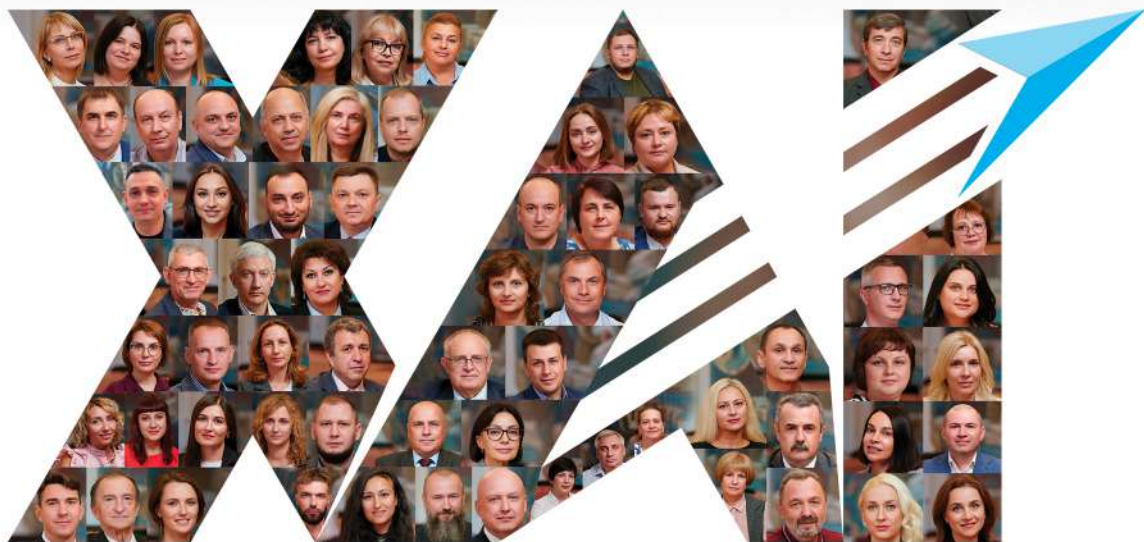


Олексій ЛИТВИНОВ

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПРИФРОНТОВОГО УНІВЕРСИТЕТУ:

15 ЕСЕ ПРО ДОСВІД ХАІ



ХАРКІВ 2025



О. М. Литвинов

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ
ПРИФРОНТОВОГО
УНІВЕРСИТЕТУ:
15 есе про досвід ХАІ**

Харків
«Право»
2025

DOI: <https://doi.org/10.31359/9786178617646>

УДК [378.6.07:629.7](477.54-07)(082)

Л62

Рецензенти:

доктор юридичних наук, професор *О. М. Бандурка*;

доктор юридичних наук, професор *С. М. Гусаров*

Литвинов О. М.

Л62 Забезпечення стійкості прифронтового університету: 15 есе про досвід ХАІ / О. М. Литвинов. – Харків : Право, 2025. – 192 с. : іл.

ISBN 978-617-8617-64-6

У наукових есе розглянуто проблеми комплексного забезпечення стійкості університету, що функціонує в прифронтовому місті. Наведено широкий спектр актуальних завдань, що мають як оперативну, так і стратегічну перспективу вирішення. Зроблено акцент на ролі трансформацій, а також управлінських практик у діяльності менеджменту університету ХАІ в контексті забезпечення сталого розвитку, відновлення і сучасного позиціонування закладу.

Для науковців, академічних менеджерів, викладачів, здобувачів освіти й широкого кола читачів, які цікавляться актуалізованою тематикою.

УДК [378.6.07:629.7](477.54-07)(082)

ЗМІСТ

Вступ	4
Місія університету	7
Корпоративна культура.....	11
Університет як освітня корпорація	16
Значення міжнародних освітніх проєктів	25
Регіональна освітня траєкторія через призму викликів війни.....	29
Інновації та модернізація як інструменти стійкості	33
Ефекти впровадження інновацій	39
Модель університету стійкого типу	48
Стійкий університет: синтез соціальної відповідальності та суспільного служіння	67
Фантоми релокації та оптимізації ЗВО	88
Управління сталим розвитком у контексті міжнародних економічних відносин.....	98
Роль керівника в модифікації системи ЗВО	110
Особливості менеджменту та кримінально-правового супроводу функціонування ЗВО прифронтового міста	121
Концепція моделі екологічно орієнтованої трансформації університету.....	129
Механізми адаптації європейських практик сталого розвитку до національного освітнього середовища	149
Висновки	162

ВСТУП

Сучасні виклики різної природи потребують від закладів вищої освіти (ЗВО) не лише збереження стабільності, а й постійної модернізації. В умовах війни, коли значна частина освітнього процесу здійснюється в регіонах із підвищеним рівнем небезпеки, зокрема в Харкові, актуальність проблеми якісного оновлення освітнього середовища набуває особливого значення. На території постійних обстрілів університети стають не лише центрами знань, а й осередками стійкості, які формують довіру суспільства до української освіти, забезпечують відновлення людського капіталу й зміцнюють регіональну ідентичність.

Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут» (ХАІ) демонструє приклад трансформацій широкого спектру в умовах воєнних загроз. Університет не лише адаптований до міжнародних стандартів і вимог Міністерства освіти і науки України, Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО) тощо, але й орієнтований на підвищення стійкості освітнього середовища через впровадження сучасних цифрових технологій, систем моніторингу якості й практик відкритого діалогу з усіма учасниками освітнього процесу.

У цій роботі пропонується теоретичне обґрунтування інтегрованої моделі трансформації закладу вищої освіти прифронтового регіону на прикладі Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут» як інструменту стійкості, збереження центрів знань і альтернативи релокації, а також емпірично доводиться її ефективність і можливості масштабування.

Ми плануємо:

- розглянути основні елементи стійкості ЗВО (місія університету, корпоративна культура, тощо);
- проаналізувати війну як національний виклик для системи вищої освіти України й обґрунтувати регіональну освітню траєкторію ХАІ як центру стійкості й знань у прифронтовому регіоні;

- ідентифікувати й описати ключові інновації та механізми модернізації в ХАІ (гібридні формати, безпечні простори, цифровізація і моніторинг, доброчесність, міжнародна інтеграція) як інструменти стійкості;

- оцінити ефекти впровадження інновацій, запропонувати інтегровану модель модернізації та визначити перспективи поширення відповідних практик на інші ЗВО ризикових територій.

Запропоновані есе розкривають специфіку внутрішніх інновацій у системі ЗВО саме в умовах прифронтового регіону: від локальних (університетських) практик до національних стратегій і міжнародних тенденцій. Саме така інтеграція розглядається нами як ефективний механізм збереження центрів знань, здатний підтвердити інноваційність діяльності ХАІ у сфері забезпечення якості освіти й продемонструвати практичну цінність отриманих результатів.

В нашому закладі сформовано концепт університету прифронтового міста, в основу якого покладено такі принципи:

- збереження центрів знань у прифронтових регіонах;
- модель безпечної освіти, що поєднує використання укриттів як навчальних просторів із гібридними форматами й цифровими системами моніторингу якості знань;
- соціальна відповідальність і суспільне служіння.

Саме це дає змогу розглядати досвід ХАІ не лише як локальний кейс, а як універсальну модель модернізації вищої освіти в умовах воєнних викликів.

Практичне значення запропонованих інноваційних рішень визначається можливістю їх застосування в таких сферах:

- освітній в умовах надзвичайних ситуацій (для закладів освіти прифронтових регіонів) – запропоновані практики (змішане, асинхронне навчання, навчання в укриттях, цифровий моніторинг якості) можуть бути адаптовані й впроваджені для збереження освітнього процесу в умовах воєнних загроз;
- публічного управління та адміністрування (для органів державної влади та місцевого самоврядування) – результати можуть бути



основою для розроблення регіональних програм розвитку освіти, спрямованих на підвищення стійкості освітнього середовища й збереження людського капіталу;

– вищої освіти, науки та освітнього управління (для науково-педагогічної спільноти) – окреслені підходи до модернізації освіти та забезпечення її якості можуть стати підґрунтям для подальших досліджень із питань інновацій в освіті, управління ризиками й формування стратегій освітнього відновлення;

– міжнародного розвитку та глобального співробітництва (міжнародні партнери і донорські організації) – зроблені висновки є аргументом на користь підтримки українських університетів, які, незважаючи на війну, демонструють стійкість та інноваційність.

Основною ідеєю нашої роботи є органічний синтез теоретичних положень, що розвивають концепцію освітньої стійкості, і практичних рекомендацій для університетів, що у своїй діяльності стикаються з ризиками, спричиненими війною.

МІСІЯ УНІВЕРСИТЕТУ

Із часів Просвітництва, а може й раніше, класичний університет виконував загальнокультурні функції і підтримувався державою. Як соціальний інститут він прагнув бути автономною системою, що самоорганізується на основі правил академічної спільноти. Натомість сучасний університет, що перебуває в умовах державної підтримки і водночас комерційної конкуренції, вирішує завдання одержання фінансової вигоди. Це зумовлено вимогами ліберального економічного укладу й відповідного порядку, до яких місія сучасного університету, його структура й функції є недостатньо адаптованими.

Університет – унікальний соціальний феномен. Як гуманітарний і культурний інститут він створює передумови для розвитку негуманітарних – природничих і технократичних – досягнень соціуму. Як частина соціуму він забезпечує його оновлення в цілому через свій продукт – знання. Місія університету характеризує його головну інтенцію, яка є корелятивною культурно-історичним запитам, що детермінують модель цього соціального інституту.

Сучасність характеризується створенням інформаційного суспільства, метамодернізацією, пануванням ліберальних ідей у глобальному масштабі. В умовах жорсткої світової конкуренції за фінансові ринки університети брендують себе за допомогою іміджевих метафор: Оксфорд, Кембридж і Гарвард позиціонують себе як продовжувачі класичних традицій (висока кваліфікація викладачів, академічна і дослідницька свобода, демократична атмосфера), а Німеччина, Швейцарія та Австрія пропонують практично спрямовану освіту (зв'язок із практикою, працевлаштування).

Якщо в СРСР фінансування освіти й науки було привілеєм держави, то в умовах лібералізму професор і дослідник стали «пролетарями» розумової праці, університети заробляють гроші на ринкових умовах. Керівництво університетів залежно від потреб ринку має вносити корективи до навчальних планів, змінювати штатний розпис,



переробляти навчальні програми щороку, орієнтуючись на запити ринку праці, змінювати контрольні цифри набору тощо. Завдання, на які орієнтуються комерційні суб'єкти, абсолютно не збігаються з моделлю університету, розгорнутою в тріаді «культура – наука – освіта». Університет виникає як академічний освітній суб'єкт у межах суспільства, а держава забезпечує йому стабільний статус. Університет створюється за допомогою формальних правил, але неформальні правила стають головними в забезпеченні його стабільності й самоорганізації. Корпоративна академічна субкультура відіграє роль іманентного ядра університету: вона одночасно конструює і становий хребет колективу, й інтелектуальне ядро, постає і як інституційна форма контролю, і як механізм передання соціального досвіду між поколіннями викладацького корпусу.

Сучасні вітчизняні державні ЗВО, з одного боку, орієнтуються на держзамовлення й начебто є стабільними, але, з іншого боку, найважливішим показником їхньої роботи є фінансова ефективність, зокрема наукових досліджень. Новітні реформи проводяться завдяки формальним процедурам, а обсяг документообігу за останні роки збільшився вдвічі. Зростання формальних правил призводить до абсолютної жорсткості самої освітньо-наукової системи й до її стагнації. Процесуальна регламентація (менеджмент якості, моніторинг, дорожні карти, плани, програми, рейтинги) має сприяти зміцненню ядра академічної спільноти разом із матрицею відтворення певної професійної культури на основі академічної пам'яті, яка містить сукупність культурно-освітніх практик. Останні так само є суворо регламентованими. Здається, що такий реформований університет відповідає не критеріям класичного навчального закладу, а критерію комерційно-бюрократичної організації. Але це хибна думка.

Університет ґрунтується на парадоксальному принципі: держава його фінансує, маніфестує його цілі, завдання й функції як загально-соціальні і водночас надає йому повну академічну свободу. *Без академічної свободи університету не може бути.*

За певними ознаками сучасний університет не є класичним, а являє собою державну *корпорацію*, оскільки фінансується державою (бюджетно), але поставлений в умови дотримання критерію «ефективність / неефективність» на основі моніторингу. На його плани й цілі впливають ринок праці та роботодавці, а також необхідність залучення грошових коштів. Це впливає і на вибори ректора, і на визначення штатного розпису, і на затвердження освітніх програм за умов певної самостійності.

Колись університет був *елітарним*. У 90-ті роки в Україні на хвилі відкриття комерційних навчальних закладів через бюрократичне свавілля всі заклади вищої освіти країни стали університетами або академіями. Усі ЗВО, маючи на меті економічну вигоду (самофінансування), «набували» статусу, що допомагало їм ефективно здійснювати масові набори студентів. Настав час викоренити неправомірний статус університету й інших видів навчальних закладів. Елітарність як ознака університету має підтверджуватися високим ступенем відбору, продуманим набором дисциплін і предметів вивчення, високим рівнем не лише знань, а і стилю, грамотності, освіченості й ерудиції. Національний університет працює на самосвідомість соціуму, у ньому виховують інтелектуалів, які визначають цвіт нації, тобто створюють її основні інтелектуальні досягнення в різних сферах.

Університет орієнтується як на фундаментальну освіту, так і на фундаментальну науку. *Фундаментальна наука* – це знання про світ у цілому, наукову картину світу, її основні закони й закономірності. Таке знання пов'язано з практикою не прямо, а опосередковано – через прикладні дослідження і розробки. Сучасна ж орієнтація університетів в Україні – це комерційно вигідні замовлення. Здобуття освіти обмежується набором спеціальних умінь і навичок. Культурна, просвітницька й соціальна функції відкидаються. У сучасних ЗВО набір дисциплін зазвичай зумовлено професійною доцільністю. Іноді це обмежується прагненням у будь-які способи одержати диплом без належних на те підстав, адже цікавлять реципієнта не власне знання, а сертифікат про освіту.



Університет за критеріями науковості орієнтується на саме професійне співтовариство. Фундаментальність дослідження і його результатів визначає науково-академічне співтовариство, яке відбирається й виховується університетської традицією. Відгуки колег, найбільш авторитетних у досліджуваній сфері, слугують найвищим критерієм науковості й значущості. Натомість у комерційній структурі прагнуть виконати дослідження, розробку й отримати якомога більшу грошову винагороду. Саме тому сучасні університети більшою мірою орієнтуються на емпіричні розробки, а ті, що досліджують фундаментальні проблеми, мусять шукати в них практичний зиск.

Університет формує тип особистості, здатної до самостійної високоінтелектуальної діяльності, до саморозвитку. Науковий *стиль мислення* формується завдяки тісному поєднанню науки і освіти. Як інноваційні структури університети культивують у своїй спільноті інноваційний стиль мислення. Особливе значення у випускників університету мають володіння науковим методом, уміння самостійно рухатися в будь-якому науковому напрямі, самостійно вчитися і вчити інших. Натомість випускник комерційного закладу орієнтується не на критичне мислення, а на використання готового, стереотипного, шаблонного знання з підручників або на симулювання новацій шляхом запозичення з інтернет-комунікацій.

Університет – це і центр навчання, трансляції знання, і центр його здобуття. Комерційний заклад орієнтується на швидкий результат, який може бути отримано найімовірніше шляхом запозичення з інформаційного середовища. В умовах, коли кількісні критерії результативності затьмарили якісні й стали універсальними, є небезпека поширення *імітаційних практик*, що спричинить і зниження якісного рівня наукових досліджень. Через надмірну експлуатацію викладачів у навчальному та дослідницькому процесі подекуди виникає бум імітаційної діяльності. Бюрократизація сприяє виродженню механізмів академічної культури самоконтролю й самоорганізації і розвитку псевдонаукового знання.

Резюмуємо: в Україні за роки незалежності змінився політичний устрій, інтенсивно розвивається інформатизація, однак бюрократизація не зменшилась. *Сучасний університет, зважаючи на рівень розвитку знань і цивілізації, має являти собою синергетичну машину, що забезпечує прискорене зростання наукового знання й інноваційних продуктів.* Ми маємо пильнувати, щоб ця інституція не перетворилась на державно-бюрократичний симулякр, який забезпечує функціонування олігархічного капіталізму, що експлуатує сировинну економіку. Подальший дрейф вищої освіти в цьому напрямі або її «реформування» за такими «лекалами» здатне, на наше глибоке переконання, призвести до втрати ідеалів класичного університету й розвитку псевдонаукового процесу. *Ідеологічною базою цього є визнання освіти послугою, за яку треба платити, а не соціальним благом, яке відвойоване.* Парадокс: держава зберігає бюджетне фінансування університетів, упроваджує формульний розподіл коштів і водночас бюрократизує цей процес, що призводить до нівелювання самої ідеї розвитку академічної спільноти й урізноманітнення форм управління ЗВО.

Свого часу університет з'явився не випадково. Без нього складно собі уявити зростання раціональності в суспільстві й прогрес цивілізації. Водночас ситуація з освітою зараз вимагає коригування функцій університету. Назване коригування – нагальна потреба розвитку вищої школи в сучасній Україні, особливо в умовах відсічі збройної агресії.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

На зламі тисячоліть проблеми розвитку вищої освіти мають особливе значення для нашої країни, де тривають масштабні докорінні процеси подолання управлінської та економічної кризи, остаточного переходу до ринкових відносин і формування громадянського суспільства. Багатий досвід, набутий у попередні роки, свідчить про те, що в управлінні різними ресурсами навчального закладу (матеріаль-



ними, фінансовими, освітніми), найважливіше значення має саме організація підготовки майбутніх педагогічних кадрів як комплекс освітніх заходів на основі постановки перед викладачами новітніх цілей і завдань, їх орієнтації в корпоративних цінностях, координації спільної праці, стимулювання їх активності й ініціативи, навчання з метою підвищення якісної ефективності праці кожного окремого співробітника.

Саме це, на наш погляд, характеризує призначення нового управлінського стилю в закладі вищої освіти, його якість і ефективність, вплив на людей із різним фаховим рівнем, досвідом, кваліфікацією, спеціальними знаннями, вміннями й навичками. Тому великий практичний інтерес має окреслення основних тенденцій розвитку *корпоративної культури* академічного навчального закладу як основної організаційної підструктури формування новітньої системи вищої освіти в Україні на шляху її трансформації до вимог нового тисячоліття.

Визнаючи роль і значущість змін в організації освітнього процесу ЗВО, дуже важливо виходити з реалій його розвитку в умовах реформування всіх сфер життєдіяльності. Головним фактором його сучасного стану є намагання створити принципово нові інституційні засади здобуття вищої освіти й на цій базі побудувати нові моделі корпоративної культури. Досвід останніх років свідчить про те, що досягти реальних зрушень у цій сфері виявилось не так просто, як на це сподівалися. Структури й методи управління, які в західних країнах розроблялися протягом десятиріч, не можуть бути адаптовані до українських умов механічно, без урахування комплексного характеру дії факторів стабілізації та дестабілізації. Слід зачекати певний час, протягом якого має бути накопичений власний досвід. Насамперед це стосується *децентралізації* корпоративних освітніх структур, більш широкого застосування контрактної системи й дистанційного навчання, створення широкої мережі філій і надання непрофільних послуг.

Не менш важливим фактором ефективного управління корпоративними ресурсами ЗВО є побудова відносин із персоналом на якісно

нових засадах, які ґрунтуються головним чином на ставленні до людей як до *провідного ресурсу*, своєрідного *капіталу*, а не як до фактора витрат. При цьому особливе значення має надання в розпорядження керівництва досконалих інформаційних систем, що відкриває дійсно великі можливості для отримання ними точних даних про стан роботи закладу освіти, дає змогу розробляти обґрунтовану корпоративну стратегію розвитку й успішно вести конкурентну боротьбу як на «власному» ринку, так і на більш масштабних ринках.

Дедалі очевиднішим стає те, що головним принципом роботи сучасного розвинутого академічного закладу освіти є орієнтація корпоративної культури на *довгострокову перспективу*. Проведення самостійних або із залученням сторонніх фахівців фундаментальних прикладних досліджень цього стабілізаційного компонента структури відносин управління ЗВО, максимальне використання й всіляке стимулювання творчої активності науково-педагогічного складу, інноваційна діяльність – такими є основні, на наш погляд, напрямки змін в управлінні освітнім і науковим процесом. Якщо узагальнити основні тенденції, що простежуються в управлінні закладом вищої освіти, то можна виокремити такі основні характеристики.

У майбутньому корпоративна культура ЗВО має стати гнучкою, мобільною і отримати можливість адаптації під кожного конкретно-індивіда. При цьому адаптуватися мають не лише другорядні елементи корпоративної культури, але й системоутворювальні компоненти, такі як організаційні структури, стилі й методи виховного впливу. Слід звернути увагу на необхідність роботи в напрямі прищеплювання кожному окремому працівнику тих цінностей, які пов'язані з корпоративною культурою, яка, своєю чергою, складається з культури кожного окремого індивіда, інтегрованої в сукупність і стимульованої цілеспрямованим впливом керівництва.

Принципового характеру в майбутньому можуть набути суперечності, що спалахують на основі прагнень працівника, з одного боку, мати перспективи професійного зростання, а з іншого – зацікавленості ЗВО в результатах, а не в процесі праці. Наші спостереження



свідчать, що замість гарантованої безпеки й спокійних умов праці співробітники дедалі частіше обирають шлях до підвищення цінності власної праці, набуття необхідних для виконання більш складної роботи навичок, намагаються брати активну участь в ухваленні рішень, ризикуючи при цьому певними гарантованими цінностями. Вихід із цього для сучасного ЗВО один – *інвестувати кошти* в навчання й підвищення професійної майстерності науково-педагогічного складу, підготовку співробітників до розв’язання перспективних проблем.

Іншим виходом, на який ми пропонуємо звернути увагу, є *налагодження групових взаємодій*. Організація роботи сучасного академічного закладу освіти потребує підвищеної уваги до створення й підтримки групового способу вирішення завдань або командного типу побудови спільної праці, який полягає в тому, що над конкретною проблемою, завданням або його сегментом працює кількісно обмежена група співробітників з одночасним створенням умов для взаємобміну інформацією між групами (командами), ротацією працівників, координацією керівником їхньої роботи тощо. Основу єдності групи становить звичайна конкуренція, яка ґрунтується на знаннях і досвіді співробітників та штучній стимуляції з боку керівництва.

Індивідуальні зусилля в майбутньому так само будуть необхідними й затребуваними, але тією мірою, якою вони не суперечать інтересам групи, не вносять у її роботу деструктив. Функціонування в різних ролях потребує від працівника оволодіння повним арсеналом нових умінь, не характерних для старої корпоративної культури ЗВО. Її нова модель потребує від співробітника відповідати таким характеристикам, як адаптивність, цілеспрямованість, уміння й бажання працювати в команді.

Специфічною рисою останніх років є тенденція переходу від вузької спеціалізації до *інтеграції* змісту й характеру освітянської діяльності, а також різних стилів управління ЗВО. Відомо, що в умовах спеціалізації зростання виробництва забезпечується головним чином завдяки мінімізації робіт, функцій і завдань. Підвищення

рівня спеціалізації потребує і більших зусиль щодо координації, яка покладається головним чином на керівників середньої ланки. Логічним результатом цього стають збільшення кількості рівнів управління й поява в співробітників відчуття повного відчуження від керівництва.

Зрозуміло, що шлях до надмірної спеціалізації є хибним. На наш погляд, у цьому треба орієнтуватись на розвиток інтеграційних процесів. Якщо спеціалізації притаманний авторитарний стиль керівництва, то інтеграції – координаційний, більш демократичний. Керівник має не наказувати підлеглим, а спрямовувати їхні зусилля для досягнення бажаного результату, він має сприяти розкриттю їхніх здібностей, формувати з колективу групу однодумців. За такого підходу організаційні структури з вертикальних мають перетворюватись на горизонтальні з мінімальною кількістю рівнів між керівником і підлеглими – безпосередніми виконавцями.

Зазначені тенденції є взаємозумовленими й взаємопов'язаними, у разі відповідного творчого використання вони можуть значною мірою підвищити ефективність роботи сучасного академічного закладу освіти. Вони виконують функцію своєрідних засобів і гарантій досягнення успіху, зокрема й комерційного.

Однак переоцінювати, так само як і недооцінювати, їх вагу не слід, адже можливості досягнення високих результатів значною мірою залежать також і від зовнішніх умов, у яких функціонує ЗВО. А це передусім активізація та глобалізація конкуренції, інтенсивний технологічний розвиток освітніх технологій, інформатизація та швидкоплинність демографічних процесів. Для досягнення успіху ЗВО має враховувати ці фактори у власних програмах розвитку з тим, щоб створити гнучку й мобільну організацію.

Своєю чергою ця мета має бути відображена й в основах корпоративної політики закладу вищої освіти, основними орієнтирами якої стають підготовка й утримання висококваліфікованого персоналу та забезпечення швидкого реагування на зміни в наданні освітніх послуг. Водночас вона має бути імплементована й у стратегії розви-



тку ЗВО, політики забезпечення якості освіти, кадрову стратегію та механізми антикризового реагування.

УНІВЕРСИТЕТ ЯК ОСВІТНЯ КОРПОРАЦІЯ

Зростання масштабів інтеграційних процесів як результат поглиблення й розширення взаємозалежності окремих сфер і напрямів освітньої та наукової діяльності, а також формування великих міжгалузевих університетських консорціумів зумовлюють необхідність залучення теорії корпоративного управління до аналізу відповідних процесів. Тим паче що подібна практика доводила свою ефективність раніше й ще не вичерпала своїх можливостей дотепер.

Ні для кого не є секретом, що в цей час обмеженість громадського контролю за діяльністю ЗВО призвела до того, що вони подекуди об'єдналися в єдину корпорацію, підпорядковану певним владним центрам, і перетворилися на активних учасників політичної боротьби. Економічний тиск і кримінальне переслідування опозиційно налаштованих політиків, маніпуляції на виборах, участь у пропагандистських кампаніях – це зовсім не повний перелік методів з арсеналу цього об'єднання.

Втягування закладів вищої освіти в політичну боротьбу стало можливим лише тому, що робота в цих структурах перетворилася на різновид підприємницької діяльності. В обмін на повну лояльність до влади й готовність виконати будь-яке доручення окремі керівники ЗВО отримують можливість безперешкодно займатися бізнесом і поповнювати «власні кишені» за рахунок своїх працівників. Ба більше, останнім часом розбалансована система вищої освіти відмовлялась навіть від зовнішніх ознак своєї легітимності – часто й густо з надуманих підстав блокувались вибори ректорів.

Поставивши керівників ЗВО перед необхідністю щодня порушувати закони і з огляду на невелику платню шукати додаткові джерела фінансування, влада методом батога і пряника забезпечила їхню по-

вну залежність: поки виконуються накази, хоч би якими незаконними вони були, можете користуватися всіма можливостями (найперше – корупційними) своєї посади для забезпечення власного добробуту. Якщо ж керівник ЗВО відмовиться виконати замовлення «згори», то завжди можна влаштувати показове покарання за порушення законності. Отже, якщо зникне *корупція* у вищій школі, то ЗВО стануть просто нездатними виконувати політичні замовлення. З усією впевненістю можна констатувати той факт, що завдяки такій політиці окремі університети перетворились на квазілегітимні економічні об'єднання.

Криміналізація вищої школи в сучасному суспільстві визнається як державними, так і суспільними (політичними) діями, представниками засобів масової комунікації; про неї свідчать матеріали кримінальних проваджень і журналістських розслідувань.

Криміналізація відбувається за всіма напрямками. Відповідні ризики тим вище, чим більшими фінансовими, матеріальними, природними, інформаційними й іншими ресурсами розпоряджається заклад. Криміногенні чинники сфери вищої освіти передусім виявляються в тенденції використання її інститутів на користь окремих економічно впливових груп, що прагнуть фактичної узурпації управління шляхом корпоратизації структур.

В економічній теорії роль корпорацій оцінюється неоднозначно. Одні вчені вважають, що корпорація є ядром економіки держави й саме нею зумовлюються основні напрями і пропорції економічного розвитку. На думку інших, недоліки великих фірм перевершують наявні переваги й тим самим завдають великої шкоди економіці в цілому. З огляду зазначене вище становить великий інтерес аналіз суті корпорації як правової моделі у зв'язку зі сферою вищої освіти.

Аналіз закладу вищої освіти як корпорації передбачає визнання його складної ієрархічної структури із суперечливими інтересами, вивчення його поведінки в конкурентному середовищі й організаційно-інституційній системі державної влади, розгляд зв'язку між його специфічними інтересами й стратегіями, з одного боку, і ха-



рактором соціальних процесів і наслідків функціонування в державному механізмі – з іншого. Завдяки цьому вдається більш точно визначити відповідальність ЗВО й окремих груп його персоналу в системі влади і суспільстві.

Вказаний підхід істотно доповнює *інституціональний аналіз* вищої освіти. Його емпіричним тлом постає не національна або міжнародна статистика, яка часто потерпає від неповноти інформації та неточності методологій аналізу, а показники діяльності конкретних ЗВО в специфічних умовах регіонального співтовариства.

Перше, що необхідно зробити під час актуалізованого нами аналізу корпоративних ознак університетів у сучасній системі освіти, – встановити, чи мають вони якісь інституціональні особливості. Це дійсно так, адже заклади вищої освіти, як і їх елементи, належать до соціальних систем. *Соціальні системи* – це системи надзвичайно великої різноманітності й найвищого ступеня складності, оскільки суспільство, як і матерія, що їх породила, є організацією, яка перебуває в постійному розвитку, для вивчення якої потрібен аналіз усіх видів і форм відносин, що створюють конкретну суспільну формацію, а також дослідження законів її функціонування.

Будь-який заклад повністю відповідає всім ознакам системного утворення. По-перше, він завжди складається з певних елементів – структурних підрозділів і співробітників; по-друге, ці елементи пов'язуються між собою певним чином, що зумовлене штатною і організаційною структурою; по-третє, кожний суб'єкт за наявності багатьох спільних із іншими ознак є суто індивідуальним. Таким чином, усі ЗВО та їхні структурні елементи інших рівнів є спеціалізованими керованими соціальними системами.

Зклади вищої освіти утворюють цілісну у функціональному й організаційному плані систему, об'єднану спільністю мети та єдністю управління в цій сфері. Складність цієї системи зумовлюється, з одного боку, багатогранністю виконуваних завдань, а з іншого – розподілом завдань між суб'єктами різних рівнів, що зумовлюється ієрархічною будовою системи. Ця система є складною

соціальною організацією, бо об'єднує безліч різноманітних складників. Своєю чергою групи однорідних структур, що до неї входять, утворюють порівняно самостійні організаційні формування, які функціонують на основі тотожних закономірностей. Кожна з таких структур є підсистемою більшої системи та, водночас, складається зі своїх підсистем.

Усі ці підсистеми входять одна в одну в певній послідовності. *Ієрархічність* такої будови виразно проявляється в тому, що всі види ЗВО, створюючи єдину систему, відіграють ролі суб'єктів і об'єктів управління одночасно. Кожен із закладів має складну структуру, утворюючи ієрархічно організовану систему зі своїми елементами. На рівні побудови суспільної формації сукупність ЗВО як автономний елемент входить до структури організаційного компонента відповідної системи та її механізму.

Заклад вищої освіти – це корпоративне утворення, організація галузевого масштабу. Таке визначення корпорації може бути застосовано до окремого закладу оскільки університети самі є об'єднанням первинних ділових організацій – факультетів, кафедр, центрів, служб, безлічі допоміжних підрозділів. Освітні корпорації не лише розвивають унікальні напрями освіти і науки, а й переходять у цій діяльності далеко за межі своїх функцій, розвиваючи власну мережеву структуру з гнучкими лінійними зв'язками.

Важливою ознакою корпорації є те, що вона ідентифікує себе в конкурентному середовищі як *ціль*, протиставляючи себе зовнішньому конкурентному середовищу. Подібне протиставлення було характерним для закладів вищої освіти і в радянський період.

Риси корпорації помітно в таких ознаках ЗВО:

- інституційна й організаційна стійкість (суб'єкт частково сам розвиває стандарти діяльності й власну структуру);
- певна вузька сфера діяльності, специфічність продукту (конкретні напрями й види освіти і науки);
- володіння кадровими та інформаційними ресурсами, що становлять основу корпоративного капіталу, нарощування якого зале-



жить від становища в галузевому конкурентному середовищі (у регіональному, національному або міжнародному масштабі);

- локальний і мережевий характер діяльності ЗВО;
- відносна спільність інтересів і соціально-економічного становища більшості співробітників, що залежить від конкурентного середовища й клієнтської бази, що сформувалася навколо закладу;
- ієрархічна соціальна організація численного персоналу, за якої можливе зміщення цілей – розбіжність в інтересах управлінського контуру і рядових співробітників;
- управлінська автономія і корпоративне саморегулювання (наявність власної системи управління, внутрішніх політик і процедур, які визначають стратегічні напрями розвитку, систему контролю якості та кадрову політику);
- репутаційний та інтелектуальний капітал (формування нематеріальних активів (бренду, академічної репутації, дослідницьких досягнень), що стають основою конкурентоспроможності університету у глобальному середовищі);
- відповідальність перед стейкхолдерами (орієнтація на потреби ключових груп зацікавлених сторін (студентів, роботодавців, державу, місцеву громаду, партнерів), що відображає принципи корпоративної соціальної відповідальності);
- інноваційна активність і стратегічне підприємництво (створення внутрішніх інноваційних екосистем, стартап-центрів, бізнес-інкубаторів, комерціалізація результатів досліджень);
- корпоративна культура і система цінностей (наявність внутрішньо узгодженої культури взаємодії, традицій і норм, що забезпечують стабільність, ідентичність і залученість персоналу).

Додаткова ознака закладу вищої освіти як корпорації – його прагнення до укрупнення і зростання, *поглинання* залежних організацій. Ця ознака посилюється на тлі недостатнього бюджетного фінансування.

Як відомо, існують дві основні форми розвитку й розширення масштабів виробництва і капіталу:

- концентрація, заснована на нагромадженні й розширеному відтворенні;
- стратегія і тактика злиття й поглинання.

Ці два процеси тісно пов'язано між собою, у реальній практиці вони переплітаються й взаємодіють як дві різні сфери процесу розвитку корпорації. Принципова відмінність між ними лише в тому, що в першому випадку зростання корпорації, зокрема й освітньої, одночасно означає збільшення суспільного виробництва й капіталу, а в другому – відбувається його перерозподіл між корпораціями.

Вивчення корпорації в найбільш загальному вигляді передбачає виділення в ній кількох основних структур – функціональної, організаційної та нормативної, а також аналіз їх у динаміці.

Призначенням *функціонального компонента* освітньої корпорації є привнесення злагодженості у функціонування системи шляхом узгодження й впорядкування дій її елементів. Кінцевою метою функціонального компонента слід визнати досягнення корпоративних цілей шляхом об'єднання зусиль різних елементів. Водночас слід зазначити, що функціональний підхід в управлінні є найбільш актуальним у цій галузі, оскільки в ньому акцент робиться не на уніфікації, а на узгодженні різних систем за умови, що вони не суперечать загальновизнаним корпоративним принципам і нормам.

Ефективність вищої освіти як цілеспрямованої діяльності системи корпоративних структур прямо залежить від якості її *організаційного забезпечення*, застосування оптимальних форм і методів у їхній діяльності, забезпечення злагодженої взаємодії всіх її елементів. Відповідно досягнення практичних результатів діяльності всієї системи за найменших зусиль і витрат залежить від правильного вибору й комбінації форм і методів організаційного забезпечення зазначеної діяльності.

Аналізуючи природу організаційного забезпечення діяльності закладів вищої освіти, слід зазначити, що його зміст може полягати як у прямому *управлінському впливі* на діяльність цих суб'єктів у разі їхнього безпосереднього підпорядкування, що характерно для систе-



ми Міністерства освіти і науки України, так і в організаційній діяльності закладів, які не перебувають у відносинах субординації. У другого випадку може йтися про взаємодію закладів різного відомчого підпорядкування, недержавними установами й організаціями або із ЗВО інших країн. У разі здійснення прямого управлінського впливу державних органів щодо організації діяльності у сфері освіти його слід вважати більш широким поняттям державного управління, що є однією з основних внутрішніх функцій державної організації.

Нормативно-правове забезпечення діяльності закладів вищої освіти являє собою створення умов для реалізації цими суб'єктами своїх прав і обов'язків через сукупність правових засобів (норм права, правовідносин, актів реалізації), явищ (правосвідомість, правову культуру, правові принципи, ідеї), правові регулювання й вплив.

У вивченні ЗВО як корпорацій і їхньої взаємодії із суспільством виділяють кілька груп *чинників*:

- характер внутрішніх структур (соціальної, функціональної, організаційної та нормативної);
- механізми й процеси внутрішнього соціального життя корпорації;
- механізми й процеси, пов'язані з горизонтальними і вертикальними зв'язками в університетському співтоваристві.

Формалізована влада й система неформальних правил створюють в освітній корпорації «паноптикум», структури, які спостерігають за поведінкою працівників. Сучасний офіс має глобальну мету – максимально повний *контроль* над усіма мешканцями організованого простору. У постмодерністській культурі організації робочого простору в офісах це завдання вирішується шляхом використання скляних перегородок, дверей, а також стандартизованого робочого місця співробітника, присутність на якому контролюється керівником із будь-якого кінця помешкання.

Дисциплінарна структура, до якої належить сучасна освітня корпорація з властивою їй культурою організації, має у своєму розпорядженні працівників-конформістів, які беззаперечно приймають

створену систему соціального контролю. Сучасний освітньо-науковий процес, виключаючи повторюваний характер негативних санкцій, демонструє працівникам різні варіанти покарань за відхилення, що формує важливі для корпорації поведінкові моделі й інтеріоризовану безліч соціокультурних *регуляторів*.

Однією з найважливіших відмітних рис корпорації є її формування на базі *інтеграції* у виробничій та інших галузях діяльності. Під час формування корпорацій поряд з інтегрованими виробництвами до її складу часто входять виробництва іншого, відмінного від основного профілю. Це послуговує стабілізаційним чинником у діяльності корпорації, підтримці на певному рівні й зростанні економічних показників.

Велике значення для діяльності університетської корпорації має приєднання установ і організацій, що забезпечують їй *інноваційний розвиток*: організації великих науково-дослідних центрів, потужних освітніх установ.

Діяльність науково-дослідних комплексів приводить до створення й зростання *нематеріальних активів* корпорацій. Характерними рисами нематеріальних активів є їхня здатність створювати умови для більш ефективного функціонування профільних служб і підрозділів, здатність відчуження. До нематеріальних активів належить інтелектуальна власність, майнові права, капіталізовані витрати на науково-дослідні (НДР) та дослідно-конструкторські (ДКР) роботи. Інтелектуальна власність являє собою результати інтелектуальної діяльності на винаходи, промислові зразки, товарні знаки, секрети виробництва, ноу-хау, програми ЕОМ і бази даних, ліцензії на певні види діяльності.

Ключове питання, яке доводиться вирішувати в процесі управління освітою, – чи є вона ефективною. У перші роки незалежності відбувалося розширення системи вищої освіти завдяки появі нових структур, оновлювався кадровий склад. Але всі ці заходи поряд із підвищенням ефективності освітньої діяльності також породжували нові проблеми. Лише останнім часом простежується



єдиний концептуальний задум реформування, що цілком відповідає запитам у суспільстві.

За роки незалежності було гіпертрофовано роль ЗВО, що призвело до часткової втрати суспільством і державою можливості контролювати їхню діяльність. Унаслідок чого частина менеджменту ніби *«приватизувала»* функції своїх закладів та установ і почала використовувати надані їм права у своїх корисливих інтересах і на користь структур, зокрема й кримінальних, від яких вони перебували в прямій або непрямій залежності. Нині нерідко за змінами в структурах ЗВО, їхніх статусах і функціях стоять корпоративні, а не державні інтереси; відсутність обґрунтованих критеріїв змін структури, що породжує можливість корисливого лобіювання з боку тих або інших економічних структур і злочинних кіл; відсутність балансу чисельності персоналу. У реальності університетські корпорації зазнають імплузії самі по собі, унаслідок надмірної ієрархічності, відсутності зворотного зв'язку, бюрократії, безконтрольності. Освітній складник у цілому імплузує – це і є її теперішній спосіб зникнення.

Настав час для створення умов, що забезпечують більшу прозорість і підконтрольність університетських корпорацій. Задля цього необхідна регламентація зазначених питань з обов'язковим визначенням обґрунтованих критеріїв створення структур і штатів, чітким розмежуванням функцій ухвалення рішень, їхньої реалізації, контролю й надання послуг. Також необхідно забезпечити інформаційну прозорість процесу ухвалення рішень органів влади щодо закладів вищої освіти, використання ними бюджетних коштів, зокрема через доступ до фінансових документів з боку недержавних організацій і ЗМІ (наприклад, визначити переліки документів, що підлягають обов'язковому оприлюдненню та ін.), запровадити механізми громадського впливу (забезпечити проведення незалежних експертиз суспільно значущих проєктів рішень, інформування, функціонування зворотного зв'язку) тощо.

ЗНАЧЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ОСВІТНІХ ПРОЄКТІВ

У сучасній філософії науки аналіз когнітивних структур, їхніх змін і відносин не може не охоплювати аналіз таких соціологічних компонентів, як наукова спільнота в різних її формах: від дистанційного навчання до міжнародного співпраці, від наукової школи до галузевої спільноти. Форми знання, його організації та систематизації є нерозривним чином пов'язаними з формами співробітництва і кооперації зусиль усередині наукової спільноти. При цьому вивчення когнітивних аспектів науки є органічною частиною досліджень її соціально-організаційних форм: основною формою наукової діяльності дедалі більше стають дослідницькі проєкти, які висувають і обґрунтовують певну пошукову програму. Це означає, що філософія науки має справу із серією проєктів, об'єднаних програмою і методами досліджень. Дедалі більше уваги приділяють соціальним характеристикам тих процесів, які зазвичай аналізувалися як суто когнітивні й не розглядалися в науці за допомогою соціологічного способу, наукового спостереження, дискусій. Натомість соціологічна компонента проявляється і в здійсненні вченими вибору тієї чи іншої дослідницької програми.

У наукових дослідженнях зростає питома вага *проєктного складника*. Науково-дослідні проєкти передбачають планування проєкту за роками разом із такими діями, як визначення пріоритетних проблем дослідження, виявлення відповідних наукових дисциплін, фахівці яких повинні будуть брати участь у проєкті, узагальнення наявної інформації, розроблення програми дослідження, створення й зміцнення інфраструктури, збір даних, підготовка кадрів на місцях, обмін інформацією та розподіл обов'язків у межах проєкту, екстраполяція даних у цілях регіонального управління та планування. Національні проєкти, кооперуючи зусилля вчених різних спеціальностей усередині країни, стикаються з інтересами окремих груп і низкою факторів, що їх лімітують, – від людських ресурсів до особистих уподобань.



У фінансуванні й виконанні міжнародних дослідних проєктів беруть участь зарубіжні компанії і фонди. У цьому також не складно побачити прояв *глобалізації досліджень*. Однак спрямованість фінансування зарубіжних організацій є дуже специфічною. Так, за нашими спостереженнями, *більшість зарубіжних коштів спрямовується на прикладні дослідження, натомість дуже низькою є затребуваність фундаментальних досліджень*. Це істотно змінює структуру наукових досліджень в Україні: на чільне місце наукове співтовариство змушене ставити інтереси зарубіжних інвесторів, досліджувати ті проблеми, які є пріоритетними не для українського суспільства, а для зарубіжних фондів. Крім того, міжнародні науково-дослідні проєкти пов'язано з кооперацією зусиль національних наукових спільнот; нерідко їх здійснення суперечить традиціям і перевагам національних культур, специфічним соціальним нормам, стилю керівництва місцевої або регіональної адміністрацій. Нарешті, якщо якість міжнародних проєктів визначається характером і частотою цитування тих чи інших авторів, то для вітчизняної традиції наукового виробництва є характерними єдність експериментальної діяльності та пізнання, конструювання пошукового об'єкта, що поміщається в штучні умови, зручні для вивчення. Як же оцінити ці тенденції, які невблаганно призводять до віртуалізації наукової системи й процесу освіти?

Можна здатися ретроградом, якщо відразу ж сказати, що ці процеси є зовсім не позитивними – у будь-якому разі вони неоднозначні. Поява віртуальних інституцій освіти і науки означає, що відбудеться кардинальне руйнування наявної системи освіти: відмова від такого механізму трансляції знань і культури, як освіта, що здійснюється в безпосередньому спілкуванні між учителем і учнями, посилення ролі дистанційного навчання, применшення таких форм навчання, як лекції та семінари, зниження культурної та освітньої значущості книги, перенесення «центру ваги» навчання на самостійну роботу з електронними носіями інформації, розмивання стійких дисциплінарних і інституційних меж між спільнотами викладачів, збільшення ролі вибору студентами досліджуваних курсів, обмеження інститу-

ційного контролю лише перевіркою знань на заліках і іспитах, які також можуть здійснюватися у віртуальній формі. Можна сказати, що вся система освіти, що ґрунтується на вертикальній стратифікації спільноти викладачів і студентів і на авторитеті викладача, розмивається через егалітарний характер телекомунікаційного простору і «споживання» знань, а в самих механізмах продукування знань збільшується роль інструментальності й технологічності подання знань. Єдиним авторитетом для користувача комп'ютерної інформації виявляється та довіра, яку він відчуває до джерела інформації і до її експерта.

Міжособистісні комунікації стають опосередкованими комунікаціями. Їх інтенсивність і розширення їхнього різноманіття не пов'язані із цілями освіти та її змістом: гуляючи віртуальним простором інтернету, студент знайомиться із цінностями, нормами, модою, стилями поведінки тощо. Тому завдяки комунікації у віртуальному просторі формуються норми й стандарти поведінки, несхожі на норми і стандарти поведінки, що усталилися в освітній організації, якою є університет. Інакше кажучи, може відбутися й заглибитися розрив між тими цінностями й нормами, які студент засвоює в процесі комп'ютерної комунікації, і тими, які покликані формувати інституції освіти.

У сучасному наукознавстві й у соціології науки починають аналізувати віртуальні спільноти, тобто колективи вчених, розмежовані в просторі, але які функціонують як єдиний дослідницький напрям. Для позначення колективів такого штибу вигадали навіть нове слово – *collaboratory*, у якому об'єднано слова «collaboration» (співробітництво) та «laboratory» (лабораторія). Підсумком консенсусу, що досягається в процесі суперечок у колабораторному колективі, є конструкти, що віддзеркалюють інтереси й уподобання кожного з учасників. Дослідник постає як автономна одиниця й учасник спільних дій, поінформований і обмежений рівнем компетентності в наявних колективних символічних системах знань. Він залучається до дослідження. Водночас він відіграє роль вченого, який здійснює обґрунтування отриманих результатів. Процедури відкриття та об-



грунтування не відокремлено одна від одної; вони проникають одна в одну, здійснюються тими самими особами.

У такого зразка об'єднаннях учених важливу роль відіграють процеси *самоорганізації*. Вони можуть фактично обмежуватися досягненням згоди в дискусіях членів лабораторії щодо інтерпретації отриманих даних, до кооперації зусиль співробітників лабораторії в механізмі соціального визнання досягнутої інновації. Будь-яке пізнання виявляється комунікативним і соціальним актом, а не лише в тих випадках, коли існує реальна кооперація вчених. У процесі спільної роботи членів дослідницького колективу, у процесах комунікації між ними виникають норми і стандарти, не пов'язані з індивідуальним автором. Вони виражають стандарти, визнані спільнотою вчених, що потім стають характеристикою стилю мислення.

Такі колабораторії як суто дослідницькі колективи замінюють колишні форми організації НДР, де наукові дослідження поєднувались із викладацькою роботою. Інакше кажучи, єдиний віртуальний простір веде до виникнення нових організаційних одиниць науки. Можна припустити, що навчальна діяльність у межах віртуальних інституцій освіти приведе до формування такого штибу груп співпраці, які об'єднують у пошуку інформації групи студентів і експертів з інформаційного забезпечення тієї чи іншої галузі знань. Ці групи, найімовірніше, будуть локалізовані за географічним принципом, але будуть функціонувати як єдине ціле у віртуальному просторі. Іншими словами, локалізація цих груп співпраці не передбачає їхнього інституційного закріплення й «прив'язки» до інституцій освіти. Вони об'єднуються з огляду на інтереси учасників комунікації, тематичні ознаки вибраної ними інформації, довіру до експертного оцінювання тих чи інших джерел інформації.

Зрозуміло, що в цьому описі актуальних трендів розвитку вітчизняної науки і освіти ми намагались підкреслити радикальну протилежність ідеалів і норм наявної системи тій, яка може виникнути й вже виникає на наших очах. Сподіваємось, що наука знайде шляхи уникнення тих негативних трендів, до яких може призвести й призводить віртуалізація освіти; що вона збереже колишні форми на-

вчання (як усного, так і книжного); що вона не спричинить нівелювання тих досягнень, зокрема в організації освіти, з якими пов'язано національну гордість і народну шану.

РЕГІОНАЛЬНА ОСВІТНЯ ТРАЄКТОРІЯ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ВИКЛИКІВ ВІЙНИ

Повномасштабна війна створила безпрецедентні загрози для системи освіти України. У наші дні збройні конфлікти залишаються звичайним явищем, незважаючи на глобальні зусилля, що робляться міжнародним співтовариством у справі мирного розв'язання міжнародних суперечок і запобігання конфліктам з переходом на військові стадії відносин. Особливо відчутним стало знецінення центрів знань, розташованих у прифронтових регіонах, які щодня перебувають під обстрілами. Матеріальні збитки від руйнування будівель, обладнання й інфраструктури доповнюються ще серйознішими втратами – ризиком втрати людського капіталу. Викладачі та студенти змушені евакуюватися в більш безпечні регіони чи за кордон, що створює небезпеку освітнього відтоку й розриву академічної спільноти.

У таких умовах надзвичайно важливим є збереження університетів у прифронтових регіонах як стратегічних осередків відновлення країни. Освітні заклади забезпечують не лише трансляцію знань, але й формування цінностей стійкості, відповідальності й патріотизму. Вони залишаються осередками розвитку науки, культури й інновацій, без яких неможливе повноцінне відновлення країни після завершення війни. Університети, розташовані в прифронтових регіонах, відіграють виняткову роль у збереженні соціальної єдності й відновленні країни. В умовах постійної загрози безпеці вони стають не лише освітніми установами, але й символами держави, які зміцнюють довіру громадян до української освіти й формують стратегічну надію на майбутнє.

Харків із перших годин повномасштабного вторгнення опинився на лінії бойового зіткнення. Що відбувалося в місті й на його околи-



цях не потребує додаткового нагадування. Проте, незважаючи на нескінченні повітряні тривоги, періодичні обстріли, пошкодження критичної інфраструктури, харків'яни продовжують працювати, забезпечувати й реалізовувати право дітей на освіту.

Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут» є прикладом закладу, що продовжує функціонувати в надзвичайно складних умовах. Попри щоденні виклики безпеці, університет зберігає цілісність освітнього процесу, підтримує наукову діяльність і демонструє суспільству модель стійкості. Завдяки цьому ХАІ є не лише освітнім закладом, але й прикладом стійкої освітньої інституції регіону, доводячи, що навіть в умовах війни українська освіта здатна модернізуватися, розвиватися й виконувати свою стратегічну місію. Навіть навесні-влітку 2022 р. ХАІ не полишав міста як освітньо-наукова установа.

Харківський авіаційний інститут має особливу регіональну освітню місію, яка полягає в поєднанні трьох ключових функцій (рис. 1).



Рис. 1. Регіональна освітня місія ХАІ

Як видно з рис. 1, практичне значення цієї місії полягає в тому, що ХАІ не лише забезпечує безперервність освітнього процесу, але й виконує стратегічну функцію в збереженні науково-освітнього потенціалу Слобожанщини. Саме завдяки його діяльності Харків зберігає статус одного з ключових освітніх центрів України, незважаючи на небезпеку, що постійно супроводжує життя міста-героя. Освітньо-регіональна місія ХАІ є не лише локальним, а й національним пріоритетом, адже збереження університету в прифронтовому регіоні гарантує майбутнє відновлення як регіональної економіки, так і держави в цілому.

Реалії сьогодення Харківського регіону, перманентні загрози й ризики формують вектор актуалізації питань забезпечення освітньо-регіональної траєкторії та формування системи збереження наявних осередків українського освітньо-наукового середовища.

Обґрунтування нагальності формування системи регіональної освітньої траєкторії саме для усунення поверхневого ставлення до освіти (тобто, спростування думки про те, що освіта в регіонах не на часі) тезово полягає в такому:

1. Збереження освітніх центрів як фундаментальних засад соціокультурного, економічного та технічного прогресу міста Харкова стає надзвичайно важливим в умовах швидких змін соціально-економічного ландшафту країни, динамічних міграційних потоків (за повідомленням Мінсоцполітики, станом на початок 2025 року в Харківській області офіційно зареєстровано понад 650 тис. внутрішньо переміщених осіб або майже 10% від загальної кількості внутрішньо переміщених осіб (ВПО); таким чином, регіон став другим в Україні після Донецької області за кількістю ВПО).

2. Надання переваг у можливості розвитку одних регіонів над іншими закладає стратегічну прогалину функціонування окремих галузей у цілому на рівні країни, що незабаром призведе до того, що центри знань і наукові осередки, сформовані віковими науковими школами, знеціняться, а їхні представники шукатимуть кращі умови в інших країнах.



3. Подолання знецінення центрів знань потребує впровадження саме стратегічних підходів до розвитку освітніх інститутів і формування освітньо-регіональних стратегій, спрямованих на збереження й підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Зрозуміло, що наукова школа не формується лише бажанням і тактико-організаційними заходами. Неможливо спочатку нівелювати засади її розвитку, а потім за потреби відновити з таким самими вихідними результатами. Наукова школа та центри знань – це, найперше, соціокультурний осередок, який має історичні коріння, еволюціонує щодня, має доступ до новітніх технологій і тенденцій.

Немає потреби зупинятися на наукових досягненнях плеяди видатних харків'ян: якість підготовки в закладах вищої освіти регіону та їхня кількість сформована завдяки віковим традиціям і історично сформованому виробничо-науковому потенціалу регіону. Природним є закріплення за Харковом статусу студентської столиці як результат, сформований століттями, а сам Харків був і залишається ключовим центром наукового розвитку регіону, його технічних, гуманітарних, наукомістких галузей.

Харків – одне з небагатьох міст, у якому наявний унікальний комплекс: «освіта – бізнес – громада». Досягнуті результати розвитку міста є закономірністю функціонування цього взаємозв'язку із синергетичним (додатковим) результатом не лише для регіону, а для результативності всієї країни. Нівелювання будь-якої ланки в цьому ланцюжку загрожує докорінною зміною стандартів якості виробництва, потужностей і загалом життя мешканців, знищуючи можливість швидкого відновлення. Нехтування підтримкою місцевих важелів розвитку (освіта – бізнес – громада) створює додатковий соціально-економічний тягар на державний сектор субсидування, дотування.

Однак, попри вкрай складну ситуацію, на Харківщині продовжується освітній процес. У вкрай складних умовах харківська освіта розвивається: результати, які демонструють випускники ЗВО на інтелектуальних конкурсах, турнірах, змаганнях, свідчать про високу ефективність науково-педагогічної роботи навіть у воєнних умовах.

Варто зазначити, що у світовій практиці збереження освітніх установ у місцевих локаціях розглядається як частина стратегій «place-based

resilience». Ця проблема також перебуває в центрі уваги міжнародних організацій. Так, у звіті ЮНЕСКО «Education under Attack 2022» підкреслюється, що Україна стала однією з найбільш уражених країн, де заклади освіти систематично потерпають від воєнних дій, а університети в прифронтових регіонах удвічі обтяжені – руйнування інфраструктури й відтік науково-педагогічних кадрів. За даними Міністерства освіти і науки України, на початок 2024 року пошкоджено або зруйновано понад 3 тис. закладів освіти різних рівнів, що створює безпрецедентний виклик для відновлення освітньої мережі.

Світовий банк у звіті «Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment» (2023) зазначає, що прямі збитки освітньому сектору перевищили 9 млрд доларів США, а відновлення системи потребуватиме комплексного підходу з урахуванням стійкості та цифровізації. При цьому ООН (UNICEF, 2023) акцентує, що понад 5,3 млн дітей і молоді в Україні зазнали переривання в освітньому процесі, що ставить під загрозу формування людського капіталу на національному рівні.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що *освіта в прифронтових регіонах України стає визначальним фактором збереження наукового потенціалу й соціальної єдності*. Досвід ХАІ демонструє, що навіть в умовах постійних загроз можна забезпечувати безперервність освітнього процесу й виконувати функцію регіонального осередку стійкості. Така модель є основою для формування концепції освітньої стійкості України, яка має враховувати специфіку регіональних викликів, ризики втрати людського капіталу й потребу у швидкій модернізації освітньої інфраструктури.

ІННОВАЦІЇ ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТИ СТІЙКОСТІ

Університетська спільнота ХАІ, працюючи в умовах постійних безпекових загроз, усвідомлює, що традиційні механізми забезпечення якості освіти потребують суттєвого оновлення. Відповіддю



на ці виклики стало впровадження комплексу інновацій, спрямованих на гарантування безперервності навчального процесу, підвищення його ефективності й збереження довіри студентів і суспільства до освітнього середовища.

Серед *провідних інновацій* слід відзначити запровадження змішаних освітніх технологій, що базуються на поєднанні традиційного аудиторного навчання із цифровими платформами й віддаленими методами викладання. Найбільшою інновацією в умовах війни стало впровадження гібридних і змішаних форматів навчання, які уможливлюють поєднання офлайн- і онлайн-занять. Для ХАІ цей підхід став фундаментом збереження освітнього процесу, адже дає змогу швидко змінювати формат залежно від рівня загрози. Практичне значення полягає в тому, що студенти можуть безпечно продовжувати навчання, перебуваючи в укриттях чи навіть за межами регіону, а викладачі отримують інструменти для адаптації навчальних курсів до різних сценаріїв. Така модель забезпечує мобільність, стійкість і психологічний комфорт для всіх учасників процесу.

Інтеграція безпечних освітніх просторів (укриттів, обладнаних для навчання) розглядається як складник внутрішньої системи забезпечення якості освіти, оскільки створює умови для безперервності освітнього процесу навіть за загрозливих обставин. Особливу увагу в ХАІ приділено створенню безпечних просторів для навчання. В університеті реалізуються проекти з облаштування сучасних укриттів, які виконують подвійну функцію: вони забезпечують фізичний захист студентів і одночасно обладнані для проведення навчальних занять. Використання мультимедійних засобів, доступу до інтернету й інтерактивних платформ у таких приміщеннях дає змогу організувати безперервний освітній процес навіть під час повітряних тривог. Ця інновація формує унікальну практику безпечної освіти, що гарантує студентам право на знання незалежно від обставин. Для викладачів це можливість не втрачати навчальний ритм, а для університету – підтвердити високий рівень відповідальності перед здобувачами освіти й суспільством.

Слід наголосити, що облаштування безпечних укриттів у ХАІ розглядається не лише як вимога часу, а як складник внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Адже якість освіти сьогодні неможливо відокремити від створення безпечного середовища для студентів і викладачів. Інтеграція укриттів із сучасним мультимедійним обладнанням, доступом до інтернету й можливістю проведення занять у гібридному форматі гарантує безперервність навчального процесу навіть під час тривалих повітряних тривог. Таким чином, безпечні простори стають елементом освітньої інфраструктури, що підвищує довіру до університету, формує стійкість освітнього середовища й забезпечує виконання вимог до якості освітньої діяльності, визначених нормативно.

Водночас із розвитком укриттів і гібридних форматів у ХАІ активно розвивається *цифровізація*. Цифровізація освітнього контенту й впровадження системного моніторингу якості навчання стають ключовими інструментами забезпечення стійкості освіти. Вони дають змогу не лише адаптувати навчальні матеріали до умов дистанційного чи змішаного формату, але й створюють підґрунтя для об'єктивного оцінювання результатів навчання. Університет створює електронні платформи для доступу до навчальних матеріалів, організації дистанційних курсів і збору зворотного зв'язку. Електронні системи моніторингу – це можливість відстежувати академічні результати студентів, швидко виявляти проблемні зони й підвищувати ефективність викладання. Практичний ефект – прозорість процесу навчання, зручність для студентів і підвищення якості управлінських рішень у сфері освіти.

В умовах суспільної нестабільності особливого значення набуває *формування довіри* до системи освіти. Академічна доброчесність і прозорість освітнього процесу стають ключовими засадами збереження довіри до університетської освіти. Дотримання принципів доброчесності в умовах воєнних викликів забезпечує легітимність результатів навчання й інтеграцію українських закладів вищої освіти до європейського освітнього простору. ХАІ впроваджує практики



публічного звітування, проводить регулярні опитування студентів і активно залучає органи студентського самоврядування до ухвалення управлінських рішень. Це сприяє формуванню культури доброчесності, підвищує мотивацію студентів і створює атмосферу відповідальності всередині академічної спільноти.

Для ХАІ надзвичайно важливою є *зовнішня валідація* якості освіти. Міжнародна інтеграція та участь у глобальних університетських рейтингах стають важливими індикаторами стійкості закладів вищої освіти. Університет активно інтегрується в міжнародний освітній простір, бере участь у глобальних рейтингах і розширює партнерські зв'язки. Це не лише підвищує конкурентоспроможність закладу, але й відкриває нові можливості академічної мобільності для студентів і викладачів. Участь у міжнародних проєктах і програмах слугує підтвердженням того, що навіть у складних умовах ХАІ залишається частиною європейського і світового освітнього простору.

На національному рівні питання освітньої стійкості також закріплені у відповідних стратегічних документах. Так, на пленарному засіданні сесії Харківської обласної ради депутати затвердили Програму розвитку освіти «Освіта незламної Харківщини» на 2024–2028 роки, яка, зокрема, передбачає: збереження й відновлення пошкоджених і зруйнованих закладів та установ освіти області; створення сприятливих умов для навчання дітей; підтримку обдарованих і талановитих дітей та учнівської молоді; стимулювання педагогічної праці.

Війна поставила перед закладами вищої освіти України принципово нові завдання, що виходять за межі класичної академічної підготовки. Зміст освіти має враховувати як глобальні, так і національні виклики, поєднуючи традиційні академічні стандарти з актуальними потребами суспільства. Саме модернізація навчальних програм у ХАІ стала важливим інструментом підвищення стійкості університету й усієї освітньої системи (рис. 2).

На рис. 2 відображено логіку формування стійкості університету: глобальні і національні виклики зумовлюють необхідність оновлен-

ня змісту освіти, який поєднує традиційні академічні стандарти з інноваційними інструментами. До останніх належать адаптація програм до сучасних умов, інтеграція практичних кейсів воєнного часу, посилення STEM-напрямів і цифрових компетентностей, відповідність вимогам НАЗЯВО та міжнародним стандартам, а також стратегічна альтернатива релокації. Саме ці інструменти забезпечують підвищення стійкості ХАІ й конкурентоспроможності освітнього середовища.

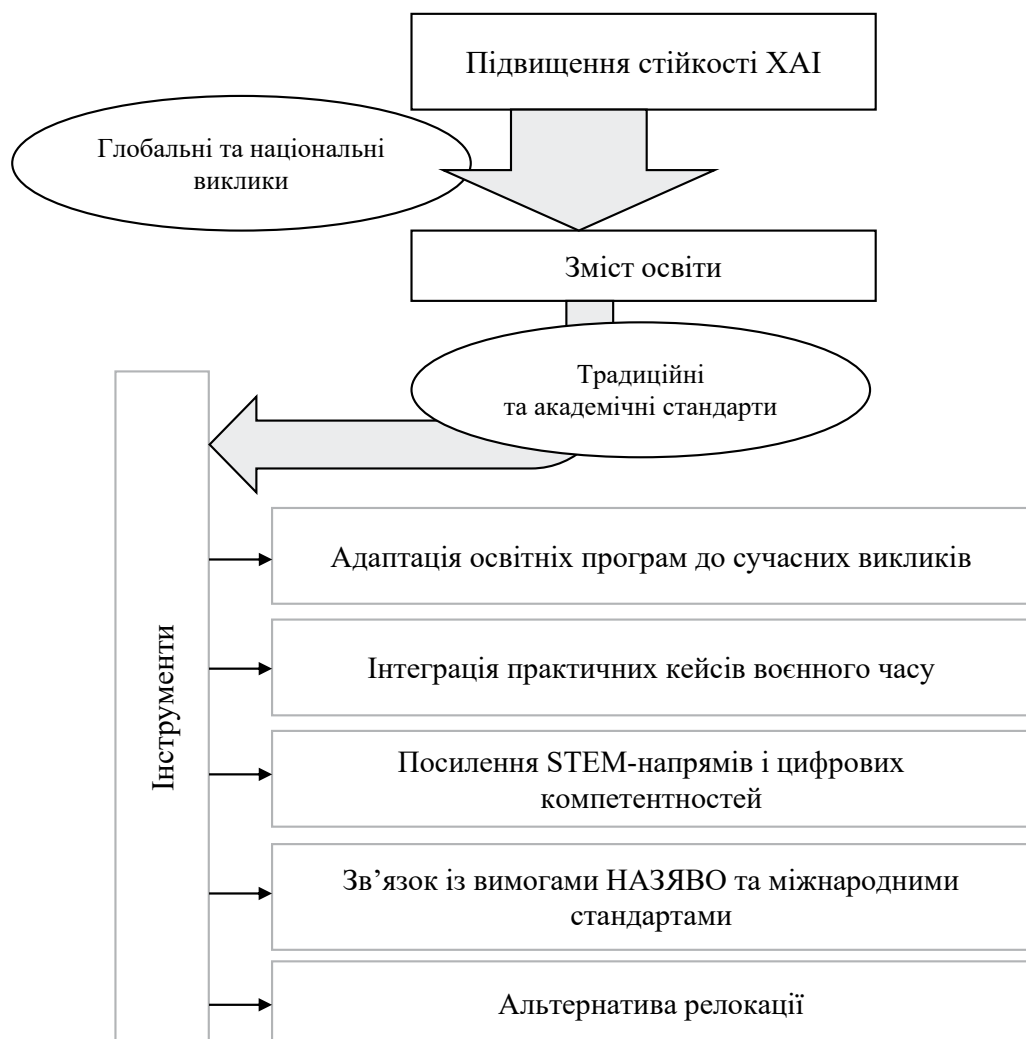


Рис. 2. Інструментарій підвищення стійкості ХАІ



Навчальні плани в університеті оновлюються з огляду на реалії воєнного часу й перспектив післявоєнного відновлення країни. До змісту курсів інтегруються дисципліни, спрямовані на розвиток компетентностей у сфері управління ризиками, кризового менеджменту, кібербезпеки, економічної та енергетичної безпеки. Практичне значення цих змін полягає в тому, що випускники здобувають не лише спеціальні знання у своїх професійних сферах, а й набувають універсальних навичок, необхідних для роботи в умовах нестабільності й швидких трансформацій.

Модернізовані навчальні програми передбачають застосування реальних прикладів, які відображають сучасний досвід функціонування економіки, бізнесу, публічного управління й оборонної сфери в умовах війни. Це дає змогу студентам не лише засвоювати теоретичний матеріал, а й бачити безпосередній зв'язок знань із практикою. Такий підхід сприяє розвитку критичного мислення, уміння ухвалювати рішення в кризових ситуаціях і здатності діяти в умовах високої невизначеності.

Університет робить ставку на розвиток STEM-освіти, що відповідає як глобальним трендам, так і національним потребам. Особливий акцент робиться на цифрових технологіях, штучному інтелекті, системах автоматизації та інженерних інноваціях. Водночас студенти отримують доступ до цифрових лабораторій і симуляційних платформ, що дає змогу практикувати навички у віртуальних середовищах і забезпечує безперервність навчання навіть під час перебування в укриттях.

Модернізація змісту освіти здійснюється відповідно до національних стандартів акредитації, які висуває НАЗЯВО. Одночасно університет орієнтується на міжнародні рамки кваліфікацій і стандарти, що забезпечує сумісність дипломів ХАІ з європейським освітнім простором. Практичний ефект – можливість академічної мобільності для студентів і викладачів, а також підвищення конкурентоспроможності випускників на глобальному ринку праці.

Модернізація змісту освіти в ХАІ стала відповіддю на дискусії щодо доцільності релокації університетів із прифронтових регіонів.

Якщо переміщення часто призводить до втрати наукових шкіл, студентських спільнот і соціокультурного потенціалу, то адаптація програм і розвиток освітньо-регіональної траєкторії – можливість для університету залишатися у своєму місті, виконуючи функцію осередку знань і стійкості. Таким чином, зміст освіти стає не лише академічним інструментом, а й стратегічним ресурсом національної безпеки.

Отже, інновації та модернізація системи забезпечення освіти в прифронтових регіонах на прикладі ХАІ доводять, що навіть за умов постійних безпекових викликів університети здатні не лише зберігати свою функціональність, але й формувати нові моделі стійкості. Гібридні освітні формати, створення безпечних освітніх просторів, цифровізація контенту й системний моніторинг якості, утвердження академічної доброчесності, а також міжнародна інтеграція та оновлення змісту навчальних програм стали ключовими інструментами збереження освітньо-наукового потенціалу регіону. Стратегія розвитку університету у власному соціокультурному середовищі є більш результативною і перспективною, ніж модель релокації. Таким чином, модернізаційні кроки в освіті є не лише інструментами підтримки якості, а й стратегічним ресурсом національної безпеки й відновлення держави. Важливим є подальше дослідження ефектів упровадження інновацій та оцінка можливостей їхнього масштабування як на регіональному, так і на загальнонаціональному рівнях.

ЕФЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ

Упровадження інноваційних рішень у систему забезпечення якості освіти й модернізація змісту освітніх програм у ХАІ дали можливість досягти комплексних результатів, що проявляються як на рівні університетської спільноти, так і в ширшому регіональному і національному контексті. Узагальнені ефекти цих змін відображено на рис. 3.



Рис. 3. Практичні ефекти інтеграції інноваційних і модернізаційних підходів у систему забезпечення якості освіти ХАІ

Як видно з рис. 3, упровадження інновацій у внутрішню систему забезпечення якості освіти й оновлення змісту освітніх програм у ХАІ формують багаторівневі ефекти, що охоплюють академічний, організаційний, соціокультурний і стратегічний виміри. Зазначені результати підтверджують, що університет не лише зберіг функціональність в умовах воєнних викликів, але й зміг посилити власну конкурентоспроможність. Подальший розгляд цих ефектів у деталізованому

вигляді дає змогу чіткіше визначити їхнє значення для локального, регіонального і національного розвитку.

Адаптація навчальних планів до сучасних викликів, інтеграція цифрових технологій і поєднання класичних академічних традицій із практичними кейсами воєнного часу дали змогу значно посилити прикладний складник підготовки студентів. Завдяки цьому освітні програми університету стають більш конкурентноспоживними й відповідають вимогам як НАЗЯВО, так і міжнародних стандартів.

Запровадження гібридних форматів, доступ до електронних платформ і участь студентського самоврядування в управлінні освітнім середовищем посилюють інтерактивність навчання. Студенти не лише здобувають знання, а й активно впливають на їхню якість через механізми зворотного зв'язку. Це формує в них відчуття відповідальності за власний освітній шлях і підвищує мотивацію до навчання.

Завдяки активній участі в глобальних рейтингових системах, реалізації міжнародних проектів і програм мобільності ХАІ посилює свою присутність у світовому освітньому просторі. Водночас національний рівень довіри до університету зростає через демонстрацію його стійкості в умовах воєнних викликів. ХАІ сприймається як заклад, що не лише зберіг свою діяльність, а й модернізував її, ставши прикладом для інших університетів України.

Розвиток регіональної освітньої траєкторії проявляється в кількох напрямках:

- залучення абітурієнтів із Харківщини й інших областей завдяки створенню безпечних умов навчання;
- співпраця з громадами через участь у регіональних освітніх програмах, спрямованих на відновлення інфраструктури й підтримку молоді;
- міжнародні проекти, що дають змогу залучати інвестиції в розвиток університетської науки, обмінюватися досвідом і підвищувати якість підготовки кадрів.

Таким чином, практичні результати інноваційної діяльності ХАІ свідчать про те, що *університет став не лише місцем здобуття*



знань, а й важливим фактором соціально-економічної стійкості регіону й позитивного іміджу України на міжнародній арені.

На противагу наведеним аргументам постає питання: яку саме суспільну і державну цінність забезпечує функціонування університетів у регіоні? Передусім варто враховувати фінансовий аспект. Значну частину ресурсів заклади вищої освіти формують самостійно за рахунок надання освітніх послуг. Модель фінансування державного замовлення в Україні побудована таким чином, що бюджетні кошти фактично «слідують» за студентом, тобто перерозподіляються відповідно до його вибору закладу. Це створює певні дискусії щодо ефективності механізму, однак загальний принцип є зрозумілим: університети конкурують за студентів як основне джерело фінансування.

Що стосується матеріально-технічної бази, то фінансування утримання приміщень університетів не можна розглядати як резерв для зменшення видатків. Відповідно до чинного законодавства будівлі й аудиторії можуть використовуватися лише з освітньою метою. Це означає, що навіть за мінімальної кількості здобувачів у групі приміщення не підлягають відчуженню або комерційному використанню, а залишаються частиною освітньої інфраструктури держави.

Узагалі перед будь-яким політичним рішенням слід добре подумати про те, чи зіставні витрати на його реалізацію і позитивний ефект від такої реалізації.

У чому конкретний позитивний ефект від масового скорочення працівників університетів у регіоні?

Держава має для них якісь альтернативні робочі місця (незалежно в якому регіоні)?

Що вона їм хоче запропонувати принаймні рівнозначне?

Вища освіта – це не найгірше місце роботи для людини, також і з позиції державних інтересів, тому що освіта загалом дуже позитивно впливає на суспільство і має ефект облагородження. Іншими словами, вища освіта – це благо апріорі. Розгляд його з погляду економічної ефективності конкретних закладів – це загалом пріоритетно, але не на рівні держави, а на рівні самих закладів.

Якщо взяти до уваги це, у держави та організацій трохи різні цілі щодо ефективності. Завдання держави – мати працевлаштованих людей, давати гарантії безпеки, а також робочого місця, не створювати паніки і хаосу від великих пертурбацій. Завдання окремої організації, зокрема закладу вищої освіти, – бути ефективним, конкурентоспроможним, боротися за студента і за підвищення якості освіти.

Власне, це те, що харківська мережа університетів і робить. Напевно, у регіоні вже не залишилося таких закладів, де не відбувалися б скорочення викладацьких посад і кафедр і навіть цілих факультетів.

Натомість навіть за таких критичних умов викладацькі колективи і адміністрації самовіддано відстоюють збереження своїх закладів, підвищення їхніх рейтингів і конкурентоспроможності. І причина цього – зовсім не корпоративний егоїзм, а реалістичний факт, що їхній університет без перебільшення – їхнє життя.

У нас є багато людей, які взагалі ніколи не виїжджали за межі своїх університетів, ніколи не змінювали навіть місце роботи. І то не вина таких людей, то сформовані умови життєдіяльності. Їхні університети – це все для них. Вони не уявляють собі життя без свого університету, інституту, академії. І цей стан прекарності, у якому їм доводиться жити, розуміючи, що університет у будь-який час можуть оптимізувати, це не просто тривога, це хронічний стан депресії.

Напевно, ефективність державної політики не полягає в тому, щоб раптом позбавити цих людей їхнього природного робочого середовища, не запропонувавши навіть нічого натомість.

Першочергово слід мати обґрунтовані дослідження причин депресивного стану системи вищої освіти в регіонах, тому що віра в те, що варто перемістити, об'єднати когось із кимось здатне «оздоровити» регіональну освіту, може бути ілюзією. Оскільки причини депресивності системи набагато глибше, ніж просто «неоптимізована мережа». І вже ясно, що жодні реформи в напрямі Болонської системи, ні забезпечення якості, ні оновлення стандартів, ні оновлені рамки кваліфікацій, ні дружба зі стейкхолдерами тощо не «оздоровили» систему.



На жаль, значна кількість студентів ідуть вчитися на спеціальності й програми, які їм або не подобаються, або не потрібні. Це відбувається з різних причин: або батьки наполягли, або друзі порадили, або було бюджетне місце. Але найчастіше – недолуга профорієнтація. У відповідь на це – система вкрай зацікавлена втримати цього студента в університеті. За будь-яку ціну, не зважаючи на його інтереси, мотивації, плани й пріоритети, які змінюються. Система залежить від студента – це факт.

Попри те, що процес навчання такого студента нікому не дає користі, але його все одно втримують. Зокрема, через особливості політики нарахування ставок науково-педагогічному персоналу, хоча це не єдиний чинник. За умови будь-якої формули фінансування, система буде залежати від студента, точніше й гірше – від простої кількості студентів.

Переорієнтація на науку могла б бути соломонівим рішенням, якби цьому приділили більше уваги. Але для того слід мати фінансування на конкурентоспроможному рівні, тоді наукова робота в університетах могла б дати їм більше фінансової стабільності й навіть покращити якість і зміст викладання, привабити студентів. Звичайно, це довгий шлях, але не заклавши вже зараз підвалини в цей напрям, може статися так, що освіта в регіонах і центри знань уже не будуть зрозумілими поняттями, а будуть потребувати історичної довідки тлумачення.

Інтегрована модель модернізації змісту освіти й стійкості ЗВО (рис. 4) узагальнює результати впроваджених у ХАІ інновацій і демонструє взаємозв'язок між вхідними факторами, ключовими модулями трансформацій, ресурсними елементами підтримки й досягнутими результатами. Її побудова (на прикладі ХАІ) дає змогу не лише структурно представити логіку змін, а й виявити наукову новизну у формуванні концепту регіональної освітньої траєкторії / концепту «регіональна освітня траєкторія» як альтернативи релокації університетів у прифронтових регіонах.

Мета моделі полягає в перетворенні університету прифронтового регіону на центр стійкості та знань, де модернізація змісту освіти

і внутрішня система якості забезпечують безперервність, довіру й конкурентоспроможність.

Запропонована модель передбачає багаторівневу організацію модернізаційних процесів, що охоплюють MEGA-рівень (державна політика, міжнародні партнери), MACRO-рівень (університет як інституція), MESO-рівень (кафедри, освітні програми) та MICRO-рівень (викладачі і здобувачі освіти). Така багаторівнева структура дає змогу інтегрувати локальні освітні практики в ширший регіональний і національний контекст.

У центрі моделі розташовано п'ять модулів модернізації (M1 – M5), які відображають ключові напрями внутрішніх трансформацій: від упровадження гібридних форматів і облаштування безпечних освітніх просторів до цифровізації, утвердження академічної доброчесності й розширення міжнародної інтеграції. Усі модулі підтримуються ресурсними енейблерами – управлінсько-фінансовими механізмами, розвитком людського капіталу, цифровою інфраструктурою та комунікаційними каналами зі стейкхолдерами.

Результатом функціонування цієї системи є формування виходів (outputs), що проявляються в чотирьох вимірах:

- підвищення якості освітніх програм і їхньої відповідності міжнародним стандартам;
- зростання рівня залученості студентів;
- забезпечення інституційної стійкості університету в умовах постійних ризиків;
- зміцнення міжнародної видимості й репутації закладу.

Фінальним блоком є результат, що відображає стратегічні наслідки моделі: збереження людського капіталу в регіоні, підтримку локальної економіки, формування позитивного міжнародного іміджу України й створення стійкої альтернативи релокації університетів.

Важливим елементом є система зворотних зв'язків: студентський фідбек і зовнішня міжнародна валідація. Це забезпечує постійне вдосконалення, адаптацію до динамічних умов і підвищення ефективності внутрішніх трансформацій.

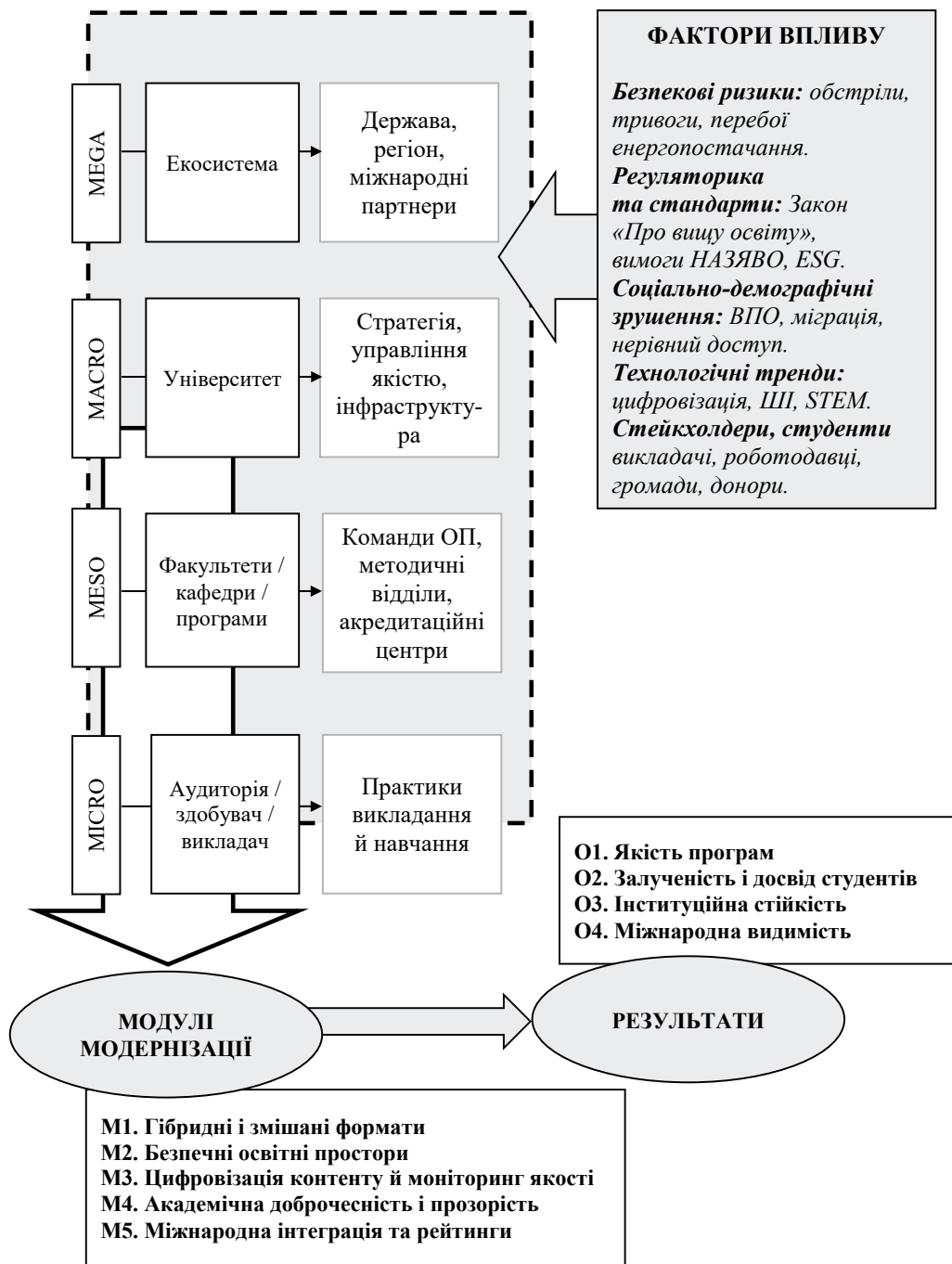


Рис. 4. Інтегрована модель модернізації змісту освіти та стійкості ЗВО

Головна перевага полягає в концептуалізації моделі безпечної освіти / моделі «безпечна освіта» й введенні категорії регіональної освітньої траєкторії / категорії «регіональна освітня траєкторія» як стратегічного інструменту збереження центрів знань у прифронтових регіонах. На відміну від підходів, що базуються на простій релокації університетів, запропонована модель доводить, що через інтеграцію гібридних форматів, укриттів як навчальних просторів, цифрових систем моніторингу й міжнародної валідації можна не лише підтримувати функціональність закладу, а й забезпечувати його розвиток.

Реалізація моделі в ХАІ дала змогу:

- забезпечити безперервність освітнього процесу навіть у періоди активних бойових дій;
- підвищити довіру студентів і їхніх родин до навчання в прифронтовому регіоні;
- зберегти науково-педагогічні школи й запобігти освітньому відтоку;
- інтегрувати університет у міжнародний освітній простір, попри воєнні ризики.

Таким чином, модель має як теоретичне значення (розроблення нового концепту регіональної освітньої траєкторії), так і практичну цінність (створення універсальної рамки модернізації змісту освіти для університетів, що діють у кризових і ризикованих умовах).

Результати впровадження інновацій і модернізаційних процесів у ХАІ демонструють, що університет може бути не лише освітнім осередком, але й стратегічним чинником соціальної та економічної стійкості регіону. Збереження університетів у прифронтових регіонах є питанням не лише академічної доцільності, а й національної безпеки та відновлення держави. Освітньо-регіональна стратегія, на відміну від, наприклад, моделі релокації, забезпечує збереження наукових шкіл, культурної спадщини й кадрового потенціалу, водночас створюючи підґрунтя для майбутнього розвитку. Підтримка регіональних університетів має розглядатися як пріоритет державної по-



літики, адже саме вони формують людський капітал, здатний забезпечити відновлення України, її конкурентоспроможність і інтеграцію в європейський освітній простір.

МОДЕЛЬ УНІВЕРСИТЕТУ СТІЙКОГО ТИПУ

Сучасна система вищої освіти України перебуває в умовах надзвичайних викликів, спричинених як глобальними процесами європейської інтеграції, так і повномасштабною війною. У цих умовах питання якості освіти й забезпечення її стійкості набуває особливого значення. Для закладів вищої освіти, розташованих у прифронтових регіонах, таких як Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», це завдання має подвійне значення: з одного боку, необхідно відповідати міжнародним стандартам, а з іншого – забезпечувати безперервність освітнього процесу навіть у кризових обставинах. Університети сьогодні стають не лише центрами знань, а й осередками стійкості, суспільної стабільності й міжнародної інтеграції. Саме тому ХАІ, використовуючи інноваційні інструменти, цифрові технології та сучасні підходи до управління якістю, формує унікальну систему внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності і якості освіти, яка відповідає як вимогам екологічних, соціальних і управлінських Європейських стандартів і рекомендацій із забезпечення якості освіти (ESG – Environmental, Social, Governance), так і стандартам НАЗЯВО. Ця система дає змогу університету позиціонувати себе як лідера інновацій у сфері вищої освіти.

Система внутрішнього забезпечення якості освіти є ключовим чинником ефективності й конкурентоспроможності закладу вищої освіти. Вона поєднує міжнародні стандарти ESG та національні вимоги – Закон України «Про вищу освіту» і стандарти НАЗЯВО. Така інтеграція формує комплексний підхід, що базується на прозорості, системності й орієнтації на здобувача освіти.



Рис. 5. Формування внутрішніх систем забезпечення якості освіти відповідно до міжнародних стандартів ESG та вимог НАЗЯВО і Закону України «Про вищу освіту»

На рис. 5 показано взаємозв'язок між міжнародними та національними підходами до формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти. У європейському освітньому просторі основу становлять стандарти ESG, що наголошують на орієнтації на здобувача освіти, прозорості процесів, системності планування й моніторингу



та постійному залученні стейкхолдерів. В Україні регулятивну базу забезпечують Закон України «Про вищу освіту» та вимоги НАЗЯВО, які визначають політику й процедури у сфері якості, систему моніторингу програм, дотримання академічної доброчесності, ефективні механізми комунікації та вдосконалення на основі аналізу даних. У поєднанні ці складники формують комплексний підхід, що дає змогу закладам вищої освіти інтегруватися в європейський простір і водночас відповідати національним вимогам.

Таким чином, *внутрішня система забезпечення якості освіти* в сучасних університетах – це інтеграція європейських стандартів ESG із національними вимогами НАЗЯВО, що забезпечує баланс між міжнародною порівнюваністю і національною специфікою. Для ХАІ це є стратегічним орієнтиром: університет поєднує відповідність законодавчим вимогам України з адаптацією до європейських стандартів, що дає змогу позиціонувати себе як інноваційний і конкурентоспроможний заклад у глобальному просторі.

ХАІ не обмежується формальним виконанням стандартів ESG, а вибудовує власну модель внутрішнього забезпечення якості на основі конкретних інноваційних рішень (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння принципів ESG і практик впровадження в ХАІ

Принцип ESG	Суть принципу	Практики впровадження в ХАІ
Орієнтація на здобувача освіти та його освітні результати	Система якості має бути зосереджена на досягненні конкретних компетентностей студентів	Компетентнісний підхід у програмах; індивідуальні освітні траєкторії; LMS Moodle та електронний кабінет студента; віртуальні лабораторії та інтерактивні симуляції
Прозорість освітнього процесу	Відкритість інформації про програми, умови навчання й оцінювання	Публікація силабусів на сайті університету; відкритий доступ до правил оцінювання; публічні звіти про акредитацію та внутрішні перевірки; оновлений офіційний сайт ХАІ з розділом «Якість освіти»

Принцип ESG	Суть принципу	Практики впровадження в ХАІ
Чіткість процедур планування, моніторингу й вдосконалення програм	Регулярний перегляд і вдосконалення програм на основі аналізу даних і потреб ринку	Система внутрішнього аудиту освітніх програм; електронні опитування студентів; аналіз даних успішності й задоволеності; актуалізація програм з урахуванням вимог Європейського Союзу і ринку праці
Залучення стейкхолдерів	Постійна співпраця з роботодавцями, випускниками, студентами і міжнародними партнерами	Галузеві ради при освітніх програмах; співпраця з IT Cluster, «ПриватБанк», Style Avia Group тощо; участь студентів в управлінні якістю через студентське самоврядування; міжнародні проекти Erasmus+, Jean Monnet, Horizon Europe

По-перше, університет системно впроваджує *цифровізацію*. Це стосується не лише використання електронних кабінетів, а й створення комплексної цифрової екосистеми, яка охоплює аналітику освітніх результатів, електронні опитування студентів, цифрові портфоліо викладачів і здобувачів. Такий підхід дає змогу в реальному часі відстежувати якість освітніх програм і швидко реагувати на виклики.

По-друге, вагомим елементом є *партнерство*. ХАІ залучає до процесу забезпечення якості не лише внутрішніх учасників (студентів, викладачів), а й зовнішніх стейкхолдерів: роботодавців, випускників, міжнародних експертів. Завдяки співпраці з ІТ-кластером, банківським сектором, авіаційними компаніями й участі в програмах Erasmus+, Horizon Europe університет робить освітні програми більш практико-орієнтованими й конкурентними на європейському ринку.

По-третє, особливу увагу приділено *індивідуалізації навчання*. Відповідно до принципів ESG ХАІ створює умови для гнучких освітніх траєкторій: застосовує модульність, мікрокреденшали, можливість вибирати дисципліни й формувати власний освітній профіль. Це дає змогу не лише підвищувати мотивацію студентів, а й краще відповідати потребам ринку праці, який потребує унікальних, а не стандартних компетентностей.



Таким чином, інтеграція принципів ESG у ХАІ є не статичним формальним виконанням вимог, а живим процесом, який поєднує міжнародні стандарти з інноваційними практиками університету. Це дає змогу не лише відповідати регулятивним нормам, а й активно трансформувати їх у внутрішні інструменти розвитку. У результаті ХАІ послідовно вибудовує імідж лідера освітніх інновацій в Україні й зміцнює позиції як конкурентоспроможний гравець у європейському просторі вищої освіти. Щоб унаочнити цей процес, у табл. 2 подано порівняння ключових вимог НАЗЯВО та положень Закону України «Про вищу освіту» з інноваційними практиками, які впроваджує ХАІ.

Таблиця 2

Порівняння вимог НАЗЯВО, положень Закону України «Про вищу освіту» та практик упровадження в ХАІ

Вимоги (НАЗЯВО / Закон України «Про вищу освіту»)	Суть вимоги	Практики впровадження в ХАІ
Політика і процедури забезпечення якості	Університет має власні положення і документи, що регламентують систему якості	«Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти ХАІ»; офіційно затверджені процедури акредитації та моніторингу; стратегія розвитку ХАІ з компонентом «якість освіти»
Система моніторингу освітніх програм	Регулярна перевірка освітніх програм на відповідність стандартам і потребам ринку	Внутрішній аудит ОП; опитування студентів і випускників; аналіз ринку праці в співпраці з роботодавцями; залучення міжнародних експертів до рецензування програм
Академічна доброчесність	Забезпечення дотримання принципів чесності, недопущення плагіату та фальсифікацій	Положення про академічну доброчесність ХАІ ; використання системи антиплагіату (StrikePlagiarism, Unicheck); комісія з академічної доброчесності; виховання культури доброчесності серед студентів

Вимоги (НАЗЯВО / Закон України «Про вищу освіту»)	Суть вимоги	Практики впровадження в ХАІ
Механізми внутрішньої та зовнішньої комунікації	Забезпечення прозорого обміну інформацією та залучення стейкхолдерів	Офіційний сайт ХАІ з відкритим доступом до звітів і положень ; платформа для онлайн-зворотного зв'язку; публікація рішень Вченої ради та органів управління; активна співпраця з бізнесом, громадами, міжнародними партнерами
Постійне вдосконалення якості	Орієнтація на розвиток і адаптацію освітніх програм	Щорічне оновлення програм з урахуванням технологічних і соціально-економічних змін; упровадження нових освітніх модулів; використання blended learning і віртуальних освітніх середовищ; розвиток системи підвищення кваліфікації викладачів

Порівняння вимог НАЗЯВО та положень Закону України «Про вищу освіту» з практиками, упровадженими в ХАІ, засвідчує, що університет не обмежується формальним виконанням нормативних вимог, а трансформує їх у систему інноваційних рішень, орієнтовану на підвищення якості освітньої діяльності. ХАІ демонструє *комплексний підхід*: поєднує регламентовані політики і процедури із цифровими інструментами моніторингу, активно розвиває культуру академічної доброчесності, залучає стейкхолдерів і впроваджує сучасні моделі навчання. Це дає змогу університету послідовно зміцнювати свій статус лідера освітніх інновацій, відповідати національним і міжнародним стандартам якості й формувати власну конкурентну перевагу в глобальному освітньому просторі.

Підіб'ємо проміжні висновки: сучасні виклики, спричинені повномасштабною війною в Україні, висувають особливі вимоги до системи вищої освіти, особливо для закладів, розташованих у прифронтових регіонах. Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут» став унікальним прикладом того, як інноваційна політика може бути ключовим інструментом збереження освітньої діяльності й забезпечення її якості в екстремальних умовах.



По-перше, географічне розташування ХАІ в Харкові визначає його стратегічну місію як університету стійкого типу. У прифронтовому регіоні освіта може виконувати функцію не лише академічного, але й суспільного і безпекового ресурсу. Тому *інновації для ХАІ є засобом забезпечення безперервності навчального процесу, збереження доступу до якісної освіти й підтримки студентів і викладачів у критичних умовах*. Створення безпечних офлайн-просторів для навчання, розвиток змішаних і дистанційних форматів, використання інтерактивних технологій і віртуальних лабораторій – це приклади того, як інновації стають гарантією освітньої стійкості.

По-друге, *міжнародна інтеграція ХАІ забезпечується через орієнтацію на стандарти ESG, що регламентують європейську систему забезпечення якості вищої освіти*. Для університету прифронтового регіону відповідність цим стандартам є не лише вимогою акредитації чи репутаційного зростання, але й засобом інтеграції в глобальний освітній простір. Завдяки участі в міжнародних проєктах Erasmus+, Jean Monnet, Horizon Europe ХАІ не лише підтверджує свою спроможність працювати на рівні провідних європейських ЗВО, а й демонструє, що українська освіта навіть у воєнних умовах здатна розвиватися за найвищими стандартами якості.

По-третє, *стратегія розвитку ХАІ робить акцент на цифровізації та відкритості як базових принципах внутрішньої інноваційної політики*. Система електронних кабінетів студента й викладача, цифрові портфоліо, електронні опитування й внутрішній аудит програм – це інструменти, які дають змогу університету здійснювати моніторинг освітньої діяльності на рівні, що відповідає найкращим практикам європейських університетів. Упровадження цифрових рішень забезпечує не лише оперативність управління, а й прозорість освітніх процесів, що є однією з ключових вимог як ESG, так і НАЗЯВО.

Таким чином, ХАІ можна вважати лідером інновацій у системі вищої освіти України. Його приклад демонструє, що саме інновації дають змогу долати кризові виклики: забезпечувати безперервність освітнього процесу, підтримувати академічну доброчесність, збері-

гати міжнародну конкурентоспроможність і підвищувати довіру студентів та партнерів. В умовах війни інновації стають запорукою виживання й розвитку університету.

Для ХАІ інноваційна політика є водночас і механізмом забезпечення якості, і стратегічною позицією на міжнародній арені. Саме завдяки інтеграції міжнародних стандартів ESG, відповідності українським вимогам НАЗЯВО й власним цифровим і організаційним рішенням університет не тільки утримує, але й зміцнює свій статус лідера освітніх інновацій, формуючи *модель університету стійкого типу*, здатного до масштабування на всю систему вищої освіти України.

У своїй інноваційній політиці ХАІ спирається на ключові принципи, як-от гнучкість, цифровізація, прозорість і участь студентів, які формують основу сучасної моделі внутрішнього забезпечення якості, а також додаткові принципи – стійкість, інтернаціоналізація, інклюзивність, академічна доброчесність, результативність і партнерство. Суть і практики впровадження цих принципів узагальнено наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Принципи інноваційної моделі ХАІ у внутрішньому забезпеченні якості освіти

Принцип	Суть	Практики впровадження в ХАІ
Гнучкість	Адаптація освітнього процесу до індивідуальних потреб і викликів середовища	Індивідуальні траєкторії, мікрокреденшали, змішане навчання
Цифровізація	Використання цифрових інструментів для управління якістю та навчання	LMS Moodle, електронні кабінети, цифрові портфоліо, аналітика даних
Прозорість	Відкритість процедур і результатів, доступність інформації	Публікація силабусів, відкриті звіти, доступні критерії оцінювання



Принцип	Суть	Практики впровадження в ХАІ
Участь студентів	Активне залучення здобувачів освіти до процесів забезпечення якості	Електронні опитування, студентське самоврядування, участь у галузевих радах
Стійкість	Гарантування безперервності освіти в кризових умовах	Безпечні офлайн-простори, дистанційне і змішане навчання
Інтернаціоналізація	Інтеграція у світовий освітній простір	Англомовні програми, Erasmus+, Jean Monnet, Horizon Europe
Інклюзивність	Забезпечення рівних можливостей і доступності освіти	Інклюзивна інфраструктура, адаптовані ресурси, підтримка студентів з особливими освітніми потребами (ООП)
Інноваційність	Постійне оновлення методів і технологій навчання	VR- / AR-лабораторії, симулятори, використання ІІІ в навчальному процесі
Академічна доброчесність	Культура чесності та довіри як основа якості	Системи антиплагиату, кодекси доброчесності, просвітницькі заходи
Результативність	Орієнтація на навчальні результати та конкурентоспроможність випускників	Моніторинг успішності, зворотний зв'язок із роботодавцями, актуалізація програм
Партнерство	Співпраця з бізнесом, громадами, університетами	Дуальна освіта, спільні проекти з роботодавцями, міжнародні колаборації

Система принципів підтверджує, що *інноваційна модель ХАІ* є комплексною і багатовимірною. Вона охоплює і базові складники, а саме: гнучкість, цифровізацію, прозорість і участь студентів, і додаткові напрями, пов'язані зі стійкістю, міжнародною інтеграцією, інклюзивністю, креативними підходами, академічною доброчесністю, орієнтацією на результативність і партнерством. У поєднанні ці принципи створюють фундамент університету стійкого типу, який навіть у воєнних умовах здатний не лише зберігати якість освіти, а й формувати нові стандарти для всієї системи вищої освіти України.

Таким чином, стратегічні орієнтири й принципи інноваційної моделі Національного аерокосмічного університету «ХАІ» підтверджують, що *університет послідовно вибудовує власну систему внутрішнього забезпечення якості освіти, яка інтегрує міжнародні стандарти ESG, національні вимоги і внутрішні організаційні інновації. Поєднання гнучкості, цифровізації, прозорості, залучення студентів зі стійкістю, інтернаціоналізацією, інклюзивністю й партнерством створює підґрунтя для формування унікальної моделі університету стійкого типу.* Саме ця модель дає змогу ХАІ забезпечувати якість освітнього процесу навіть у надзвичайно складних умовах війни й водночас розвиватися як конкурентоспроможний гравець європейського освітнього простору.

На основі цих стратегічних принципів формується практична площина діяльності університету. Розвиток внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти в ХАІ відбувається не лише на рівні стратегічних орієнтирів, а й через *конкретні практики*, які демонструють реальну ефективність інноваційної політики університету. В умовах війни, коли стійкість і безперервність освітнього процесу стають пріоритетами, саме інноваційні рішення забезпечують можливість зберігати якість навчання, підвищувати конкурентоспроможність випускників і зміцнювати міжнародну репутацію закладу. Університет формує цифрову екосистему, що поєднує сучасні платформи та інструменти для прозорого й ефективного моніторингу освітнього процесу. Центральними елементами цієї екосистеми є:

- MENTOR – система управління навчанням, що забезпечує електронний кабінет студента і викладача, прозоре оцінювання, доступ до навчальних матеріалів і електронних відомостей;
- PILOT – інструмент планування індивідуальних освітніх траєкторій і формування гнучких навчальних планів;
- EPOS (Electronic Platform for Outcomes and Statistics) – платформа збору, аналізу й верифікації освітніх даних, яка дає змогу здійснювати внутрішній аудит і створювати аналітичні панелі (dashboard) для моніторингу успішності, відвідуваності й результатів навчання.



– DeKaOffice – цифровий офіс управління якістю і комунікаціями, який об’єднує адміністративні, освітні й аналітичні інструменти в єдиній системі.

Особлива увага приділяється залученню стейкхолдерів. Через цифрові офіси й платформи проводяться електронні опитування роботодавців, онлайн-консультації з представниками бізнесу й міжнародних компаній, функціонують галузеві ради для перегляду освітніх програм.

Для узгодження цифрової політики XAI з європейським контекстом університет інтегрує вимоги загального регламенту захисту даних (GDPR) щодо захисту даних, упроваджує багатофакторну аутентифікацію та проводить навчання студентів і викладачів із кібергігієни. Це відповідає європейській тенденції створення European Education Data Space та ініціативи European Student Card. Таким чином, цифрова екосистема XAI інтегрує сучасні інструменти управління якістю, що відповідають як вимогам ESG, так і стандартам НАЗЯВО.

Для відстеження результативності цифрових практик доцільно використовувати ключові показники ефективності (KPI), які систематизовано в табл. 4.

Таблиця 4

KPI цифрового управління якістю

Напрямок	Показник	Метод збору	Ціль (2025/26)
Прозорість оцінювання	Частка курсів з опублікованими рубриками	Аудит MENTOR	≥ 95%
Задоволеність студентів	Індекс задоволеності освітнім процесом	Електронні опитування	≥ 4,2/5
Своєчасність оцінювання	% оцінок, внесених ≤ 7 днів	Логи MENTOR	≥ 90%
Якість освітніх програм	% ОП, оновлених щороку	Протоколи внутрішніх аудитів	100%

Наведені в таблиці КРІ (див. табл. 4) дають змогу ХАІ здійснювати регулярний моніторинг ключових аспектів освітнього процесу – від прозорості оцінювання й задоволеності студентів до якості освітніх програм. Використання таких показників забезпечує вимірюваність інноваційних рішень і створює основу для подальшого вдосконалення внутрішньої системи якості. Це сприяє не лише зростанню довіри з боку студентів і викладачів, а й підвищенню конкурентоспроможності університету в національних і міжнародних рейтингах. Для того щоб забезпечити стійкість цифрової екосистеми університету, необхідно ідентифікувати потенційні загрози й визначити шляхи їх мінімізації (табл. 5).

Таблиця 5

Ризики цифровізації та шляхи їх мінімізації

Ризик	Потенційний вплив	Запобігання
Відмова сервісів	Переривання навчання	Резервні копії, мультизонава архітектура, офлайн-пакети
Порушення даних	Репутаційні та юридичні втрати	GDPR-сумісне управління даними, MFA, DPIA
Упередження в ШІ / LA	Хибні висновки	Аудит моделей, explainability, ручна перевірка
Цифрова нерівність	Нерівний доступ студентів	Офлайн-режим MENTOR, low-bandwidth матеріали, фонд пристроїв

З табл. 5 видно, що ХАІ підходить до цифрової трансформації комплексно, ураховуючи як переваги, так і потенційні ризики. Систематизація загроз і відповідних механізмів їхнього подолання забезпечує гнучкість і стійкість освітнього середовища. Завдяки поєднанню інструментів кіберзахисту, резервних рішень, офлайн-доступу й інклюзивних практик університет формує *безпечну цифрову інфраструктуру*, здатну підтримувати навчання навіть у кризових умовах.

Таким чином, цифрове управління якістю освіти в ХАІ поєднує європейські стандарти ESG, національні вимоги НАЗЯВО і власні



інноваційні рішення. Розвиток екосистеми MENTOR – PILOT – EPOS – DeKa Office забезпечує прозорість, індивідуалізацію та стійкість освітнього процесу навіть у прифронтових умовах, сприяє міжнародній інтеграції університету й формує його імідж лідера інновацій в освіті.

Одним із найважливіших викликів сучасної системи вищої освіти в Україні є необхідність поєднання цифрових технологій навчання з гарантованим доступом до захищених офлайн-локацій. Для університетів прифронтових регіонів, зокрема Національного аерокосмічного університету «ХАІ», це завдання має стратегічне значення, оскільки освітня діяльність має бути безперервною навіть за умов постійної небезпеки.

ХАІ розвиває модель університету стійкого типу / модель «університет стійкого типу», що передбачає інтеграцію цифровізації та фізичної безпеки. Університет облаштовує спеціальні бомбосховища-укриття, обладнані сучасними освітніми ресурсами: комп'ютерами, швидкісним інтернетом, вентиляцією, мультимедійними системами й зонами відпочинку. Такі простори дають змогу проводити заняття в змішаному форматі, зберігаючи зв'язок між викладачами і студентами по всьому світу.

У цьому контексті варто звернути увагу й на проблему подолання цифрової нерівності. В умовах війни проблема цифрової нерівності загострюється. Частина студентів перебуває у віддалених регіонах чи за кордоном, де немає стабільного доступу до інтернету або сучасних пристроїв.

Європейські країни також стикалися з викликами цифрової нерівності, однак долали їх за допомогою національних програм цифрової інклюзії та розвитку освітніх платформ. У Фінляндії студенти мають гарантований доступ до ресурсів Finnish Open University, в Естонії реалізовано стратегію Digital Education Strategy, що ліквідує бар'єри між студентами. Для України й ХАІ цей досвід цінний у контексті створення універсальних «digital hubs» – освітніх просторів із гарантованим доступом до інтернету й обладнання.

У цьому зв'язку актуалізується й питання інтеграції цифровізації та безпеки. ХАІ інтегрує системи цифрового оповіщення зі своїми освітніми платформами, що дає змогу автоматично переходити в дистанційний формат у разі небезпеки.

Поєднання цифрової трансформації, інклюзії та безпечних просторів дає змогу ХАІ забезпечувати безперервність навчання, мінімізувати цифрову нерівність і інтегруватися в європейський освітній простір навіть у воєнних умовах. Така стратегія робить університет не лише академічним, а й суспільним осередком стійкості, здатним бути прикладом для всієї системи вищої освіти України.

Упровадження інновацій у внутрішню систему забезпечення якості освітньої діяльності та якості освіти дало змогу Національному аерокосмічному університету «ХАІ» досягти низки помітних *результатів*.

По-перше, спостерігається підвищення задоволеності студентів і викладачів. Цифрові інструменти моніторингу, прозорі процедури оцінювання, розвиток індивідуальних освітніх траєкторій і гнучкі формати навчання забезпечили більшу відкритість і зручність освітнього процесу. Це сприяло формуванню довіри всередині академічної спільноти й зростанню її залученості.

По-друге, інноваційні практики позитивно вплинули на позиції ХАІ в національних і міжнародних рейтингах. Завдяки модернізації змісту освітніх програм, активній міжнародній інтеграції та впровадженню інструментів прозорості університет демонструє стабільне зростання в системах оцінювання.

По-третє, завдяки інноваційній політиці відбулося формування позитивного іміджу університету в прифронтовому регіоні. ХАІ постає не лише як освітній заклад, але й як центр стійкості й розвитку, що здатний забезпечувати якісну освіту навіть в умовах війни. Це підвищує довіру з боку студентів, їхніх родин, роботодавців і міжнародних партнерів.

Сукупно ці ефекти підтверджують, що інновації є не лише технічним чи організаційним інструментом, а стратегічною основою для



забезпечення якості освіти й довгострокового розвитку університету (табл. 6).

Таблиця 6

Ефекти впроваджених інновацій у Національному аерокосмічному університеті «ХАІ»

Ефект	Прояв	Приклади в ХАІ
Підвищення задоволеності студентів і викладачів	Зростання довіри до освітнього процесу, комфортність навчання і викладання	Електронні кабінети студента і викладача; прозорі процедури оцінювання; індивідуальні освітні траєкторії; опитування й цифрова аналітика задоволеності
Зростання позицій у національних і міжнародних рейтингах	Підвищення академічної репутації та привабливості університету	Покращення показників у Webometrics, QS EEEA, «Топ-200 Україна»; активна участь у міжнародних проєктах (Erasmus+, Jean Monnet, Horizon Europe); збільшення публікацій у Scopus і WoS
Формування позитивного іміджу в прифронтовому регіоні	Позиціонування університету як центру стійкості й розвитку	Створення безпечних офлайн-просторів навчання; підтримка освітнього процесу навіть у воєнних умовах; гуманітарні та соціальні ініціативи ХАІ; партнерство з місцевими громадами і бізнесом

Систематизація ефектів упровадження інновацій (див. табл. 6) демонструє, що ХАІ реалізує комплексний підхід: поєднує підвищення внутрішньої задоволеності академічної спільноти, зміцнення позицій у рейтингах і формування іміджу університету стійкого типу в прифронтовому регіоні. Це підтверджує, що інновації стали стратегічним ресурсом не лише для розвитку освіти, але й для суспільної ролі ХАІ у відновленні і зміцненні країни.

Національний аерокосмічний університет «ХАІ» обґрунтовано посідає позицію лідера інновацій у сфері вищої освіти, оскільки по-

єднує низку *унікальних практик і стратегічних підходів*, що дають змогу забезпечувати якість освітнього процесу навіть у надзвичайно складних умовах.

По-перше, університет упровадив унікальні практики цифровізації контролю якості. Ідеться не лише про використання традиційних інструментів, а й про створення повноцінної цифрової екосистеми, що охоплює електронні портфоліо викладачів і студентів, системи внутрішнього аудиту освітніх програм, аналітику освітніх результатів і регулярні онлайн-опитування. Це дає змогу відстежувати динаміку якості навчання в реальному часі, ухвалювати управлінські рішення на основі даних і підвищувати прозорість освітніх процесів.

По-друге, XAI забезпечує стійкість освітнього процесу під час війни, що є унікальним феноменом для університетів прифронтових регіонів. Завдяки створенню безпечних офлайн-просторів, розвитку змішаних форматів навчання, використанню віртуальних лабораторій та інтерактивних освітніх рішень університет зміг зберегти безперервність освітньої діяльності, підтримати студентів і викладачів, зберегти довіру громади. Така здатність до адаптації підтверджує модель університету стійкого типу, яку формує XAI.

По-третє, важливою перевагою є інтеграція до європейського освітнього простору. Відповідність стандартам ESG, активна участь у міжнародних програмах Erasmus+, Jean Monnet, Horizon Europe, співпраця з європейськими університетами і бізнес-партнерами забезпечують визнання XAI як закладу, що відповідає європейським критеріям якості. Це створює можливості для академічної мобільності, подвійних дипломів і обміну найкращими практиками.

Загалом ці чинники формують *унікальну позицію XAI*: університет відіграє роль не просто виконавця стандартів, а генератора інноваційних рішень, які дають змогу українській освіті інтегруватися в глобальний простір і водночас відповідати викликам війни й суспільної трансформації. Саме це дає підстави вважати XAI лідером інновацій в освіті.



На рис. 6 відображено *інноваційну модель ХАІ*, у центрі якої перебувають цифровізація контролю якості, стійкість освітнього процесу під час війни й інтеграція до європейського освітнього простору. Саме ці напрями визначають університет як лідера інновацій, забезпечують формування позитивного іміджу, зростання позицій у рейтингах і підвищення задоволеності студентів і викладачів. У підсумку, інноваційна діяльність ХАІ сприяє інтеграції до глобального наукового простору й зміцнює конкурентоспроможність закладу.

Інноваційна модель, що сформована в Національному аерокосмічному університеті «ХАІ», має значний потенціал для масштабування як на рівні університету, так і в ширшому національному і міжнародному контекстах.

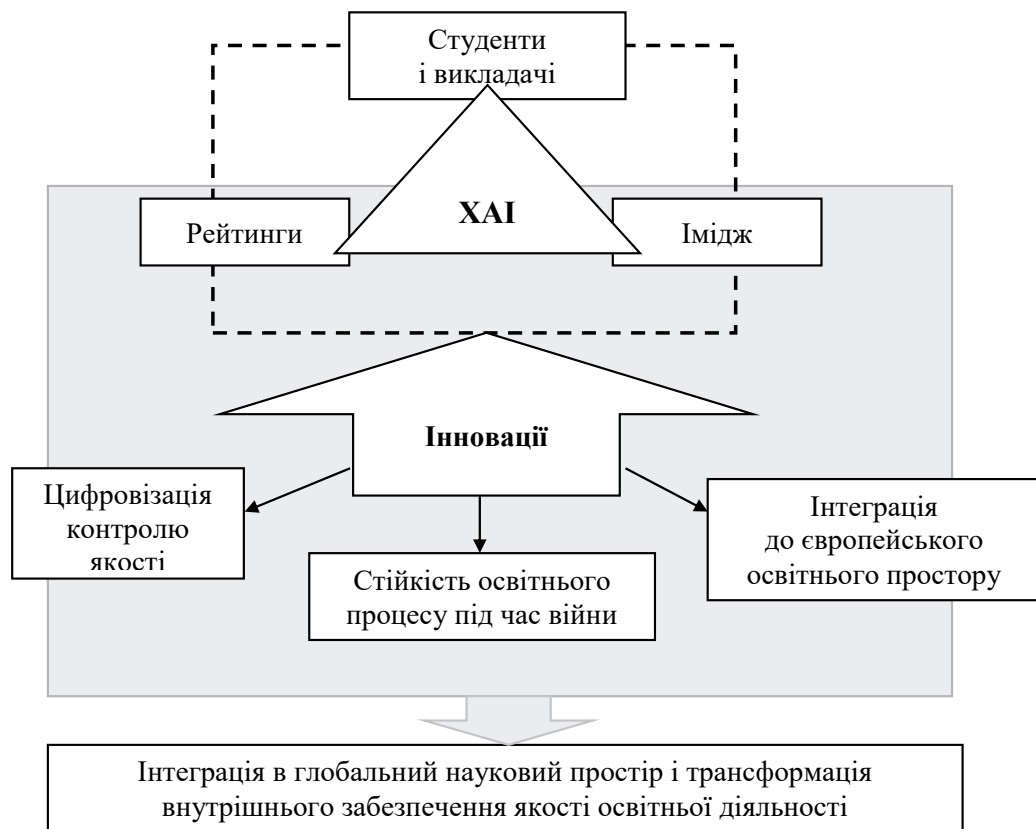


Рис. 6. Модель ХАІ як лідера інновацій у трансформації внутрішньої системи забезпечення якості освіти

По-перше, перспективним напрямом є поширення досвіду ХАІ серед українських закладів вищої освіти. Університет уже продемонстрував ефективність цифрових інструментів контролю якості, гнучких освітніх траєкторій і практик академічної доброчесності, що можуть бути адаптовані іншими ЗВО як типові рішення для розвитку системи забезпечення якості.

По-друге, важливим складником є подальша інтеграція до європейського освітнього простору. Відповідність стандартам ESG, участь у міжнародних програмах Erasmus+, Jean Monnet, Horizon Europe, а також розвиток англomовних програм створюють передумови для розширення академічної мобільності, укладання угод про подвійні дипломи й залучення іноземних студентів. Це сприятиме зростанню міжнародної привабливості університету.

По-третє, перспективним є масштабування інноваційних рішень у глобальний науково-освітній простір. Використання сучасних цифрових технологій (VR- / AR-лабораторії, системи аналітики даних, інструменти дистанційної співпраці) дає змогу ХАІ стати партнером у реалізації транснаціональних освітніх проєктів, орієнтованих на розвиток високотехнологічних компетентностей. У перспективі інноваційна політика ХАІ може стати моделлю для формування університетів стійкого типу в Україні, які здатні забезпечувати якість освіти навіть у кризових умовах, інтегруватися в європейський освітній простір і робити внесок у розвиток глобальної науки і освіти.

Масштабування інноваційної моделі ХАІ можливе на трьох рівнях – національному, європейському та глобальному (табл. 7). Університет уже створив підґрунтя для цього завдяки цифровізації, стійкості освітнього процесу та інтеграції до міжнародних програм. Надалі ці напрями можуть перетворити ХАІ на один із провідних освітніх центрів Східної Європи, здатний задавати стандарти якості не лише в Україні, а й у світовому освітньому просторі.



Таблиця 7

Перспективи масштабування й інтеграції ХАІ в європейський і глобальний освітній простір

Рівень	Напрями розвитку	Очікувані результати
Національний	Поширення практик цифровізації контролю якості серед українських ЗВО; використання моделі ХАІ як зразка «університету стійкого типу»; удосконалення системи академічної доброчесності	Підвищення якості освіти в Україні; єдність стандартів внутрішнього забезпечення якості, зміцнення ролі університетів у регіональному розвитку
Європейський	Інтеграція в ЄПВО через відповідність ESG; розвиток англomовних програм і подвійних дипломів; розширення академічної мобільності (Erasmus+, Jean Monnet)	Збільшення кількості іноземних студентів; визнання дипломів ХАІ в Європі; зростання рейтингових позицій
Глобальний	Участь у міжнародних науково-освітніх проєктах (Horizon Europe, спільні дослідження); використання VR / AR, ІІІ, big data для глобальних освітніх рішень; формування транснаціональних партнерств	Приєднання ХАІ до світових освітніх і наукових мереж; підвищення наукової видимості й цитованості; визнання ХАІ як університету світового рівня

Здійснений аналіз підтвердив, що *Національний аерокосмічний університет «ХАІ» сформував власну траєкторію розвитку як лідера освітніх інновацій, поєднуючи цифрові трансформації, нові моделі управління якістю й міжнародну інтеграцію*. Упроваджені практики дали змогу університету забезпечити стійкість освітнього процесу в умовах воєнних викликів, підвищити рівень довіри з боку студентів і викладачів, зміцнити позиції в національних і міжнародних рейтингах і сформувати позитивний імідж закладу в прифронто-

вому регіоні. Особливої ваги набуває те, що ХАІ не обмежується формальним виконанням вимог ESG і НАЗЯВО, а трансформує їх у власну інноваційну політику, яка базується на цифровізації, прозорості, академічній доброчесності й партнерствах із бізнесом і міжнародними організаціями.

СТІЙКИЙ УНІВЕРСИТЕТ: СИНТЕЗ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА СУСПІЛЬНОГО СЛУЖІННЯ

У сучасних умовах євроінтеграції вища освіта України поступово переходить від традиційної моделі «освіта та наука» до ширшого розуміння ролі університету в суспільстві. Традиційно діяльність університетів охоплювала дві основні місії. Освітня місія спрямована на підготовку фахівців, тоді як наукова місія пов'язана зі створенням і поширенням знань. Сучасний трансформаційний світ зумовив виникнення *третьої місії університету* – *цілеспрямованої діяльності, спрямованої на служіння громаді, розвиток регіону, формування цінностей громадянського суспільства й сприяння сталому розвитку*.

Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут» історично відомий як заклад, що здійснює фундаментальні наукові дослідження й забезпечує високий рівень інженерної освіти. Проте в процесі осмислення свого розвитку відповідно до європейських стандартів університет виявив значний пласт діяльності, який відображає реалізацію саме третьої місії. Сучасна система вищої освіти України перебуває в стані глибоких трансформацій, зумовлених одночасно двома потужними, глобальними чинниками, а саме: євроінтеграційними процесами і війною, яка радикально змінила соціальні функції закладів освіти. Якщо в мирний час ключовими орієнтирами розвитку були якість освіти, інтернаціоналізація та інноваційна конкурентоспроможність, то нині пріоритетним стає *питання стійкості університету* як соціального інституту, здатного підтримувати транзит суспільства з кризових умов, забезпечувати неперервність освіти, формувати середовище



довіри, безпеки й розвитку. У таких обставинах саме служіння суспільству через реалізацію третьої місії університету набуває особливого значення. Вона виходить за межі традиційних функцій навчання й досліджень, охоплюючи громадянську, гуманітарну, культурну й цифрову взаємодію з громадами. Саме третя місія сьогодні стає механізмом виживання й відновлення соціальної тканини, інструментом формування нових цінностей співучасті, солідарності та європейської ідентичності.

Для українських університетів, які інтегруються в Європейський простір вищої освіти (ЕНЕА), актуальність цієї проблеми полягає в необхідності поєднати європейські стандарти якості (ESG) із локальним контекстом воєнних викликів, соціальної відповідальності й відбудови держави. Саме третя місія постає містком між освітньою політикою Європейського Союзу (ЄС) і практиками гуманітарної стійкості, адже її реалізація передбачає інституційну еволюцію університетів від академічних центрів знань до відкритих соціальних платформ підтримки людини і громади.

На прикладі Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут» можна простежити, як у відповідь на сучасні виклики третя місія перетворюється з декларативної категорії на практичний інструмент соціальної дії, який формує нову модель університету стійкого типу – університету, що навчає, досліджує й водночас служить суспільству.

Отже, третя місія університету постає концептуальним ядром нової моделі розвитку вищої освіти, де інтеграція освітньої, наукової та соціальної функцій формує основу для університету стійкого, відкритого й відповідального типу. Комплексний аналіз теоретичних засад, практичних механізмів і моделей реалізації цієї місії створює основу для формування нової парадигми університету стійкого типу, у якому знання, інновації та соціальна відповідальність взаємодіють як єдина система розвитку суспільства.

Проблематика третьої місії університетів та її інтеграції в моделі сталого розвитку відображена в численних міжнародних документах,

аналітичних оглядах і наукових публікаціях. Питання ролі університетів у соціальному розвитку й відповідальності перед суспільством послідовно висвітлюються в низці комюніке міністрів освіти країн Європейського простору вищої освіти (ЕНЕА).

Так, Берлінське комюніке (2003 р.) започаткувало розуміння університетів як активних учасників соціально-економічних трансформацій, що сприяють реалізації Європейського простору вищої освіти через взаємодію з суспільством. Єреванське комюніке (2015 р.) розширило рамку третіх місій, визнавши соціальний вимір університетів невід’ємним складником забезпечення якості освіти. Нарешті, Римське комюніке (2020 р.) зафіксувало перехід до парадигми «resilient and inclusive higher education», що узгоджується з концепцією університету стійкого типу. Суттєву роль у стандартизації підходів до соціальної відповідальності відіграють «Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG, 2015)», які визначають участь університетів у сталому розвитку суспільства одним із критеріїв внутрішньої якості освітніх систем.

У глобальному контексті фундаментальними орієнтирами є документи ЮНЕСКО, OECD та ООН. Зокрема, у Дорожній карті ЮНЕСКО «Education for Sustainable Development» (2021) підкреслюється, що університети мають діяти як «локальні центри глобальних змін», інтегруючи гуманітарні, екологічні та соціальні завдання в навчальний процес. Аналітична доповідь OECD «Higher Education and Regional Development» (2020) актуалізує територіальний аспект третьої місії, акцентуючи на партнерствах між університетами і місцевими громадами. Базовим нормативним документом залишається «Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development» (UN, 2015), у якому освіта (SDG 4), гендерна рівність (SDG 5), індустриальні інновації (SDG 9) та сталі громади (SDG 11) визначені як пріоритетні напрями університетської діяльності.

Європейська комісія через програми Erasmus+ (2024 р.), Horizon Europe (2025–2027 pp.) та Jean Monnet Actions створює інституційні механізми імплементації третьої місії через міжнародні партнерства,



освітні інновації та проєкти соціального впливу. Вони демонструють перехід від академічної мобільності до «knowledge valorisation and social impact paradigm», коли університети постають драйверами стійких змін у громадах.

Проведений аналіз цих документів свідчить, що третя місія університету поступово еволюціонує від концепту соціальної відповідальності до інституційного механізму забезпечення стійкості освіти, науки й суспільства.

У цьому контексті досвід ХАІ є показовим прикладом локальної реалізації глобальних принципів Європейського простору вищої освіти, де третя місія стає не зовнішньою соціальною функцією, а внутрішнім системоутворювальним чинником університетської стійкості.

Розглядаючи феномен третьої місії університету в контексті трансформації української вищої освіти, доцільно виокремити кілька ключових напрямів її реалізації, які поєднують соціальний, економічний, культурний і інноваційний складники. Аналіз діяльності Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут» дав змогу визначити систему практик, що відображають інституційне втілення ідеї «університету, який служить». Від гуманітарних ініціатив під час війни до цифрової інклюзії, гендерної рівності, науково-просвітницьких подій і взаємодії з громадами ХАІ сьогодні є прикладом університету, який не лише навчає і досліджує, а й активно формує соціальний простір довкола себе.

В еволюційному контексті заклади вищої освіти пройшли трансформацію від класичної моделі університету, зосередженої переважно на освітній і науково-дослідній функціях, до сучасної парадигми, у межах якої університет постає як багатовимірний соціальний інститут і активний суб'єкт соціально-економічного й культурного розвитку суспільства. Теоретичний аналіз є необхідним для розуміння того, як третя місія інституційно оформлюється, концептуалізується в європейських і національних політиках та трансформується

в практичні механізми взаємодії університету з громадою, бізнесом і державою.

Теоретичні засади третьої місії полягають у таких аспектах:

1. *Європейські практики (ESG, EUA, ЮНЕСКО).* У Європейському просторі вищої освіти третя місія інституціоналізується через рамкові документи, що задають стандарти якості й суспільної відповідальності університетів. Хоча ESG-2015 (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the EHEA) формально фокусуються на забезпеченні якості навчання і викладання, документ прямо підкреслює суспільний вимір місії вишів і необхідність узгодженості внутрішніх політик із очікуваннями стейкхолдерів. Самі ESG пропонують спільну мову й орієнтири для внутрішньої та зовнішньої якості, розглядаючи університет як інституцію, відповідальну не лише перед академічною спільнотою, а й перед суспільством. Європейська асоціація університетів (EUA) у своїх політичних брифах і аналітичних доповідях описує третю місію як інтегровану з освітою та дослідженнями, а не як периферійну «волонтерську» активність. У позиційних матеріалах EUA підкреслюється рух від «окремих проєктів із впливу» до вмонтованої інноваційності та взаємодії з суспільством у навчальних програмах і дослідженнях. Це фіксує еволюцію від третьої місії як додатка до єдиної місії університету, що поєднує навчання, дослідження й служіння. У документах ЮНЕСКО (зокрема, матеріали WHES-2022 та політичні брифи щодо внеску ЗВО в розвиток) наголошено, що суспільна ангажованість і внесок університетів у сталий розвиток є нормативною очікуваною функцією вищої освіти. Підкреслюється роль університетів у співтворенні суспільної цінності, розвитку спільнот, культурної та економічної життєздатності регіонів, а також у реалізації цілей Порядку денного 2030.

2. *Третя місія як критерій оцінювання сталого розвитку університетів.* На рівні політик ЄС третя місія дедалі частіше описується через суспільну цінність і вимірюваний вплив (knowledge valorisation, societal impact). Установчі матеріали до програм Horizon Europe прямо пов'язують фінансування досліджень із досягненням Цілей ста-



лого розвитку та суспільної вигоди; таким чином, внесок університету в суспільство стає не лише декларацією, а й критерієм результативності екосистеми R&I (Research and Innovation).

Європейські ініціативи з оцінювання суспільного впливу фіксують перехід від обліку активностей до метрик результатів і ефектів, а саме: довіри до інституції, соціальної інклюзії, регіональної привабливості, інноваційності, громадянської залученості тощо. Для університетів це означає потребу в системах збору даних і логіках причинності, які пов'язують освітньо-дослідницькі процеси з довгостроковими суспільними змінами.

Узагальнені результати комплексних досліджень засвідчують, що третя місія університету трактується як інтегрована економічна та соціальна функція закладу вищої освіти, спрямована на створення суспільної цінності й підвищення добробуту територіальних спільнот. Її реалізація підлягає операціоналізації та вимірюванню через поєднання кількісних індикаторів (рівень працевлаштування випускників, розвиток академічного підприємництва, обсяги технологічного трансферу, участь у публічних ініціативах) і якісних доказів (результати кейс-досліджень, показники взаємодії зі стейкхолдерами, рівень суспільної довіри). Такий підхід дає змогу інтерпретувати служіння суспільству не лише як морально-ціннісну категорію, а як елемент інституційної якості, стійкості й стратегічного розвитку університету.

Водночас аналітика OECD наголошує, що регіональна ангажованість і взаємодія із цивільним суспільством – не «побічна активність», а компонент конкурентоспроможності й стійкого розвитку ЗВО і територій; отже, їх доцільно враховувати в системах управління якістю, плануванні й моніторингу стратегій університетів.

3. Відмінності між соціальною відповідальністю, сервісною діяльністю і місією служіння. У сучасному науковому дискурсі поняття «третя місія університету» тісно пов'язане з категоріями соціальної відповідальності (University Social Responsibility, USR)

та сервісної діяльності (service / outreach), які формують різні рівні взаємодії університету із суспільством. Попри спільну ціннісну основу, ці підходи відрізняються за рівнем інституційної інтеграції, тривалістю впливу й механізмами реалізації. Узагальнення концептуальних позицій, представлених у документах ЮНЕСКО, EUA, OECD і консорціуму UNIC European University, дає змогу виокремити три взаємопов'язані, але змістовно відмінні рівні суспільної взаємодії університетів.

Порівняльний аналіз основних характеристик цих трьох категорій подано в табл. 8, яка відображає їхню логічну й функціональну взаємозалежність – від ціннісно-нормативної рамки до стратегічного інтегрування служіння в систему управління якістю та стійкістю університету.

Таблиця 8

**Теоретичне співвідношення понять
соціальної відповідальності, сервісної діяльності
і третьої місії університету**

Параметр	Соціальна відповідальність університету (USR)	Сервісна діяльність (Service / Outreach)	Третя місія університету (Third Mission)
Концептуальна суть	Ціннісно-нормативна рамка, що визначає етичні, інклюзивні й екологічні принципи поведінки університету	Практичний рівень реалізації соціальної взаємодії через проекти, партнерства, волонтерство	Стратегічна інтеграція суспільної цінності у всі основні функції університету (освіта, наука, управління)
Ключове запитання	«Якими ми маємо бути?»	«Що ми робимо?»	«Як ми організуємо університет як інститут служіння?»
Рівень реалізації	Інституційно-ціннісний	Операційно-практичний	Стратегічно-системний
Типові форми	Політики етики, гендерної рівності, екологічної сталості, корпоративної культури	Волонтерські програми, громадські ініціативи, відкриті лекції, партнерства з місцевими громадами	Проектування навчальних програм, спільні дослідження з громадами, управління впливом



Параметр	Соціальна відповідальність університету (USR)	Сервісна діяльність (Service / Outreach)	Третя місія університету (Third Mission)
Часовий горизонт	Тривалий, постійний	Коротко- або середньостроковий	Довгостроковий, інтегрований у стратегічний розвиток
Референтні документи / практики	Політики ЮНЕСКО, ESG, SDGs, Європейська хартія університетів	Європейські рекомендації з <i>community engagement</i> , UNIC European University	Рамки EUA, OECD, European Commission щодо <i>university societal impact</i>

Порівняння, наведене в табл. 8, дає змогу простежити поступову еволюцію від ціннісної рамки соціальної відповідальності до інституційно інтегрованої моделі третьої місії. Якщо соціальна відповідальність визначає етичні орієнтири університету, а сервісна діяльність визначає конкретні механізми взаємодії з громадою, то третя місія об'єднує ці рівні в цілісну стратегічну систему. Вона перетворює університет із постачальника знань на активного агента суспільного розвитку, здатного формувати сталі зміни й сприяти євроінтеграційним процесам через соціальну, культурну й інноваційну діяльність.

У контексті Європейського простору вищої освіти третя місія університетів набула багатовимірного змісту. Розвиток цього поняття в різних країнах зумовив формування національних моделей, які інституціоналізують суспільну роль університетів у системі сталого розвитку. Порівняння міжнародних підходів дає змогу окреслити еволюцію концепту «third mission» від економічно орієнтованої парадигми (через knowledge transfer – знаннєвий трансфер) до гуманістично орієнтованої моделі, що поєднує освіту, науку, інновації та служіння суспільству. У табл. 9 наведено узагальнену характеристику найпоширеніших моделей реалізації третьої місії в країнах Європейського Союзу та Європейському просторі вищої освіти, а також запропоновано авторське трактування цього поняття на прикладі Національного аерокосмічного університету «XAI».

Таблиця 9

Міжнародні моделі реалізації третьої місії університетів

Країна / регіон	Модель реалізації третьої місії	Ключові характеристики	Концептуальний акцент	Авторська інтерпретація (модель ХАІ)
Велика Британія	Knowledge Exchange Framework (KEF)	Система оцінювання обміну знаннями між університетом, бізнесом і громадським сектором; офіційна інтеграція в політику якості освіти	Knowledge transfer – передавання знань і технологій у соціально-економічне середовище	У ХАІ цей підхід трансформується у «digital & social transfer» – поширення знань через цифрові інновації, освітні платформи, партнерства з громадами
Фінляндія	Third Mission Model	Інституційна модель університетів, орієнтована на сталий розвиток, соціальну інклюзію та партнерство з місцевими громадами	«Community engagement» – активна взаємодія університету з регіональною спільнотою	У ХАІ цей принцип реалізується через соціально-гуманітарні програми, інклюзію ВПО, освітню підтримку школярів і розвиток культури служіння
Нідерланди	Valorisation Agenda	Національна стратегія перетворення результатів наукової діяльності на суспільну і економічну цінність; обов'язкова звітність університетів за impact	«Impact orientation» – оцінювання суспільного впливу університетів через практичні результати.	У ХАІ реалізується як «social impact university» – орієнтація на вимірювані результати третьої місії (освітні, гуманітарні, культурні, цифрові ефекти)



Як показує порівняльний аналіз, у європейській практиці третя місія університетів набула різних форм – від трансферу знань і технологій (Велика Британія) до громадянської взаємодії (Фінляндія) та оцінювання соціального впливу (Нідерланди). Водночас усі моделі об'єднує спільне – інституціоналізація соціальної ролі університету як чинника стійкого розвитку.

На відміну від цих підходів, третю місію нами інтерпретується як *внутрішньо інтегрований складник моделі університету стійкого типу, що поєднує освітню, наукову й соціальну площини діяльності, формуючи синергію «освіта – наука – служіння»*.

Отже, теоретичне осмислення третьої місії університету дає змогу розглядати її не як окремий напрям діяльності, а як інтегрований складник інституційної стратегії, що забезпечує суспільну стійкість і розвиток. Вона поєднує ціннісні орієнтири соціальної відповідальності, практичні інструменти сервісної діяльності й стратегічне управління впливом. Ця концептуальна рамка стає основою для аналізу практичної реалізації третьої місії в українських університетах, зокрема в ХАІ, який у сучасних умовах війни демонструє цілісну модель служіння суспільству через науку, освіту й соціальну взаємодію. Ця діяльність інтегрує гуманітарні, інклюзивні, просвітницькі, культурні і цифрові напрями, що відображають глибоку трансформацію університету в бік стійкості, людяності й відкритості, а саме:

1. Громадська взаємодія та підтримка внутрішньо переміщених осіб. Одним із центральних напрямів реалізації третьої місії є підтримка внутрішньо переміщених осіб (ВПО). На території гуртожитків ХАІ сьогодні проживає близько 800 осіб, які отримали тимчасовий прихисток. Серед них – родини з дітьми, люди з інвалідністю, ветерани і пенсіонери. Університет забезпечує проживання, психологічну підтримку, а також проводить виховні, патріотичні й культурно-просвітницькі заходи для всіх мешканців. Для дітей організовуються свята, майстер-класи, творчі студії та ігрові заходи, що сприяють соціальній адаптації та емоційній стабілізації. ХАІ активно займається реставрацією житлових будинків, що перебувають на балансі

університету й постраждали від прильотів і вибухових хвиль. Відновлювальні роботи проводяться переважно власними силами колективу із залученням студентів, працівників і волонтерів. Цей напрям демонструє не лише господарську самостійність, а й високу соціальну відповідальність університету як інституції, що виконує державотворчу функцію навіть у кризових умовах.

2. Освіта для громади та профорієнтація. У межах своєї просвітницької місії ХАІ реалізує ініціативи безоплатної освітньої підтримки школярів, насамперед тих, хто опинився в складних соціальних і безпекових обставинах. На базі метрошколи (що функціонує в укриттях метрополітену міста Харкова) і підземної школи університет створив сучасні навчальні класи, де діти можуть здобувати освіту в безпечному, психологічно комфортному й технологічно обладнаному середовищі. На базі університету організовано безкоштовні підготовчі курси до НМТ (Національного мультипредметного тесту), що охоплюють один із найбільших контингентів школярів у міста Харкова.

Працює Фізико-математична школа ХАІ (ФМШ) – безкоштовна освітня ініціатива для талановитих учнів, яка сприяє розвитку інженерного мислення й наукової мотивації.

Університет системно здійснює профорієнтаційні заходи не лише в Харкові, а й у віддалених населених пунктах, підтримуючи школярів, які мешкають далеко від освітніх центрів. Ця діяльність охоплює зустрічі з педагогами, інтерактивні лекції, презентації професій майбутнього й участь у шкільних ярмарках освіти, що сприяє поширенню освітніх можливостей і зменшенню територіальної нерівності.

3. Інклюзивність, рівність та психологічна підтримка. ХАІ активно розвиває інституційні механізми підтримки рівності й інклюзії. На базі університету діє Офіс рівності, інклюзії та безпечного середовища, до складу якого входять комісії з протидії дискримінації, сексуальним домаганням і насильству, а також Школа гендерних знань. Ці ініціативи відповідають рекомендаціям ЮНЕСКО та політикам ESG у сфері соціальної відповідальності вищої освіти.



Окремим соціальним простором став артхаб ХАІ, що виконує психологічну, арттерапевтичну й комунікативну функцію. Тут проводяться творчі зустрічі, виставки, лекції, музичні вечори, спрямовані на емоційне відновлення студентів, викладачів і мешканців гуртожитків.

4. *Благодійність і взаємодія з громадами.* Університет активно долучається до благодійних ініціатив – від зборів гуманітарної допомоги до підтримки лікарень. Волонтерські групи й профком ХАІ здійснюють адресну допомогу медичним закладам і ветеранам, закупають обладнання для дитячих лікарень. Зокрема, оркестр ХАІ ініціював збір коштів, благодійні акції на підтримку українських захисників і цивільних постраждалих.

5. *Культурно-просвітницька діяльність і культура пам'яті.* Третя місія ХАІ охоплює не лише соціальний, а й культурно-виховний складник. Університет системно проводить «Всесвіт знань», День космонавтики, дні відкритих дверей, тематичні виставки, поетичні вечори, науково-популярні зустрічі. Важливим напрямом стала ладісна українізація: ХАІ бере участь у всеукраїнських диктантах єдності, проводить виставки, присвячені українським поетам та інші культурно-освітніх подіях, які зміцнюють мовну, історичну й культурну ідентичність.

Особливе місце в системі суспільних орієнтирів посідає займає культура пам'яті. На території університету створено Меморіал Героїв ХАІ, відкрито виставкову залу «Коло пам'яті», де зібрано матеріали про студентів і співробітників, які загинули під час військової агресії. Це простір скорботи, гідності й вдячності, який формує спільну ідентичність університетської родини.

6. *Цифрові інновації та інфраструктура служіння.* Важливим складником третьої місії є цифровізація як інструмент соціального служіння. Запроваджується цифрова екосистема ХАІ, що поєднує освітні платформи, електронну бібліотеку, систему відкритих курсів і мультимедійні ресурси. Ці інновації роблять університет відкритим для громади, доступним і соціально орієнтованим, забезпечуючи сталість освіти навіть у кризових умовах.

7. *Підтримка спорту й здорового середовища.* Після вимушеної перерви до університету повернувся баскетбольний клуб ХАІ, відновлено спортивну інфраструктуру, працевлаштовано тренерів і членів збірної. Університет закупив нову форму для спортсменів, що символізує відродження спортивного духу та єдності академічної спільноти.

Комплекс представлених ініціатив Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут» демонструє цілісну багатовимірну модель реалізації третьої місії університету, що охоплює соціальну, гуманітарну, культурну, цифрову й інфраструктурну сфери. Діяльність ХАІ виходить за межі традиційного академічного простору, перетворюючи університет на інституцію суспільної дії, здатну забезпечувати сталість освітнього процесу, підтримку громади й формування нової культури служіння в умовах війни.

Університет не лише реагує на виклики часу, а й створює нові моделі взаємодії між освітою, наукою та суспільством. Такий підхід відповідає сучасним європейським стандартам соціальної відповідальності університетів (ESG, SDGs, EUA, ЮНЕСКО) і відображає інституційне втілення концепції «*university that serves*» – університету, який не лише навчає та досліджує, а й активно формує соціальний капітал, гуманітарну стійкість і цінності європейського громадянського суспільства.

Таким чином, реалізація третьої місії в ХАІ має глобальний і стратегічний характер, оскільки поєднує освітню, наукову й суспільну функції в цілісну систему, орієнтовану на людину, громаду й майбутнє. ХАІ постає як приклад університету нового типу – університету стійкого розвитку й служіння, що втілює місію відновлення, інновацій і національної єдності в умовах історичних викликів.

Отже, досвід Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут» засвідчує, що третя місія може бути не лише реакцією на суспільні виклики, а й дієвим механізмом стратегічного розвитку, що інтегрує університет у ширший європейський простір цінностей, партнерств і стандартів якості. Системність реалізованих



ініціатив, орієнтація на стійкість, інклюзію та служіння громаді відповідають сучасним європейським підходам до університетського врядування й соціальної відповідальності. Саме тому подальший аналіз доцільно зосередити на євроінтеграційному вимірі третьої місії ХАІ, який розкриває, яким чином університет імплементує принципи Європейського простору вищої освіти (EHEA), рамкові положення ESG і Цілі сталого розвитку (ЦСР / SDGs) у власну стратегію соціального служіння.

Відповідність принципам Європейського простору вищої освіти. Євроінтеграційна стратегія Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут» реалізується в річищі цінностей Європейського простору вищої освіти (EHEA), де служіння суспільству є невід’ємним складником забезпечення якості освіти, рівності доступу й академічної доброчесності. Відповідно до Берлінського комюніке (2003 р.), Єреванського комюніке (2015 р.) та Римського комюніке (2020 р.) вища освіта має сприяти не лише розвитку знань і навичок, а й формуванню соціальної згуртованості, мобільності й активного громадянства.

У документах ESG-2015 (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area) наголошено, що університети є відповідальними перед суспільством за прозорість процедур, відкритість для стейкхолдерів і формування довіри до результатів своєї діяльності. ХАІ інтегрує ці принципи через освітні, наукові і громадські ініціативи: підтримку внутрішньо переміщених осіб, цифрову інклюзію, культурно-просвітницькі програми й розвиток безпечних освітніх просторів.

Таким чином, євроінтеграційна політика університету розглядається не лише як участь у міжнародних програмах, а як ціннісний процес гуманістичної трансформації, у якому якість освіти, відповідальність і служіння суспільству стають взаємопов’язаними елементами.

Соціальні аспекти стійкості й інноваційного розвитку. Сучасний європейський підхід до розвитку університетів визначає стійкість

як поєднання економічної ефективності, соціальної справедливості й екологічної відповідальності. Згідно з рекомендаціями ЮНЕСКО «Education for Sustainable Development» (2021 р.) та аналітичними звітами OECD «Higher Education and Regional Development» (2020 р.), соціальна функція університету є ключовою умовою стійкості регіонів.

Університет ХАІ, розташований у прифронтовому регіоні, став прикладом реалізації концепції соціальної стійкості через служіння. Ця діяльність охоплює підтримку вразливих груп населення, забезпечення безпечної освіти через дистанційні і STEM-платформи, розвиток інклюзивних просторів, проєктів з арттерапії, гендерної рівності й культури пам'яті. Такі ініціативи узгоджуються із Цілями сталого розвитку ООН (SDGs), зокрема SDG 4 «Якісна освіта», SDG 5 «Гендерна рівність» і SDG 11 «Сталий розвиток міст і громад».

Водночас університет формує інноваційний контур третьої місії, який поєднує технологічні і соціальні інновації: цифрову екосистему ХАІ, інтерактивний освітній простір KhAI OpenTouch, відкриті онлайн-платформи й систему цифрової взаємодії зі спільнотою. Завдяки цьому ХАІ постає як інноваційно-гуманітарний хаб, що поєднує освіту, науку й громадянську участь.

Вплив міжнародних програм Erasmus+, Horizon Europe, Jean Monnet. Участь ХАІ в міжнародних програмах ЄС є практичним виміром його євроінтеграційної діяльності й інструментом поширення третьої місії на глобальному рівні. Програма Erasmus+ сприяє підвищенню академічної мобільності, розвитку цифрової освіти й зміцненню міжкультурного діалогу. Проєкти мобільності дали змогу університету впровадити інклюзивні формати навчання, оновити зміст освітніх програм і поширити європейські цінності серед студентства.

Участь у Horizon Europe забезпечує залучення ХАІ до дослідницьких консорціумів, що працюють над темами енергоефективності, аерокосмічних технологій подвійного призначення, соціальної стійкості в умовах війни й інноваційної педагогіки. Ці проєкти реалізують



принцип «science for society», підкреслюючи взаємозалежність науки, технологій і суспільства.

У рамках модулів Jean Monnet університет розвиває науково-дослідну і викладацьку діяльність, присвячену євроінтеграції, цифровій економіці й міжкультурному діалогу.

Участь ХАІ в програмах Європейського Союзу свідчить про його активну інтеграцію до європейського науково-освітнього простору й водночас про формування власного інституційного внеску в розбудову спільного освітнього майбутнього Європи. Університет реалізує місію створення, поширення й практичного застосування знань, які слугують суспільному добробуту, стійкості й гуманістичному розвитку. Навіть в умовах війни ХАІ підтверджує здатність української вищої освіти бути продуцентом знань, інновацій і цінностей, що відповідають принципам європейської солідарності, сталого розвитку й академічної свободи. Діяльність Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут» у сфері реалізації третьої місії має комплексний і багатовекторний характер. Університет виконує функції не лише освітнього і наукового центру, а й соціального, культурного, гуманітарного осередку регіону. Його ініціативи спрямовані на підтримку внутрішньо переміщених осіб, розвиток інклюзивного середовища, відновлення інфраструктури, збереження культурної спадщини й впровадження цифрових інновацій в освіті. В умовах війни саме ці напрями діяльності стали індикаторами стійкості університету як соціальної інституції.

Для поглибленого аналізу практичного виміру третьої місії доцільно зіставити ключові ініціативи ХАІ з європейськими критеріями оцінювання впливу університетів, визначеними в документах Європейської асоціації університетів (EUA), Європейських стандартах і рекомендаціях із забезпечення якості освіти (ESG) та Цілях сталого розвитку ООН (SDGs). Таке зіставлення дає змогу продемонструвати, що соціальні, освітні й культурні практики ХАІ узгоджуються із загальноєвропейською логікою «university for society» і відображають системну інтеграцію третьої місії в інституційну стратегію універ-

ситету. У табл. 10 подано порівняльний аналіз основних напрямів реалізації третьої місії в ХАІ, відповідних європейських референтів і очікуваних соціальних ефектів, що дає змогу простежити внесок університету в досягнення глобальних цілей сталого розвитку й формування культури стійкості в освітньому середовищі.

Таблиця 10

**Відповідність практик реалізації третьої місії ХАІ
європейським критеріям впливу (EUA / ESG / SDGs)**

Напрямок діяльності ХАІ	Європейський референт (EUA / ESG / SDGs)	Коротка характеристика ініціативи в ХАІ	Очікуваний соціальний ефект
Підтримка внутрішньо переміщених осіб (ВПО)	SDG 11 «Sustainable Cities and Communities», ESG 1.1 (відповідальність закладу за якість)	Понад 800 ВПО мешкають у гуртожитках ХАІ; організовано освітні, культурні і патріотичні заходи, дитячі розважальні програми, психологічну підтримку	Соціальна згуртованість, формування довіри до університету як гуманітарного осередку регіону
Інклюзія та рівні можливості	SDG 5 «Gender Equality», ESG 1.1, ESG 1.4	Створено Офіс рівності, інклюзії та безпечного середовища, функціонує Школа гендерних знань ХАІ; реалізуються програми психологічної підтримки, артхаб	Формування етики поваги, толерантності, зниження дискримінаційних ризиків, підтримка інклюзивних осіб
Освіта для громади	SDG 4 «Quality Education», ESG 1.3 (студентоцентроване навчання)	Проведення відкритих лекцій, заходів «Ніч науки», безкоштовних занять у ХАІ для школярів, створення класів у метрошколі; діє Фізико-математична школа	Компенсація освітніх втрат дітей під час війни, підвищення освітньої мобільності та мотивації до STEM-напрямів



Напрямок діяльності ХАІ	Європейський референт (EUA / ESG / SDGs)	Коротка характеристика ініціативи в ХАІ	Очікуваний соціальний ефект
Цифрова інклюзія та відкритість освіти	SDG 9 «Industry, Innovation and Infrastructure», SDG 4	Розробка платформи KhAI OpenTouch, впровадження цифрових сервісів, онлайн-курсів, гібридного навчання	Освітня стійкість, доступність освіти незалежно від місця перебування студентів (в Україні та за кордоном)
Культурно-просвітницька діяльність	SDG 11, ESG 1.8 (залучення зовнішніх стейкхолдерів)	Проведення культурних подій: «Всесвіт знань», День космонавтики, Шевченківські дні, виставки поетів; створення меморіальної зали «Коло пам'яті»	Збереження національної ідентичності, формування гуманітарної пам'яті, розвиток культурної спільноти університету
Підтримка медичних закладів і благодійність	SDG 3 «Good Health and Well-being», ESG 1.6 (ресурсна підтримка)	Благодійні збори на користь лікарень, військових, ветеранів; ініціатива «Оркестр ХАІ» – адресна допомога постраждалим працівникам	Розвиток корпоративної соціальної відповідальності, підвищення ролі університету в громадській стійкості
Відновлення інфраструктури університету	SDG 9, ESG 1.5 (інфраструктурна підтримка освітнього середовища)	Реставрація житлових будинків після прильотів, створення безпечних просторів і STEM-лабораторій, відновлення спортивної бази	Підвищення фізичної та психологічної безпеки, створення умов для неперервного освітнього процесу
Підтримка спорту і здорового середовища	SDG 3, SDG 11	Відновлення баскетбольного клубу ХАІ, забезпечення форми спортсменів, працевлаштування тренерів і збірної	

Як свідчить аналіз, практична реалізація третьої місії в ХАІ безпосередньо узгоджується з європейськими критеріями якості (ESG) та Цілями сталого розвитку (SDGs). В умовах війни університет виконує функції не лише освітньої інституції, а й соціального інфраструктурного центру, який забезпечує гуманітарну підтримку, інклюзію, культурну спадкоємність і цифрову відкритість. Це свідчить про те, що досвід ХАІ може бути розглянутий як національна модель «університету стійкого типу», у якій третя місія інтегрована в усі площини діяльності.

Євроінтеграційна діяльність Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут» засвідчує, що третя місія університету може бути осмислена як ключовий інструмент реалізації європейських цінностей у сфері вищої освіти. ХАІ інтегрує принципи Європейського простору вищої освіти (ЕНЕА), стандарти ESG і Цілі сталого розвитку (SDGs) не лише на рівні освітніх програм, а й у щоденну практику соціального служіння, забезпечуючи баланс між академічною якістю, суспільною відповідальністю й гуманістичною спрямованістю освіти.

Євроінтеграційний вимір третьої місії в ХАІ проявляється в трьох взаємопов'язаних площинах: ціннісній – через утвердження рівності, інклюзії та академічної доброчесності; операційній – шляхом упровадження інноваційних і цифрових практик навчання, сталий розвиток і підтримку громад; глобальній – через участь у міжнародних програмах Erasmus+, Horizon Europe, Jean Monnet, які створюють спільний простір співпраці між українською та європейською академічними спільнотами.

Таким чином, євроінтеграційна стратегія ХАІ є не лише зовнішнім вектором розвитку, а внутрішньою парадигмою інституційної стійкості, що ґрунтується на синтезі науки, освіти й соціальної дії. ХАІ є прикладом університету нового європейського типу – відкритого, відповідального й стійкого, який реалізує місію служіння не лише своїй державі, а й спільним європейським цінностям демократії, гуманізму й сталого розвитку.

На рис. 7 представлено концептуальну модель, що відображає три взаємопов'язані площини реалізації стійкого розвитку університету в умовах воєнних викликів і євроінтеграції.



Рис. 7. Концептуальна модель стійкого розвитку освітньої інституції в умовах війни

Ціннісна площа визначає гуманістичний і етичний фундамент діяльності університету. Вона охоплює соціальну відповідальність і гуманітарну місію (служіння людині і громаді), культурну й ідентифікаційну стійкість (збереження національної, мовної та історичної ідентичності), а також інституційну стійкість, що базується на лідерстві, довірі й принципах ESG-управління. Цей рівень формує сенси й цінності, які визначають, чому і заради чого функціонує університет.

Операційна площа відображає практичні механізми реалізації третьої місії – щоденну освітню, наукову та комунікаційну діяльність університету. До неї належать освітня стійкість і цифрова інклюзія (забезпечення безперервності навчання й доступності освіти), інноваційно-дослідницька стійкість (підтримка наукового потенціалу, розвиток STEM-середовища), економічна і фінансова стійкість (диверсифікація фінансування, автономія), а також комунікаційна і цифрова стійкість (відкритість, прозорість, цифрова репутаційна інфраструктура). Ця площа пояснює, як університет забезпечує сталість і служіння суспільству.

Глобальна площа (див. рис. 7) репрезентує стратегічний рівень зв'язків і партнерств університету з міжнародним освітнім і науковим середовищем. Вона охоплює євроінтеграційну і партнерську стійкість (участь у програмах Erasmus+, Horizon Europe, Jean Monnet), а також інституційну стійкість у глобальному вимірі (відповідність міжнародним стандартам ESG, SDGs, участь у світових рейтингах і стратегічних альянсах). Цей рівень показує, де університет реалізує свою місію як активний суб'єкт європейського освітнього простору.

Загалом модель демонструє, що *стійкий університет є ціннісно орієнтованою, операційно ефективною та глобально інтегрованою інституцією, яка реалізує третю місію не декларативно, а через системну взаємодію освітніх, соціальних і партнерських механізмів розвитку.*

Інтегрована модель стійкого розвитку університету в умовах війни передбачає поєднання восьми взаємопов'язаних компонентів: інсти-



туційної, освітньої та інклюзивної, соціальної та гуманітарної, культурної та ідентифікаційної, інноваційно-дослідницької, євроінтеграційної та партнерської, економічної та фінансової і комунікаційної та цифрової стійкостей. Їхня взаємодія забезпечує реалізацію третьої місії університету як простору служіння, що не лише навчає та досліджує, а й відновлює, підтримує і об'єднує громаду.

Практичні дії ХАІ демонструють, що третя місія університету – це не декларація, а системна діяльність, інтегрована в управлінські, освітні, наукові й культурні процеси. Університет служить суспільству як центр освіти, підтримки, гуманізму й відновлення, формуючи унікальний образ університету стійкого типу, який одночасно навчає, досліджує і зцілює.

ФАНТОМИ РЕЛОКАЦІЇ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ЗВО

Найпростішим шляхом збереження ЗВО прифронтових регіонів здається звичайна *релокація* – переміщення до безпечних регіонів. Але такий шлях можна сприймати як украй поверхневий і не завжди перспективний. На жаль, наявні приклади переміщення університетів наочно показують, що переміщений ЗВО або створює додаткове соціальне навантаження на відповідний регіон, або просто зникає з історії розвитку українського науково-педагогічного шляху. Наприклад, з 2014 року з Луганської області було переміщено сім ЗВО, деякі з них, як-от СХУ ім. В. Даля, який з 2014 року до 2024 року пройшов справжній шлях мандрівника (Сіверськодонецьк (до 2024 р. – Сєвєродонецьк), Дніпро, Кам'янець-Подільський, Хмельницький, наразі – місто Київ), а деякі (Луганський національний аграрний університет, Донбаський державний технічний університет), які колись були центрами життєвого устрою для значної кількості викладачів і здобувачів освіти, перестали існувати як юридичні особи.

Досвід країн, що пережили військові конфлікти або тривалі гуманітарні кризи, дає змогу глибше оцінити ризики, пов'язані з приму-

совою релокацією закладів вищої освіти. Зокрема, приклади Грузії, Сирії та Іраку демонструють, що переміщення університетів із небезпечних регіонів до умовно стабільних зон має переважно негативні довгострокові наслідки.

У випадку Грузії, після конфлікту в Абхазії (1992–1993), низка освітніх установ була релокована до Тбілісі та Кутаїсі. Попри збереження юридичної структури, більшість цих ЗВО втратили до 70% науково-педагогічного персоналу, зруйнувалися усталені наукові школи, а якість освітнього процесу зазнала суттєвого погіршення. У багатьох випадках не вдалося відновити повноцінну роботу навіть протягом наступних десятиліть, що призвело до втрати локального освітнього потенціалу регіону.

Сирійські університети, що опинилися в зоні конфлікту, переїздили до провінцій з відносною безпекою (Латакія, Дамаск), однак це призвело до фрагментації академічних структур, втрати міжнародної репутації, розриву з партнерами й скорочення студентських потоків. Часто такі ЗВО формально продовжували існування, однак по суті втратили наукову суб'єктність і сталість.

Аналогічна ситуація склалася в Іраку після конфлікту 2003–2007 років, коли переміщення університетів із півночі країни до центру чи півдня призводило до різкого зниження академічного рівня, втрати фінансування й відтоку студентів і викладачів за кордон.

Ці кейси демонструють: релокація не є тимчасовим рішенням, а навпаки – точкою незворотного розриву освітньої традиції, наукової спадку й регіонального розвитку.

Водночас стає очевидним, що сподівання на миттєве післявоєнне відновлення регіону чи на демографічне диво є радше ілюзорними, аніж результативними й реалістичними. За умов неминучих процесів оптимізації та структурних трансформацій особливої актуальності набуває формування спеціальних вимог і критеріїв у законодавчій площині. Це розглядається як пріоритетне завдання державної політики, спрямованої на забезпечення майбутнього сотням тисяч мо-



лодих громадян, які залишаються носіями людського капіталу й потенціалу розвитку країни.

Одночасно для людини з критичним мисленням стає зрозумілим, що чіплятися за свою віру в миттєвий післявоєнний розвиток регіону й в диво демографії, то не є результативним. І, що головне, реалістичним. Тобто, якщо неминучий процес оптимізації чи щось подібне, то вимога в особливих умовах, критеріях у законодавстві є пріоритетним завданням для забезпечення майбутнього сотням тисяч нашої молоді.

Саме в контексті такої культури точкового вирішення виникає питання про перевагу звичної вибудови унікальної освітньо-регіональної стратегії країни на противагу релокації.

Релокація закладів вищої освіти, попри окремі ситуативні переваги, призводить до низки стратегічних загроз, які в довгостроковій перспективі здатні суттєво підірвати цілісність національного освітнього простору:

1. *Втрата соціокультурного ядра регіону.* Університети – це не лише освітні інституції, а й важливі осередки культурної пам'яті, локальної ідентичності й академічної традиції. Релокація ЗВО означає порушення багаторічного зв'язку між університетом і місцевою громадою, що формувався десятиліттями. Це знецінює історичну спадщину, руйнує сталі інтелектуальні й емоційні зв'язки з територією та створює відчуття вкоріненої втрати в сотень тисяч мешканців.

2. *Ослаблення науково-освітнього потенціалу.* Примусове переміщення ЗВО неминуче призводить до відтоку кадрів – як студентських, так і викладацьких. Значна частина науково-педагогічного персоналу може бути не готова до зміни місця проживання, особливо у випадку сімейних або професійних зобов'язань. Водночас талановиті студенти і дослідники, не маючи змоги реалізуватися в нових умовах, можуть обрати шлях еміграції, що лише посилює інтелектуальну втрату для держави.

3. *Фінансове навантаження на державу.* Релокація передбачає значні витрати з державного бюджету: облаштування нової інфра-

структури, оренда приміщень, логістика, компенсація витрат на проживання персоналу, маркетингова підтримка тощо. При цьому економічна доцільність такого переміщення залишається сумнівною, особливо з огляду на те, що більшість ЗВО в прифронтових регіонах уже реалізували адаптивні і цифрові стратегії для продовження своєї діяльності.

4. *Ризик деградації матеріально-технічної бази.* У нових умовах університети можуть не мати належної інфраструктури для забезпечення акредитаційних вимог, проведення досліджень, практичної підготовки здобувачів освіти. Це спричиняє ризики втрати міжнародних партнерств, зниження академічної репутації та рейтингових позицій.

5. *Економічна та соціальна втрата для регіону.* Університет – це важливий елемент місцевої економіки. Він формує робочі місця, генерує попит на послуги, є джерелом бюджетних надходжень і одним із головних факторів соціальної згуртованості. Його переміщення призведе до скорочення зайнятості, посилення соціальної напруги й зниження інвестиційної привабливості території.

6. *Підрив довіри до державної політики.* Якщо держава не здатна забезпечити сталу присутність університету в регіоні навіть в умовах ризику, це формує в суспільстві уявлення про відмову від території, її другорядність і втрату стратегічного інтересу до розвитку місцевої спільноти.

Масова релокація ЗВО також призводить до перенавантаження інфраструктури регіонів, які приймають переселенців, поглиблює конкуренцію за ресурси, дестабілізує академічне середовище й спричиняє диспропорції на рівні країни. *Наприклад, у Львівській області після переміщення частини ЗВО спостерігається тиск на гуртожитки, школи й місцевий ринок праці.*

Урахування цих ризиків є важливим кроком під час ухвалення рішення про релокацію закладу вищої освіти й усвідомлення того, що переваги перевищують наслідки.

Не менш болючим питанням є і оптимізація ЗВО. Переконані, що оптимізація мережі закладів вищої освіти України *не означає*



їх скорочення чи ліквідацію, а передбачає пошук оптимального стану, за якого досягається найбільш ефективно співвідношення отриманого результату до витраченого ресурсу. Ідея наявної реформи базується на тому, що університети мають стати міцнішими й економічно незалежними, упроваджувати кращі академічні практики, дбати про власний престиж, розвиватися на основі цивілізованих моделей ринкової поведінки, бути спрямованими на забезпечення високої якості освіти в Україні, наближення вітчизняної системи до кращих європейських і світових стандартів та підвищення конкурентоспроможності українських університетів на ринках праці.

Зважаючи на сказане вище, ми розуміємо, що подібні перетворення мають бути максимально виваженими, економічно обґрунтованими та, найперше, забезпечувати збереження й захист тих галузей, які на сьогодні є стратегічно важливими. Тому до початку проведення заходів з оптимізації мережі закладів вищої освіти потрібно мати ретельно обговорену й затверджену програму реформування, що враховує не тільки видатки держави на утримання закладів вищої освіти на цей час, а також необхідність певної кількості висококваліфікованих кадрів для сучасного виробництва в Україні, його відновлення, створення власних інноваційних розробок.

Система вищої освіти України охоплює мільйони працівників і здобувачів освіти та є надзвичайно важливою для забезпечення потреб вітчизняної економіки у кваліфікованих фахівцях. Будь-які плани й дії щодо реформування цієї системи безпосередньо впливають на долю працівників і здобувачів освіти та є визначальними для майбутнього нашої держави.

Слід зазначити, що Міністерство освіти і науки України в межах реформування вищої освіти зараз не планує масового об'єднання університетів, особливо таких, як Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», стратегічна діяльність якого спрямована на надання високоякісних освітніх послуг, реалізацію інноваційних наукових досліджень, підготовку конкуренто-

спроможних фахівців із високим рівнем загальної та професійної компетентності в аерокосмічній галузі.

В умовах відсічі збройної агресії з боку РФ оптимізація є доцільною та зумовлена низкою об'єктивних факторів, серед яких варто зазначити про скорочення контингенту можливих здобувачів вищої освіти, обмеженість фінансової спроможності держави утримувати необґрунтовано велику мережу закладів вищої освіти, необхідність подолання рудиментів радянської системи вищої освіти в Україні й наближення вітчизняної системи до кращих європейських і світових стандартів, підвищення конкурентоспроможності українських університетів на ринках праці й надання освітніх послуг тощо.

Немає жодних сумнівів, що Харків, як і раніше, буде студентською і науковою столицею України.

У цілому, погоджуючись із тим, що такі аргументи мають право на існування, зауважимо на необхідності врахування аспектів, наведених нижче.

Програма реформування мережі закладів вищої освіти України має враховувати історичні аспекти подовження діяльності тих чи інших закладів вищої освіти, популярність і обізнаність в Україні та світі бренду закладу, що створювалось поколіннями його викладачів, науковців, випускників, та від чого не треба відмовлятися. Потрібно брати до уваги демографічні показники, що впливають на обсяги освітньої діяльності, не тільки з огляду сьогодення (велика кількість внутрішньо переміщених осіб зі східних регіонів до центральних і західних або за кордон), а також з урахуванням запланованої відбудови України після нашої перемоги, оскільки на сьогодні прифронтові території в будь-якому разі не залишаться безлюдними, у занепаді.

Також потрібно враховувати й політичні аспекти реформування мережі закладів вищої освіти. Вище політичне керівництво держави не випадково постійно наголошує на необхідності єднання українців, як між собою, так і з країною. Обов'язковим складником єднання є довіра і повага до кожного, до органів влади, до політичних інституцій



у країні. Українці єднаються для побудови чесних і справедливих порядків у суспільстві, але такими не можуть вважатися кулуарно ухвалені рішення щодо об'єднання деяких ЗВО, переважно в південних і східних регіонах країни, де значна частина колективів вимушена евакуюватися внаслідок війни й працювати в дистанційному режимі, де менша вірогідність (порівняно із західними регіонами) протестів і спротиву таким непоміркованим діям. Категорично не можна розпочинати об'єднання (злиття, приєднання) закладів вищої освіти в ручному режимі.

Під час планування заходів з оптимізації мережі закладів вищої освіти також треба враховувати безпековий складник, що буде зумовлювати проведення низки обов'язкових заходів із реорганізації закладів – на прифронтових територіях це зробити значно складніше.

Охоплений аналіз планів з оптимізації мережі ЗВО Харківської області дає змогу визначити принаймні три можливі варіанти розвитку подій:

1. *Агресивне поглинання.* Варіант цілком імовірний, адже задіяні впливові гравці, які мають власні корпоративні цілі.

2. *Екстенсивне об'єднання.* Варіант створення потужного багато-профільного транспортного університету задля забезпечення ефективного вирішення завдань із підготовки майбутніх інженерних кадрів для потреб відновлення вітчизняних підприємств, а також сектору безпеки і оборони України як окремих інституційних кластерів з урахуванням галузей машинобудівної промисловості. Подібне об'єднання буде особливо актуальним з огляду на виключення країни-терориста з європейських транспортних і логістичних ланцюжків і з огляду на транзитний потенціал України, зокрема й в контексті розвитку допоміжних маршрутів «Шовкового шляху».

3. *Інтенсивне розширення* з метою забезпечення ексклюзивного статусу ХАІ як потужного монопрофільного ЗВО. При цьому нам слід охопити весь спектр підготовки майбутніх фахівців за профільними і факультативними аерокосмічними спеціальностями, а також проводити наукові дослідження з проблем, що пов'язані: будівництво,

екологія, фінанси, облік, логістика, правове забезпечення тощо. Наявні в університеті професорсько-викладацькі кадри, комплекти освітніх програм, їхнє методичне та матеріально-технічне забезпечення – усе це за такого варіанта потребує не лише якісного вдосконалення, а справжнього спурту в усіх аспектах життєдіяльності університету.

Комбінація можливих дій за кожним із наведених варіантів дає змогу впевнено реагувати на їхню трансформацію і розробляти адекватний ситуаційний сценарій розвитку подій.

Саме в контексті такої культури точкового вирішення ми ще раз повертаємось до питання про перевагу створення унікальної регіональної освітньої стратегії країни на противагу релокації.

Дискусія щодо доцільності релокації університетів із прифронтових регіонів потребує об'єктивного аналізу її наслідків, як порівняти з альтернативною регіональною освітньою стратегією. Для систематизації аргументів було здійснено їхній порівняльний аналіз, який узагальнено в табл. 11.

Таблиця 11

Критеріальне порівняння релокації та регіональної освітньої стратегії університету

Критерій	Релокація університету	Регіональна освітня стратегія
Соціокультурний аспект	Утрата історичної та культурної спадщини, розрив з академічною спільнотою регіону	Збереження наукових шкіл, культурної ідентичності й студентських спільнот
Освітньо-науковий потенціал	Ризик втрати студентів і викладачів, зниження конкурентоспроможності	Підтримка кадрового потенціалу, розвиток локальних дослідницьких ініціатив
Фінанси та інфраструктура	Значні додаткові витрати держави на переміщення, оренду й облаштування нових приміщень	Використання наявної інфраструктури, інвестування у відновлення й модернізацію



Критерій	Релокація університету	Регіональна освітня стратегія
Місцевий розвиток	Послаблення економіки регіону через втрату робочих місць і студентських потоків	Підтримка місцевої економіки, співпраця з громадами і бізнесом
Якість освіти	Ризик зниження стандартів через нестачу ресурсів і адаптаційні труднощі	Забезпечення якості через гібридні моделі, цифровізацію та безпечні умови навчання
Стратегічна перспектива	Короткострокове рішення, яке може призвести до зникнення закладу з освітньої мапи країни	Довгострокова стратегія розвитку і стійкості, що сприяє відновленню регіону й держави

Як видно з порівняння (див. табл. 11), релокація має короткострокові ефекти, проте супроводжується значними втратами соціокультурного, освітнього та економічного потенціалу. Натомість регіональна освітня стратегія забезпечує збереження наукових шкіл, підтримку місцевих громад і формування стійкості освітнього середовища. Ці висновки можуть стати основою для державних стратегій оптимізації мережі закладів вищої освіти, у яких пріоритетним буде збереження регіональних центрів знань і їхня модернізація, а не механічне переміщення. Урахування цих ризиків є важливим кроком під час ухвалення рішення про релокацію ЗВО.

Виходом із цієї ситуації знову ж таки має стати система регіональної освітньої траєкторії, що передбачає адаптивну присутність ЗВО на місцях (зокрема через цифрові формати), державні гарантії безпеки освітнього процесу, підтримку студентів і викладачів, міжнародну грантову допомогу й захист інституційної спадкоємності. ХАІ, незважаючи на війну, демонструє ефективну реалізацію такої моделі – розвиток безпечних освітніх просторів, збереження академічного контингенту й активна міжнародна участь.

В українських умовах, особливо в Харківському регіоні, де функціонують унікальні наукові школи й галузеві ЗВО (зокрема, ХАІ),

сценарій релокації є вкрай ризикованим. Ще раз повторимо, що його реалізація призведе до втрати інституційної пам'яті, розриву між університетом і регіональною індустрією, а також до знецінення людського капіталу, який не підлягає швидкому відновленню. Альтернативою має стати *стратегія освітньої присутності на місці* з адаптивними цифровими і безпековими рішеннями, державним захистом академічної спадкоємності й підтримкою міжнародних партнерів.

Попри постійні загрози, ХАІ не припинив освітню і наукову діяльність із перших днів повномасштабного вторгнення. Було впроваджено повноцінну цифрову трансформацію освітнього процесу, адаптовано навчальні програми до змішаного та дистанційного форматів, а інфраструктурні об'єкти поступово переведено в режим стійкої автономної роботи. На базі університету створено спеціально обладнані укриття, безпечні аудиторії та укріплені ІТ-серверні, що дає змогу забезпечити безперервність навчального процесу навіть за умов підвищеної загрози.

У 2024–2025 роках ХАІ ініціював модернізацію внутрішніх безпекових протоколів і розпочав реалізацію низки інфраструктурних проєктів, спрямованих на формування освітнього середовища нового покоління, зокрема із залученням цифрових платформ, 3D-інструментів навігації, систем AR- / VR-симуляції, а також реалізацію програм академічної доброчесності й прозорого управління.

Водночас університет активно долучається до міжнародних ініціатив, зокрема в рамках програм Erasmus+, Jean Monnet, Horizon Europe, бере участь у транскордонних проєктах і виконує спільні дослідження з європейськими партнерами, спрямовані на адаптацію ЗВО до умов післявоєнного відновлення й зміцнення їхньої стійкості.

Таким чином, ХАІ не лише зберігає освітню функцію в складному регіоні, а й моделює формат університету стійкого типу, здатного забезпечувати якісну освіту, підтримувати інновації та залишатися потужним елементом регіональної і національної освітньо-наукової екосистеми.



У підсумку, системний підхід до сталого відновлення України передбачає не евакуацію освіти, а її стратегічну присутність у регіонах – як символ незламності, як стабілізаційний чинник і як рушій майбутнього відновлення. *Формування регіональної освітньої траєкторії – це не лише про логістику чи безпеку, а про збереження інтелектуального суверенітету на кожній ділянці української території.*

Можливо, нам цього не уникнути. Але якщо є хоча б найменший шанс – ми зобов'язані ним скористатися. Оскільки йдеться не просто про університети – мова йде про людей. Про молодь, яка хоче вчитися й жити саме тут, удома. Про викладачів, які продовжують викладати під звуки сирен. Про майбутнє, яке ми або втратимо, або збережемо.

Ми не маємо морального права позбавити майбутнього сотні тисяч юних харків'ян лише тому, що сьогодні складно. Складно – але можливо, бо майбутнє Харкова – це не руїни, не тимчасові втрати й не евакуація. Майбутнє Харкова – це знання. Це інженери, програмісти, економісти, які не просто відбудують Україну, а зроблять її сильною, сучасною та незламною. Тому сьогодні – саме сьогодні, а не після перемоги – ми маємо акумулювати всі можливі ресурси. Усі людські, інституційні, державні й міжнародні зусилля мають бути спрямовані на одне: зберегти освітній розум Харкова на його рідній землі. Оскільки, урешті-решт, не ми вибирали цей час, але саме ми вибираємо, ким у цьому часі бути. І ми віримо, що ми виберемо бути тими, хто залишив світло знань навіть у найтемніші часи. Саме зараз маємо закласти фундамент такої освітньої присутності, що стане щитом для майбутнього.

УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ У КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

У ХХІ столітті заклади вищої освіти дедалі частіше розглядаються не лише як освітні і наукові інституції, а як стратегічні агенти сталого розвитку, здатні формувати інноваційно-економічні та соціо-

культурні трансформації на національному й глобальному рівнях. У цьому контексті постає потреба в переосмисленні традиційних моделей управління університетами з урахуванням багатовекторних викликів – від екологічної відповідальності й цифрової трансформації до етичного врядування й стійкості до криз. Особливої актуальності набуває завдання формування інституційних стратегій, що відповідають концепції сталості в широкому міждисциплінарному розумінні, охоплюючи компоненти ESG.

У сучасному глобалізованому середовищі значного впливу на стратегічну динаміку університетів набувають міжнародні економічні відносини, які визначають доступ до фінансування, участь у міжнародних академічних мережах, позиціонування в рейтингах, стандарти якості й індикатори сталого розвитку. ЗВО функціонують у просторі транснаціональної конкуренції, де здатність інтегруватися в міжнародні ініціативи, адаптувати управлінські моделі до зовнішніх викликів і забезпечити інституційну сталість стає визначальним фактором їхнього успіху.

Попри наявність окремих досліджень, присвячених ESG-компонентам в університетському менеджменті або трансформаціям освітніх систем під впливом міжнародних тенденцій, досі немає цілісного підходу до аналізу взаємозв'язку між міжнародними економічними процесами та інституційними стратегіями сталого розвитку ЗВО, зокрема в умовах кризової невизначеності. Ця прогалина є особливо відчутною для пострадянських країн, таких як Україна, які перебувають у ситуації багатовимірної трансформації та прагнуть інтегруватися до Європейського простору вищої освіти.

У зв'язку із цим постають питання: яким чином міжнародні економічні відносини впливають на формування й реалізацію стратегій сталого розвитку ЗВО і які управлінські моделі виявляються найбільш ефективними за умов динамічної глобальної конкуренції?

Сталий розвиток у сфері вищої освіти трактується як системна здатність університету забезпечувати баланс між освітньою, науковою, соціальною та екологічною функціями в довгостроковій пер-



спективі з урахуванням глобальних викликів і локальних потреб. У цьому контексті «сталість» в закладах вищої освіти означає не лише базис, але й економічну ефективність, соціальну справедливість, організаційну гнучкість і здатність до самовідтворення. Ідеться про те, що університети мають не лише реагувати на зміни, а й проактивно формувати середовище інновацій, етичного лідерства й міжсекторальної взаємодії. Авторське бачення стратегії сталого управління ЗВО наведено на рис. 8.

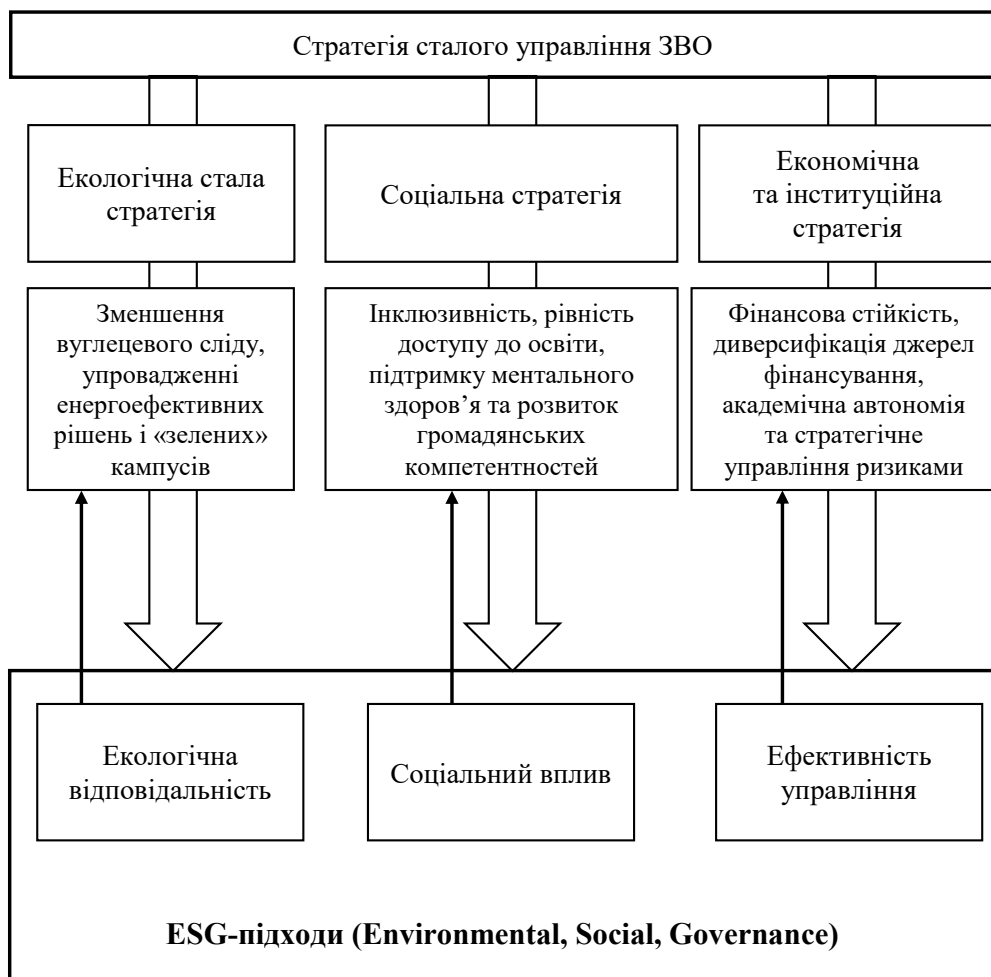


Рис. 8. Стратегія сталого управління ЗВО

Як видно з рис. 8, ESG-підходи формують базу для кількісної і якісної оцінки сталого розвитку університету та його позиціонування на глобальному рівні.

У контексті глобалізації міжнародні економічні відносини стають одним із ключових чинників трансформації стратегій управління ЗВО. Розширення академічної мобільності, спільні освітні програми, подвійні дипломи, цифрова кооперація в дослідженнях, а також транснаціональні освітні платформи створюють нову архітектуру освітнього простору. Заклади вищої освіти, залучені до таких процесів, адаптують свої стратегії не лише до локальних реалій, а й до вимог транснаціональних освітніх ринків.

Фінансові потоки, пов'язані з міжнародними грантами, спонсорською підтримкою, інвестиціями в наукову інфраструктуру й освітні інновації, прямо впливають на фінансову спроможність і стратегічні пріоритети ЗВО. Крім того, позиції університетів у глобальних рейтингах (QS, THE, ARWU) і участь у міжнародних акредитаціях (EQUIS, AACSB, ESG-стандарти ENQA) формують нові інституційні стандарти, яким необхідно відповідати для забезпечення глобальної репутації та конкурентоспроможності.

Важливу роль у цьому контексті відіграють міжнародні організації, зокрема OECD, ЮНЕСКО, Європейська асоціація університетів (EUA), а також програми Horizon Europe, які надають нормативні орієнтири, аналітичну підтримку й фінансові ресурси для стимулювання сталих трансформацій. Зокрема, стратегічні рекомендації OECD щодо «Resilient Education Systems» або звіти EUA з ESG-інтеграції у вищу освіту створюють аналітичну платформу для переосмислення національних і локальних освітніх політик.

Таким чином, взаємодія ЗВО з міжнародним середовищем виконує функцію не лише зовнішнього імпульсу для трансформації, а й формує нову парадигму відповідального університету, здатного до стратегічного самовідтворення на основі принципів сталості, глобальної етики й інституційної адаптивності.



У зв'язку із цим доцільним є емпіричне вивчення динаміки ключових індикаторів, що відображають процеси адаптації вищої освіти до викликів сталого розвитку в умовах глобальної взаємодії. Такий аналіз наведено в табл. 12.

Таблиця 12

Динаміка адаптаційних індикаторів вищої освіти в контексті сталого розвитку

Країна	Рік	Частка міжнародних студентів (%)	Обсяг міжнародного фінансування (млн дол.)	Позиція в THE Impact Rankings	Кількість міжнародних угод
Україна	2021	3.5	120	90	180
	2022	4.2	145	85	210
	2023	4.8	160	82	250
Німеччина	2021	12.0	450	22	850
	2022	12.5	490	20	900
	2023	13.1	520	18	920
Сінгапур	2021	10.8	600	33	500
	2022	11.6	650	30	530
	2023	12.0	690	28	560

У табл. 12 відображено динаміку ключових показників сталості вищої освіти в Україні, Німеччині та Сінгапурі за період 2021–2023 років. Вибір цих країн зумовлений їхньою репрезентативністю в різних соціально-економічних і політичних контекстах, що дає змогу здійснити компаративний аналіз моделей управління сталістю вищої освіти. Україна перебуває у фазі глибокої трансформації, спричиненої зовнішньополітичними факторами й збройною агресією; Німеччина – європейський лідер у впровадженні стратегій сталого розвитку у сфері освіти; Сінгапур – приклад високоефективної освітньої політики, орієнтованої на інновації та міжнародну інтеграцію.

Виявлена динаміка свідчить про зростання ролі міжнародних економічних зв'язків як ключового детермінанта стійкості вищої

освіти. Значна різниця між країнами зумовлена структурними особливостями їхніх освітніх систем, рівнем політичної стабільності, наявністю довгострокових стратегій сталого розвитку і ступенем залучення до глобального освітнього простору. Отримані результати вказують на доцільність імплементації адаптованих стратегій з урахуванням кращих міжнародних практик, а також на потребу в подальшому кількісному моделюванні впливу зовнішніх чинників на сталість ЗВО.

Узагальнюючи результати аналізу динаміки ключових показників сталості у вищій освіті, можна констатувати, що міжнародний контекст відіграє визначальну роль у формуванні довгострокових інституційних стратегій університетів. Досвід країн із високим рівнем інтеграції до глобального освітнього простору засвідчує, що сталість перестає бути декларативним елементом і трансформується в структурний складник управлінської політики ЗВО. На цій підставі логічним є перехід до вивчення міжнародного досвіду, зокрема через кейс-стаді тих університетів, які демонструють найвищі результати у сфері впровадження принципів сталого розвитку.

Серед таких інституцій доцільно виокремити University of Cambridge, Aalto University та University of Amsterdam. *Кембридж* упровадив стратегію «sustainability framework», яка не лише охоплює екологічні аспекти, а й забезпечує сталість фінансових і соціальних процесів. Університет здійснює систематичне оцінювання вуглецевого сліду, розвиває інфраструктуру відновлюваної енергетики й активно залучає студентську спільноту до ухвалення рішень щодо екологічних ініціатив.

Фінський *Університет Аалто* розглядає сталість як міждисциплінарну цінність, інтегровану в академічні програми, дослідження й підприємницькі проекти. Особливістю моделі *Аалто* є поєднання технічної експертизи, дизайнерського мислення й екоспрямованого менеджменту, що дає змогу ефективно адаптувати освітній процес до викликів сталого розвитку. Університет упроваджує відкриті платформи для співпраці з індустріальними партнерами з метою реаліза-



ції рішень у сфері циркулярної економіки, енергоефективності й міського середовища.

Амстердамський університет активно інтегрує *Цілі сталого розвитку* у свою інституційну стратегію. Визначальним є не лише впровадження зелених практик, таких як енергоефективні будівлі, zero-waste-підходи й екологічно відповідальна логістика, а й наявність стратегії інклюзивного управління, що враховує інтереси різних груп стейкхолдерів. Університет також орієнтується на відкриту науку й забезпечення доступу до знань у глобальному контексті.

Для українських ЗВО зазначені кейси можуть стати джерелом адаптаційних рішень. З урахуванням обмежених ресурсів, високого рівня турбулентності й викликів безпеки стратегічний фокус має бути спрямований на таке:

- *інституціоналізацію сталості* як частини стратегічного планування університету (додання SDGs до внутрішніх нормативних актів);
- *формування екосистеми партнерств* із бізнесом, громадським сектором і міжнародними донорами, орієнтованої на сталу інфраструктуру й інновації;
- *залучення студентства* як суб'єкта співуправління в процесах трансформації;
- *розроблення локалізованих індикаторів сталості*, що дадуть змогу здійснювати моніторинг ефективності впровадження відповідних стратегій навіть за умов воєнного чи повоєнного стану.

Таким чином, міжнародний досвід підтверджує тезу про те, що сталість є не лише кінцевою метою, а й інструментом підвищення конкурентоспроможності, репутації та довгострокової життєздатності закладів вищої освіти. Для українських університетів інтеграція цих підходів є не лише актуальною, а й критично необхідною умовою ефективного функціонування в глобалізованому освітньому середовищі. У цьому контексті важливо проаналізувати, як сталість і стратегічні управлінські підходи впливають на позиції університетів у міжнародних рейтингах (табл. 13).

Таблиця 13

**Динаміка позицій університетів у міжнародних рейтингах
як індикатор адаптивної сталості (2021–2024)**

Університет	Країна	QS World Ranking 2021	QS World Ranking 2024	THE Impact Ranking 2021	THE Impact Ranking 2024	ARWU Ranking 2021	ARWU Ranking 2024	U. S. News Global 2021	U. S. News Global 2024
University of Cambridge	Велика Британія	7	2	9	5	3	3	8	7
Aalto University	Фінляндія	127	109	54	37	301	251	342	313
University of Amsterdam	Нідерланди	61	53	39	24	101	82	40	33

Аналіз таблиці (див. табл. 13) відображає позиції трьох провідних університетів – *University of Cambridge* (Велика Британія), *Aalto University* (Фінляндія) та *University of Amsterdam* (Нідерланди) – у чотирьох авторитетних міжнародних рейтингах (*QS World University Rankings*, *THE Impact Rankings*, *ARWU*, *U. S. News Global Ranking*) у період з 2021 до 2024 року, дає змогу простежити суттєві тенденції у сфері управління сталістю та її впливу на глобальну конкурентоспроможність закладів вищої освіти.

Результати аналізу засвідчують, що системне впровадження принципів сталого розвитку не лише відповідає етичним стандартам і викликам сучасності, а й є ефективним інструментом підвищення глобального рейтингу університету. Додання елементів ESG до стратегії управління дає змогу ЗВО не просто адаптуватися до змін, а й формувати конкурентні переваги в транснаціональному академічному середовищі. Високі позиції в міжнародних рейтингах, своєю чергою, забезпечують університетам доступ до більшої кількості грантів, якіснішого людського капіталу й розширення партнерських мереж, що формує позитивне зворотне коло сталого зростання.



На етапі моделювання сценаріїв управління сталістю у вищій освіті, доцільним є використання інструментарію *теорії ігор*, яка дає змогу формалізувати поведінку університетів як стратегічних агентів у середовищі обмежених ресурсів, конкурентного тиску й необхідності досягнення довгострокових цілей сталого розвитку. Теоретико-ігровий підхід відкриває можливість не лише проаналізувати індивідуальні стратегії гравців, а й виявити умови для формування коаліцій, у яких сукупна вигода перевищує індивідуальну, що особливо важливо в контексті міжуніверситетської співпраці.

Одним із прикладів застосування є *кооперативна теорія ігор*, яка передбачає утворення стратегічних альянсів між ЗВО для досягнення спільних цілей сталості. Зокрема, університети можуть об'єднувати зусилля в межах регіональних або міжнародних консорціумів, спільно реалізовувати екологічні ініціативи, оптимізувати інфраструктурні витрати або розробляти інтегровані навчальні програми, що відповідають Цілям сталого розвитку. У такій конфігурації виграш кожного учасника (наприклад, зменшення витрат на впровадження екотехнологій, доступ до нових джерел фінансування або підвищення рейтингу) збільшується завдяки синергії, яку неможливо досягти у відриві від партнерства.

У межах *некооперативної гри* можна змодельовати дилему, з якою стикається університет під час вибору між *короткостроковою економією коштів* шляхом ігнорування заходів сталості і *довгостроковими вигодами*, що передбачають зростання позицій у міжнародних рейтингах, посилення привабливості для іноземних студентів і грантодавців, а також зміцнення репутації.

Як приклад, наведено *спрощену матрицю вигащів* двох університетів (А і В), кожен із яких має вибір між двома стратегіями:-

	В: Інвестує в сталість	В: Ігнорує сталість
А: Інвестує	(5; 5)	(2; 6)
А: Ігнорує	(6; 2)	(3; 3)

Примітка. Значення в комірках – це умовні вигащі (корисність), де перше число – для А, друге – для В.

Найвища сукупна вигода досягається за стратегій *обопільної інвестиції в сталість* ($5 + 5 = 10$).

Якщо один інвестує, а інший – ні, то інвестор отримує менший виграш через несправедливий розподіл репутаційних і фінансових переваг.

Якщо обидва ігнорують, вигода обмежена (3; 3) – це короткострокова рівновага без довгострокового зростання.

Рівновага Неша в цій моделі – ситуація, коли обидва гравці інвестують у сталість, оскільки жоден не може покращити свій результат, змінивши стратегію в односторонньому порядку, якщо інший не змінює свою (рис. 9).

Матриця виграшів і рівновага Неша

A: Ігнорує	(5, 5)	(2, 6)
A: Інвестує	(6, 2)	(3, 3)
	B: Інвестує	B: Ігнорує

Рис. 9. Рівновага Неша в моделі інвестування ЗВО в сталість

Візуалізація матриці виграшів із виділеною рівновагою Неша, тобто ситуацією, коли обидва університети обирають інвестування в сталість (стратегія A: Інвестує, стратегія B: Інвестує). Цей варіант



дає виграші (5; 5) і є стабільним, оскільки жоден гравець не має стимулу змінити свою стратегію в односторонньому порядку. Червона рамка позначає точку рівноваги Неша в цій грі.

Таким чином, у стратегічному плануванні університетської політики сталого розвитку важливим є створення таких умов, за яких кооперативна стратегія стає вигіднішою, ніж опортуністична. Це можливо за умови впровадження стимулювальних механізмів із боку держави, донорських структур або міжнародних партнерств.

У підсумку, моделювання за допомогою теорії ігор дає змогу розробити сценарії поведінки ЗВО в умовах стратегічної невизначеності, сприяє прогнозуванню наслідків управлінських рішень і формує науково обґрунтовану базу для оптимізації інституційних стратегій сталого розвитку.

І нарешті, про стратегування сталого розвитку. В умовах зростаючої глобальної конкуренції, посилення взаємозалежності освітніх систем і трансформаційних викликів, що постають перед вищою освітою в Україні, формування ефективних стратегій сталого розвитку набуває ключового значення. Практичні рекомендації, сформовані на основі аналізу міжнародного досвіду, кількісних даних і теоретичних моделей, можуть слугувати орієнтирами для вдосконалення управлінських практик українських закладів вищої освіти (рис. 10).

Першочерговим завданням є *інституціоналізація стратегій*, які враховують вплив глобальних економічних трендів. Це передбачає розроблення адаптивних політик, орієнтованих на інтеграцію Цілей сталого розвитку ООН, включення сталості до стратегічних планів ЗВО, а також коригування освітніх і дослідницьких пріоритетів відповідно до нових вимог цифрової та зеленої трансформації. У цьому контексті важливу роль відіграє моніторинг динаміки ключових показників сталості в розрізі фінансів, соціальної відповідальності, екологічного менеджменту й академічної мобільності.

Для забезпечення об'єктивного оцінювання досягнень і виявлення зон для вдосконалення доцільним є *впровадження індикаторної системи моніторингу сталості*. Така система має охоплювати як кількісні (частка міжнародних студентів, обсяг міжнародного фі-

нансування, вуглецевий слід, кількість укладених міжнародних угод), так і якісні індикатори (наявність політик сталості, участь студентства в управлінні, інтеграція ESG-підходів у навчальний процес). Побудова такої системи дасть змогу університетам не лише здійснювати внутрішній аудит, а й звітувати про прогрес перед міжнародними партнерами, рейтингами й донорами.

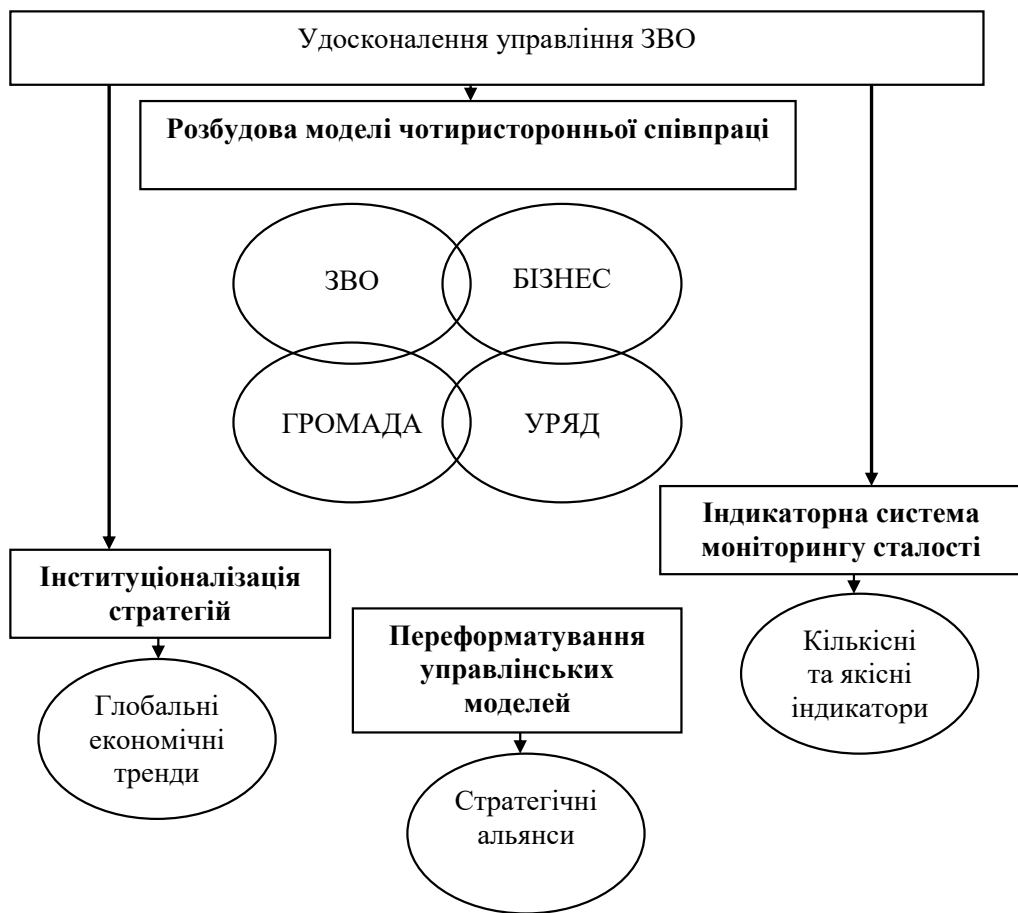


Рис. 10. Теоретико-практична основа трансформації управлінських підходів ЗВО

Крім того, украй необхідним є *переформатування управлінських моделей* ЗВО в напрямі відкритості й кооперації. Практика стратегіч-



них альянсів – як між українськими університетами, так і з іноземними партнерами – дає змогу масштабувати інноваційні ініціативи, зменшити витрати на впровадження сталих технологій і посилити спільну конкурентоспроможність у регіоні. Участь у програмах Horizon Europe, Erasmus+, DAAD, Marie Skłodowska-Curie є інструментами залучення зовнішнього фінансування, підвищення академічної мобільності й трансферу знань. Формування консорціумів на засадах спільної інституційної відповідальності є одним із ключових чинників успішної трансформації ЗВО у посткризовий період.

Нарешті, перспективним напрямом є *розбудова моделей чотиристоронньої співпраці: університет – бізнес – уряд – громада*. Така модель забезпечує багатоканальну підтримку проєктів сталого розвитку, адаптацію досліджень до потреб регіонального ринку, підвищення рівня працевлаштування випускників і інституційну легітимність ЗВО в суспільстві. Сталий університет у такій конфігурації постає як платформа для мультиакторного діалогу й реалізації пілотних рішень, що можуть бути масштабовані на рівні освітньої політики держави.

Таким чином, формування дієвих стратегій управління сталим розвитком в українських університетах має ґрунтуватися на системному поєднанні аналітичних інструментів, міжнародного досвіду, індикативного моніторингу й відкритої міжсекторальної взаємодії. Це дасть змогу не лише забезпечити стійкість у складних умовах, але й вивести українську вищу освіту на новий рівень глобальної інтеграції та лідерства у сфері трансформацій.

РОЛЬ КЕРІВНИКА В МОДИФІКАЦІЇ СИСТЕМИ ЗВО

Інноваційна діяльність є фундаментальним аспектом людської культури, оскільки вона забезпечує динаміку суспільного розвитку, адаптацію до змін і постійне вдосконалення життєвих процесів. Вона охоплює широкий спектр сфер – від технологій і науки до мистецтва

й соціальних практик, впливаючи на всі аспекти життя людини. Інновації є не лише способом оптимізації наявних методів і підходів, а й інструментом формування нових моделей мислення, комунікації та співпраці.

Завдяки активному впровадженню нових ідей суспільство отримує можливість не лише розв'язувати поточні проблеми, але й передбачати майбутні виклики, створюючи стратегії розвитку, що враховують глобальні тенденції. Цей процес сприяє більшій інтеграції людей у соціальну, економічну і культурну сфери, розширюючи їхні можливості для самореалізації та творчого пошуку.

Інноваційна діяльність також відіграє ключову роль у побудові стійких зв'язків між поколіннями, збереженні культурної спадщини й переосмисленні традицій через призму сучасних технологій і методологій. Вона стимулює не лише прогрес, а й усвідомлення важливості балансу між збереженням і розвитком, що є необхідним для гармонійного існування людини в глобальному суспільстві.

У Національній доктрині розвитку освіти зазначено, що в Україні повинен забезпечуватися прискорений, випереджальний розвиток освіти, а також створюватися умови для розвитку, самоствердження й самореалізації особистості протягом життя. Сьогодні Україна міцно стоїть на шляху масштабних перетворень, що торкнулися майже всіх галузей економічного і соціального розвитку держави. Нового імпульсу набули відновлення, модернізація й подальше ефективне використання науково-технічного та інтелектуального потенціалу нації, широкомасштабні інвестиції не тільки в промисловість, але й у сучасні технології, науку і освіту. Це і є найбільш актуальні сьогодні завдання, ефективно вирішення яких буде сприяти якнайшвидшому входженню України до єдиного економічного та освітнього простору Європи й всього світу. У зв'язку із цим, основною метою розвитку й реалізації державної інноваційної політики України зараз є переведення науково-промислового потенціалу держави на інноваційний шлях розвитку, розбудови економіки, заснованої на наукових знаннях, економіки знань, яка буде сприяти звільненню країни від експортно-



сировинної залежності й забезпечення високої динаміки зростання в інтелектуально-орієнтованих і наукомістких галузях. Як зазначається в положеннях нормативно-правових актів України, головною метою державної інноваційної політики є створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсозберігальних технологій, виробництва й реалізації нових видів конкурентоспроможної продукції. При цьому одним з основних принципів державної інноваційної політики є забезпечення взаємодії науки, освіти, виробництва, фінансово-кредитної сфери в розвитку інноваційної діяльності.

Сучасній Україні необхідна конкурентоспроможна освітня система, здатна ефективно реагувати на виклики часу. Масштабні соціально-економічні трансформації, які відбуваються в країні, зокрема наслідки військової агресії з боку рф, суттєво вплинули на всі рівні освіти, спричинивши певне відставання від актуальних запитів суспільства. У такій ситуації оновлення освітньої парадигми стає критично важливим – потрібні системні зміни, спрямовані на адаптацію навчальних програм, упровадження інноваційних методик і модернізацію інфраструктури.

Вплив війни на українську освіту ще неможливо оцінити в повному обсязі через те, що немає остаточних статистичних даних, проте вже очевидно, що така ситуація має глибокий руйнівний характер. Освітня система України стикається з комплексними викликами, що охоплюють структурні, організаційні, психологічні та економічні аспекти, зокрема:

1. *Фізичне руйнування освітньої інфраструктури* – значна кількість навчальних закладів пошкоджена або знищена, що суттєво обмежує можливості очного навчання. Відбудова цих установ потребує часу, ресурсів і стратегічного планування.

2. *Міграція здобувачів освіти і педагогів* – масова внутрішня та зовнішня міграція населення призводить до нестабільності навчально-

го процесу. Викладачі змушені адаптуватися до нових умов, а студенти – знаходити альтернативні формати освіти, зокрема дистанційне навчання.

3. *Психологічні й емоційні наслідки* – тривожність, стрес і посттравматичний синдром впливають на мотивацію до навчання й ефективність засвоєння матеріалу. Важливим стає інтегрування психологічної підтримки в освітні програми.

4. *Переформатування навчальних програм* – зростає потреба в змінах освітнього контенту, особливо щодо кризового менеджменту, національної безпеки, психологічної стійкості й адаптації до екстремальних умов.

5. *Фінансова нестабільність* – скорочення бюджетного фінансування освіти ускладнює впровадження інновацій, придбання необхідних матеріалів і технологічне оновлення навчального процесу.

6. *Поглиблення освітньої нерівності* – доступ до якісної освіти залежить від місця проживання, технічних можливостей і соціально-економічних факторів. У регіонах, що найбільше постраждали від війни, забезпечення рівного доступу до знань є особливо гострою проблемою.

7. *Кіберзагрози* – заклади вищої освіти все частіше стикаються з кіберзагрозами, які загрожують їхній інформаційній безпеці й стабільності навчального процесу. В умовах війни ці ризики значно зростають, оскільки освітні установи можуть ставати об'єктами гачерських атак, спрямованих на викрадення даних, порушення роботи цифрових систем або маніпулювання інформацією. Основними кіберзагрозами для ЗВО є фішингові атаки, що спрямовані на виманювання конфіденційних даних, злом інформаційних баз, DDoS-атаки, які блокують освітні платформи, шкідливе програмне забезпечення й маніпуляції з академічними записами. З огляду на це, керівники закладів освіти мають активно впроваджувати інноваційні стратегії для протидії цим загрозам. Сучасні рішення у сфері кіберзахисту передбачають багаторівневу аутентифікацію для доступу до освітніх платформ, регулярне оновлення програмного забезпечення, упрова-



дження штучного інтелекту (ШІ) для моніторингу потенційних атак і активне використання блокчейн-технологій для захисту академічної інформації. Крім технологічних заходів, важливим напрямом є освітні ініціативи щодо кібергігієни, які передбачають внутрішні тренінги для викладачів і студентів, інтеграцію курсів із кібербезпеки в навчальні програми й автоматизовані системи навчання тощо.

Саме тому на сучасному етапі розвитку українського суспільства необхідність системних змін у сфері вищої освіти стала беззаперечною. Головним завданням реформування є суттєве підвищення якості підготовки студентів і узгодження їхніх компетенцій відповідно до вимог ключових стейкхолдерів – державних інституцій, судової системи, правоохоронних органів, бізнес-сектору, громадянського суспільства, міжнародних організацій і академічної спільноти.

З одного боку, державні установи визначають законодавчі і нормативні стандарти освіти, вимагаючи адаптації навчальних програм до сучасних змін у виробничій сфері та міжнародному розподілі праці. З іншого – бізнес-сектор очікує урахування власних потреб у підготовці відповідних інженерних кадрів та інших фахівців суміжних галузей. Громадянське суспільство і правозахисні організації вимагають підготовки спеціалістів, що працюватимуть у сфері захисту прав людини, антикорупційної діяльності та адвокації демократичних цінностей.

Крім того, міжнародні організації та освітні установи визначають тренди інтеграції освіти в глобальний контекст, сприяючи підготовці фахівців, які володіють знаннями міжнародного права й готові працювати в транснаціональних структурах. Академічна спільнота формує дослідницьке середовище, розвиваючи інноваційні підходи до навчання, застосовуючи інтерактивні методики й цифрові технології.

З огляду на ці вимоги необхідне оновлення освітніх програм, розширення співпраці зі стейкхолдерами й впровадження модульних курсів, які дадуть змогу студентам здобувати спеціалізовані компетенції відповідно до їхнього професійного спрямування. Без удоско-

налення системи вищої освіти, її адаптації до потреб ринку праці, забезпечення безперервного підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки кожного фахівця неможливо гарантувати інноваційний розвиток і конкурентоспроможність країни.

Потреби і специфіка підготовки кадрів для потреб конкретних галузей промисловості, господарства, соціальної сфери, управління мають визначатися відповідно до основних тенденцій їхнього розвитку, ґрунтуючись на аналізі проблем і перспектив інтеграції у світову економіку, а також з урахуванням упровадження й використання нових інноваційних методів і технологій. Необхідно створити умови для залучення інвестицій, підтримки експорту української продукції та захисту вітчизняних виробників на зовнішньому і внутрішньому ринках, безперебійного функціонування інститутів державного і місцевого управління, соціальних структур, що потребують подальшого розвитку кадрового потенціалу нашої країни.

Будь-який розвиток – економічний, технологічний чи соціальний – завжди пов'язаний із конкретною особистістю, *керівником*, який через свої дії формує та трансформує систему. Його управлінські рішення, стратегічне бачення й внесення змін у функціонування організації визначають характер інноваційної діяльності. Саме здатність адаптуватися до нових умов, виявляти можливості для вдосконалення й ефективно впроваджувати нововведення є ключовими чинниками успішного розвитку. *Інновації* в цьому контексті постають не лише як технологічні зміни, а й як комплексний процес оновлення управлінських підходів, структурних реформ і модернізації стратегій, що сприяють довгостроковій конкурентоспроможності системи.

Діяльність керівників закладів вищої освіти має певну дуальну природу, оскільки поєднує традиційні управлінські методи з необхідністю впровадження інноваційних підходів. З одного боку, вона регламентується жорсткими освітніми нормативами, кваліфікаційними вимогами й усталеними алгоритмами, що забезпечують стабільність функціонування системи. З іншого – сучасні виклики, такі як цифровізація, зміни в освітніх парадигмах і необхідність інте-



грації нових методологій, потребують гнучкості, стратегічного мислення й здатності керівників адаптуватися до динамічних змін. Важливим аспектом є здатність ухвалювати рішення в умовах невизначеності, балансуючи між стандартними управлінськими практиками і пошуком ефективних шляхів розвитку освіти. Керівники персонально відповідають за якість навчальних процесів, стратегію розвитку закладу та його відповідність потребам суспільства й ринку праці. Інноваційний компонент діяльності проявляється через використання сучасних технологій для оптимізації адміністративних процесів, інтеграцію міждисциплінарних підходів у навчання, розширення міжнародної співпраці й впровадження механізмів фінансової автономії.

Крім того, керівники освітніх установ мають адаптувати освітні програми до глобальних тенденцій, упроваджувати в навчання аналітичні моделі, інтерактивні платформи й цифрові інструменти. Це сприяє формуванню конкурентоспроможної системи вищої освіти, яка не тільки відповідає сучасним вимогам, а й забезпечує довгострокову стійкість у міжнародному освітньому середовищі. Таким чином, *управлінська діяльність у сфері освіти є процесом, що балансує між професійною регламентацією та інноваційними підходами, формуючи перспективи розвитку всієї освітньої системи.*

Однією з важливих якостей педагога, умов успішності його як професіонала, є готовність до інноваційної діяльності. Індивідуальний стиль керівництва – це система взаємопов'язаних дій особистості керівника закладу освіти, яку він застосовує як управлінець-професіонал для досягнення мети управління

На жаль, у нашій країні спостерігається істотний розрив між новими умовами й об'єктивними потребами розвитку освіти і традиціями старої освітянської школи, спробами проведення нової політики розвитку суспільства й держави старими методами, які вже вичерпали свій ресурс. Але сучасні вимоги, що висуваються до освітньої діяльності, незмінно пов'язані з інноваціями, а їх високий рівень – необхідна умова ефективності побудови нової освітньої концепції,

що спрямована виховати інноватора й громадянина, який уміє ухвалювати відповідальні рішення й дотримується прав людини.

Інноваційні зміни в професійній діяльності керівників закладів вищої освіти мають багатовимірний характер, охоплюючи поглиблення наукової основи, розвиток системного мислення, упровадження сучасних управлінських технологій, демократизацію управлінських процесів і розширення мобільності освітніх лідерів. Саме ці аспекти визначають ефективність модернізації освітньої системи та її здатність відповідати сучасним викликам.

Поглиблення наукової основи передбачає інтеграцію сучасних досліджень у сфері управління освітою, формування стратегічних рішень на основі аналізу й впровадження передових методологій аналізу ефективності освітніх процесів. Важливим компонентом цього напрямку є науково-методичний супровід управлінської діяльності, що дає змогу керівникам закладів вищої освіти використовувати актуальні дослідницькі підходи в стратегічному плануванні.

Розвиток системного мислення забезпечує здатність керівників комплексно оцінювати освітню систему, зважаючи на її внутрішні та зовнішні взаємозв'язки. Це допомагає створювати ефективні моделі управління, що інтегрують кращі практики й адаптують заклади освіти до мінливих умов суспільного розвитку. Глибоке розуміння освітніх процесів у міждисциплінарному контексті сприяє впровадженню структурних реформ і оптимізації управлінських рішень.

Сучасні управлінські технології охоплюють *цифровізацію* освітнього процесу, упровадження автоматизованих систем аналізу ефективності діяльності закладів освіти, розроблення механізмів стратегічного прогнозування й інтеграцію інноваційних моделей фінансового управління. Застосування штучного інтелекту, алгоритмічного аналізу й інтелектуальних освітніх платформ дає змогу значно підвищити якість організаційної діяльності й управлінських рішень.

Демократизація управлінських процесів сприяє активному залученню викладачів, студентів і адміністративного персоналу до ухвалення стратегічних рішень, розширюючи можливості самоврядуван-



ня. Це створює умови для формування відкритого освітнього середовища, орієнтованого на інтеграцію передових педагогічних практик, а також на підтримку ініціатив, спрямованих на розвиток навчальних програм і організаційної культури закладу.

Розширення мобільності освітніх лідерів передбачає активну взаємодію з міжнародними академічними та управлінськими спільнотами, участь у глобальних освітніх проєктах, інтеграцію міжуніверситетських програм обміну й впровадження механізмів професійного розвитку. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності освітніх установ, адаптації їхніх навчальних моделей до міжнародних стандартів і залученню найкращих освітніх практик.

Таким чином, інноваційні трансформації у сфері управління закладами вищої освіти визначають перспективи розвитку всієї освітньої системи, сприяючи її ефективності, адаптивності й інтеграції в сучасний науковий і технологічний простір. Тільки комплексний підхід до управління освітою здатний забезпечити її конкурентоспроможність і відповідність глобальним тенденціям.

Будь-яка інновація передбачає наявність певного плану реалізації, а також оцінювання результатів її здійснення в певних умовах. Тому запровадження інновацій в освітній сфері передбачає розроблення *інноваційного проєкту* – комплексу документів, що визначають процедуру і комплекс усіх необхідних заходів щодо створення й реалізації інноваційного продукту. Інноваційним продуктом у сфері освіти можуть бути концепції, теорії, системи, моделі, методики, технології, методи, прийоми, форми та інше, як в освітній діяльності, так і в забезпеченні освітнього процесу.

Ставлення керівника закладу вищої освіти до інноваційної діяльності є визначальним чинником модернізації освітньої системи та її адаптації до сучасних викликів. Активна зацікавленість у нових знаннях, методах управління, технологічних рішеннях і освітніх стратегіях сприяє формуванню ефективних механізмів розвитку закладу. Водночас існує низка проблем, які ускладнюють реалізацію інноваційного потенціалу керівників, зокрема:

– консервативність освітніх структур – жорстке нормативне регулювання часто обмежує можливості для впровадження нових управлінських рішень, що гальмує модернізацію закладів освіти;

– нестача фінансування – відсутність необхідних ресурсів для інвестування в інноваційні проекти, технологічне оновлення й підготовку управлінських кадрів;

– недостатній рівень цифрової грамотності – не всі керівники закладів освіти володіють сучасними інструментами цифрового управління й інноваційними технологіями;

– обмежені можливості міжнародної співпраці – брак ефективної інтеграції закладів вищої освіти в глобальний освітній простір, що знижує конкурентоспроможність української освіти на міжнародному рівні;

– слабка взаємодія з бізнесом – освітні установи недостатньо активно співпрацюють із приватним сектором, що впливає на рівень практичної підготовки студентів і адаптацію навчальних програм до потреб ринку праці;

– вплив військової агресії – війна створила масштабні виклики для освітнього сектору, зокрема руйнування інфраструктури, вимушену міграцію викладачів і студентів, обмеження ресурсів для наукових досліджень і психологічний тиск на академічну спільноту.

В умовах кризи особливо важливим стає пошук гнучких управлінських рішень, модернізація освітніх стратегій і забезпечення стабільного функціонування закладів освіти. У цьому зв'язку хочемо запропонувати такі варіанти розв'язання проблеми:

1. *Реформа нормативно-правового регулювання* – необхідно вдосконалити освітні стандарти, щоб вони уможливлювали більш гнучке впровадження інноваційних рішень, зменшити бюрократичні перепони й спростити механізми автономії закладів освіти.

2. *Диверсифікація фінансових джерел* – залучення грантів, міжнародної допомоги, партнерських проектів із бізнесом і державного фінансування для підтримки технологічного оновлення й інноваційної трансформації.



3. *Підвищення цифрової компетентності* – розроблення спеціальних програм навчання для керівників закладів освіти, спрямованих на опанування сучасних управлінських технологій, використання штучного інтелекту, цифрових платформ і аналітичних інструментів.

4. *Розширення міжнародної співпраці* – підписання угод із міжнародними освітніми установами, участь у програмах обміну, запровадження спільних наукових проєктів для інтеграції української освіти у світову академічну спільноту.

5. *Посилення партнерства з бізнесом* – створення спільних дослідних центрів, інкубаторів стартапів, стажувань і освітніх програм, орієнтованих на розвиток компетенцій студентів відповідно до актуальних вимог ринку праці.

6. *Модернізація IT-інфраструктури* – підвищення рівня безпеки, а також оптимізація управління освітніми процесами. Використання хмарних технологій із розширеними заходами захисту, застосування машинного навчання для аналізу аномалій і міжнародна співпраця у сфері кібербезпеки сприяють створенню стійкої освітньої екосистеми. Керівники навчальних закладів мають відігравати активну роль у формуванні стратегій захисту, працюючи над підвищенням цифрової грамотності освітнього середовища, розширенням партнерства із міжнародними кібербезпековими центрами й розробленням протоколів реагування на кібератаки.

І окремим, чи не найголовнішим чинником, який впливає на освітній процес і роботу всього університетського колективу, а також його очільника є *ВІЙНА*. Адаптація освіти до умов війни є складним процесом, що потребує системного підходу, спрямованого на збереження доступу до якісного навчання, підтримку студентів і викладачів та забезпечення стабільного функціонування закладів освіти. Керівник навчального закладу відіграє ключову роль у цьому процесі, оскільки саме він відповідає за стратегічне управління, координацію екстрених заходів, адаптацію освітніх програм і психологічну підтримку учасників освітнього процесу. Руйнування освітньої інфраструктури потребує від керівників закладів оперативних рішень щодо відновлення

приміщень, організації тимчасових освітніх просторів і залучення ресурсів для реконструкції. Крім того, керівники мають координувати фінансування й співпрацю з міжнародними фондами для забезпечення стійкості навчального середовища. Розширення дистанційного навчання значною мірою залежить від управлінської компетентності керівника, який повинен організувати доступ до онлайн-платформ, забезпечити викладачів і студентів необхідними технічними засобами й розробити ефективні цифрові навчальні моделі. Успішність упровадження дистанційної освіти визначається здатністю керівника мобілізувати ресурси, інтегрувати сучасні технології та адаптувати освітній процес до нових умов. Психологічна підтримка студентів і викладачів також є важливим напрямом діяльності керівника, адже саме він координує впровадження програм емоційної стійкості, організовує консультації з психологами, підтримує формування середовища моральної взаємодопомоги й запроваджує системні механізми психологічної допомоги в закладі освіти.

Залучення міжнародних ресурсів – ще один стратегічний напрям, у якому керівник навчального закладу постає ініціатором і координатором партнерських програм, фінансування освітніх ініціатив, академічних обмінів і інтеграції закладу у світову освітню спільноту. Ефективна взаємодія з міжнародними установами дає змогу не лише забезпечити фінансову підтримку, а й сприяє впровадженню передових методик навчання й підвищенню рівня конкурентоспроможності української освіти.

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ Й КРИМІНАЛЬНО-ПРАВОВОГО СУПРОВОДУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗВО ПРИФРОНТОВОГО МІСТА

У вітчизняному освітньому і науковому середовищах відчувається певна занепокоєність щодо розвитку сучасної української науки



й реформування закладів вищої освіти в умовах війни й інших кризових явищ.

Національний аерокосмічний університет «ХАІ» – один із провідних технічних університетів України, заснований у 1930 році. Протягом своєї багатой, майже сторічної, історії він виховав сотні тисяч висококваліфікованих фахівців не лише в галузі авіації та космонавтики, але й інших дотичних галузях. Наші випускники зробили значний внесок у розвиток української авіації, як-от створення легендарних літаків Ан-225 «Мрія» та Ан-124 «Руслан», сьогодні працюють у провідних космічних і авіаційних компаніях світу, таких як NASA, Boeing, Airbus. За 95 років свого існування ХАІ випустив більше 100 тисяч інженерів і конструкторів. Золотими літерами в історії викарбувані імена випускників ХАІ – Йосипа Немана, Олега Антонова, Олександра Івченка, Петра Балабуєва, Ігоря Кравченка й багатьох інших, які є гордістю нашого університету.

ХАІ не лише готує фахівців, а й проводить важливі наукові дослідження у сфері авіаційної техніки, двигунобудування, робототехніки й інформаційних технологій. Наш університет має міжнародні наукові зв'язки й реалізує спільні проекти з провідними університетами і науковими установами світу. Серед фахівців із вищою освітою, які працюють в авіаційно-космічній галузі України, 80% – випускники ХАІ. На базі нашого університету функціонує комплекс аеродинамічних труб, які є не лише важливим науково-дослідницьким інструментом, але й символом інновацій і передових досягнень університету у сфері аеродинаміки та авіаційних технологій.

Однак, на сьогодні університет зіткнувся з найбільш серйозними проблемами, які спіткали Україну за всі 30 років незалежності, порівняти які можна, мабуть, лише з подіями Другої світової війни. Постійні бомбардування й артилерійські обстріли призвели до значних руйнувань будівель університету, лабораторій та аудиторій. За роки повномасштабної війни наш заклад зазнав понад 200 обстрілів різного типу й *номенклатури боєприпасів*. Це суттєво ускладнило виконання основного завдання будь-якого освітнього закладу – про-

ведення занять і наукових досліджень, адже багато важливого обладнання було знищено або пошкоджено.

Харківський авіаційний інститут одним із перших зустрів війну в Харкові. ХАІ розташований на півночі міста, до кордону з РФ – менш ніж 20 кілометрів. Поряд із вишем, на перехресті, 27 лютого 2022 року відбувся бій із російською ДРГ на очах співробітників ХАІ й мешканців сусідніх із ХАІ будинків, які ховалися в бомбосховищі університету. Протягом лютого-вересня 2022 року, коли російські війська були неподалік від міста, обстріли велися з артилерії та РСЗВ, потім – ракетами комплексів С-300 та КАБами. 2 вересня 2024 року керована авіабомба упала безпосередньо на територію вишу, пошкодила корпуси, спорткомплекс і забудову навколо. Основний удар прийшовся по головному корпусу ХАІ.

Загалом за три роки постраждав кожен корпус, гуртожитки, складські і господарські приміщення. Укриття університету прихистило понад 2000 людей, дорослих і дітей. Майже з перших днів була налагоджена комунікація з волонтерами, які забезпечували людей гарячими обідами, одягом і засобами гігієни. Перші місяці повномасштабного вторгнення університет був фактично єдиним прихистком для сотень місцевих жителів.

Гуртожитки ХАІ на довгі місяці стали другою домівкою для мешканців прикордоння. Вовчанськ, Дворічна, Куп'янськ, Ізюм і Борова – ці назви не потребують коментарів. Їх знають у кожному куточку України. Багато родин, що виїхали із зони бойових дій, втратили все... Також співробітники, випускники й студенти ХАІ на сьогодні перебувають у лавах ЗСУ, боронять Україну.

Але попри всі намагання російських загарбників, *ХАІ вистояв* і вкотре відчинив свої двері для студентів. Незважаючи ні на що, усі вісім факультетів вишу працюють, навчають студентів у змішаному форматі, проводять заходи, залучають молодь до семінарів, форумів, зустрічей і вебінарів навіть в умовах воєнного стану.

Одним із найважливіших напрямів виживання університету виявилася необхідність переосмислення концепції надання освіти в умовах



війни. На відміну від переміщених ЗВО, Національний аерокосмічний університет змушений був перебудовувати свою інфраструктуру, щоб гарантувати безпеку під час повітряних тривог. У ХАІ було відкрито студентський хаб, розташований в укритті. Це простір для навчання, креативної діяльності й спілкування, створений на основі модернізованого бомбосховища часів Холодної війни. Проєкт розпочався в січні 2024 року, а вже у квітні університет відкрив перші класи, пристосовані для 60 студентів, а в жовтні завершив другий етап робіт. Тепер тут є сучасні системи вентиляції, Wi-Fi, зоновані приміщення для різних видів діяльності. Завдяки цьому укриттю можна проводити заняття в умовах безпеки, особливо в період повітряних тривог, а також навчатися в змішаному форматі, комбінуючи офлайн- і онлайн-навчання. Хаб також став місцем для інженерних експериментів і творчих проєктів студентів.

Усі вищезазначені чинники формують перед керівництвом університету нові завдання й виклики, не притаманні мирному часу.

Управління таким великим і інфраструктурно складним закладом, як університет, охоплює різноманітні аспекти й потребує вирішення комплексних завдань у багатьох сферах.

Що таке жити, навчати, працювати в прифронтовому місті?

Керівництво навчального закладу стикається із численними викликами, які потребують оперативних, гнучких і стратегічних рішень для забезпечення безперебійної роботи університету й захисту його інтересів. Основні повноваження ректора, передбачені законами України «Про освіту», «Про вищу освіту» і Статутом ХАІ, зокрема фінансово-господарські, як-от гарантування безпеки, збереження матеріально-технічної бази, підтримка безперервності навчального процесу, організація психологічної підтримки, вирішення фінансових і юридичних питань, налагодження ефективної комунікації та адаптація стратегічного планування. Згадані заходи потребують відволікання уваги й сил колективу на поточні й оперативні завдання, обмежуючи можливості з підготовки й реалізації стратегічних завдань університету. Як учений, науковець, як керівник університету, на сьо-

годні, на жаль, обмежений у своїх прагненнях займатися науковими пошуками й проєктами, покладаючи силу й приділяючи основну увагу організації виживання й впорядкування роботи закладу в умовах сучасних загроз.

Так, ректор навчального закладу відповідає за ефективне використання фінансових ресурсів університету й забезпечення фінансової стабільності, і певним викликом на сьогодні є залучення додаткових фінансових ресурсів, управління бюджетом в умовах зниження надходжень і збільшення витрат на відновлювальні роботи й забезпечення безперебійної роботи університету. Отже, важливим є перегляд стратегічних планів, управління ризиками й впровадження нових підходів до кризового менеджменту, розроблення інноваційних рішень для забезпечення стійкості й розвитку університету в умовах військової агресії.

Загроза безпеці студентів і викладачів змусила багатьох евакуюватися до безпечніших регіонів, що значно вплинуло на навчальний процес. Складні психологічні умови також не сприяють продуктивності й моральному стану нашої спільноти. Забезпечення повноцінного навчання інженерно-технічним спеціальностям, авіабудівної сфери потребують пошуку альтернатив в освітньому процесі, поширення неформальної освіти для досягнення відповідних результатів навчання. Також серед пріоритетних завдань керівництва – забезпечення підтримки й покращення психологічного клімату в такому великому колективі, як університет. Майже тисяча співробітників і більш ніж п'ять тисяч студентів потребують прискіпливої уваги й реакції на їхні життєві проблеми. У кінцевому підсумку всі звернення про допомогу стають предметом розгляду керівництвом університету й потребують свого вирішення не лише власними силами, але й із залученням органів місцевої влади і держави.

У зв'язку із цим забезпечення ефективної комунікації між різними структурами університету, включно з керівництвом, співробітниками, студентами і зовнішніми партнерами, є ключовим завданням. В умовах кризи, особливо під час воєнного стану, важливо налаштувати



оперативну взаємодію з місцевими органами влади, правоохоронними органами й міжнародними організаціями. Така комунікація сприяє координації дій, оперативному реагуванню на виклики й отриманню необхідної допомоги, що, своєю чергою, дає змогу зберегти стабільність університету й гарантувати безпеку його учасників.

Окрім цього, воєнний стан сприяв зростанню рівня злочинності, що так само вплинуло на діяльність нашого університету. Під час виконання своїх функціональних обов'язків усе актуальнішим стає вектор кримінально-правової протидії загрозам функціонування університету. Необхідність правового забезпечення й захисту університету безпосередньо стосуються кримінальних загроз і правопорушень, які можуть бути і є в процесі його функціонування. Це передбачає комплекс заходів, спрямованих на виявлення, попередження й реагування на можливі злочинні дії, які можуть зашкодити репутації університету, його студентам, працівникам або майну. Це співпраця з правоохоронними органами у випадках вчинення кримінальних правопорушень на території університету або протиправних діянь, пов'язаних із діяльністю університету. Це проведення тренінгів і освітніх заходів для співробітників і студентів університету, щоб підвищити їхню обізнаність щодо кримінально-правових ризиків, заходів протидії злочинам і правил поведінки в разі виникнення надзвичайних ситуацій. Проблемним полем залишається й питання правового врегулювання службових і фінансових порушень попереднього керівництва, що потребує додаткової уваги й часу.

Університет не є безпосереднім учасником кримінальних проваджень, однак виступає однією зі сторін у низці юридичних процесів, пов'язаних із зловживаннями службовим становищем працівниками університету, конфліктами з контрагентами або участю в розслідуваннях, які потребують проведення слідчих дій, розслідуванням військових злочинів і злочинів проти миру, безпеки людства, наслідки яких прямо стосуються університету. У таких ситуаціях важливо «тримати руку на пульсі» відповідних процесів, супроводжувати їх і контролювати для забезпечення належного захисту інтересів

університету. Це також передбачає необхідність правового супроводу в адміністративних і кримінальних провадженнях, зокрема, коли йдеться про питання безпеки чи фінансові зловживання – від корупційних діянь до розкрадань, колабораціонізму або інших злочинів, що завдають шкоди університету. До таких ситуацій належать випадки незаконного використання майна університету, порушення договорів, маніпуляцій із коштами спеціального фонду, а також зловживання службовим становищем адміністративним персоналом. Усі ці інциденти потребують детального юридичного аналізу й захисту інтересів ХАІ в судових і правоохоронних органах.

Важливо наголосити, що ми залишаємося прибічниками відкритості у всіх процесах, що відбуваються за участю нашого університету, співробітників і студентів. Ми готові не лише говорити про наші досягнення, але й обговорювати проблеми, загрози й недоліки, що супроводжують наш шлях реформування й розвитку.

Незважаючи на ці виклики, ми не втрачаємо надії. Наші студенти і викладачі продовжують свою роботу, демонструючи високий рівень професіоналізму й відданості. Ми активно шукаємо нові джерела фінансування й міжнародної підтримки для відновлення університету. Важливо об'єднати зусилля держави, бізнесу й громадськості для подолання кризових ситуацій і забезпечення стабільного розвитку ХАІ. Усебічна підтримка з боку всіх, хто має такі можливості, допоможе прифронтовим закладам міста-героя Харкова вистояти й відновити свою велич. Віримо, що спільними зусиллями ми подолаємо всі труднощі й забезпечимо світле майбутнє для української авіації та космонавтики.

Ми звикли казати, що ефективність соціальної системи прямо залежить від організованості й раціональності управління. Проте воєнні часи – це, безсумнівно, кризовий стан. Для нього характерне відчуття тривоги, відчуття розпаду єдиного й стабільного укладу. Але водночас у цьому розпаді з'являється шанс для нового, іншого. Те, що з традиційних позицій здається хаосом і безладом, зараз видається різноманіттям можливостей. Нестабільність, невизначеність і ба-



гатованість процесів, що розвиваються в суспільстві, розглядаються не як прояв патології системи, а як ознака й умова її життєздатності. Різноманітність елементів у системі робить її стійкою до багатоваріантного *майбутнього*.

Які ж рекомендації можна дати тим, хто розроблятиме парадигмальні уявлення про повоєнне управління?

По-перше, слід визнати *неможливість* підпорядкування складних систем, подібних сучасним економікам, кібернетичному контролю через відсутність детального й постійного зв'язку «знизу вгору», що через вибуховий характер відносин перетворює конкретну предметну сферу на «чорну діру», а в умовах симулякрів – на віртуальну пастку.

По-друге, складний, комплексний характер соціальних проблем, зокрема й проблем організації та здійснення управління, потребує поглиблення інтеграції нових підходів до аналізу надскладних організаційно-управлінських утворень. Розроблення цієї проблематики в контексті вимог оптимізації державного *механізму* є головним науковим завданням сучасних дослідників.

По-третє, виникає ще й завдання розроблення комплексних заходів з *упровадження в практику* управління результатів наукових досліджень. Треба мати на увазі, що розроблення таких заходів пов'язано з вирішенням саме специфічних завдань управління. І ці дослідження зорієнтовано на постановку й розгляд нових управлінських проблем, що мають як поточне, так і перспективне значення. Саме управлінська діяльність у цьому контексті набуває рис, притаманних сферам соціології та права. Така інтеграція управління стосується ще й політики. Але тут важливо окреслити простір узгодження розглянутих галузей знання.

По-четверте, зміст управлінських рішень має визначатися *соціальною реальністю*. Причому ці реалії треба не тільки виявляти, але й аналізувати, адже управління потребує від науки не лише емпіричного матеріалу, але і його *інтерпретації*. Виявляючи взаємозв'язки управління, наука ще й коментує їх зі своїх позицій. Роль досліджень,

що проводяться з метою успішного розв'язання нових проблем управління, зростає завдяки тому, що вони в кінцевому підсумку завершуються конкретизацією *управлінських рішень*.

По-п'яте, ефективність управління найперше потребує орієнтації досліджень на конкретний практичний результат. *Орієнтація* на потреби практики, її інтереси й запити – це головне. Однак часто буває так, що практика не готова правильно оцінити пропоновані їй варіанти рішення, зрозуміти й розібратися в них, а тому свідомо їх відкидає. По-перше, брак теоретичних знань. По-друге (що випливає з першого), іноді вигідно використовувати звичні, усталені, традиційно-рутинні методи. Саме про це свідчать спостереження. Вони показують, зокрема, що нерідко під час ухвалення управлінських рішень практики орієнтуються на застарілі поточні, а не нові перспективні положення. Це призводить до збоїв, до зміцнення в системі управління вже напрацьованих і перевірених часом методів, що, зрозуміло, стримує отримання позитивних результатів. За таких умов зникають і стимули до розв'язання теоретичних проблем, знижується ефективність самих досліджень тощо. Можливо, у рутинній повсякденності вони не завжди потрібні. Практика може використовувати й старі, перевірені роками знання. Наука потрібна тоді, коли виникає необхідність в отриманні саме *нового знання*.

По-шосте, проблема одержання *інформації*. Під час збирання такої інформації і в процесі організації управління наголос слід робити на конкретних об'єктах, у межах яких формулюються теоретичні і практичні висновки управлінського характеру.

КОНЦЕПЦІЯ МОДЕЛІ ЕКОЛОГІЧНО ОРІЄНТОВАНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УНІВЕРСИТЕТУ

У сучасних умовах прагнення до сталого розвитку світ стикається з низкою викликів, пов'язаних із пошуком стійкої рівноваги між екологічними, економічними і соціальними аспектами, а також із цифро-



вою трансформацією та геополітичною невизначеністю. Ці обставини потребують стратегічного переосмислення майбутнього під впливом глобальних змін, що охоплюють суспільство, освіту й світ у цілому.

Трансформаційні процеси у сфері освіти набули значного імпульсу під впливом глобальної пандемії COVID-19, яка змусила освітню систему адаптуватися до нових умов. Цей досвід став каталізатором формування нової парадигми освітніх змін, спрямованої на забезпечення стійкості й відповідності сучасним викликам.

У цьому контексті ключовими векторами розвитку стають переосмислення місій університетів, перегляд їхніх цінностей і умов діяльності відповідно до потреб суспільства.

Формування екологічно орієнтованого, збалансованого й інноваційного простору у сфері вищої освіти є одним із ключових пріоритетів глобальної стратегії сталого розвитку. Аналіз міжнародної нормативно-правової бази й наукових праць останнього десятиріччя дає змогу визначити основні напрями трансформації університетів у контексті досягнення цілей сталого розвитку.

Університети відіграють ключову роль у формуванні екологічної культури, підвищенні рівня екологічної свідомості населення й впровадженні інноваційних рішень, спрямованих на збереження біосфери. Окрім виконання освітньої та наукової функцій, заклади вищої освіти сприяють інформуванню громадськості щодо глобальних екологічних викликів, кліматичних змін і можливих шляхів їхнього подолання.

Отже, дослідження, присвячені розробленню стратегій трансформації університетів у контексті сталого розвитку, є актуальними. Вони сприяють створенню екологічно орієнтованого освітнього простору, формуванню нової культури відповідального ставлення до навколишнього середовища й забезпеченню інноваційного підходу до навчального процесу. Зважаючи на глобальні виклики й динамічні зміни в суспільстві, такі дослідження є важливим етапом у забезпеченні сталого розвитку освіти і суспільства загалом.

Ефективне впровадження екологічно орієнтованого управління можливе за умови міждисциплінарного підходу, який охоплює еко-

логічні, економічні і соціальні аспекти освіти. Проте залишаються невирішеними питання, пов'язані з розробленням єдиної концептуальної моделі трансформації університетів у напрямі сталого розвитку. Причиною цього можуть бути об'єктивні труднощі, пов'язані з варіативністю національних освітніх систем, а також із різним рівнем готовності університетів до впровадження екологічних ініціатив. Крім того, фінансові витрати на реалізацію довгострокових екологічних стратегій можуть ускладнювати їхнє широкомасштабне застосування. Варіантом подолання відповідних труднощів може бути адаптація міжнародного досвіду до національних умов, що передбачає розроблення універсальних, але гнучких підходів до інтеграції принципів сталого розвитку у вищу освіту. Однак за такого підходу не враховується специфіка локального освітнього середовища й конкретні механізми адаптації міжнародних моделей до умов окремих університетів.

Розгляд впливу цифрових технологій на сталий розвиток університетів, позитивних ефектів від дистанційного навчання й екологічної оптимізації освітнього процесу почасти залишаються недостатньо розкритими з погляду інтеграції цифрових і екологічних аспектів. Те саме стосується й досліджень міжнародного співробітництва у сфері екологічної освіти, де підкреслюється необхідність створення глобальних освітніх мереж. Вони також залишають поза увагою механізми їхньої ефективної реалізації на рівні окремих університетів.

У контексті аналізу сучасних підходів до трансформації освітніх закладів важливо враховувати дослідження механізмів інноваційної діяльності у закладах вищої освіти. Окреслений пласт досліджень акцентує увагу на тому, що ефективний розвиток освітнього і наукового просторів потребує інтеграції зусиль університетів, бізнесу й держави. Розглядається механізм взаємодії цих трьох ключових суб'єктів задля комерціалізації наукових розробок, стимулювання інновацій і створення умов для розвитку підприємницької ініціативи у сфері вищої освіти.



У процесі розроблення моделі екологічно орієнтованої трансформації університетів важливо враховувати інновації в освітньому процесі й педагогічних технологіях, зокрема ті, що виникають під впливом кризових явищ і глобальної цифровізації. Варто акцентувати увагу на необхідності оновлення педагогічних підходів і розбудови освітніх кластерів як основи для підвищення ефективності навчання й інтеграції освітніх процесів із реальними виробничими секторами. Також важливим є врахування концепції розумного університету, потенціалу інтелектуальних рішень для сприяння досягненню Цілей сталого розвитку.

Отже, усе це дає підстави стверджувати, що в контексті порушеної проблематики доцільним є проведення дослідження, присвяченого розробленню концептуальної моделі еколого-орієнтованої трансформації університетів. Вона забезпечить науково обґрунтовані підходи до інтеграції сталого розвитку в освітній процес, управлінські рішення й наукові дослідження університетів.

З наведеного вище узагальнення аналітичних підходів очевидно виходить те, що більшість досліджень зосереджені на окремих аспектах сталого розвитку університетів, таких як екологічні ініціативи чи освітні програми, проте немає комплексного підходу до інтеграції цих компонентів у єдину стратегію трансформації. Крім того, недостатньо розроблені механізми адаптації міжнародного досвіду до національного контексту, що ускладнює практичне впровадження успішних моделей. Це створює наукову нішу для дослідження уніфікованої концепції екологічно орієнтованої трансформації університетів, яка б враховувала як глобальні тенденції, так і специфіку локального освітнього середовища.

Тож ми б хотіли запропонувати *модель комплексної екологічно орієнтованої трансформації університетів (МКЕОТ)*, яка інтегрує принципи сталого розвитку у всі аспекти їхньої діяльності, зокрема освітні, наукові й управлінські процеси. Це дасть можливість університетам ефективно адаптувати міжнародний досвід до наці-

ональних умов, підвищити рівень екологічної свідомості серед студентів і викладачів, а також сприятиме їхній інтеграції в європейський освітній простір, посилюючи конкурентоспроможність і стійкість вищої освіти.

Необхідність формування моделі комплексної екологічно орієнтованої трансформації університетів зумовлена кількома глобальними викликами. Зокрема, ідеться про зростання ролі вищої освіти у формуванні екологічної свідомості суспільства й підготовці фахівців, здатних упроваджувати принципи сталого розвитку. Водночас наявні проблеми інституційної розрізненості підходів до екологізації освітнього процесу й відсутності єдиної концептуальної основи для інтеграції екологічних орієнтирів у діяльність університетів. Також виявлена потреба в адаптації міжнародного досвіду сталого розвитку до національного освітнього середовища й приведенні освітніх стандартів відповідно до міжнародних вимог. Для розв'язання окреслених проблем у дослідженні застосовано комплекс методів, що поєднують емпіричні і теоретичні підходи: SWOT-аналіз прогалин політики й законодавства, аналіз нормативно-правових актів, порівняльний аналіз, експертні опитування й методи системного аналізу. Комплексне застосування цих методів дало змогу обґрунтувати наукові підходи до розроблення МКЕОТ і сформулювати практичні рекомендації для освітніх і політичних лідерів.

У зв'язку з ухваленням на Саміті ООН зі сталого розвитку 17 глобальних Цілей сталого розвитку на період до 2030 року виникла необхідність у поглибленні й актуалізації шляхів сталого розвитку університетів. Відтак шлях до високої екологічної культури лежить через ефективну сталу освіту. Рівень економічного розвитку й добробуту населення в умовах сьогодення не відповідає природному, науково-технічному, аграрно-промисловому потенціалу кожної окремої країни і кваліфікаційно-освітньому рівню населення, соціально-історичним і культурним традиціям.

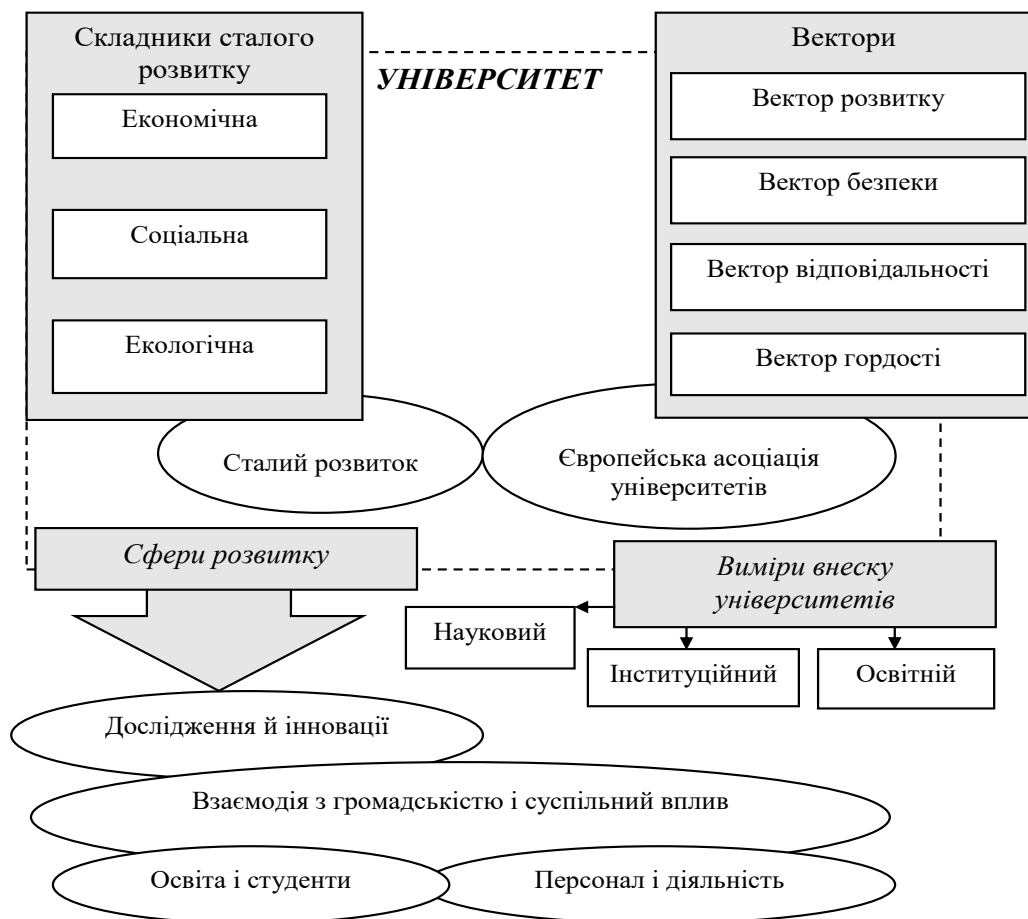


Рис. 11. Концептуальне бачення моделі комплексної екологічно орієнтованої трансформації університету

Нова світоглядна парадигма сталого розвитку є політичною та практичною моделлю розвитку світової університетської мережі, яка має задовольняти потреби сучасного покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. Ця модель орієнтована на досягнення оптимального балансу між трьома складниками розвитку – економічною, соціальною та екологічною (рис. 11). Перехід до сталого розвитку – це процес зміни ціннісних орієнтацій багатьох людей. Визнаними міжнародними фундаменталь-

ними цінностями розвитку є свобода, рівність, солідарність, толерантність, повага до природи, спільна відповідальність. Національні цілі сталого розвитку базуються на політичних, економічних, соціальних, екологічних, моральних і культурних цінностях, властивих суспільству. Вони визначають реалізацію інноваційної трансформації вищої освіти задля спрямованості на турботу про спільне благо й захист національних інтересів кожної країни світу через пошук оптимальних моделей концепцій сталого розвитку університетів.

Концептуальне бачення МКЕОТ університету охоплює вектори, визначені в Дорожній карті зеленої угоди для університетів від Європейської асоціації університетів (EUA):

1. Вектор розвитку – забезпечення сталого розвитку університету, проведення структурних реформ, забезпечення економічного зростання екологічно невиснажливим способом, створення сприятливих умов для ведення господарської діяльності.

2. Вектор безпеки – гарантування безпеки університету, його діяльності, співробітників і здобувачів вищої освіти, захищеності від ризиків, академічної доброчесності. Пріоритетом є безпека життя й здоров'я людини, здобуття належної освіти, що неможливо без ефективної системи надання освітніх послуг, захищеності соціально вразливих верств населення, безпечного стану довкілля й доступу до інформації.

3. Вектор відповідальності – полягає в забезпеченні гарантій кожному громадянину незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного і соціального походження, майнового стану, місця проживання, мовних або інших ознак. Це гарантує доступ до високоякісної освіти для всіх.

4. Вектор гордості – забезпечення взаємної поваги й толерантності в суспільстві, гордості за власну державу, її історію, культуру, науку, спорт.

5. Концептуальне бачення МКЕОТ університету ґрунтується на забезпеченні національних інтересів і виконанні міжнародних зобов'язань України щодо переходу до сталого розвитку. Такий розвиток передбачає



урахування широкомасштабних амбіцій Європейського зеленого курсу, які забезпечують політичну основу для інтеграції наукового, освітнього та інституційного вимірів внеску університетів у зелений перехід.

Вибрано чотири основні *сфери*, у яких університети повинні переналаштувати себе для зеленого переходу. Ці сфери також уможливають реформи й культурні і поведінкові зміни, які виходять за межі суто «зелених» тем.

Сфери для зеленого переходу:

1. Дослідження й інновації (Research & Innovation).
2. Освіта і студенти (Education & Students).
3. Персонал і діяльність (Staff & Operations).
4. Взаємодія з громадськістю і суспільний вплив (Public engagement & Social impact).

Перехід спричинить різний ступінь актуальності й терміновості внутрішньої оптимізації та зовнішніх втручань, а також різний рівень залучення й координації залежно від цільових груп.

Сфера «Research & Innovation / Дослідження й інновації». Основна мета реалізації діяльності університету в цій сфері полягає в узгодженості із Зеленим курсом і Законом про промисловість із нульовим рівнем викидів. Це вказує на важливість розширення підходів і партнерств, які мають бути більш глобальними, міждисциплінарними й міжсекторальними. Прийняття пріоритетів політики ЄС потребує особливого підходу до ведення науки, а також не лише співпраці з іншими університетами, але й розроблення спільних дорожніх карт реалізації з більш широким колом зацікавлених сторін.

Зміщення фокусу з розробників на користувачів необхідне для узгодження інновацій із соціальним сприйняттям, потребами й занепокоєнням щодо створення або знищення робочих місць. Хоча економічний контекст і підвищене занепокоєння щодо енергетичної безпеки відіграють певну роль у розширенні технологій, це не має відволікати уваги від більш широких питань про соціальні вигоди або необхідну різноманітність інновацій. Так само не слід обмежува-

ти інновації до вхідних даних і результатів. Процеси однаково важливі для досягнення справедливих і бажаних соціальних результатів та врахування думок маргіналізованих груп.

Проектні пропозиції для зовнішнього фінансування мають відображати прихильність до сталого розвитку як цінності, наприклад, шляхом надання переваги дизайну, орієнтованому на Цілі сталого розвитку, й взаємозбагачення паралельних потоків досліджень на суміжні теми.

Таблиця 14

Завдання для реалізації трансформації поточної сфери діяльності

№ з/п	Дія	Завдання
1	Розроблення	На основі міжнародних проєктів, таких як AGERA (Порядок денний до 2030 року й Цілі сталого розвитку як основа для співпраці) у Швеції, розроблена національна парадигма сприяння міждисциплінарним дослідженням. Вона підтримує взаємопов'язане впровадження ЦСР, об'єднуючи економіку, політику, навколишнє середовище й суспільство
2	Підтримка	Реалізація ЦСР шляхом формування культури, у якій співпраця й взаємна підтримка між наявними дослідницькими структурами може допомогти в розв'язанні проблеми сталого розвитку. Ці культурні зміни мають також заохочувати експерименти й прийняття ризиків, наприклад, у межах нових структур, таких як міждисциплінарні «інститути без стін»
3	Сприяння	Колективні дослідження й узгодження дослідницьких стратегій і філософії дають змогу змінити підхід до внутрішнього фінансування. Замість одного головного дослідника фінансування може переходити до підходу співголовних дослідників, наприклад, одного із соціальних і гуманітарних наук, а іншого – з природничих, технічних, інженерних і математичних наук



№ з/п	Дія	Завдання
4	Розроблення / прийняття	Методології впливу інновацій (наприклад, інструмент оцінки впливу ЦСР), які враховують як технічні, так і місцеві соціальні фактори для успішного впровадження рішень. Перетворити отриманий досвід на дорожні карти впровадження, які можуть бути створені спільно з інноваційними партнерами для кращого стратегічного узгодження
5	Вплив	Процедура систематичного визнання й оцінювання міждисциплінарності в дослідницьких і інноваційних проєктах, наприклад, у межах реформи оцінювання кар'єри
6	Утілення	Приклади міждисциплінарних дослідницьких методологій, які дали змогу розробити нові дослідницькі й інноваційні проєкти, наприклад, підхід співчемпіонів UK «Research and Innovation»
7	Модифікація і адаптування	На основі програмних положень EUA SDGs розробити інформаційний пакет для національних еліт, що висвітлює суттєвий внесок університету в дослідження й інновації в межах Зеленого курсу

Сфера трансформацій «*Education & Students / Освіта і студенти*» має на меті інтеграцію мінімального набору міждисциплінарних навичок у наявний матеріал, не обов'язково приводячи до створення нової навчальної програми. Сильні аналітичні навички можуть бути доповнені міжособистісними навичками, такими як комунікація і робота в команді (для всебічної співпраці) або нестандартне мислення (для міжгалузевого зв'язку).

Студенти також мають набути критичної здатності використовувати підходи, що ґрунтуються на фактах, у процесі вербалізації своїх думок і розрізняти дезінформацію, необґрунтовані думки, популізм і «зелене миття». Освіта для сталого розвитку має бути доступною для всіх співробітників і студентів, а різні модулі дадуть змогу їм зрозуміти процеси управління й ухвалення рішень, соціокультурні явища й економічні системи. Необхідно знайти баланс між спеціалізаці-

сю та загальними знаннями, щоб випускники були більш гнучкими на робочому місці й навчилися цінувати цінність інших поглядів. Навчальні програми мають ґрунтуватися на навчанні, ґрунтованому на розв'язанні проблем, живих лабораторіях та інших можливостях навчання на основі досвіду.

Міжкультурні і міжгалузеві аспекти можуть бути додатково додані шляхом спільної реалізації таких програм із партнерами з ЄС та інших країн світу, які представляють промисловість, державне управління й неприбутковий сектор. Більш гнучкі процеси акредитації також сприятимуть і спрямовуватимуть розвиток нових програм.

Основними завданнями, які постають перед університетами для реалізації трансформації, є такі:

1. Вивчати навчальні програми на предмет необхідних змін. Це можна зробити шляхом об'єднання співробітників і студентів із різних факультетів, проведення семінарів з аналізом думок зацікавлених сторін. Також важливо визначити теми, що становлять спільний інтерес для зеленого переходу, і знайти способи перетворення їх на навчальні цілі. Це може бути інтегровано з поточними процесами педагогічних інновацій і підвищенням інклюзивності в навчанні й викладанні.

2. Управляти програмами, наприклад, шляхом призначення інституційного лідера і лідера для визначення заходів, які об'єднують усі сторони, що мають спільні інтереси. Це також має допомогти з'ясувати, коли міждисциплінарність є кращою за монодисциплінарність або може існувати поруч із нею. Сталий розвиток є потужним інструментом для розроблення міждисциплінарних програм, але необхідне надійне управління такими програмами.

3. Проводити моніторинг нових інтересів і запитів студентів і викладачів, щоб запропонувати й оптимізувати програми навчання і факультативні навчальні модулі зі сталого розвитку. Навчальні компоненти мають охоплювати дослідження, інновації, освіту й відповідний акцент на розвиток навичок, а також за можливості передбачати індивідуальні подорожі під керівництвом студентів, щоб слухачі курсів



могли розробити свій власний навчальний пакет. Ідеться про моніторинг освіти з погляду трудових, промислових і суспільних трансформацій, які незабаром вплинуть на місцевий і національний контексти.

4. Сприяти міжнародному співробітництву шляхом ідентифікації освітніх програм, які спільно реалізуються партнерами в різних країнах, особливо тих, що зазнають значного впливу кліматичних і екологічних проблем. Erasmus Mundus може слугувати моделлю для міжнародних, міждисциплінарних і міжкультурних програм, поряд з іншими мережами й альянсами, такими як Ініціатива європейських університетів.

5. Визначати ключові передумови успіху міждисциплінарних програм, які можуть бути прийняті членами організації відповідно до їхнього місцевого контексту. Організувати заходи з обміну інформацією для обговорення досвіду запровадження нових навчальних програм у структури, а також створити профілі випускників, які відображають трансформації, що відбуваються у відповідних секторах.

6. Проводити адвокаційну роботу з національними і транснаціональними агенціями, що фінансують університети, щоб забезпечити більше й гнучкіше фінансування нових міждисциплінарних і експериментальних навчальних програм на всіх циклах навчання.

7. Підтримувати університети в проведенні стратегічного аналізу індивідуальних можливостей щодо тем і подій у сфері сталого розвитку, наприклад, шляхом вивчення мегатенденцій і відповідних політик Зеленого курсу. Такий аналіз може виявити взаємозв'язок між такими змінами і довгостроковими моделями вступу студентів, вибору навчальних програм, результатів кар'єри й соціально-економічного статусу.

8. Сприяти поширенню передового досвіду форсайту, який би дав змогу університетам передбачити інституційні трансформації, орієнтовані на сталий розвиток. Вони можуть бути інтегровані в більш стійке використання методологій різних сценаріїв, як зазначено у звіті ЕУА «Шляхи до майбутнього», і надихати на дебати про місце

університетського сектору в різних геополітичних, технологічних і суспільних констеляціях.

Мета сфери «*Staff & Operations / Персонал і діяльність*» полягає у створенні структури мотивації. Стратегії сталого розвитку мають чітко окреслювати ролі й розподіляти обов'язки в межах всієї установи з детальним зазначенням того, що очікується на практиці на щоденній основі. Прихильність до сталого розвитку як цінності та до подолання кліматичної надзвичайної ситуації як спільної справи має важливе значення для розвитку інклюзивної, справедливої та підтримувальної культури в університетах. Це також дає змогу всьому сектору співпрацювати й діяти одноголосно.

Університети слід розглядати як цілісну спільноту, усі члени якої мають можливість зробити свій внесок у досягнення цілей Зеленого курсу. Університети вже відзначають репутаційні переваги, які вони отримують у результаті своєї діяльності з озеленення.

Етично послідовне позиціонування щодо кліматичних і екологічних викликів надалі дасть змогу установам стати привабливими для студентів, науковців і професійного персоналу.

Інституційне зростання й збільшення кількості студентів може бути узгоджене з політичними дискурсами й моделями фінансування в деяких країнах, але це має бути збалансоване з усвідомленням впливу розширення кампусів на навколишні громади.

Слід також запропонувати альтернативні моделі зростання, які надають перевагу реконструкції та переплануванню наявних об'єктів або спільному використанню об'єктів за межами кампусу. Еволюція від принципу «найнижчої ціни» до принципу «підвищеної цінності» свідчить про те, що соціальні та екологічні критерії враховуються в університетських закупівлях. Закупівля товарів і послуг, які мають менший вплив на навколишнє середовище протягом їхнього життєвого циклу, має й надалі заохочуватися.

Задля досягнення мети доцільним є виконання таких завдань:

1. Розв'язувати проблеми сталого функціонування в синергії із зобов'язаннями щодо рівності, різноманітності, інклюзивності



й приналежності (EDIB) в інституційній стратегії. Через комітет зі сталого розвитку, який звітує перед вищим керівництвом, стратегія має вирішувати питання, пов'язані з управлінням будівельним фондом і прилеглими зеленими насадженнями, постачанням продуктів харчування, закупівлями тощо. Такі приклади, як рух «Зелений офіс», також показують, що безпосередня участь студентів в управлінні стратегією може полегшити й збагатити зелений перехід університету.

2. Вивчати обґрунтування високовуглецевих поїздок і мобільності й розробити кодекси поведінки, які можуть допомогти співробітникам у виборі альтернатив із меншими викидами.

3. Переосмислювати внутрішні процеси установи, залучивши до цього як керівників, так і співробітників. Дотримання Зеленого курсу – це не лише питання витрат і фінансування, але й оптимізації того, що університети вже роблять. Ба більше, навіть велике фінансування для вкрай необхідних капітальних інвестицій може бути змарнованим, якщо процеси, стимули й культура залишаються незмінними.

4. Оцінювати потребу в галузевому та міжвідомчому навчанні персоналу з питань сталого розвитку, щоб університетська спільнота могла відігравати роль мультиплікатора та фасилітатора Зеленого курсу за межами університетського містечка. Формування ідентичності установи відповідно до принципів сталого розвитку значною мірою залежить від кадрової політики, зокрема від початкового інструктажу працівників.

5. Упроваджувати заходи, щоб зробити лабораторні дослідження більш сталими, як, наприклад, ініціатива 1point5 lab у Франції, Green Labs в Ірландії та Green Lab Associates у Великій Британії.

6. Визначити приклади загальноуніверситетських підходів до ефективної сталої діяльності й взаємодії з усією університетською спільнотою. Доповнити це даними про сприйняття позитивних і негативних наслідків поточних або очікуваних інституційних перетворень.

7. Створювати й акумулювати ресурси для підтримки університетських лідерів, відповідальних за сталий розвиток, для забезпечення успішного переходу операцій у їхніх установах.

8. Підвищувати обізнаність про роль закупівель в управлінні зеленим сталим переходом в університетах.

9. Розробляти індикатори цілісного впливу ініціатив з озеленення на основі опитування «Озеленення в українських вищих навчальних закладах» і подальшого збору кількісних та якісних даних. Поширення цих даних у межах адвокаційних кампаній, спрямованих на протидію надмірному акценту наявних моделей фінансування на показниках результативності завдяки цілісному впливу.

Сфера «*Public Engagement & Social Impact / Взаємодія з громадськістю і суспільний вплив*» має на меті сформулювати чітке бачення успішної імплементації. Співробітники, які активно виступають за необхідні заходи й беруть активну участь в інколи дуже суперечливих публічних дискусіях, мають підтримуватися своїми установами й прихильністю університетського сектору до аргументованих дебатів.

Університети відіграють важливу роль у забезпеченні екологічного трансферу на місцевому рівні. Це може зробити їх дуже впливовими, а місцеві партнерства часто можуть бути більш доцільними, ніж національні чи міжнародні. Однак для цього потрібні довірчі відносини з різними громадами й групами, бізнесом, політиками й особами, які ухвалюють рішення, а не суто інструментальне, орієнтоване на фінансування мислення.

Навчання посередництва в торгівлі знаннями має бути широко доступним, щоб дослідники могли спільно створювати, передавати й оцінювати знання на межі науки і політики, використовуючи найбільш доцільні методи. Як показує приклад SSH-центру, що фінансується Horizon Europe і UKRI, таке навчання може охоплювати модулі з інтеграції знань із різних епістемічних спільнот і спільного виробництва доказів для стимулювання складних локальних перетворень. Акредитація навчальних програм державними або незалеж-



ними органами має забезпечити додаткову основу для сприяння охопленню й сталості спільнот.

Необхідні *аспекти*, які мають бути враховані для МКЕОТ університету:

1. Формувати критерії оцінювання кар'єрного розвитку: брати до уваги не тільки дослідницьку і освітню діяльність, а й рівень залученості до громадської діяльності. Такий підхід може стимулювати співробітників подавати заявки на членство в консультативних комітетах, робочих групах та інших органах, що формують політику, а також сприяти покращенню комунікативних навичок докторантів. Крім того, це може посидити публічну присутність установи в медіапросторі, де наразі видимими є лише деякі факультети чи особи.

2. Розробляти наукові проєкти на теми, що становлять інтерес для місцевої громади, де міські інновації необхідні для досягнення цілей сталого розвитку. Проєкти мають відображати прагнення не лише просувати й демонструвати нові рішення, але й сприяти широкому розумінню того, як масштабні кліматичні та екологічні виклики можуть мати конкретні локальні наслідки. Оскільки очікується, що до 2050 року майже 70% населення світу житиме в містах, тому партнерство з такими ініціативами, як Угода мерів, може бути особливо цінним у цьому контексті.

3. Мобілізувати й здійснювати колективний вплив, приєднавшись до мереж зацікавлених сторін, які займаються адвокацією на місцевому і національному рівнях, а також на рівні ЄС і на глобальному рівні. Варто розглянути можливість партнерства з аналітичними центрами й науково-дослідними установами (НДУ), які мають значний досвід роботи як посередники між академічною спільнотою та політичними структурами, водночас переконатися, що управлінські й підтримувальні механізми дають змогу розподіляти функцію комунікації між кількома працівниками.

4. Розвивати міцніші зв'язки з випускниками в межах спільного прагнення посилити соціальний вплив університету. Використовувати їхній досвід для реалізації нових ініціатив, наприклад, на підтрим-

ку груп і окремих осіб, які постраждали від кліматичних та екологічних проблем.

5. Сприяти більшому навчанню й обміну досвідом між університетами, зокрема через програми, такі як «Посилення зв'язків з місцевими громадами». Це передбачає партнерства на місцевому рівні, коли географічно визначені громади беруть участь у спільному розробленні соціально значущих дослідницьких та інноваційних проєктів. Міцність зв'язків університетів із місцевими громадами варіюється по всій Україні та Європі, залежно від систем управління й ступеня їхньої централізації.

6. Заохочувати політиків співпрацювати з університетами, ознайомлювати їх із викликами, з якими вони стикаються, для участі в стипендіальних програмах для державних службовців. Також слід виявляти й популяризувати приклади програм зі спільними навчальними поїздками для дослідників-початківців і політиків.

Апробацію МКЕОТ було реалізовано на базі мережі українських університетів – партнерів проєкту та асоційованих університетів-партнерів. Цей механізм був пілотований під час реалізації міжнародного проєкту в рамках програми Erasmus+ (Дія – Галузева вища освіта KA220-HED – співпраця «Партнерство у вищій освіті»), а саме проєкту «Трансформаційна навчальна мережа для стійкості – Допомога українській вищій освіті для забезпечення стійкої та надійної реконструкції (післявоєнної) України» (TransLearnN). Вісім робочих груп персоналізували МКЕОТ за допомогою візуалізації та досліджували прогалини політики, законодавчих актів, програм і планів у сферах діяльності ООН. Оброблення результатів показало необхідність уніфікації МКЕОТ для університетів різного профілю – від технічних до гуманітарних. Автори, використовуючи дані SWOT-аналізу, вирішили створити алгоритм гнучкої системи уніфікації МКЕОТ для університетів.

Зрештою, ця Дорожня карта має слугувати стимулом і зразком того, як університети можуть протистояти кліматичним і екологічним викликам у довгостроковій перспективі з одночасним ефективним внеском. Сама концепція орієнтована на інноваційний розвиток,



що ґрунтується на активному використанні знань і наукових досягнень. Вона стимулює інноваційну діяльність, оновлення матеріально-технічної бази й формування міждисциплінарних освітніх програм для різних галузей економіки. Концепція також спрямована на підвищення енергоефективності, збалансоване зростання університетського потенціалу й залучення інвестицій у відновлювані джерела енергії, екологічно безпечне виробництво й зелені технології.

Основою для розроблення Концепції сталого розвитку університету стали 17 глобальних ЦСР на період до 2030 року, Стратегія сталого розвитку «Україна – 2030», Оновлена стратегія сталого розвитку ЄС та Дорожня карта зеленої угоди для університетів від Європейської асоціації університетів (EUA).

Концепція ґрунтується на SWOT-аналізі й аналізі прогалин у політиці, законодавчих актах, програмах і планах у восьми сферах. Вона спрямована на досягнення мети розвитку університетів. Методологічне підґрунтя впровадження Концепції – це університетський план дій (Дорожня карта) для переходу університету до сталого розвитку. Зрозуміло, що цей план слід ухвалити після розроблення й затвердження Концепції сталого розвитку університету.

Концепція встановлює цілісну систему стратегічних і операційних цілей переходу до інтегрованого економічного, соціального й екологічного розвитку потенціалу університетів країни до 2030 року. Вона також визначає інституційні засади впровадження Концепції, напрями міжгалузевої та міжсекторальної взаємодії, основні рушійні сили й інструменти її реалізації.

Загальна відповідальність за впровадження Концепції покладається на органи самоврядування університету й керівні адміністративні органи. Адміністрація університету самостійно вирішує питання розподілу повноважень і зон відповідальності. Це стосується координування дій, стратегічного планування, упровадження Концепції та моніторингу її реалізації. Відповідальність покладається на департаменти, що займаються плануванням переходу до сталого розвитку, координацією міжгалузевої взаємодії та інтеграцією економічної, соціальної і екологічної політик. Моніторинг упроваджен-

ня Концепції здійснюється в межах академічної свободи й з дотриманням принципів академічної доброчесності (рис. 12).

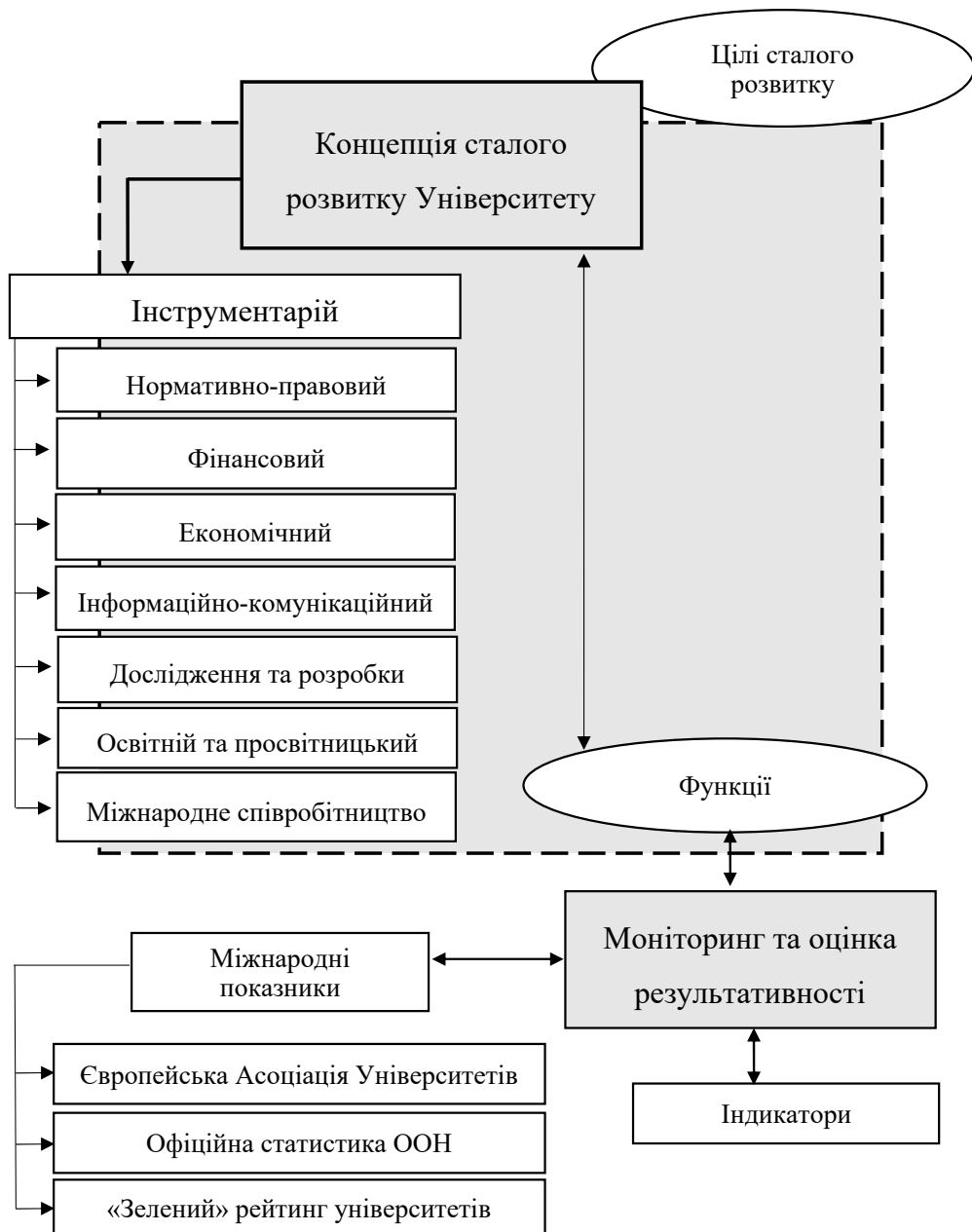


Рис. 12. Концепція побудови моделі екологічно орієнтованої трансформації університетів



Таким чином, концепція побудови моделі екологічно орієнтованої трансформації університетів сталого розвитку поєднує в собі використання певного інструментарію реалізації (див. рис. 12).

Покращення нормативно-правової бази є необхідною умовою для належної реалізації Концепції шляхом забезпечення:

1) розроблення університетського плану дій зі сталого розвитку і його впровадження й перехід від соціально-економічного планування до еколого-соціально-економічного планування розвитку університету (до планування сталого розвитку);

2) регулярного проведення експертизи нормативної документації університету на відповідність їх принципам сталого розвитку з метою створення відповідного правового поля і стимулювальних фінансово-економічних механізмів.

Запропонована концепція побудови моделі екологічно орієнтованої трансформації університетів сталого розвитку забезпечує інтеграцію екологічних, соціальних і економічних аспектів на всіх рівнях освітнього процесу. Це стає можливим завдяки міждисциплінарному підходу, який дає змогу університетам гнучко адаптуватися до глобальних викликів і враховувати національні особливості.

Розроблена концепція побудови моделі екологічно орієнтованої трансформації університетів сталого розвитку містить алгоритм уніфікації екологічної трансформації для університетів різного профілю, що дає змогу ефективно враховувати особливості освітніх закладів і їхнього середовища.

Дослідження, які зосереджуються на екологічних ініціативах без їхньої інтеграції в освітній процес, обмежують ефективність упровадження сталого розвитку. Запропонована концепція побудови МКЕОТ університетів сталого розвитку, навпаки, передбачає системний підхід, що сприяє формуванню екологічної свідомості студентів і підвищенню якості освіти. Ця концепція також пропонує дієві механізми інтеграції університетів у глобальні освітні мережі, що сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Завдяки підтримці на державному рівні й впровадженню фінансових механізмів екологічної трансформації концепція побудови МКЕОТ університетів сталого розвитку забезпечує сталість змін, що робить її більш ефективною, якщо порівняти з підходами, які не передбачають конкретних фінансових і управлінських стратегій.

МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРАКТИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДО НАЦІОНАЛЬНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Однією з найважливіших умов належного виконання Концепції екологічно орієнтованої трансформації університету є узгодження її цілей і завдань із національним і університетським *бюджетним процесом*. Одним з інструментів є комплексний аналіз видатків в аспекті реалізації цілей і завдань Концепції. Інтеграція принципів сталого розвитку в наявні механізми планування розвитку – це ще один засіб узгодження Концепції з бюджетним процесом.

Слід розглянути перехід від оподаткування за критерієм використання праці до критеріїв споживання ресурсів і забруднення довкілля. Це сприятиме досягненню цілей Концепції. Для належного фінансування заходів необхідно проводити постійну діяльність і шукати нові можливості. Важливо також рекомендувати відповідним галузевим органам влади ефективні рішення:

1. Підвищити ефективність податкової системи шляхом удосконалення системи оподаткування й впровадження європейських принципів належного управління у сфері оподаткування університетів.

2. Забезпечити поліпшення інвестиційного клімату й запровадити заходи заохочення іноземних і вітчизняних інвесторів вкладати кошти з наданням пріоритетності інвестиціям, спрямованим на реалізацію цілей Концепції.

Економічні інструменти допомагають сформувати прозорі механізми залучення міжнародної фінансової допомоги для вирішення



системних питань розвитку, насамперед відновлення й структурної перебудови економіки Сходу України. Метою є послідовна імплементація положень Угоди про асоціацію між країнами та країнами-членами ЄС. Це стосується освітніх послуг, недискримінації та зниження тарифних бар'єрів у торгівлі. Також передбачено приведення відповідно до вимог Світової організації торгівлі системи державної допомоги і державних закупівель.

Інформаційно-комунікаційні інструменти формують здатність до здійснення послідовного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій із забезпеченням їх загальної доступності, інтеграції в освітній процес і систему електронного врядування для сталого розвитку. Для цього вбачається за необхідне таке:

1. Створити систему об'єктивного інформування всіх зацікавлених сторін про політичні, економічні, соціальні та екологічні аспекти сталого розвитку університетів України і світу.

2. Співпрацювати й підтримувати роботу інформаційно-аналітичних центрів, освітніх і науково-дослідних установ із питань сталого розвитку й центрів кращих практик сталого розвитку.

Такий інструмент, як *дослідження та розробки*, передбачає пріоритетний розвиток освітніх програм, що забезпечують міждисциплінарну підготовку фахівців. Вони мають бути обізнані у впровадженні екологічно безпечних технологій, зокрема енергоощадних і низьковуглецевих. На цій основі слід упроваджувати засади сталого розвитку традиційних галузей економіки, підвищувати ефективність енергетичного сектору й знижувати енергоємність систем життєзабезпечення. Використання цього інструменту посилить наукову обґрунтованість рішень у сфері забезпечення сталого розвитку, сприятиме випереджальному розвитку досліджень, що забезпечують оцінку природно-ресурсного потенціалу України, просторове планування його ефективного використання.

Освітні та просвітницькі інструменти. Збалансоване суспільство є суспільством знань. Для розв'язання численних проблем розвитку будуть потрібні нові знання, уміння й компетентності, необхідні для глибокого розуміння складних проблем і вирішення взаємопов'язаних

питань суспільного життя. Упровадження цих інструментів дасть змогу:

1. Забезпечити інтегрування з науково-дослідними та інформаційно-аналітичними центрами для вивчення й обґрунтування шляхів розв'язання регіональних екологічних, соціальних і економічних проблем.

2. Сприяти імплементації Стратегії освіти для сталого розвитку (ЄЕК ООН) в систему освіти України шляхом запровадження в стандарти освіти всіх рівнів і спеціальностей загальних компетентностей із розуміння проблематики переходу суспільства до сталого розвитку. Університети й інші навчальні заклади повинні забезпечувати підготовку кваліфікованих фахівців із необхідними компетентностями для розроблення й використання новітніх технологій, які забезпечують перехід суспільства до сталого розвитку.

3. Інтегрувати питання сталого розвитку в систему професійної освіти державних службовців і освітян. Освіта є однією з передумов досягнення сталого розвитку і найважливішим інструментом ефективного управління й обґрунтованого ухвалення рішень.

4. Сприяти інтеграції питань сталого розвитку в систему дошкільної, шкільної, позашкільної, середньої, вищої та неформальної освіти.

У сфері *міжнародного співробітництва* з питань сталого розвитку пріоритетними є такі завдання:

1. Стимулювати виконання міжнародних проєктів у сфері сталого розвитку.

2. Зміцнювати співробітництво з міжнародними організаціями, зокрема інституціями ЄС, щодо забезпечення реалізації Концепції.

3. Забезпечувати під час укладання міжнародних договорів захист національних інтересів України й університетських свобод.

4. Розширювати міжнародну співпрацю у сфері науки і технологій, орієнтовану на капіталізацію науково-технологічного сектору країни, структурну модернізацію національної економіки й збалансованого природокористування.



5. Зміцнювати партнерську співпрацю на міжнародному рівні з метою досягнення глобальних цілей сталого розвитку, зокрема в регіональному вимірі на засадах транскордонного співробітництва.

Важливим механізмом адаптації європейських практик сталого розвитку до національного освітнього середовища є оцінка ефективності запропонованої моделі й формулювання рекомендацій для її впровадження в українських університетах.

У модель Концепції сталого розвитку університету закладено розділ «Моніторинг та оцінка результативності». Для забезпечення всеосяжного і глибокого моніторингу всього комплексу цілей і завдань Концепції необхідно:

1. Розробити й впровадити (з урахуванням показників усесвітнього «зеленого» рейтингу університетів) у внутрішню статистичну звітність усіх підрозділів університету індикаторів сталого розвитку, зокрема в регіональному розрізі.

2. Забезпечити формування масиву доступних структурованих статистичних даних шляхом удосконалення системи університетської статистики відповідно до вимог Базових принципів офіційної статистики ООН (UN Fundamental Principles of Official Statistics) і Європейської асоціації університетів щодо сталого розвитку.

3. На основі індикаторів запропоновано відкриту й загальнодоступну систему моніторингу діяльності університету за ключовими показниками (табл. 15) сталого розвитку. Показники систематизовано за тематичними групами, що відображають пріоритети сталого розвитку.

Таблиця 15

Система показників моніторингу діяльності університету

За рангом	Ключові показники	Характеристика
1. Кліматичні		
1.1	Університетські стартапи зі сталого розвитку	Кількісні та якісні показники

За рангом	Ключові показники	Характеристика
1.2	Органічне виробництво	Запровадити зелені території, зайняті під органічним виробництвом для забезпечення власних потреб університету і місцевих громад
1.3	Якість поверхневих вод	Підвищити якість природних вод за допомогою зменшення скидів забруднювальних речовин і матеріалів, скорочення обсягів неочищених стічних вод
1.4	Відходи	Зменшити обсяг відходів
1.5	Зміна клімату	Обмежити викиди парникових газів у всіх секторах економічної діяльності
2. Енергетичні		
2.1	Відновлювані джерела енергії	Збільшити частку енергії, вироблену з відновлюваних джерел, у загальному кінцевому споживанні енергії
2.2	Ефективність використання ресурсів	Забезпечити зниження ресурсоемності
3. Інфраструктурні		
3.1	Вектор розвитку	Наукові напрями відповідно галузі економіки
3.2	Економічне зростання	Кількісні /якісні показники
3.3	Транспортна інфраструктура	Розвивати якісну, надійну, збалансовану та життєстійку інфраструктуру
3.4	Промисловий розвиток	Співпраця з підприємствами і бізнесом, гілками влади, громадами щодо розроблення й реалізації проєктів, які враховують Цілі сталого розвитку
3.5	Модернізація інфраструктури і матеріальної бази університету	Кількісні та якісні показники
3.6	Планування розвитку	Забезпечити розвиток кампусів, територій і корпусів університету лише на основі комплексного і сталого планування (на основі генеральних планів) й управління за участю громадськості на принципах сталого розвитку



За рангом	Ключові показники	Характеристика
4. Освітньо-наукові		
4.1	Наукові дослідження	Активізація наукових досліджень
4.2	Структура міжнародного експорту освітніх послуг	Кількість освітніх програм, курсів, які запропоновано для навчання іншими мовами
4.3	Вектор безпеки	Доступ до правосуддя й виконання норм академічної доброчесності. Забезпечити доступ до правосуддя і захист прав для всіх верств освітнього процесу
5. Соціальні		
5.1	Протидія корупції	Нормативне підґрунтя
5.2	Зниження рівня гендерно зумовленого насильства	Знизити рівень гендерно зумовленого й домашнього насильства
5.3	Безпека дорожнього руху	Проводити всебічну агітацію, просвітницьку діяльність щодо правил поведінки учасників дорожнього руху з метою зниження смертності в ДТП
5.4	Програми соціальної підтримки	Сприяти збільшенню просвітницької діяльності щодо можливостей охоплення населення адресними програмами соціальної підтримки
5.5	Зайнятість	Підвищити рівень зайнятості випускників шляхом постійного моніторингу працевлаштування випускників університету
5.6	Скорочення нерівності	Зменшення між поселенських диспропорцій щодо доступу до освітніх послуг
5.7	Гендерна рівність	Забезпечити рівні можливості для жінок і чоловіків для отримання освітніх послуг

Значення визначення показників можна охарактеризувати такими властивими їм рисами й властивостями:

– показники – це вихідне положення планування діяльності організації;

– показники визначають як структуру так і механізми реалізації внутрішніх і зовнішніх організаційних відносин;

– на основі системи показників розробляється й підтримується мотиваційна система, використовувана в університеті для досягнення цілей;

– показники є інструментом для системи контролю;

– показники можна враховувати як критерії оцінювання результатів праці окремих працівників, підрозділів і університету в цілому.

Загальні показники мають враховувати поставлені цілі, які формуються й встановлюються на основі загальної місії організації та її, а також цілей керівництва. У цілей має бути певна низка характеристик, для того щоб зробити дійсний внесок в успіх організації. Загальновідомі основні характеристики й вимоги до цілей показано на рис. 13.

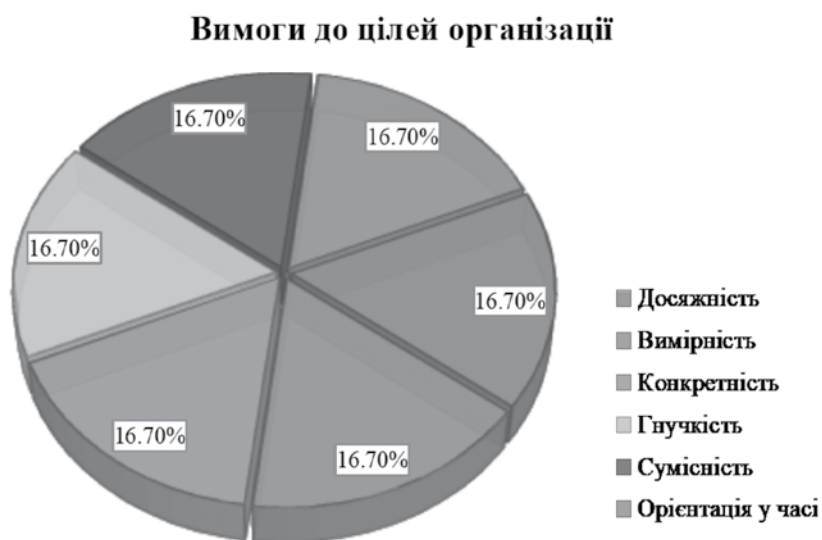


Рис. 13. Секторальні характеристики організації

На діаграмі (див. рис. 13) представлено основні характеристики, які необхідно брати до уваги в процесі формування цілей організації. Кожен сектор відповідає одній із вимог, рівноцінно розподілених, а саме:



1. Досяжність – цілі мають бути реалістичними й досяжними, ураховуючи наявні ресурси.
2. Вимірність – мають бути конкретні критерії для оцінювання прогресу й досягнення цілі.
3. Конкретність – цілі мають бути чітко сформульовані, щоб уникнути неоднозначності.
4. Гнучкість – цілі мають бути адаптовані до змінних умов зовнішнього середовища.
5. Сумісність – цілі організації не мають суперечити одна одній.
6. Орієнтація в часі – кожна ціль має бути обмежена в часі для її забезпечення досягнення.

Кожен із секторів на діаграмі однакового розміру, що вказує на рівнозначність цих характеристик для успіху організації.

Координацію моніторингу впровадження й проведення оцінювання результативності Концепції здійснюватиме університетський підрозділ / підрозділи, який / які є відповідальним / відповідальними за впровадження Концепції і виконуватиме / виконуватимуть такі функції:

1. Проводить щорічно аналіз виконання завдань із погляду досягнення цілей Концепції та в разі потреби надає пропозиції щодо пріоритетів політики сталого розвитку й засобів і інструментів упровадження Концепції.
2. Перевіряє результати впровадження Концепції, зокрема досягнення планових цільових показників.
3. Готує та видає Університетський звіт про сталий розвиток, у якому буде представлено інформацію про прогрес у реалізації Концепції і яка міститиме поточні значення індикаторів збалансованості розвитку.
4. Розробляє університетські плани дій переходу до сталого розвитку на всіх рівнях діяльності, здійснює моніторинг їх виконання й в разі потреби пропонує зміни і доповнення.

Для інформативного й повного моніторингу запропоновано систему індикаторів як інструменту впливу на розвиток процесів, які

будуть найбільшою мірою відображати діяльність університету в напрямі зеленого переходу. Це забезпечить можливість запровадження процедури ранжування університетських структурних підрозділів із метою коригування їхньої діяльності за окремими індикаторами, у такий спосіб впливаючи на загальноуніверситетські цільові показники.

Кожен сектор характеризує певна кількість уніфікованих індикаторів (від 6 до 10). Для кількісного оцінювання запропоновано бальну шкалу з присвоєнням балів від 1 до 100 кожному індикатору. Підрозділи з однаковим загальним балом запропоновано ранжувати за найбільш вагомими показниками. Спочатку враховується показник «Енергетика та зміна клімату» (EC, Energy and Climate Change), потім – сумарні показники «Відходи» (WS, Waste), «Транспорт» (TR, Transportation), «Освіта» (ED). Згодом він базуватиметься на оцінці за показником «Умови та інфраструктура» (SI, Setting and Infrastructure), а останній – буде залежати від оцінки за показником «Вода» (WR, Water) (рис. 14).

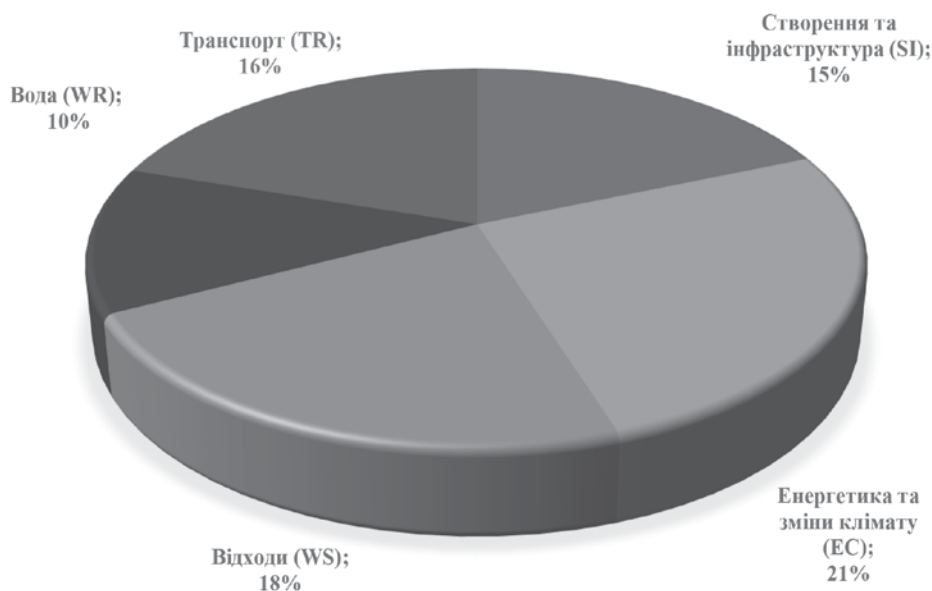


Рис. 14. Пріоритетність секторів зеленого розвитку



Апробацію інструментального оцінювання МКЕОТ університету було проведено на базі відповідних підрозділів Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут». Дослідження виконано на прикладі показника «Освіта» (ED, Education & Research). Освітня та дослідницька інформація становить основну інформацію про політику і дії університету у формуванні й підтримці обізнаності студентів, академічного та неакадемічного персоналу з питань сталого розвитку. Цей критерій також заохочує університет звітувати про свою діяльність, стратегії та цілі у сфері сталого розвитку перед зацікавленими сторонами.

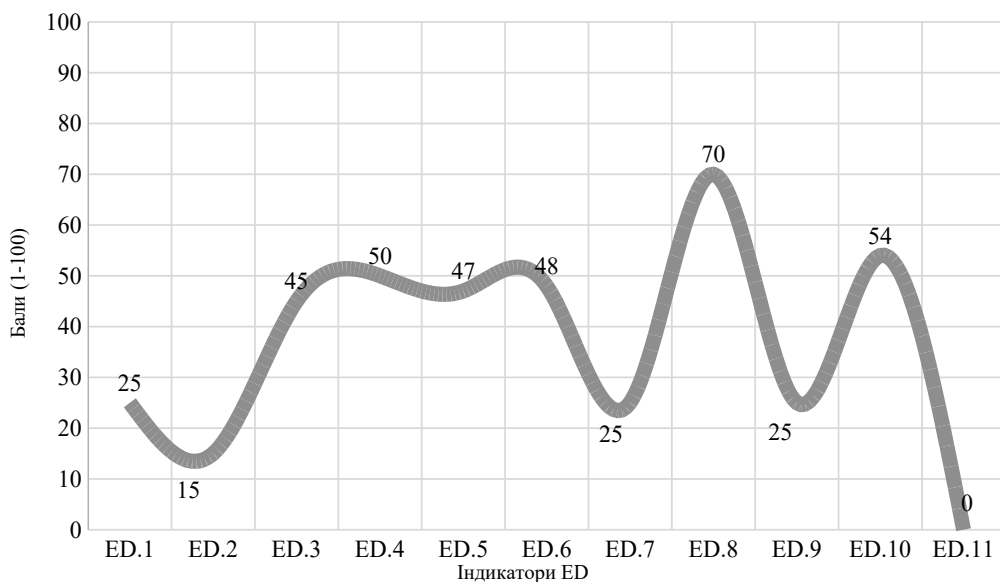


Рис. 15. Моделювання за індикаторами показника «Освіта» (ED, Education & Research), підрозділ – кафедра екології та техногенної безпеки Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут»

У табл. 16 наведено перелік індикаторів за цільовим показником «Освіта» (ED, Education & Research) й бальні оцінки.

Таблиця 16

Індикатори й бальні оцінки за показником «Освіта»

Шифр	Індикатор	Бали
ED.1	The ratio of sustainability / Коефіцієнт стійкості	25
ED.2	The ratio of sustainability research funding to total research funding / Співвідношення фінансування досліджень сталого розвитку до загального фінансування досліджень	15
ED.3	Number of scholarly publications on sustainability / Кількість наукових публікацій із питань сталого розвитку	45
ED.4	Number of events related to sustainability (environment) / Кількість подій пов'язаних зі сталим розвитком (довкілля)	50
ED.5	Number of activities organized by student organizations related to sustainability per year / Кількість заходів, організованих студентськими організаціями, пов'язаних зі сталим розвитком, на рік	47
ED.6	University-run sustainability website / Університетський сайт сталого розвитку	48
ED.7	Sustainability report / Звіт про сталий розвиток	25
ED.8	Number of cultural activities on campus / Кількість культурних заходів на кампусі	70
ED.9	Number of university sustainability program(s) with international collaborations / Кількість університетських програм сталого розвитку з міжнародним співробітництвом	25
ED.10	Number of community services related to sustainability organized by university and involving students / Кількість громадських послуг, пов'язаних зі сталим розвитком, організованих університетом із залученням студентів	54
ED.11	Number of sustainabilityrelated startups / Кількість стартапів, пов'язаних зі стійкістю	0

Результати оцінювання екологічної діяльності підрозділів та ХАІ свідчать про високий рівень залученості до процесів сталого розвитку. Заклад демонструє стабільні показники у сфері подій та ініціатив, пов'язаних з екологічною стійкістю.

Водночас аналіз окремих індикаторів указує, що ХАІ приділяє цьому аспекту велику увагу (15 балів). Також ХАІ має високий рі-



вень залучення студентів у громадські в екологічні ініціативи (54 бали).

Загалом, результати таблиці підтверджують необхідність подальших досліджень у напрямі покращення стратегій екологічного управління університетами, зокрема щодо фінансування, студентських ініціатив і інтеграції міжнародного досвіду у сфері сталого розвитку.

Що ж, урешті-решт, нам дає проведений детальний аналіз проблем формування цілісної моделі екологічно орієнтованої трансформації університетів? Особливістю отриманого результату є виявлення чотирьох ключових векторів розвитку університетів у контексті сталого розвитку: розвиток, безпека, відповідальність і гордість. Ці вектори забезпечують комплексний підхід до екологічної трансформації, що дає змогу закладам освіти формувати середовище стійкого розвитку.

Запропонована концепція побудови моделі екологічно орієнтованої трансформації університетів сталого розвитку забезпечує структуровану взаємодію стратегічних і операційних елементів. Важливою особливістю є побудова Дорожньої карти переходу університету до сталого розвитку, що враховує внутрішні і зовнішні чинники впливу. Це дає змогу закрити прогалини, пов'язані з відсутністю комплексних механізмів стратегічного управління екологічною трансформацією. Використання міжнародного досвіду (наприклад, ініціатив AGERA і EUA SDGs) уможливорює гнучку адаптацію найкращих європейських практик до умов українських університетів, що забезпечує відповідність моделі локальному контексту.

Нарешті, оцінка ефективності запропонованої моделі підтвердила здатність моделі забезпечити реальну інтеграцію принципів сталого розвитку в діяльність університетів. Особливістю розробленої системи є орієнтація не лише на екологічні аспекти, але й на інфраструктурні, енергетичні й освітньо-наукові компоненти. Це комплексне охоплення дає змогу забезпечити довготривалу сталість і підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти.

Окреслена Дорожня карта має низку обмежень, що визначають межі її застосування:

- відтворюваність результатів залежить від особливостей кожного університету, рівня фінансування й готовності до екологічних змін;
- стійкість рішень може варіюватися залежно від політичних і соціально-економічних умов;
- діапазони вхідних даних (наприклад, поточний рівень екологічної культури в університетах) можуть впливати на кінцеві результати впровадження МКЕОТ.

Запропонована модель потребує додаткової апробації в різних типах університетів, що обмежує її універсальність. Для усунення цього недоліку необхідно розширити експериментальну базу й адаптувати методику до різних профілів закладів вищої освіти, а також перевірити її гнучкість і адаптивність до специфіки різних освітніх середовищ. Також важливо розробити методологію довгострокового моніторингу впроваджених змін для оцінювання їхньої ефективності й відповідності Цілям сталого розвитку.

Особливу увагу доцільно приділити порівняльному аналізу впливу екологічної трансформації на конкурентоспроможність університетів у міжнародному освітньому просторі, що дасть змогу обґрунтувати стратегічні пріоритети розвитку вищої освіти України в глобалізованому світі.

Крім того, подальші дослідження необхідні для розширення методологічного інструментарію моніторингу ефективності МКЕОТ і визначення її довгострокового впливу на стійкість освітніх закладів. Зокрема, запровадження автоматизованої системи збору й аналізу даних про екологічну ефективність університетів дасть змогу підвищити точність оцінювання, забезпечити прозорість процесів і сприятиме подальшому вдосконаленню моделі відповідно до змін у міжнародних стандартах сталого розвитку.



ВИСНОВКИ

Проведений аналіз стійкості прифронтового університету на прикладі діяльності Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут» дає змогу сформулювати низку теоретичних узагальнень і практичних висновків.

Університет – унікальний соціальний феномен. Як частина соціуму він забезпечує його оновлення в цілому через свій продукт – знання. Місія університету характеризує його головну інтенцію, яка є корелятивною культурно-історичним запитам, що детермінують модель цього соціального інституту. Університет орієнтується як на фундаментальну освіту, так і на фундаментальну науку, але без академічної свободи університету не може бути. Як інноваційні структури університети культивують у своїй спільноті інноваційний стиль мислення. Сучасний університет, з огляду на рівень розвитку знань і цивілізації, має являти собою синергетичну машину, що забезпечує прискорене зростання наукового знання й інноваційних продуктів.

Корпоративна академічна субкультура постає іманентним ядром університету: вона одночасно конструює і становий хребет колективу, й інтелектуальне ядро, постає і як інституційна форма контролю, і як механізм передання соціального досвіду між поколіннями викладацького корпусу. У майбутньому корпоративна культура ЗВО має стати гнучкою, мобільною та отримати можливість адаптації до кожного конкретного індивіда. Шлях до цього для сучасного ЗВО один – інвестувати кошти в навчання й підвищення професійної майстерності науково-педагогічного складу, підготовку співробітників до розв’язання перспективних проблем.

Аналіз закладу вищої освіти як корпорації передбачає визнання його складної ієрархічної структури із суперечливими інтересами, вивчення його поведінки в конкурентному середовищі й організаційно-інституційній системі державної влади, розгляд зв’язку між його специфічними інтересами і стратегіями, з одного боку, і характером соціальних процесів і наслідків функціонування в державному меха-

нізмі – з іншого. Завдяки цьому вдається більш точно визначити відповідальність ЗВО й окремих груп його персоналу в системі влади й суспільстві. Вивчення університету як корпорації в найбільш загальному вигляді передбачає виділення в ній кількох основних структур – функціональної, організаційної та нормативної, а також аналіз їх у динаміці. Велике значення для діяльності університетської корпорації має включення до її складу установ і організацій, що забезпечують її інноваційний розвиток: організації великих науково-дослідних центрів, потужних освітніх установ тощо. Так звані колабораторії як суто дослідницькі колективи заміюють колишні форми організації НДР, де наукові дослідження поєднувались із викладацькою роботою. Ці групи локалізовані за географічним принципом, але функціонують як єдине ціле у віртуальному просторі. Локалізація цих «груп співпраці» не передбачає їх інституційного закріплення і «прив'язки» до інституцій освіти. Вони об'єднуються інтересами учасників комунікації, тематичними ознаками вибраної ними інформації, довірою до експертного оцінювання тих чи інших джерел інформації.

Концепція інтегрованої моделі стійкого розвитку університету в умовах війни побудована на трьох площинах – ціннісній, операційній і глобальній.

Запропоновано теоретичну конструкцію, яка пояснює, що стійкість університету є результатом гармонійної взаємодії восьми компонентів. Вони забезпечують не лише відновлення функціонування університету в кризових обставинах, а й розширюють його соціальну функцію як агента сталого розвитку.

Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут» є унікальним прикладом того, як інноваційна політика стає ключовим інструментом збереження освітньої діяльності й забезпечення її якості в екстремальних умовах.

По-перше, географічне розташування ХАІ в Харкові визначає його стратегічну місію як університету стійкого типу. У прифронтовому регіоні освіта може виконувати функцію не лише академічного, але



й суспільного і безпекового ресурсу. Для ХАІ інновації є засобом забезпечення безперервності навчального процесу, збереження доступу до якісної освіти й підтримки студентів і викладачів у критичних умовах. Створення безпечних офлайн-просторів для навчання, розвиток змішаних і дистанційних форматів, використання інтерактивних технологій і віртуальних лабораторій – це приклади того, як інновації стають гарантією освітньої стійкості.

По-друге, міжнародна інтеграція ХАІ забезпечується через орієнтацію на стандарти ESG, що регламентують європейську систему забезпечення якості вищої освіти. Для університету прифронтового регіону відповідність цим стандартам є не лише вимогою акредитації чи репутаційного зростання, але й засобом інтеграції в глобальний освітній простір. Завдяки участі в міжнародних проєктах Erasmus+, Jean Monnet, Horizon Europe ХАІ не лише підтверджує свою спроможність працювати на рівні провідних європейських ЗВО, а й демонструє, що українська освіта навіть у воєнних умовах здатна розвиватися за найвищими стандартами якості.

По-третє, стратегія розвитку ХАІ робить акцент на цифровізації та відкритості як базових принципах внутрішньої інноваційної політики. Система електронних кабінетів студента й викладача, цифрові портфоліо, електронні опитування й внутрішній аудит програм – це інструменти, які дають змогу університету здійснювати моніторинг освітньої діяльності на рівні, що відповідає найкращим практикам європейських університетів. Упровадження цифрових рішень забезпечує не лише оперативність управління, а й прозорість освітніх процесів, що є однією з ключових вимог як ESG, так і Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти.

Таким чином, ХАІ можна вважати лідером інновацій у системі вищої освіти України. Його приклад демонструє, що саме інновації дають змогу долати кризові виклики: забезпечувати безперервність освітнього процесу, підтримувати академічну доброчесність, зберігати міжнародну конкурентоспроможність і підвищувати довіру

студентів та партнерів. В умовах війни інновації стають запорукою виживання й розвитку університету.

Війна як національний виклик для освіти поставила перед системою вищої освіти України безпрецедентні завдання. В умовах постійних обстрілів, пошкодження інфраструктури й ризику відтоку людського капіталу особливої актуальності набуває збереження університетів у прифронтових регіонах як стратегічних центрів знань. ХАІ довів, що навіть у надзвичайних обставинах можливо забезпечувати безперервність освітнього процесу, залишаючись у своєму місті й виконуючи місію соціокультурного осередку.

Регіональна освітня місія ХАІ полягає в поєднанні функцій центру знань, інноваційного хабу й гаранта соціальної стабільності для Харківського регіону. Університет забезпечує інтеграцію освіти, бізнесу й громади, створюючи синергію, яка впливає не лише на розвиток міста, а й на загальнонаціональні процеси. Саме ця місія пояснює необхідність підтримки освітніх інституцій у прифронтових регіонах як ключових осередків відновлення країни.

Інновації у внутрішній системі забезпечення якості освіти стали основою для трансформації освітнього процесу в ХАІ. Використання гібридних і змішаних моделей дало змогу зробити навчання мобільним і безперервним. Створення безпечних укриттів, обладнаних для навчальних занять, стало унікальною практикою безпечної освіти, що гарантує студентам право на здобуття знань навіть у критичних ситуаціях. Цифровізація контенту, електронні платформи моніторингу, публічні звіти й механізми академічної доброчесності підвищили прозорість і довіру до освітнього середовища. Участь у міжнародних рейтингах та інтеграція у світовий освітній простір забезпечують зовнішню валідацію внутрішніх реформ і відкривають нові можливості для мобільності студентів і викладачів. Модернізація змісту освіти в ХАІ здійснюється у відповідь на нові безпекові, соціально-економічні й технологічні виклики. Адаптація програм до сучасних умов, інтеграція практичних кейсів воєнного часу, розвиток STEM-напрямів і цифрових компетентностей забезпечують випускникам університету здатність



працювати в умовах невизначеності й брати участь у відновленні країни після війни. Важливим є узгодження програм із вимогами Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти та міжнародними стандартами, що забезпечує мобільність і конкурентоспроможність випускників на світовому ринку праці.

Стратегічні орієнтири й принципи інноваційної моделі Національного аерокосмічного університету «ХАІ» підтверджують, що університет послідовно вибудовує власну систему внутрішнього забезпечення якості освіти, яка інтегрує міжнародні стандарти ESG, національні вимоги й внутрішні організаційні інновації. Поеднання гнучкості, цифровізації, прозорості, залучення студентів зі стійкістю, інтернаціоналізацією, інклюзивністю й партнерством створює підґрунтя для формування унікальної моделі університету стійкого типу. Запровадження комплексної цифрової екосистеми, побудованої на базі інструментів MENTOR, PILOT, EPOS та Deka Office, дало змогу ХАІ створити прозору, ефективну й динамічну систему забезпечення якості, що відповідає європейським тенденціям розвитку освіти. Саме ця модель дає змогу ХАІ забезпечувати якість освітнього процесу навіть у надзвичайно складних умовах війни й водночас розвиватися як конкурентоспроможний гравець європейського освітнього простору.

Модель університету стійкого типу, яку сформував ХАІ, може бути масштабована на рівні всієї системи вищої освіти України, а також становити інтерес для міжнародного академічного середовища як приклад інституційної інноваційності в умовах кризи. У перспективі така модель спроможна стати фундаментом для побудови національної системи забезпечення якості освіти, що здатна не лише зберігати функціонування в екстремальних умовах, а й сприяти поступу України на шляху європейської інтеграції та глобального визнання. Модернізація змісту освіти й упровадження інновацій у систему внутрішнього забезпечення якості надасть можливість університетам у прифронтових регіонах не лише вистояти, а й розвиватися, забезпечуючи майбутнє для сотень тисяч молодих людей. Цей досвід

є універсальною моделлю, яка може стати основою державної політики у сфері збереження й модернізації освіти в кризових умовах.

Заклади вищої освіти України можуть використовувати досвід ХАІ як модель упровадження інновацій у внутрішню систему забезпечення якості освіти. Практики гібридного навчання, цифровізації, створення укриттів для проведення занять і залучення студентського самоврядування до процесів управління мають бути інтегровані в стратегії розвитку університетів навіть поза межами зони бойових дій.

Назовні досвід ХАІ також демонструє, що українські університети здатні не лише зберігати освітній процес у кризових умовах, а й упроваджувати унікальні інноваційні рішення. Це створює підґрунтя для розширення міжнародних проєктів і програм підтримки, спрямованих на розвиток освітньої стійкості, академічної мобільності й інтеграції України в глобальний освітній простір.

Ключовим екзогенним чинником трансформації інституційних стратегій сталого розвитку вищої освіти є міжнародні економічні відносини. Теоретичне узагальнення поняття «сталість» у контексті ЗВО, розширене додання ESG-компонентів і концептуальна класифікація управлінських стратегій стали основою для формування нового аналітичного підходу до оцінювання університетських моделей у глобальному середовищі.

На основі компаративного аналізу країн із різними економічними й політичними контекстами (Україна, Німеччина, Сінгапур) встановлено, що сталість вищої освіти безпосередньо корелює з глибиною інтеграції в міжнародні мережі, масштабами зовнішнього фінансування, обсягами мобільності й участю в глобальних рейтингових і акредитаційних механізмах. Визначено, що навіть за умов кризової турбулентності (як у випадку України), поступовий прогрес можливий завдяки гнучкості управлінських рішень, цифровій адаптації та залученню зовнішніх партнерств.

Подальше моделювання сценаріїв за допомогою інструментарію теорії ігор дало змогу виокремити стійкі стратегії, у яких кооперація



університетів забезпечує синергію та підвищення колективного виграшу у сфері ESG. Теоретико-ігрова модель чітко демонструє, що інвестування в сталість – навіть у середовищі обмежених ресурсів – є раціональним вибором за наявності довгострокової стратегії та підтримки зовнішніх стейкхолдерів.

Таким чином, управління сталим розвитком у сфері вищої освіти перетворюється з декларативної норми на стратегічну необхідність, що формує нову парадигму академічної конкурентоспроможності в глобалізованому середовищі.

Інновації в діяльності керівника закладу вищої освіти відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності освітнього процесу, адаптації до сучасних викликів і формуванні конкурентоспроможної освітньої системи. У сучасних умовах, особливо в умовах війни й соціально-економічних трансформацій, керівник закладу вищої освіти має не лише виконувати адміністративні функції, а й бути стратегом змін, здатним упроваджувати передові управлінські технології, цифрові рішення й гнучкі моделі навчання.

Цифровізація освітнього управління стає одним із найважливіших напрямів інновацій, оскільки дає змогу автоматизувати адміністративні процеси, забезпечити доступ до інтерактивних платформ і персоналізувати навчальний досвід студентів. Використання штучного інтелекту для аналізу ефективності програм, алгоритмічних моделей управління й адаптивних технологій навчання дає змогу значно підвищити рівень організації освітнього процесу.

Інноваційні управлінські моделі охоплюють гнучкі стратегії самоврядування закладу, де керівник не просто контролює виконання регламентів, а створює умови для інтеграції передових методик, стратегічного прогнозування й використання альтернативних форм фінансування. Новітні механізми залучення ресурсів через міжнародні освітні гранти, академічні партнерства й корпоративні програми співпраці дають змогу не лише зберегти освітній потенціал установи, а й розширити її можливості в умовах нестабільності.

Важливим аспектом інновацій у діяльності керівника є розвиток інтерактивних і міждисциплінарних моделей навчання. Упровадження інтегрованих курсів, міжуніверситетських програм обміну, використання віртуальної реальності й гейміфікації в навчальних процесах сприяє підвищенню мотивації студентів і вдосконаленню методологічних підходів.

Застосування інноваційних технологій та управлінських рішень є необхідною умовою для збереження безпеки навчального процесу, захисту академічної автономії та гарантування ефективної роботи освітньої системи в умовах нових викликів. Інтеграція сучасних методів кіберзахисту дасть змогу закладам вищої освіти не лише протидіяти загрозам, а й сформувати прогресивне й технологічно адаптоване освітнє середовище. Успішна реалізація цих заходів залежить від стратегічного планування, упровадження цифрових інструментів та активної позиції керівників освітніх установ. Таким чином, інновації у сфері кіберзахисту закладів вищої освіти стають ключовим елементом їхньої стійкості, розвитку й інтеграції у сучасний цифровий світ.

Крім того, керівник закладу вищої освіти має бути ініціатором розширення міжнародної співпраці, створення партнерських програм, підписання угод із міжнародними установами й участі в глобальних наукових проєктах. Ця стратегія сприяє інтеграції освіти в міжнародний академічний простір, розширенню можливостей для студентів і викладачів, а також упровадженню інноваційних освітніх стандартів.

Загалом кажучи, інноваційна діяльність керівника закладу вищої освіти визначає перспективи розвитку всієї освітньої системи. Здатність до стратегічного мислення, упровадження передових технологій, оптимізація управлінських процесів і мобілізація ресурсів є ключовими факторами ефективності сучасного освітнього лідера. В умовах глобальних змін освітня сфера потребує керівників, здатних не лише реагувати на виклики, а й проактивно формувати траєкторію її інноваційного розвитку.



Забезпечення ефективної комунікації між різними структурами університету, включно з керівництвом, співробітниками, студентами й зовнішніми партнерами, є головним завданням керівника закладу. В умовах кризи, особливо під час воєнного стану, важливо налаштувати оперативну взаємодію з місцевими органами влади, правоохоронними органами й міжнародними організаціями. Така комунікація сприяє координації дій, оперативному реагуванню на виклики й отриманню необхідної допомоги, що, своєю чергою, дає змогу зберегти стабільність університету й гарантувати безпеку його учасників.

Окрім цього, у сучасних умовах під час виконання функціональних обов'язків керівника все актуальнішим стає вектор кримінально-правової протидії загрозам функціонування університету. Необхідність правового забезпечення й захисту університету безпосередньо стосується кримінальних загроз і правопорушень, які можуть бути і є в процесі його функціонування. Це охоплює комплекс заходів, спрямованих на виявлення, попередження й реагування на можливі злочинні дії, які можуть завдати шкоди репутації університету, його студентам, працівникам або майну. Це співпраця з правоохоронними органами в разі вчинення кримінальних правопорушень на території університету або протиправних діянь, пов'язаних із діяльністю університету. Проблемним полем залишається й питання правового врегулювання службових і фінансових порушень попереднього керівництва, що потребує додаткової уваги й часу. У таких ситуаціях керівництво здійснює нагляд за процесами, супроводжує їх і контролює для забезпечення належного захисту інтересів університету. Це передбачає також необхідність правового супроводу в адміністративних і кримінальних провадженнях, зокрема, коли йдеться про питання безпеки чи фінансові зловживання – від корупційних діянь до розкрадань, колабораціонізму або інших злочинів, що завдають шкоди університету. До таких ситуацій належать випадки незаконного використання майна університету, порушення договорів, маніпуляцій із коштами спеціального фонду, а також зловживання службовим становищем адміністративним персоналом. Усі ці інциденти

потребують детального юридичного аналізу й захисту інтересів ХАІ в судових і правоохоронних органах.

Така місія університету, як суспільне служіння, у сучасних умовах є не периферійним складником діяльності закладу вищої освіти, а системним чинником його стійкого розвитку, соціальної відповідальності та євроінтеграційної суб'єктності. На прикладі Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут» доведено, що реалізація третьої місії в умовах війни перетворюється на механізм гуманітарної, освітньої та культурної стійкості, який забезпечує функціонування університету як інституції служіння суспільству.

Теоретичне узагальнення результатів показало, що третя місія університету еволюціонувала від додаткового напрямку соціальної активності до інтегрованої концепції, що поєднує освітню, наукову, культурну, економічну й гуманітарну функції університету. Вона формується в контексті європейських політик якості освіти, рамок сталого розвитку й програм Європейського Союзу, у межах яких служіння суспільству визначається ключовим критерієм інституційної ефективності й стратегічного розвитку. Узагальнення міжнародних підходів дало змогу розкрити третю місію як комплексну систему, що забезпечує взаємодію знань, інновацій і соціальної цінності.

Практичні дані свідчать, що Національний аерокосмічний університет «ХАІ» успішно реалізує третю місію через систему взаємопов'язаних ініціатив, спрямованих на підтримку громади, освітню інклюзію, культурне відродження й гуманітарну стабільність регіону. Серед ключових напрямів: надання притулку й допомоги внутрішньо переміщеним особам; реставрація пошкоджених будівель університетського фонду; створення навчальних класів у метрошколі, організація безкоштовних підготовчих курсів до НМТ і діяльність Фізико-математичної школи для школярів; реалізація політик гендерної рівності, інклюзії та психологічної підтримки через Офіс рівності та артхаб ХАІ; проведення культурно-просвітницьких подій («Всесвіт знань», День космонавтики, Шевченківські дні, виставки українських



поетів), що формують гуманітарну пам'ять і ідентичність; розбудова цифрової екосистеми університету, спрямованої на відкритість, комунікацію та соціальну інклюзію.

Ці дії демонструють, що третя місія є операційно втіленою стратегією, яка поєднує освітній, науковий і соціальний потенціал університету для відновлення суспільної стійкості.

ХАІ не лише адаптує європейські стандарти якості, а й трансформує їх у власну модель соціального служіння. Участь університету в програмах Erasmus+, Horizon Europe і Jean Monnet сприяє впровадженню принципів Європейського простору вищої освіти (EHEA), інтеграції Цілей сталого розвитку (SDGs) у навчальні програми й формуванню мереж міжнародного партнерства. Університет стає платформою для кооперації освіти, науки і суспільства на регіональному й глобальному рівнях.

Розроблена інтегрована модель може слугувати інструментом оцінювання стійкості університетів у контексті ESG і SDGs, а також орієнтиром для розроблення стратегій «університетів, що служать» у національному і міжнародному освітньому просторі. Запропонована типологія площин (ціннісна – операційна – глобальна) забезпечує універсальність підходу й можливість його адаптації до різних типів ЗВО.

Одержані результати дають змогу розглядати третю місію як ядро нової парадигми розвитку університетів України в умовах війни й післявоєнного відновлення. Вона визначає не лише гуманістичний вектор освіти, а й формує нову якість взаємодії між університетом, громадою та державою. Через поєднання науково-інноваційного потенціалу, суспільного служіння та євроінтеграційних цінностей університети стають ключовими агентами відбудови, довіри й національної єдності.

Практичне значення результатів полягає в можливості використання висновків і моделі в освітній політиці, стратегіях розвитку ЗВО й системах внутрішнього забезпечення якості освіти. Запропонована модель може бути основою для створення методичних рекомендацій з імплементації третьої місії, розроблення показників соціальної

ефективності університетів і формування регіональних екосистем стійкості.

Після проведеного аналізу парадигми екологічної трансформації університетів установлено, що екологізація освітнього простору є необхідною умовою для інтеграції закладів вищої освіти в глобальні процеси сталого розвитку. Новітні світові тренди демонструють важливість міждисциплінарного підходу, поєднання екологічних, економічних і соціальних складників у формуванні екологічної культури й нової освітньої парадигми, орієнтованої на довгострокову сталість.

На основі проведеного дослідження розроблено концепцію побудови моделі екологічно орієнтованої трансформації університетів (МКЕОТ), яка об'єднує принципи сталого розвитку у всі сфери діяльності університету: освітню, наукову, управлінську й громадську. Концепція передбачає створення інтегрованої системи управління екологічними ініціативами й сприяє розвитку інноваційного потенціалу університетської мережі в умовах глобальних викликів.

Запропоновані механізми адаптації європейських практик сталого розвитку до національного освітнього середовища базуються на гнучкому поєднанні міжнародного досвіду зі специфікою локального контексту. Серед ключових напрямів визначено реформування навчальних програм, розвиток екологічного менеджменту, підвищення енергоефективності, залучення студентської спільноти до реалізації екологічних проєктів і розширення міжнародного академічного співробітництва.

Оцінювання ефективності запропонованої моделі засвідчило її високу адаптивність для університетів різного профілю, що підтверджено результатами апробації в рамках міжнародних проєктів. Запропоновані рекомендації для впровадження МКЕОТ в українських університетах передбачають необхідність посилення нормативно-правового забезпечення, державної підтримки, фінансування екологічних ініціатив, удосконалення системи моніторингу сталого розвитку й активізації співпраці з національними і міжнародними стейкхолдерами.



Головний корпус Національного аерокосмічного університету «ХАІ»



Панорама університетського кампусу ХАІ



Територія університету: простір знань і традицій



Святкування Дня ХАІ, єдність поколінь



Навчальна аудиторія Національного аерокосмічного університету «ХАІ»



Лекційна зала Національного аерокосмічного університету «ХАІ»



Заняття з іноземними студентами, як частина міжнародної співпраці



Факультативне заняття формує простір для вільного мислення



Екзамен магістрів Національного аерокосмічного університету «ХАІ»



Безпечне укриття університету для студентів і викладачів



Стрілецький тир Національного аерокосмічного університету «ХАІ»



Виставкова зала Національного аерокосмічного університету «ХАІ»



Віртуальна інженерія майбутнього: VR-лабораторія



AR-лабораторія: доповнена реальність навчання



Безпечні укриття в гуртожитку № 12



Комп'ютерний клас — сучасне середовище цифрових технологій



Легендарний Оркестр Національного аерокосмічного університету «ХАІ»



Приз від оркестру ХАІ у вдячність за гармонію спільних зусиль



Меморіал ХАІ як символ пам'яті, що живе в серцях поколінь



Колектив студмістечка ХАІ об'єднаний спільною турботою про студентів



*Скеледром Національного
аерокосмічного університету «ХАІ»*



Спортивні секції університету формують дух перемоги



Баскетбольна команда ХАІ у новій брендованій формі



Свято для дітей внутрішньо переміщених осіб: реалізація третьої місії



Профорієнтаційний захід ХАІ відкриває шлях у майбутнє



Зустріч за участю керівництва Національного агентства забезпечення якості освіти



Відкриття Центру стратегічного розвитку та публічного позиціонування



Співпраця з провідними технічними ЗВО



*Наслідки ворожих обстрілів манежу
Національного аерокосмічного університету «ХАІ»*



Символ стійкості та оновлення відновлений манеж



Результати XVII Міжнародної виставки «Інноватика в сучасній освіті»: золоті медалі та звання «Лідер інновацій в освіті – 2025»



«Газета «За авіакадри»: традиції, перевірені десятиліттями



Урочисте відзначення випускників Національного аерокосмічного університету «ХАІ»



«Віriamo у майбутнє»: ХАІ як університет стійкості та незламності

Для нотаток

Наукове видання

Литвинов Олексій Миколайович

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПРИФРОНТОВОГО УНІВЕРСИТЕТУ: 15 есе про досвід ХАІ

Видається в авторській редакції

Редакторка *А. Г. Литвин*

Підписано до друку 14.11.2025. Формат 70×100/16.
Ум. друк. арк. 15,5. Обл.-вид. арк. 8. Тираж 100 прим. Зам. № 485

ТОВ «Видавничий дім «Право»,
вул. Харківських Дивізій, 11/2, м. Харків, Україна
Для кореспонденції: а/с 822, м. Харків, 61023, Україна
Тел.: (050) 409-08-69, (067) 574-81-20, (063) 254-50-84
Вебсайт: <https://pravo-izdat.com.ua>
E-mail для замовників послуг: verstka@pravo-izdat.com.ua
E-mail для покупців: sales@pravo-izdat.com.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 8024 від 05.12.2023

Виготовлено ТОВ «Промарт»,
вул. Весніна, 12, Харків, 61023, Україна
Тел. (057) 717-25-44
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 5748 від 06.11.2017

www.pravo-izdat.com.ua

ISBN 978-617-8617-64-6



*Я не люблю, коли кажуть «мій університет».
Я завжди кажу — наш.
«Мій» — віддає якимось середньовіччям.
А мені хотілося б, щоб він для всіх
залишався «нашим університетом».
Нас цементує спільність інтересів.
Нехай минуле у кожного своє,
але сьогодення з'єднує міцними нитками.
Сьогодні це наш Університет.*