

Переміщені ЗВО 2014, 2022



МІЖНАРОДНИЙ ФОНД
ДОСЛІДЖЕНЬ
ОСВІТНЬОЇ
ПОЛІТИКИ
з 2001 року

IFEPR
SI QUID MOVENDUM EST, MOVE!

Міжнародний благодійний фонд «Міжнародний фонд досліджень освітньої політики»

Розбудова інституційної спроможності переміщених університетів:

моніторингове дослідження та рекомендації
щодо вдосконалення в національному масштабі

Жовтень 2024-вересень 2025

Київ, 14 листопада 2025

Виконавці:

- Тетяна Запорожець
- Дар'я Іващенко
- Ігор Лиман
- Сергій Мельник
- Вікторія Рудик
- Олена Тупахіна
- Тарас Фініков
- Максим Фоломєєв



pzvo.edupolicy.org.ua



Передісторія дослідження



2017



Familiarization with Innovative Practices of the Best Universities of Western Ukraine,
підтримано U.K. Embassy in Ukraine

2019-2023



Strengthening Ukrainian Displaced Universities for Sustainability (SUDUS),
підтримано U.S. Embassy in Ukraine

2022



Assessment of the Institutional Capacity of the Target Displaced Higher Educational Institutions,
підтримано UNDP

2023-2024



Mariupol University's Innovative Programs in Public Studies as Tools for Development
of Civic Education and Recovery of the War-Damaged Region,
підтримано U.S. Embassy in Ukraine

2024-2025



Institutional Capacity Building of Relocated Universities: Monitoring Study
and Recommendations for Improvement in National Scale



Мета дослідження:

отримати реальну картину ситуації в кожному переміщеному ЗВО України, узагальнене уявлення про перспективи розвитку переміщених закладів в цілому, а також сформулювати рекомендації для кожного переміщеного ЗВО, МОН України та НАЗЯВО.

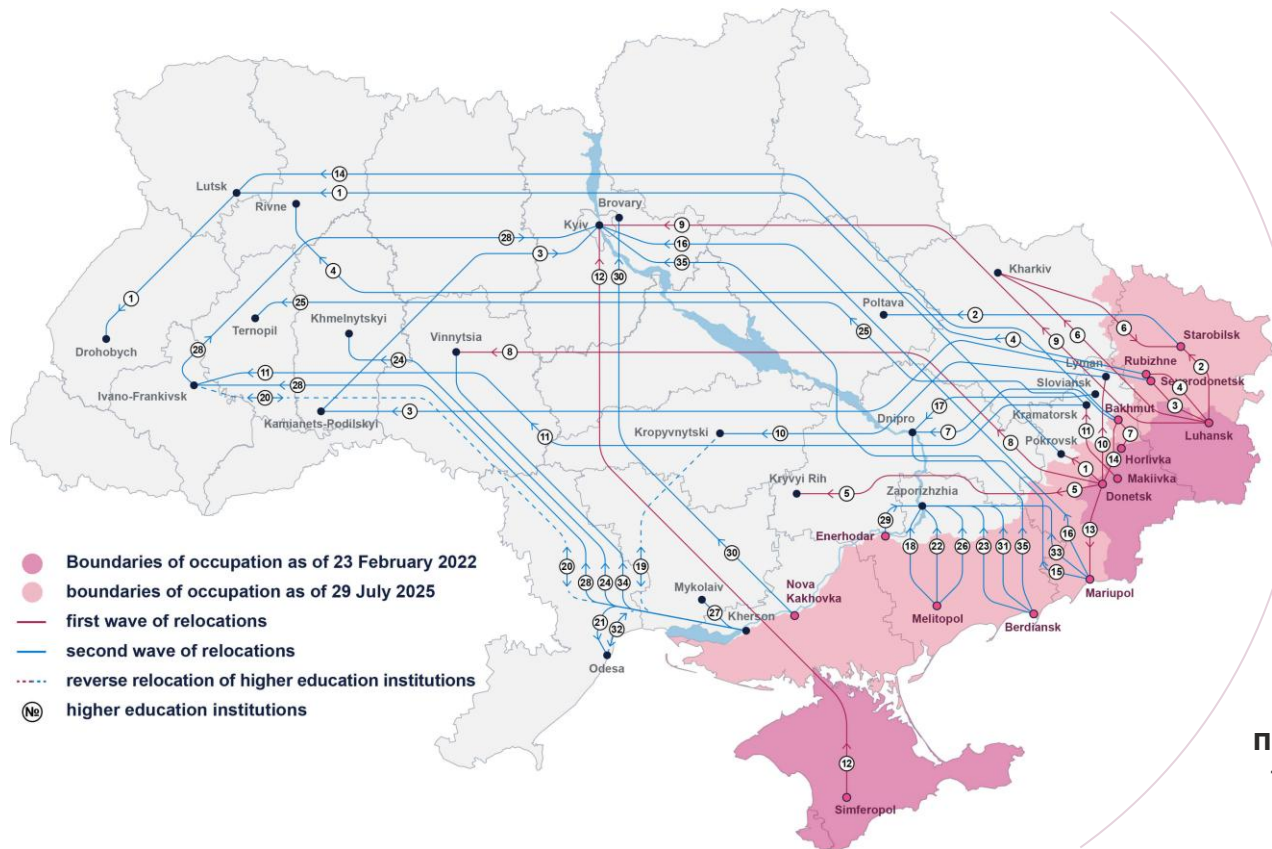
Аналіз кожного ПЗВО здійснено базуючись на наступних 6 аспектах:

- Найявність та якість стратегії розвитку
- Спектр і якість зв'язків ПЗВО із оточенням, у тому числі із стейкхолдерами
- Статус акредитації комплексу освітніх програм
- Результати вступних кампаній
- Працевлаштування випускників
- Рівень інтернаціоналізації ПЗВО

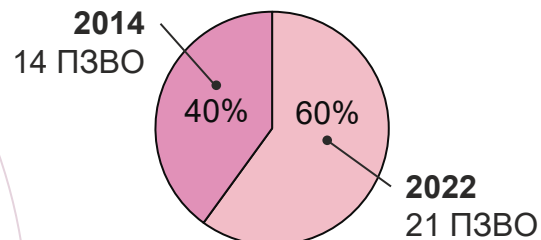


Етапи проведення моніторингу

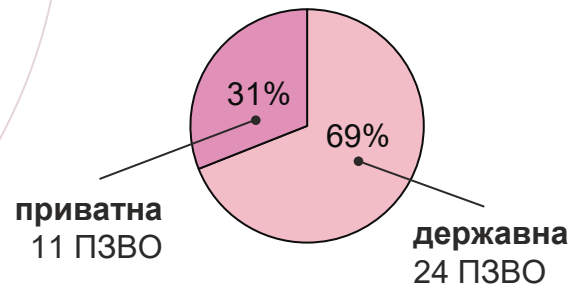
- 1 Аналіз кожного ПЗВО на основі відкритих джерел.
- 2 Звернення до кожного ПЗВО через МОН України з проханням надати статистичну та фактичну інформацію з певних напрямів їхньої діяльності.
- 3 Проведення моніторингових візитів до кожного ПЗВО для валідації результатів аналітичної роботи.
- 4 Складання фінальних текстів аналітичних звітів по кожному закладу з урахуванням результатів моніторингових візитів. Складання узагальненого аналітичного звіту про стан мережі ПЗВО України.
- 5 Підготовка рекомендацій МОН України та НАЗЯВО щодо покращення діяльності ПЗВО на національному рівні.
- 6 Створення сайту. Поширення результатів моніторингу та рекомендацій серед зацікавлених сторін, а також публікація цих результатів та рекомендацій.



Хвилі переміщення:



Форма власності:



Моделі переміщення

Тип релокації	Короткий опис
 Повна релокація	Переміщення з під окупації всієї інституції в нове місто з офіційною зміною місця знаходження
 Повторна релокація	Кілька хвиль переміщення, зміна кількох локацій
 Мультикампусна модель	Одночасна присутність у кількох місцях
 Інтеграція (злиття)	Приєднання до іншого ЗВО, повна або часткова втрата автономії
 Університет-юридична оболонка	Формально переміщений ЗВО, який фактично не здійснює активної діяльності
 Неофіційна релокація	Фактичне переміщення без офіційної зміни місця знаходження
 Повне повернення на деокуповану територію	ПЗВО, що припинили діяльність на новому місці і намагаються відновити діяльність на попередньому місці
 Новостворений умовно релокований ЗВО	ПЗВО, який до моменту релокації не мав здобувачів і розгорнутої інфраструктури



Наявність та якість стратегії розвитку

задає
напрямок руху

гарантує
реалізацію місії

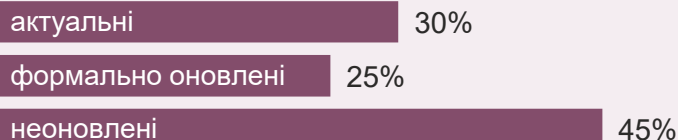
Стійкість ЗВО
(resilience, sustainability)

Критичний критерій 1. Адаптивність до змін контексту

Чи оновлена стратегія після релокації?

Чи враховує воєнний стан та нові умови функціонування?

Фокус на виживання замість експансії в умовах кризи



- ✓ СКУ ім. В. Даля: 3 редакції стратегії (2019→2022→2024) – еволюція від фундаментальної до короткострокової та знову середньострокової
- ✓ ДонНТУ змінив цілі зі «збільшення контингенту» на «якість освітніх послуг»
- ✓ ХДУ: унікальний «університет у телефоні»
- ✗ ДДМА: концепція 2020 року залишається незмінною, керівництво «поставило на паузу процеси в очікуванні повернення»

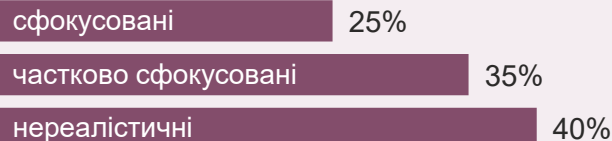
На старті проєкту критерії для аналізу за трьома напрямками: базові атрибути стратегічного документа + зміст + форма.

За результатами дослідження – критерії, критичні для стійкості ПЗВО.

Критичний критерій 2. Актуальність і фокус цілей, реалістичність планування

Стратегічна зосередженість лише на основних цілях

Відповідність амбіцій наявним ресурсам



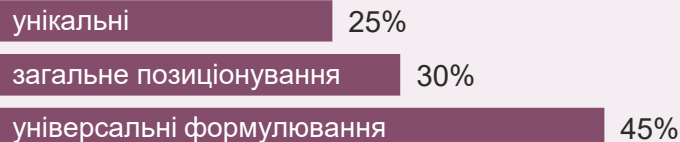
- ✓ ДонНУ ім. Стуса: три пріоритети, лаконічна структура
- ✗ ДонУЕП: завдання у стилі «покращення позицій у рейтингу» без конкретики
- ✗ ХЕПІ: 27 напрямів у 8 категоріях
- ✓ ДонНАБА: «стратегія виживання» врятувала у патовій ситуації 2014 і дозволила перейти до «стратегії сталого розвитку» 2020,
- ✗ яку не переглянули у 2022, що і стало фатальним для унікального ЗВО



Наявність та якість стратегії розвитку

Критичний критерій 3. Унікальність і профільність

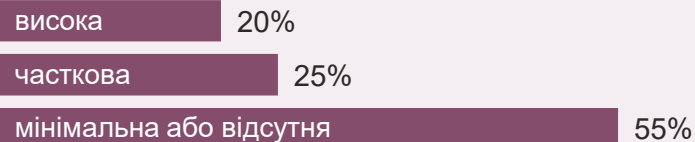
*Відображення особливостей закладу в місії/візії
(для ПЗВО особливо важливо для здорового клімату
в середовищі ЗВО-аборигенів)*



- ✓ ТХІ: підготовка капеланів і конфліктологів – актуальна спеціалізація для воєнного часу
- ✗ ХДАЕУ: «флагман аграрно-економічної освіти півдня України» – в місії та візії профільність не відтворюється
- ✓ ДНМУ: забезпечення Кіровоградської області медичними кадрами, стратегія збереження присутності в регіоні
- ✓ ТОВ «Метінвест Політехніка»: унікальна корпоративна модель – «центр підготовки кадрів + акумуляція ідей + науково-технічний потенціал для промисловості»
- ✓ ПІМ: зберіг «князівські» традиції й лінгвістичну унікальність навіть у статусі відокремленого підрозділу ДДПУ впродовж 14 років, самостійно оновлює стратегію на відміну від материнського ЗВО

Критичний критерій 4. Інтеграція з регіоном і міжнародне партнерство

*Врахування потреб місцевого ринку праці
Співпраця з місцевою владою та бізнесом
Збереження та розвиток міжнародних зв'язків*



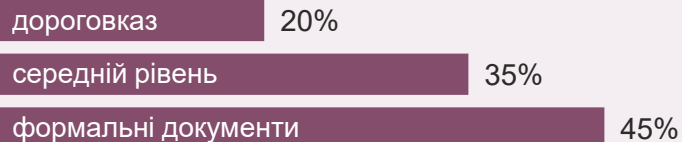
- ✓ ТДАТУ - інтеграція з регіональною стратегією Запоріжжя 2030
- ✓ БДПУ: відновлення матеріально-технічної бази й інноваційні проекти за сприяння міжнародних грантів
- ✗ ПДТУ: стратегія орієнтована на «проблеми та ринок освітніх послуг у Маріуполі»
- ✓ ПДТУ: симбіоз з НТУ «Дніпровська політехніка» зі збереженням ідентичності



Наявність та якість стратегії розвитку

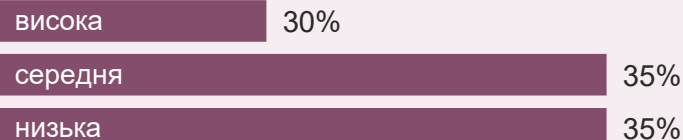
Критичний критерій 5. Структурованість документа
і зрозумілість стратегії для спільноти

*Стратегії як дороговказ, а не формальність на полиці
Пошук спільних цілей для спільноти, а не лише керівництва
Зручність і лаконічність викладу*



- ✓ МДУ: презентаційний формат з інфографікою – «стратегія має бути живою, а не лежати 5 років у шухляді»
- ✗ ДДПУ: яскравий негативний приклад формалізму
- ✗ МДПУ: стратегія у форматі слайдера з картинками – неможливо використовувати як управлінський інструмент

Якість стратегічного планування



✓ Ключові патерни успішного стратегування:

- оперативне стратегування після релокації впродовж 2-6 місяців (ДонНТУ);
- фокус на «збереження» замість «зростання» (БДПУ);
- активна участь спільноти (ХДУ)

✗ Знакові ризики:

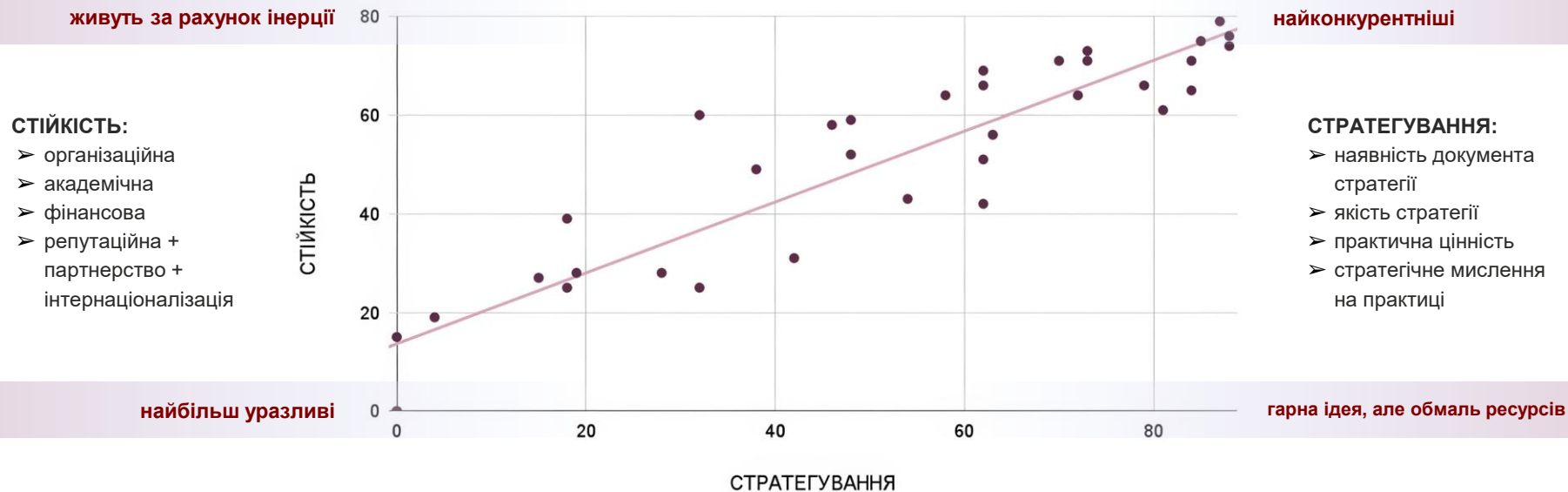
- очікування швидкого повернення без адаптації (~ 40% аналізованих ПЗВО);
- формальне ставлення до стратегування (~ 50% аналізованих ПЗВО).



Наявність та якість стратегії розвитку

Аналіз стратегій виконано виключно силами Human Intelligence.
При побудові Стійкість vs Стратегування для об'єктивності
статистичної оцінки та незмінності підходу використано
LLM ✨ Claude AI

! Якість стратегування є критичним
фактором виживання ПЗВО





Спектр і якість зв'язків ПЗВО із оточенням, у тому числі із стейкхолдерами (1)

Які аспекти розглядалися?

- 1 Визначеність комунікаційної політики закладу в його стратегічних документах (на рівні стратегії розвитку чи окремої комунікаційної стратегії);
- 2 Присутність основних складових бренду закладу: брендинг від рівня візуальної ідентифікації, визначення змістовного “ядра” бренду, основних аргументів у позиціонуванні закладу в новій громаді та новому контексті до дій з просування бренду;
- 3 Використання активності ПЗВО у веб-просторі для досягнення комунікаційних цілей;
- 4 Упорядкованість й системність комунікації з партнерами – владою, громадою, роботодавцями, бізнесом;
- 5 Розвинутість практик внутрішньої комунікації в ПЗВО;
- 6 Застосування рекрутингових технологій із залучення вступників;
- 7 Інституційна спроможність закладу до використання комунікаційних технологій і реалізації комунікаційної політики.



◎ Спектр і якість зв'язків ПЗВО із оточенням, у тому числі із стейкхолдерами (2)

- Відсутність окремих комунікаційних стратегій у більшості ПЗВО
- Формування бренду частіше всього здійснюється фрагментарно і несистемно
- Майже всі переміщені ЗВО представлені в інтернеті через офіційні сайти та соціальні мережі, проте рівень цієї присутності й впливу досить відрізняється
- Спектр та інтенсивність взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами переважно обмежується традиційними контактами і зосереджується головним чином на роботі з абітурієнтами та студентами



◎ Спектр і якість зв'язків ПЗВО із оточенням, у тому числі із стейкхолдерами (3)

В умовах переміщення налагодження внутрішньої комунікації в більшості випадків ускладнене, і зазвичай ПЗВО підтримують її лише на базовому рівні. Перевага віддається традиційним вертикальним каналам із мінімальним акцентом на розвиток корпоративної культури чи неформальну горизонтальну взаємодію.

Наявні комунікаційні практики часто залежать від ентузіазму окремих працівників або підрозділів і не підкріплені достатніми ресурсами та структурою.

Недостатня формалізація і ресурсні обмеження призводять до того, що комунікаційні активності здійснюються непослідовно, фрагментарно, а новостворені стратегії залишаються на рівні декларацій. Водночас кращі кейси демонструють, що за наявності волі керівництва і підтримки донорів можна вибудувати дієву комунікаційну інфраструктуру навіть в умовах релокації.



Працевлаштування випусників



Вивчення працевлаштування випусників ПЗВО ґрунтується на використанні Методології та Рейтингу закладів вищої освіти у сфері управління МОН за оцінкою зайнятості та показником працевлаштування їхніх випусників.

Використовувалися первинні базові дані Директорату фахової передвищої, вищої освіти МОН України, отримані від Пенсійного фонду України. Відповідні показники групувалися за кожним ПЗВО та за його рейтингом серед усіх ЗВО країни, підпорядкованих МОН України. Проведено порівняльний аналіз відповідних розрахункових показників моніторингових досліджень 2021, 2023 та 2024 років.

Аналіз носить практичний характер. Сформульовані рекомендації для кожного ПЗВО в підпорядкуванні МОН України.



Вибрані рекомендації для МОН України (1)

Посилення координації з боку МОН (3, 4, 8, 9, 14, 19, 20, 21, 23)

- Активніша координація, методичний та інформаційний супровід всієї мережі ПЗВО з боку МОН, яке є засновником більшості переміщених закладів і розробником основних нормативних документів, що регулюють їх діяльність.
- Організація під егідою МОН та регіональних органів влади серії регіональних форумів «Університет – громада – бізнес».
- Оновлення нормативно-правової бази щодо Ради ректорів переміщених ЗВО та врахування належним чином пропозицій Ради в подальшій політичній та операційній діяльності МОН.
- Допомога МОН у вигляді заохочення входження бізнес-структур, місцевих громад, громадських організацій, міжнародних благодійних фондів тощо у взаємовигідні партнерства з українськими ПЗВО.
- Ініціювання розробки методики, яка б дозволила проведення моніторингових досліджень попиту та пропозицій на кадри за відповідними спеціальностями та освітніми ступенями, що охоплюють всі типи та види ЗВО.
- Розробка не лише загального орієнтовного плану дій для переміщення ЗВО (інструкції, алгоритми взаємодії з місцевими органами влади та ЗВО, логістику), а й аналіз для кожного закладу потенційних локацій переміщення щодо актуальності для них освітніх програм ПЗВО, можливостей інтеграції в регіональні ринки праці, наявності будівель для навчання і проживання учасників освітнього процесу.



Вибрані рекомендації для МОН України (2)

Надання умов для розвитку (1, 2, 15, 18, 22)

- Вдосконалення раціональної системи преференцій для переміщених ЗВО, без чого ці заклади приречені на боротьбу за виживання із вірогідною перспективою повільного вмирання.
- Важливо, аби МОН знайшло можливості значно швидше передавати будівлі та майнові комплекси у господарське розпорядження ПЗВО.
- Проведення регіональних стратегічних сесій з розробки дорожньої карти розбудови освітньої екосистеми в регіонах розміщення ПЗВО.

Нові напрями академічної політики (12)

- Посилення уваги до організації інтенсивних курсів, націлених на оволодіння частковими та мікрокваліфікаціями, як найбільш прийнятних для таких категорій здобувачів як ветерани війни і члени їхніх сімей, ВПО, біженці, що повертаються на Батьківщину, військовослужбовці тощо.



Вибрані рекомендації для МОН України (3)

Розвиток управлінських, комунікаційних та інших компетенцій (5, 6, 7, 10, 11)

- Створення комплексу цифрових посібників, що містять, з одного боку, канонічні правила стратегування, а з іншого — матимуть характер “конструктора” інструментів і рішень, що допоможуть кожному ЗВО розробляти насправді оригінальні стратегічні продукти.
- Створення за сприяння МОН, інших профільних міністерств та центральних органів виконавчої влади окремої програми з підтримки та розвитку комунікаційних спроможностей переміщених закладів вищої освіти.
- Координація з боку МОН розробки різноманітними громадськими і професійними організаціями практичних порадників щодо практик з розбудови комунікацій, брендингу, створення партнерств зі стейкхолдерами, продуктивної активності у вебпросторі тощо.
- Поширення практик компетентнісного розвитку на всі ЗВО, зокрема і переміщені, незалежно від їх підпорядкування і форми власності.
- Допомога створенню в ПЗВО реальних стратегій профорієнтаційної діяльності з фокусом на дійсні потреби тих ринків праці та територій, для яких ці заклади сьогодні працюють.



Вибрані рекомендації для МОН України (4)

Розвиток міжнародної підтримки (16, 17, 24, 25, 26, 27)

- Створення за сприяння МОН спеціальної англomовної електронної платформи, на якій будуть представлені потреби і можливості співпраці всіх ПЗВО.
- Ініціювання МОН великого міжнародного проекту співфінансування модернізації ПЗВО в нових локаціях.
- Ініціювання МОН фокусних тренінгів, консультацій (зокрема із зарубіжними експертами) і горизонтального поширення досвіду успішних ПЗВО щодо вдосконалення стратегування у сфері інтернаціоналізації.
- Проведення добровільного аудиту інтернаціоналізації, який допоможе у боротьбі з імітаційними практиками, дасть можливість стандартизувати систему обліку показників і результатів інтернаціоналізації і дозволить ПЗВО зосередитися не стільки на кількісному вимірі, скільки на якісному впливі інтернаціоналізації на розвиток закладу.
- Запуск програми внутрішніх виробничих стажувань (job shadowing) персоналу відділів міжнародної діяльності або аналогічних підрозділів у профільних структурах провідних українських ЗВО — флагманів інтернаціоналізації.



11 регіональних презентацій результатів моніторингу





Follow up



ANNUAL CONFERENCE 2025

ORGANIZATIONS AND INSTITUTIONS IN TIMES OF WAR

Ukraine, Eastern Europe and Beyond

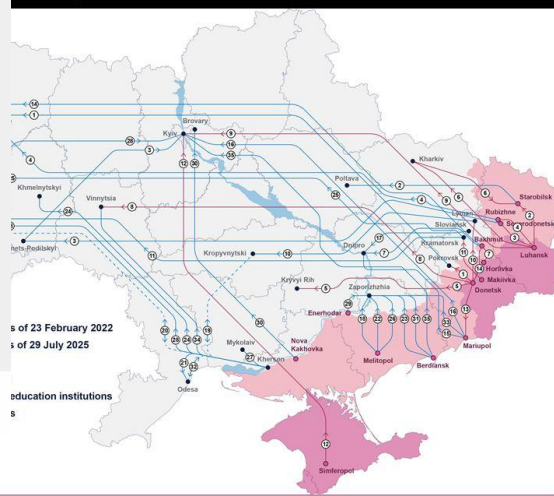
October 9-11, 2025 | University of Regensburg



Management, Volume 9, Issue 2, 2025

Taras Finikov (Ukraine, Poland), Igor Lyman (Ukraine), Serhii Kovachov (Ukraine), Yana Suchikova (Ukraine)

RELOCATED UNIVERSITIES OF UKRAINE: SPATIAL-TEMPORAL MAPPING, TRAJECTORIES, AND LESSONS FROM TWO WAVES OF DISPLACEMENT (2014-2025)



XII International Multidisciplinary Symposium of Memory Studies (SIMEM)

Taras Finikov (International Foundation for Educational Policy Research)
Igor Lyman, Yana Suchikova, Serhii Kovachov (Berdiansk State Pedagogical University)

Ukrainian Displaced Universities: Memory Retention and Monitoring

Introduction

In 2014-2025, International Foundation for Educational Policy Research conducted research into what is the history of the formation of the network of relocated universities in Ukraine, how the activities of the displaced universities are being transformed, how this network functions in new locations and contexts, and what perspectives for further stability and development are opening up for its individual components.

While analysing the phenomenon of displaced higher education institutions in Ukraine, it is worth noting that the displacement process encompassed two major waves. In 2014 and 2022. This is directly related to the dynamics of Russian aggression against Ukraine, when Crimea and part of Donetsk and Luhansk regions were occupied in the first phase, and a significant part of Donetsk and Luhansk regions, as well as Zaporizhzhia and Kherson regions, were occupied in the second phase.

A total of 44 Ukrainian HEIs were identified as having been fully or partially relocated between 2014 and 2022. 35 displaced HEIs were selected for analysis.

The analysis of each displaced HEI was carried out based on the following six aspects:

- Availability and quality of the development strategy
- Range and quality of the displaced HEI connections with the community, including stakeholders
- Status of accreditation of the complex of educational programmes
- Results of admission campaigns
- Employment of graduates
- Level of internationalisation of the displaced HEI

Analysis using this scheme made it possible to obtain a holistic picture of the situation in each higher education institution, a comprehensive understanding of the prospects for the development of displaced institutions as a whole, and to provide recommendations for each displaced HEI, as well as for the Ministry of Education and Science of Ukraine and the National Agency for Higher Education Quality Assurance.

Stages of monitoring:

1. At the first stage (desk study), each aspect was analysed through the use of open sources by members of the expert group and, in some cases, initial experts. A list of associated criteria was defined for each aspect.
2. The second stage involved contacting each displaced HEI through the Ministry of Education and Science of Ukraine with a request to provide topical and factual information on specific areas of their activities.



Relocation has not only led to disintegration but also given rise to new educational configurations in the form of networks, distributed and multi-format universities. This requires a rethinking of the regulatory framework, which will enable to view the university as a stable institution with a fixed location.

The history of relocations of Ukrainian HEIs constitutes a unique source of experience that deserves systematic preservation and analysis. The experience may be of value not only for Ukraine but also for other countries facing

displacement of educational institutions.

The sixth stage entailed disseminating the monitoring results and recommendations to interested parties, as well as publishing these results and recommendations.

Some conclusions of the monitoring

University relocation is not merely a change of geography but a stress test for all levels of governance encompassing challenges to sustaining stability, the quality of educational programs, communication capacity, institutional identity and the trust of both students and other key stakeholders.

The inconsistency and fragmentation of state response pose risks for the recovery and long-term sustainability of these institutions. The absence of a comprehensive, inter-agency official register of relocated HEIs – regularly updated to reflect their current status – means a number of such universities are insufficiently visible for national educational policy support.

Relocation has not only led to disintegration but also given rise to new educational configurations in the form of networks, distributed and multi-format universities. This requires a rethinking of the regulatory framework, which will enable to view the university as a stable institution with a fixed location.

The history of relocations of Ukrainian HEIs constitutes a unique source of experience that deserves systematic preservation and analysis. The experience may be of value not only for Ukraine but also for other countries facing displacement of educational institutions.

The sixth stage entailed disseminating the monitoring results and recommendations to interested parties, as well as publishing these results and recommendations.



Про проєкт / About
the project

Методологія
дослідження

Заклади

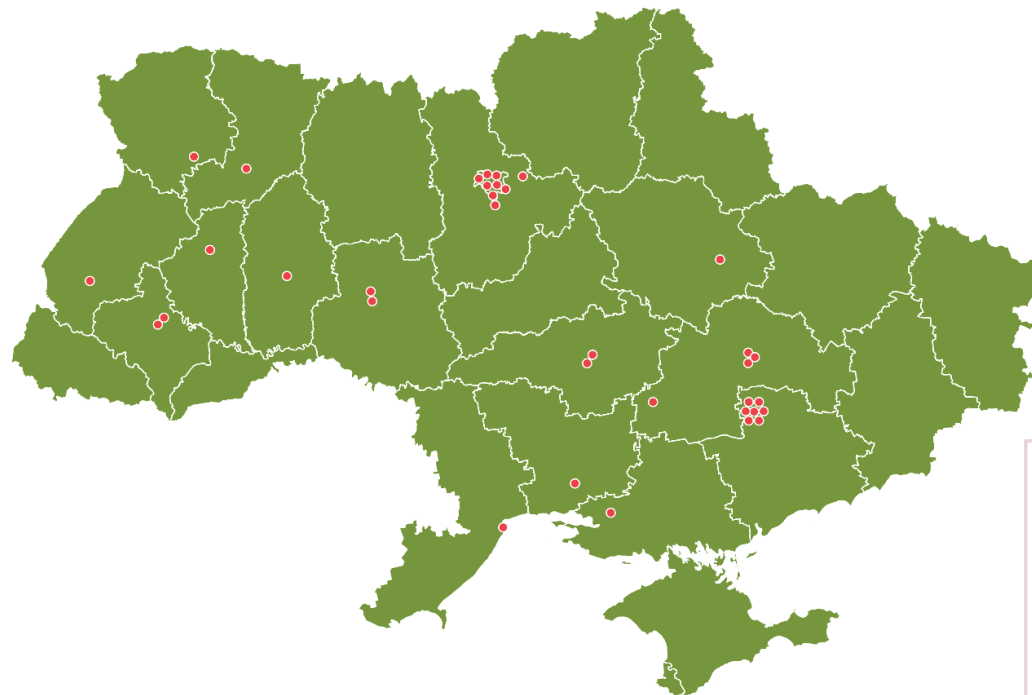
Аналіз мережі ПЗВО

Рекомендації

Аналітичний звіт

Поширення
результатів

Інші матеріали



pzvo.edupolicy.org.ua

Переміщені ЗВО 2014, 2022



Дякуємо за увагу,
запрошуємо до обговорення!

