <http://surl.li/kptvi> (дата звернення: 10.07.2023).

13. Ayzova L., Babenko O., Nestorenko T., Reshetova I., Semeniuk M., Shevchenko O. Educational management in Ukraine: the place of displaced universities. *Sustainable Development Goals: The 2030 Agenda & Does environmental diplomacy reflect new challenges regarding climate change? Workshop 8.11.2017*. University of Economics in Bratislava, Bratislava. URL : <https://cutt.ly/SYcVUXq> (дата звернення: 12.07.2023).

14. Aliksieieva H., Shchetynina O., Nyshcheta V. (2023). The realities of postmodern internationalization: The experience of the Ukrainian vocational education. *Amazonia Investiga*, 12(63), 42–52. URL : <https://doi.org/10.34069/AI/2023.63.03.4> (дата звернення: 10.07.2023).

15. American University of Beirut. URL : <https://www.aub.edu.lb>. (дата звернення: 20.07.2023).

16. Bathish N. ILO and the Erbil Polytechnic University partner to develop local skills in Employment Intensive methods. *United Nations. Iraq*. 24.10.2022. URL : <http://surl.li/kptyu> (дата звернення 20.07.2023).

17. Burchard A. Deutsche Hilfe im Syrien-Konflikt: Stipendien-Programm für syrische Studierende. *Tagesspiegel*. 23.09.2014. URL : <http://surl.li/kpvtj> (дата звернення 20.07.2023).

18. Fulbright Ukraine. URL : <https://fulbright.org.ua/uk/#history>. (дата звернення 20.07.2023).

19. Lebanese American University (LAU). URL : <http://surl.li/kptzf> (дата звернення 20.07.2023).

20. Nestorenko T., Dubrovina N., Peliova J. Local Economic Impact of Domestic and International Students: Case of University of Economics in Bratislava. *European Financial Systems 2016. Proceedings of the 13th International Scientific Conference*. Brno : Masaryk University, 2016. P. 496–501. URL : <https://cutt.ly/2YcBkOy> (дата звернення 10.07.2023).

21. Nestorenko T., Ostenda A., Pereylygina L., Ilna Yu. The Impact of Foreign Students on Internationalization of University and on the Economy of a Host City (Case of the Katowice School of Technology). *Capacity and resources for sustainable development: the role of economics, business, management and related disciplines. EDAMBA-2018. Conference Proceedings of International Scientific Conference for Doctoral Students and Post-Doctoral Scholars*. 17–19 April 2018. P. 356–366, University of Economics in Bratislava, Bratislava. URL : <https://cutt.ly/wYcvi9S> (дата звернення 10.07.2023).

22. Peliova J., Nestorenko T., Kovachov S., Suchikova Ya., Nestorenko O. Adapting to adversity: A case study of asynchronous learning implementation in a relocated university amidst war. *Zeszyty Naukowe WST*. 2023. № 16. P. 119-132. DOI: 10.54264/0067. URL : <http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/05f5c185026fdf1b4589167bf129ec3f.pdf> (дата звернення 10.07.2023).

23. Waruru M. Egypt to enrol int'l students fleeing Sudan. *The PIE News*. 17.05.2023. URL : <https://thepienews.com/news/egypt-to-enrol-intl-students-fleeing-sudan/> (дата звернення 20.07.2023).

References

1. Azhazha, M., Gonda, V. & Nestorenko, N. (2015). *Chelovecheskyi kapital: teoreticheskie osnovy i mekhanizmy razvitiia* [Human Capital: Theoretical Foundations and Development Mechanisms]. Problems of spatial development of socio-economic systems: economics, education, medicine. Monograph. Opole : The Academy of Management and Administration in Opole, 63–69. URL : <https://cutt.ly/YFdf3RC> [in Russian].

2. Bezzubko, B. I. & Ponomarova, A. O. (2023). *Peremishcheni zaklady vyshchoi osvity: novi vyklyky i perspektyvy* [Relocated institutions of higher education: new challenges and prospects]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya «Ekonomiczna» – Bulletin of V.N. Karazin Kharkiv National University, Series «Economics», випуск 104*. URL : <http://surl.li/kptzu> [in Ukrainian].

3. Nikolaiev, Ye., Rii, G. & Shemelynets, I. (2023). *Vyshcha osvita v Ukraini: zminy cherez viinu: analitychnyi zvit* [Higher education in Ukraine: changes due to the war: an analytical report]. Kyiv : Kyivskiy universytet imeni Borysa Hrinchenka. URL : <http://surl.li/iijci> [in Ukrainian].

4. EduSpace (2020). *Vidkrytyi osvittii prostir dlia studentiv ta hromady* [Open educational space for students and the community] 2020-2023 роки. URL : <http://surl.li/kpuag> [in Ukrainian].

5. British Council (2020). *Vidrodzhennia peremishchenykh universytetiv: posylennia konkurentospromozhnosti, pidtrymka hromad* [Revival of displaced universities: strengthening of competitiveness, support of communities]. URL : <https://www.britishcouncil.org.ua/programmes/education/redu> [in Ukrainian].

6. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy (2022). *Informatsiia pro tymchasovo peremishcheni zaklady vyshchoi osvity, shcho належат до сфери upravlinnia Ministerstva osvity i nauky Ukrainy* [Information on temporarily relocated institutions of higher education belonging to the sphere of administration of the Ministry of Education and Science of Ukraine]. URL : <http://surl.li/dhwui> [in Ukrainian].

7. Nahorniak, T. L. (2023). *Kryzovyi menedzhment peremishchenykh ZVO Ukrainy v umovakh voiennoho stanu* [Crisis management of displaced universities of Ukraine under martial law]. *Politychne zhyttia – Political Life*, 1, 4–14. URL : <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/13555> [in Ukrainian].

8. Nestorenko, T. P. (2021). *Znachennia universytetu dlia ekonomiky mista: pryklad vplyvu peremishchenoho universytetu* [The importance of the university for the city's economy: an example of a relocated university impact]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsionalnoho universytetu – Herald of Khmelnytskyi National University*, 5, vol. 1 (298), 223–227. URL : <https://cutt.ly/8XRnuzs> [in Ukrainian].

9. Verkhovna Rada Ukrainy (2016). *Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo diialnosti vyshchykh navchalnykh zakladiv, naukovykh ustanov, peremishchenykh z tymchasovo okupovanoi terytorii ta z naselenykh punktiv, na terytorii yakykh orhany derzhavnoi vlady tymchasovo ne zdiisnuiut svoi povnovazhennia* [On the introduction of amendments to some laws of Ukraine regarding the activities of higher educational institutions, scientific institutions, relocated from the temporarily occupied territory and from settlements, on the territory of which state authorities temporarily do not exercise their powers]. *Zakon Ukrainy № 1731-VIII vid 3 lystopada 2016 roku (Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR), 2016, № 51, st. 840)*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1731-19#Text> [in Ukrainian].

10. Instytut vyshchoi osvity NAPN Ukrainy (27.06.2020). *Proiekt YeS*

«*Vidrozhennia peremishchenykh universytetiv: posylennia konkurentospromozhnosti, pidtrymka hromad*» REDU (2020-2024) [«Reinventing displaced universities: enhancing competitiveness, serving communities» (REDU) (2020-2024)]. URL : <https://ihed.org.ua/internationalization/redu/> [in Ukrainian].

11. Sobenko, N. (2023). *U MON rozpovili, jak vyzhyvajut vyshi-pereselntsi* [The Ministry of Education, Culture and Science told how the resettled higher education institutions survive]. *Suspilni novyny – Social News*. 20.05.2023. URL : <https://suspilne.media/481663-u-mon-rozpovili-ak-vizivaut-visi-pereselenici/> [in Ukrainian].

12. Terepyshchij, S. O. (ed.) (2020). *Ukrainska osvita v umovakh viiny : monohrafiia* [Ukrainian education in the conditions of the war: a monograph]. Kyiv : Vyd-vo NPU imeni M. P. Drahomanova. URL : <http://surl.li/kptvi> [in Ukrainian].

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

14. Aliksieieva, H., Shchetyrnyina, O., & Nyshcheta, V. (2023). *The realities of postmodern internationalization: The experience of the Ukrainian vocational education*. Amazonia Investiga, 12 (63), 42-52. URL : <https://doi.org/10.34069/AI/2023.63.03.4> [in English].

15. *American University of Beirut*. URL : <https://www.aub.edu.lb> [in English].

16. Bathish, N. (2022). *ILO and the Erbil Polytechnic University partner to develop local skills in Employment Intensive methods*. United Nations. Iraq. 24.10.2022. URL : <http://surl.li/kptvu> [in English].

17. Burchard, A. (2014). *Deutsche Hilfe im Syrien-Konflikt: Stipendien-Programm für syrische Studierende*. Tagesspiegel. 23.09.2014. URL : <http://surl.li/kpvji> [in German].

18. Fulbright Ukraine (2022). URL : <https://fulbright.org.ua/uk/#history> [in English].

19. Lebanese American University (LAU) (2023). URL : <http://surl.li/kptzf> [in English].

20. Nestorenko, T., Dubrovina, N. & Peliova, J. (2016). *Local Economic Impact of Domestic and International Students: Case of University of Economics in Bratislava*. European Financial Systems 2016. Proceedings of the 13th International Scientific Conference. Brno : Masaryk University, 496–501. URL : <https://cutt.ly/2YcBkOy> [in English].

21. Nestorenko, T., Ostenda, A., Perelygina, L. & Ilina, Yu. (2018). *The Impact of Foreign Students on Internationalization of University and on the Economy of a Host City (Case of the Katowice School of Technology)*. Capacity and resources for sustainable development: the role of economics, business, management and related disciplines. EDAMBA-2018. Conference Proceedings of International Scientific Conference for Doctoral Students and Post-Doctoral Scholars. 17-19 April 2018, 356-366, University of Economics in Bratislava, Bratislava. URL : <https://cutt.ly/wYcVi9S> [in English].

22. Peliova, J., Nestorenko, T., Kovachov, S., Suchikova, Ya. & Nestorenko, O. (2023). *Adapting to adversity: A case study of asynchronous learning implementation in a relocated university amidst war*. *Zeszyty Naukowe WST*, 16, 119–132. DOI: 10.54264/0067. URL : <http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/05f5c185026df1b4589167bf129ec3f.pdf> [in English].

23. Waruru, M. (2023). *Egypt to enrol int'l students fleeing Sudan*. The PIE News. 17.05.2023. URL : <https://thepienews.com/news/egypt-to-enrol-intl-students-fleeing-sudan> [in English].

АНОТАЦІЯ

У статті аналізується складна ситуація, з якою стикаються університети, релоковані внаслідок окупації росією частини території України. Переміщення деяких університетів до філій у межах одного регіону спростило процес переїзду та адаптації. Однак університети, що переїхали на віддалені території, зіткнулися зі складною ситуацією інтеграції в новий контекст та соціокультурне середовище.

Управління університетами, які перемістилися через конфлікти, політичний тиск, війни або інші кризові обставини, відоме як управління переміщеними університетами, релокованими університетами, університетами в еміграції або екзильними університетами. У статті обґрунтовується, що головною метою цих університетів, зазвичай, є збереження академічної та інтелектуальної діяльності в складних умовах та створення можливостей для навчання й досліджень для студентів та вчених, які були вимушені переселитися разом з університетом.

Управління релокованими університетами є складним завданням, яке вимагає великої гнучкості, творчості та співпраці. Ключове завдання – забезпечення доступності освітніх можливостей для тих, хто опинився в складній ситуації, збереження та розвиток освітнього та наукового потенціалу релокованого університету до, під час та після повернення в рідні стіни після деокупації території.

У статті розглядається зарубіжний досвід управління релокованими університетами як цінне джерело для покращення управління університетами в умовах військових дій, окупації територій, конфліктів та інших негативних впливів. Стаття висвітлює інноваційні підходи до управління релокованими університетами в різних країнах. Висувається теза, що успіх релокованих університетів залежить від їхньої здатності адаптуватися, виконувати інноваційну місію та реалізовувати роль культурних і громадських центрів. Автори висувають ідею подальшого дослідження напрямків розвитку релокованих університетів з метою забезпечення стабільності їх діяльності та збереження контингенту студентів, викладачів та працівників.

Ключові слова: релокація, університет, управління, програми підтримки.