

СЕКЦІЯ 5
МЕНЕДЖМЕНТDOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-57-12>

УДК 338.242:[355.02:378]:004.056.5(477.72)

Співаковський О.В.*доктор педагогічних наук, професор,
ректор**Херсонського державного університету*
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7574-4133>*E-mail: spivakovsky@ksu.ks.ua***Омельчук С.А.***доктор педагогічних наук, професор,
перший проректор**Херсонського державного університету*
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0323-7922>*E-mail: omegas@ksu.ks.ua***Мельникова К.В.***кандидатка економічних наук,
деканеса факультету бізнесу і права
Херсонський державний університет*
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6415-5667>
*E-mail: EMelnikova@ksu.ks.ua***ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ ПІД ЧАС ВІЙНИ: УПРАВЛІНСЬКА СТАБІЛЬНІСТЬ,
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА МЕРЕЖЕВЕ ВРЯДУВАННЯ**

Повномасштабна війна створила перед освітніми закладами України справжній стрес-тест, оголивши різницю між формальною автономією закладу вищої освіти та реальною інституційною спроможністю як чинником міцності та можливістю ефективно функціонувати в турбулентному середовищі. У цьому контексті Херсонський державний університет викликав особливий інтерес, оскільки здатність університету виконувати ключові бізнес-процеси пріоретизувалася якнайвиразніше. На цій підставі здійснено глибокий аналіз можливостей університету щодо виконання трьох важливих функцій: ефективного управління, адаптації до цифрової епохи та формування міцних партнерських відносин. Стаття ґрунтується на багатосторонній методології зі збором даних з різних джерел. Проаналізовано стратегічні документи університету, дані щодо стабільності команди, фінансових джерел, міжнародних проєктів, результати опитувань серед працівників та здобувачів, а також порівняли дані до та після відповідно з 2022 по 2025 рік. Результати роботи відображаються кількома критеріями: стабільність освітнього процесу, організаційна стійкість та рівень розвитку мережових відносин. Стаття надає цінну інформацію для закладів вищої освіти, які перебувають у подібному стані, та сприяє розробленню ефективних стратегій задля забезпечення їхньої стійкості та розвитку. Ключові результати відображено такими індикаторами: безперервність освітнього процесу (uptime/MAU KSU24, частка сервісів «університет у смартфоні»), організаційна стійкість (час ухвалення рішень, збереження управлінської вертикалі, частка НПП, що залишилися), ресурсна база та партнерства (відремонтовані аудиторії/лабораторії, міжнародні мобільності, грантові надходження, позиції в рейтингах).

Ключові слова: інституційна спроможність, університетське урядування, інституційна стійкість, резильєнтний університет, цифрова трансформація, автономія.

**Spivakovskiy Oleksandr, Omelchuk Serhii, Melnykova Kateryna. INSTITUTIONAL CAPACITY OF
KHERSON STATE UNIVERSITY DURING THE WAR: MANAGERIAL STABILITY, DIGITAL TRANSFORMATION,
AND NETWORKED GOVERNANCE**

The full-scale war created a real stress test for Ukraine's higher education institutions, exposing the gap between formal university autonomy and actual institutional capacity as a factor of resilience and the ability to function effectively in a turbulent environment. In this context, Kherson State University has drawn particular attention, as its ability to sustain key business processes became a top priority. On this basis, an in-depth analysis was conducted to assess the university's capacity to perform three core functions: effective governance, digital adaptation, and the development of strong partnership relations. The article is based on a multidimensional methodology involving

data collection from various sources. It analyzes the university's strategic documents, team stability, financial resources, international projects, and the results of surveys among staff and students, comparing data before and after the full-scale invasion, from 2022 to 2025. The findings are reflected in several criteria: stability of the educational process, organizational resilience, and the level of network relationship development. The article provides valuable insights for higher education institutions in similar circumstances and contributes to developing effective strategies to ensure their sustainability and growth. Key results are represented by indicators such as: continuity of the educational process (uptime/MAU KSU24, share of "university-in-a-smartphone" services), organizational resilience (decision-making time, preservation of management hierarchy, share of academic staff retained), resource base and partnerships (renovated classrooms/laboratories, international mobility, grant revenues, ranking positions).

Key words: institutional capacity; university governance; institutional resilience; resilient university; digital transformation; autonomy.

Постановка проблеми. Вторгнення російської федерації в Україну в 2022 році стало викликом для всієї системи вищої освіти. Більшість університетів опинилися в умовах загроз безпеці, втрати інфраструктури, релокації персоналу та здобувачів освіти. Ці події поставили перед академічною спільнотою нове питання: що таке інституційна спроможність університету в кризовому середовищі і як її можна виміряти не декларативно, а використовуючи конкретні показники ефективності, адаптивності та стійкості?

Херсонський державний університет (ХДУ) став одним із символів виживання і трансформації під час війни. Переміщення до м. Івано-Франківськ без втрати юридичної адреси в м. Херсон, збереження управлінської вертикалі, цифровізація освітніх процесів через корпоративну електронну платформу KSU24, інтеграція державних сервісів Дія.Підпис і Дія.Шеринг, а також побудова компліментарного партнерства з Карпатським національним університетом імені Василя Стефаника створили унікальний кейс інституційної адаптації в екстремальних умовах.

Проблема дослідження полягає в необхідності конкретизувати поняття інституційної спроможності у кризовому контексті, показати, як університет здатний зберігати функційність, академічну якість, корпоративну культуру та соціальний вплив у ситуації війни й переміщення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття університетської автономії та інституційної спроможності є взаємопов'язаними, проте не тотожними. Автономія університету – це правовий і управлінський статус, який забезпечує закладу свободу ухвалювати рішення у сфері академічної, фінансової, кадрової та організаційної політики (EUA, 2021). Вона створює простір для самостійного визначення цілей і стратегій, але сама по собі не гарантує ефективності реалізації їх. Вод-

ночас інституційна спроможність охоплює фактичну здатність університету ефективно діяти в межах наданої автономії – мобілізувати ресурси, управляти змінами, підтримувати сталий розвиток і досягати результатів (OECD, 2020; European Commission, 2023).

У закордонних дослідженнях інституційну спроможність визначають як системну властивість, що поєднує ефективне урядування, лідерство, адаптивність до змін і наявність ресурсної бази. У сучасних моделях (Achieving the Dream Framework, 2022) цей набір доповнюється п'ятим виміром – партнерські відносини (engagement/partnerships), які відображають здатність університету вибудовувати партнерські зв'язки з громадами, бізнесом та іншими інституціями, що підвищує стійкість організації в умовах кризи.

Підхід резильєнтного університету (resilience university) ґрунтується на теорії відкритих систем: університет функціонує у взаємодії з мінливим соціальним, економічним і технологічним середовищем, а стійкість визначається здатністю адаптуватися, навчатися й відновлюватися після шоків [5]. Ключову роль відіграють цифрова трансформація, соціальний капітал і розподілене лідерство (distributed leadership), коли управлінські функції делегують різним рівням організації, а рішення ухвалюють колегіально на основі довіри та відповідальності [8]. Дослідження останнього десятиліття демонструють зсув від нормативного опису автономії до емпіричних підходів, що вимірюють здатність інституції перетворювати автономію на результати. Звіти Європейської асоціації університетів (EUA) показують, що автономія має організаційний, фінансовий, кадровий та академічний виміри, а різницю в результативності краще пояснює внутрішня архітектура ухвалення рішень, прозорість і підзвітність, а не формальний правовий статус [6].

Згідно з дослідженнями OECD (Digital Education Outlook 2023), спроможність – це характеристика відкритих систем, у яких ефективність залежить не лише від ресурсів, а й від якості організаційного дизайну, цифрової та навчальної здатності [10]. Єврокомісія (2023) характеризує університети як відкриті інноваційні вузли, що трансформують автономію у спроможність через системи управління, дані та партнерства.

Пандемія COVID-19 продемонструвала, що сталість освітнього процесу безпосередньо залежить від попередніх інвестицій в інфраструктуру даних, компетентність персоналу й регуляторні рамки екстреної дистанційної освіти [14]. Тож цифрова зрілість постає як детермінанта інституційної стійкості.

Одночасно зростає кількість досліджень щодо партнерства та інтернаціоналізації, які показують, що мережеві альянси підсилюють спроможність завдяки спільній інфраструктурі, мобільності та обміну знаннями. Оцінка ініціативи European Universities Європейського парламенту [3] засвідчує, що життєздатність альянсів визначають здатністю до адаптації й інтеграції різних моделей автономії в межах спільної структури врядування.

Українські науковці Інституту вищої освіти НАПН України (2022–2024) розглядають інституційну спроможність як комплексну властивість, що поєднує врядування, лідерство, міжнародну компетентність і студентське самоврядування. Водночас фіксується “інституційний розрив” між декларативною автономією та фактичною реалізацією, зумовлений нормативними, фінансовими й демографічними обмеженнями [12].

Узагальнюючи, зазначимо, що автономія є необхідною умовою розвитку університету, а інституційна спроможність – операційним втіленням його. Саме у межах «операційного контуру» – де поєднано управлінські процедури, цифрові рішення, соціальний капітал і партнерство – автономія набуває вимірюваних результатів у якості, фінансовій стабільності, репутації та стратегійній стійкості. Відповідно, аналітична рамка цього дослідження ґрунтується на триаді «автономія → інституційна спроможність → стратегійна стійкість», у межах якої п'ять взаємопов'язаних вимірів – врядування, лідерство, адаптивність, ресурси та партнерство - формують систему університетської резильєнтності (таблиця 1).

Метою статті є аналіз чинників інституційної спроможності Херсонського держав-

Таблиця 1

Порівняльна характеристика підходів до інституційної спроможності університетів

Джерело / Підхід	Основний акцент	Ключові складові	Методологічний фокус	Обмеження / Виклики
EUA (University Autonomy Scorecard, 2021)	формальна автономія як передумова ефективності	організаційна, фінансова, кадрова, академічна автономія	оцінювання через індексні показники	не враховує якість управління та реалізаційний аспект
OECD (2023)	відкриті системи, цифрова зрілість, адаптивність	врядування, цифрова готовність, навчальна спроможність	управління на основі даних; аналітика процесів	бракує фокусування на соціальному капіталі
European Commission (2023)	університет як інноваційний хаб	автономія, партнерство, відкриті інфраструктури	Аналіз екосистеми; показники залученості	недостатня деталізація внутрішніх механізмів
UNESCO-IESALC (2021)	безперервність освіти в кризах	доступність, якість, цифрова готовність	аналіз політик у надзвичайних ситуаціях	орієнтація на короткострокову стабільність
Achieving the Dream (2022)	інституційна зміна через сім спроможностей	лідерство, дані, справедливність, викладання, залученість, стратегія, політики	оцінювання внутрішньої зрілості закладу	менше враховує контекстні чинники системної кризи
Українські дослідження (ІВО НАПНУ, 2022–2024)	інституційна стійкість у поствоєнному контексті	урядування, лідерство, ресурси, інтернаціоналізація	діагностика спроможності ЗВО, policy-практики	брак цифрових метрик і позовжнього аналізу

ного університету, розкрити логіку переходу від університетської автономії до стратегійної стійкості, а також запропонувати аналітичну рамку для оцінювання таких процесів у системі української вищої освіти.

Методологія дослідження. Дослідження реалізовано у форматі пояснювального кейс-стаді, спрямованого на розкриття причинно-наслідкових зв'язків та механізмів формування інституційної спроможності Херсонського державного університету у період війни та релокації. Вибраний дизайн дослідження дає змогу пояснити, як і чому університет зберіг функційність у контексті багатовимірної кризи.

На інституційному рівні досліджено політики, стратегійні документи, структуру управління та партнерські мережі університету. Організаційний рівень охоплює факультети, адміністративні підрозділи та цифрову інфраструктуру, що забезпечує освітній процес та комунікацію. На індивідуальному рівні проаналізовано досвід викладачів, студентів, IT-команди та управлінців. Така тришарова модель дає змогу порівняти формальні механізми (policy level) із практиками реалізації їх (operational level), виявляючи синергію або розриви між стратегійними рішеннями та управлінською практикою.

Емпірична база поєднує первинні та вторинні джерела, охоплюючи управлінські, організаційні та поведінкові аспекти. До корпусу документів належать Стратегія розвитку Херсонського державного університету на 2023–2027 рр., регламенти структурних підрозділів, накази про релокацію, звіти про акредитацію. Особливу групу становлять цифрові дані корпоративної електронної платформи KSU24, що містять журнали активності користувачів, показники доступності системи (uptime), частоту транзакцій і рівень залученості до сервісів. Доповненням є кадрові та фінансові звіти, які відображають динаміку персоналу, міжнародне фінансування та фінансові надходження до спеціального фонду.

Первинні дані отримано шляхом онлайн-опитувань науково-педагогічних працівників і здобувачів протягом 2024–2025 рр., присвячених управлінській ефективності, цифровим практикам, якості навчання та рівню довіри в академічній спільноті. Зовнішній контекст представлений позиціями університету в рейтингах Webometrics, Scopus, ТОП-200, Консолідованому рейтингу українських ЗВО, а також участю у програмах Erasmus+ і Horizon Europe. Важливими

є документи про партнерство з Карпатським національним університетом ім. В. Стефаника, іншими українськими університетами-партнерами та університетами ЄС.

Аналітична стратегія поєднує кількісні та якісні методи. Документ-аналіз використано для реконструкції логіки управлінських рішень і структури врядування; контент-аналіз інтерв'ю – для тематичного кодування категорій *лідерство, адаптивність, довіра, ресурси*; аналітика логів KSU24 – для оцінювання частоти використання сервісів, тривалості сесій і стабільності роботи системи. Порівняльний аналіз «до / після» (2022–2025 рр.) відображає зміни в контингенті, міжнародній активності, фінансах та цифровізації. Завершальна contribution analysis дає змогу простежити зв'язки між управлінськими рішеннями (inputs) і досягнутими результатами (outcomes), ураховуючи вплив воєнного контексту.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Херсонський державний університет, один із найстаріших класичних університетів Півдня України, став прикладом інституційної стійкості та ефективного врядування в умовах війни. Період 2022–2025 років позначився етапами, які сформували його сучасну модель функціонування.

У лютому–березні 2022 року, після окупації м. Херсон, університет опинився у зоні бойових дій, що унеможливило безпечне продовження навчання й адміністрування. Попри це, керівництво забезпечило постійний зв'язок зі співробітниками та студентами через електронні канали комунікації – корпоративну пошту, телеграм і Google Workspace. Ці дії стали передумовою подальшої безперервності управлінських процесів.

У квітні 2022 року відбулося офіційне переміщення університету до м. Івано-Франківськ відповідно до наказу МОН України [17]. Особливістю цього рішення стало поєднання юридичної адреси в місті Херсон із фактичною адресою в м. Івано-Франківськ, що уможливило зберегти правову тяглість, фінансову легітимність і статус представника Херсонського регіону в національній освітній системі. Така подвійна адресність забезпечила університету можливість безперервно вести управлінську, освітню, наукову, фінансову та господарську діяльність.

Протягом травня–серпня 2022 року університет провів масштабну евакуацію архі-

вів, кадрової документації, лабораторного обладнання та експозицій зоологічного й археологічного музеїв. На базі Карпатського національного університету імені Василя Стефаника створено адміністративний хаб, який виконував функції тимчасового центру управління переміщенням університетом.

У 2023–2024 роках розпочалася розбудова нової інфраструктури. Згідно з договором про спільне користування приміщеннями, ХДУ отримав корпус в історичній частині м. Івано-Франківськ (за адресою: вул. Шевченка, 14), де розмістилися адміністративні служби й навчальні аудиторії. У 2025 році університет розширив простір, отримавши частину корпусу в м. Івано-Франківськ (за адресою: вул. Гетьмана Мазепа, 10), де було відкрито сім нових аудиторій і дослідницьких лабораторій, оснащених за стандартами гібридного навчання.

У 2025 році університет перейшов до етапу консолідації та стратегійного розвитку: завершено формування цифрової екосистеми KSU24, інтегрованої з державними сервісами Дія.Підпис, Дія.Шеринг і ЄДЕБО. ХДУ став першим українським університетом, який розробив і офіційно запровадив загальні політики використання штучного інтелекту в навчанні, викладанні й дослідженнях (Spivakovsky et al., 2025). Одночасно розширилася міжнародна співпраця – університет став партнером пістьох міжнародних проєктів, зокрема Erasmus+ та SAFER, що закріпило його позиції у сфері інтернаціоналізації.

Для систематизації ключових управлінських рішень, що визначили траєкторію розвитку університету в умовах війни, доцільно виокремити основні етапи його функціонування, управлінські дії та їх інституційні результати. Основні параметри кейсу Херсонського державного університету узагальнено в таблиці 2.

Феномен ХДУ полягає в поєднанні правової, управлінської, технологійної та соціальної стійкості, що дало змогу створити модель університету нового типу – резильєнтний університет. Його особливість проявляється в кількох взаємопов'язаних вимірах.

По-перше, подвійна адресність стала унікальним управлінським рішенням, яке забезпечило юридичну неперервність, збереження брендової ідентичності та можливість здійснювати господарську діяльність у безпечному регіоні, залишаючись водночас освітнім центром Херсонщини.

По-друге, модель компліментарного партнерства з Карпатським національним університетом імені Василя Стефаника ґрунтується не на конкуренції, а на взаємодоповненні. Приймаюча інституція надала матеріально-технічну базу й адміністративну підтримку, тоді як ХДУ забезпечив експертизу у сфері цифрового врядування, грантових практик і міжнародних комунікацій. Цей симбіоз створив перший в Україні прецедент між-університетської синергії, що може розглядатися як модель колективної інституційної спроможності (shared institutional capacity).

По-третє, повна цифрова міграція даних – понад 20 терабайтів – стала актом як технологійної, так і символічної стійкості. Перенесення даних із серверів у м. Херсон спочатку на інфраструктуру Карпатського національного університету імені Василя Стефаника, а потім у хмарне середовище Microsoft Azure забезпечило збереження «інституційної пам'яті» університету та гарантувало безперервність освітніх та адміністративних процесів.

По-четверте, збереження херсонської ідентичності спільноти стало підґрунтям соціального капіталу університету. Станом на жовтень 2025 року 92% науково-педагогічних працівників університету залишалися херсонцями, а 62% вступників ідентифікували себе з Херсонщиною. Така консолідація спільноти засвідчує не лише професійну лояльність, а й ціннісну єдність. Політика працевлаштування випускників передбачає повернення їх до регіону, що підсилює зв'язок між університетом і херсонською громадою.

До того ж відновлення через інновації стало стрижнем стратегії ХДУ. Корпоративна електронна платформа KSU24, реалізована за принципом «університет у смартфоні», охоплює адміністративні, освітні та комунікаційні сервіси. Вона забезпечує управління розкладом, цифровими журналами, опитуваннями, вибірковими дисциплінами та документообігом.

Досвід університету є актуальним як для національних, так і європейських закладів вищої освіти. У національному контексті він демонструє можливість релокації без втрати ідентичності, якості освіти й управлінської ефективності. У європейському – є прикладом резильєнтно орієнтованого врядування, у якому автономія поєднується з цифровою трансформацією, партнерствами та соціальною відповідальністю.

Приклад ХДУ доводить, що інституційна спроможність університету є результатом

Таблиця 2

Основні параметри кейсу Херсонського державного університету (2022–2025 рр.)

Періоди функціонування університету	Ключові управлінські рішення	Інституційні ефекти / результати	Аналітична інтерпретація (з погляду інституційної спроможності)
Окупація м. Херсон (лютий–березень 2022 р.)	Створення кризових каналів комунікації (телеграм, вайбер, корпоративна пошта, Google Workspace).	Забезпечено безперервність комунікації зі співробітниками та студентами.	Високий рівень <i>гнучкості</i> <i>врядування</i> – оперативна реакція на надзвичайні обставини.
Релокація до м. Івано-Франківськ (квітень 2022 р.)	Збереження юридичної адреси в м. Херсон при фактичному розміщенні в м. Івано-Франківськ.	Легальне продовження освітніх, кадрових і фінансових процесів. Функціонування університету у форматі двох офісів (Херсон – Івано-Франківськ)	Приклад інституційної гнучкості у кризовому врядуванні.
Евакуація та відновлення (травень–серпень 2022 р.)	Евакуація архівів, лабораторій і музейних фондів; створення адміністративного хабу на базі КНУВС.	Відновлення базових функцій університету, збереження «інституційної пам'яті».	Інтеграція <i>результативності</i> у структуру управління; збереження матеріальних і нематеріальних активів.
Формування нової інфраструктури (2023–2024 рр.)	Укладання угод про спільне користування приміщеннями (вул. Шевченка, 14, м. Івано-Франківськ).	Відновлено очний освітній процес; створено 7 нових аудиторій та лабораторій.	Відновлення ресурсної бази: демонстрація управління матеріальними активами через партнерство.
Консолідація цифрової екосистеми (2024–2025 рр.)	Розгортання KSU24 з інтеграцією <i>Дія.Підпис</i> , <i>Дія.Шеринг</i> , <i>ЄДЕБО</i> .	Розроблено концепцію «Університет у смартфоні»; стандартизовано освітні й адміністративні процеси.	Зрілість цифрового врядування: цифровізація як індикатор адаптивності та стійкості.
Інтернаціоналізація та партнерства (2025 р.)	Участь у 6-х міжнародних проєктах (Erasmus+, SAFER), 40+ угод із закордонними університетами.	Зміцнення міжнародної репутації, розширення фінансових можливостей (≈36 млн грн).	Мережева спроможність: партнерство як каталізатор зовнішньої легітимності та фінансової стійкості.
Збереження ідентичності та соціальної місії (2022–2025 рр.)	Підтримка херсонської спільноти; пріоритет працевлаштування в регіоні.	92% НПП – херсонці; 62% вступників 2025 року з Херсонщини.	Соціальна згуртованість і відновлюваність: ідентичність як чинник довіри й інституційної цілісності.

не лише наявності ресурсів, а насамперед узгодженої взаємодії людей, технологій і цінностей.

Оцінювання інституційної спроможності Херсонського державного університету здійснювалося за п'ятьма вимірами, що відображають ключові складники організаційної стійкості: врядування та автономія, лідерство і соціальний капітал, адаптивність і цифрова зрілість, ресурсна база, а також мережеві партнерства й інтернаціоналізація. Логіка оцінювання ґрунтується на послідовності входні ресурси (input) → процеси (process) → відтинкові результати (output) → результати впливу (outcome), що дає змогу простежити трансформацію управлінських рішень у конкретні результати.

Сукупність зазначених вимірів формує інтегровану модель інституційної спроможності, у якій врядування й лідерство визначають стратегічну узгодженість, адаптивність і ресурси – операційну життєздатність, а партнерства – зовнішню стійкість. Ця модель відображає послідовність «автономія → спроможність → стійкість», де автономія є передумовою, спроможність – процесом, а стійкість – результатом (таблиця 3).

Висока кореляція між цифровими метриками і якісними показниками підтверджує гіпотезу про взаємозалежність технічної та соціальної складників університетської стійкості.

Університет зумів зберегти повний цикл освітніх програм попри втрату матері-

Таблиця 3

Інтегрована рамка оцінювання інституційної спроможності ХДУ (2022–2025)

Вимір	Input (вхідні ресурси)	Process (процеси)	Output (відтинкові результати)	Outcome (результати впливу)
1. Урядування та автономія	Стратегія розвитку університету на 2023–2027 рр.; оновлені регламенти; кризові операційні стандарти	Колегіальні рішення ректорату та вченої ради; електронне управління документами	Скорочення часу на ухвалення рішень; підвищення прозорості управління	Стійке виконання стратегічних KPI; збереження інституційної автономії в умовах війни
2. Лідерство і соціальний капітал	Корпоративна структура; програми підтримки НПП; Школа професійного розвитку	Розподілене лідерство; регулярні брифінги; горизонтальна комунікація	Зміцнення внутрішньої довіри; стабільність кадрового складу	Retention rate $\geq 92\%$; стійка корпоративна культура взаємопідтримки
3. Адаптивність і цифрова зрілість	Корпоративні платформи KSU24, KSU-онлайн; інтеграція з Дія. Шеринг/ЄДЕБО; Azure-хмара	Міграція 20 ТБ даних; управління сервісами через KPI uptime, MAU, TTM	70% процесів через KSU24; uptime понад 98%	Забезпечення безперервності освітнього процесу; скорочення TTM до <3 міс.
4. Ресурсна база	Спецфонд ≈ 36 млн грн; корпуси в м. Івано-Франківськ; нове обладнання	Відновлення лабораторій; оновлення освітнього простору; стажування персоналу	Відкриття 7 нових аудиторій та лабораторій; 26 міжнародних мобільностей	Відновлення 85% наукової активності; посилення фінансової автономії
5. Мережеві партнерства та інтернаціоналізація	Мережа 40+ партнерів (ЄС, США, Канада); участь у 6 міжнародних проектах	Реалізація програм Erasmus+, SAFER; спільне користування інфраструктурою	Розширення спільних освітніх і наукових ініціатив	Збереження позицій у міжнародних і національних рейтингах та посилення зовнішньої легітимності [13,16, 18]

альної бази. Запроваджено комбіновану модель навчання: інтенсивні очні тижні в м. Івано-Франківськ поєднано з навчанням за допомогою дистанційних технологій. Практична підготовка здійснюється за місцем проживання студентів, а результати неформального навчання (Coursera, Udemu, Prometheus тощо) визнаються офіційно. Це забезпечило академічну якість і гнучкість освітніх траєкторій.

Корпоративна електронна платформа KSU24 перетворила університет на повноцінну цифрову екосистему, що інтегрує управління персоналом, освітній процес, документообіг і фінанси. Після перенесення даних у Microsoft Azure забезпечено понад 98% стабільності сервісів.

Спільно з Карпатським національним університетом імені Василя Стефаника створено два освітньо-дослідницькі центри, обладнані мультимедійними комплексами, 3D-сканерами та системами відеозапису. До 2025 року університет від-

новив до 85% довоєнного обсягу наукової діяльності.

Міжнародні партнерства й участь у грантових програмах забезпечили фінансову стабільність (≈ 36 млн грн спецфонду у 2024–2025 рр.) і збереження репутації в міжнародних і національних рейтингах. Активна мобільність та участь у проектах Erasmus+ і SAFER демонструють інтеграцію університету в європейський освітній простір.

Основними ризиками залишаються скорочення студентського контингенту (3721 $\rightarrow$ 2244 осіб станом на жовтень 2025 року), обмеженість власної матеріальної бази та відсутність спеціальної процедури акредитації для релокованих університетів. Водночас ці виклики стимулюють пошук інноваційних управлінських і цифрових рішень.

Отримані результати підтверджують гіпотези про вплив цифрової зрілості на безперервність освітніх процесів, мережевих партнерств – на швидкість відновлення

матеріальної бази, а соціального капіталу – на збереження якості та довіри. Інституційна спроможність університету постає як динамічна рівновага між автономією управління, інноваційною цифровізацією та колективною стійкістю спільноти, що виводить університет до моделі резильєнтного університету.

Висновки. Результати дослідження підтверджують, що інституційна спроможність у кризі є не статичним параметром, а системною динамікою взаємодії трьох компонентів – управлінської автономії, цифрової екосистеми та соціального капіталу. У їхній взаємодії формується «трикутник резильєнтності», у межах якого компліментарне партнерство створює матеріальну основу, цифрова трансформація – управлінську стабільність, а спільнота – моральну стійкість. Ця триєдність перетворює університет з об'єкта впливу на суб'єкта посткризового розвитку.

Висновки. Приклад Херсонського державного університету доводить, що інституційна спроможність у воєнних умовах є не похідною від ресурсів, а результатом здатності інтегрувати управлінські, цифрові та соціальні механізми. Автономія постає передумовою, спроможність – процесом, а стійкість – результатом цього процесу. Університет демонструє, як через взаємодію лідерства, технологій та партнерств можна перетворити кризу на середовище організаційного навчання.

Результати дослідження мають нормативне значення для вдосконалення управління системою переміщених університетів. Доцільно запровадити нові підходи до акредитації для релокованих закладів освіти, що враховувала б специфіку їхніх організаційних обмежень. Варто також інституційно підтримати розвиток цифрових екосистем, здатних забезпечити автономність і прозорість управління, зокрема через державні субвенції та грантові механізми. Перспективною є ініціатива Shared Campus, спрямована на спільне використання освітніх просторів між університетами приймаючих регіонів. Окремого нормативного закріплення потребує визнання цифрових індикаторів (логи активності, доступності системи (uptime), транзакційні дані) як легітимної бази для оцінювання якості освіти в кризових режимах.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Autonomy & governance. European University Association (EUA). URL: https://www.eua.eu/our-work/topics/autonomy-and-governance.html?utm_source
2. Bennetot Pruvot, E., Estermann, T. University Governance: Autonomy, Structures and Inclusiveness. In: Curaj, A., Deca, L., Pricopie, R. (eds) European Higher Education Area: The Impact of Past and Future Policies. Springer, Cham. 2018. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-77407-7_37
3. Craciun, D, Kaiser, F, Kottmann, A and Van der Meulen, B, Research for CULT Committee –The European Universities Initiative, first lessons, main challenges and perspectives, European Parliament, Policy Department for Structural and Cohesion Policies, Brussels. 2023. URL: <https://www.europarl.europa.eu>
4. Digital Transformation: Powering the Great Reset. The World Digital Transformation: Powering the Great Reset. The World Economic Forum. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Transformation_Powering_the_Great_Reset_2020.pdf
5. European Union. Higher Education Transformation Agenda – Open Innovation Ecosystems (EA-03-23-017-EN-N; ISBN 978-92-9469-548-2). Luxembourg: Publications Office of the European Union. 2023. DOI: <https://doi.org/10.2826/871856>
6. European University Association. University Autonomy in Europe IV: Country Profiles (I) [A report]. 2023, October 12. URL: <https://www.eua.eu/publications/reports/university-autonomy-in-europe-iv-country-profiles-i.html>
7. Kayanja, W., Kyambade, M., & Kiggundu, T. Exploring digital transformation in higher education setting: the shift to fully automated and paperless systems. *Cogent Education*, 2025. No. 12 (1). DOI: <https://doi.org/10.1080/2331186x.2025.2489800>
8. Langseth, I., Jacobsen, D. Y. & Haugsbakken, H. The Role of Support Units in Digital Transformation: How Institutional Entrepreneurs Build Capacity for Online Learning in Higher Education. *Tech Know Learn*, no. 28, pp. 1745–1782. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10758-022-09620-y>
9. O. Spivakovsky, S. Omelchuk, V. Kobets, M. Poltoratskyi, D. Malchykova, and O. Lemeshchuk, Institutional regulation of using ai-based services through the kano model: the case of kherson state university, *ITLT*, vol. 108, no. 4, pp. 129–157, Sep. 2025, DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v108i4.6269>
10. OECD. OECD Digital Education Outlook 2023: Towards an Effective Digital Education Ecosystem, OECD Publishing, Paris, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/c74f03de-en>
11. Pasichnyi, R., Serhieiev, V., Shevchenko, S., Petrukha, N., & Hryvna, B. Digital transformation of higher education as a driver of Ukraine's integration into the European educational space. *Cadernos de Educação Tecnologia e Sociedade*, 2024. No. 17(se4), P. 232–245. DOI: <https://doi.org/10.14571/brajets.v17.nse4.232-245>
12. Soboliev, V. M., & Sobolieva, M. V. Institutional Capacity of the Higher Education System and Factors of Its Provision. *The problems of economy*, 2021. No. 2 (48), P. 63–69. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-63-69>
13. Ukraine Ranking July 2025 – Webometrics Global Position. (б. д.). Webometrics Global Web Rankings for Universities: Measuring Global Academic Impact & Visibility. URL: https://www.webometrics.org/ukraine?fbclid=IwY2xjawN69B5leHRuA2FlbQlXMQBzcnRjBmFwcF9pZBAyMjIwMzIxNzg4MjAwODkyAAEew00ms6NF6CwqZdJOWsAR1eriZ_oqO3jBhZixrV2hbqI0KnysBvy7NTUwg_aem_heyZAqf9FucBzBugh37Kug

14. UNICEF Europe & Central Asia. Building resilient education systems beyond the COVID-19 pandemic: Considerations for education decision-makers at national, local and school levels. 2020. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/media/8011/file/ECAR%20CONSIDERATIONS%20FOR%20EDUCATION%20PROVISION-%20v2.5%20ENG.pdf>
15. University Autonomy in Europe IV: The Scorecard 2023. (б. д.). European University Association (EUA). URL: <https://www.eua.eu/publications/reports/university-autonomy-in-europe-iv-the-scorecard-2023.html>
16. Освіта.UA. (б. д.). *Вступ.ОСВІТА.UA: Найбільший бал НМТ на контракт*. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/vstup-osvita/59045/>
17. Міністерство освіти і науки України. *Про тимчасове переміщення Херсонського державного університету* (Наказ № 356). 2022. URL: https://mon.gov.ua/npa/pro-timchasove-peremishennya-hersonskogo-derzhavnogo-universitetu?__cf_chl_tk=kqsD.4sbFF8Dur6wvcsp.ueAVFklgSP1y7Y2SnLGnYA-1762620071-1.0.1.1-WP1nd9u.4KZ6dm64qTISubucAd92iDfVPhJkmwuMR9M
18. Херсонський державний університет. (б. д.). *Рейтинг «ТОП-200 Україна»*. URL: <https://www.kspu.edu/Information/ratings/TOP200.aspx>
19. paperless systems. *Cogent Education*, no. 12 (1). DOI: <https://doi.org/10.1080/2331186x.2025.2489800>
8. Langseth, I., Jacobsen, D.Y. & Haugsbakken, H. (2023) The Role of Support Units in Digital Transformation: How Institutional Entrepreneurs Build Capacity for Online Learning in Higher Education. *Tech Know Learn*, no. 28, pp. 1745–1782. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10758-022-09620-y>
9. Spivakovsky O., Omelchuk S., Kobets V., Poltoratskyi M., Malchykova D., and Lemeshchuk O. (Sep. 2025) Institutional regulation of using ai-based services through the kano model: the case of kherson state university, *ITLT*, vol. 108, no. 4, pp. 129–157. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v108i4.6269>
10. OECD (2023), *OECD Digital Education Outlook 2023: Towards an Effective Digital Education Ecosystem*, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/c74f03de-en>
11. Pasichnyi, R., Serhieiev, V., Shevchenko, S., Petrukha, N., & Hryvnak, B. (2024). Digital transformation of higher education as a driver of Ukraine's integration into the European educational space. *Cadernos de Educação Tecnologia e Sociedade*, no. 17 (se4), pp. 232–245. DOI: <https://doi.org/10.14571/brajets.v17.nse4.232-245>
12. Soboliev, V. M., & Sobolieva, M. V. (2021). Institutional Capacity of the Higher Education System and Factors of Its Provision. *The problems of economy*, no. 2 (48), pp. 63–69. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-63-69>
13. Ukraine Ranking July 2025 – Webometrics Global Position. (б. д.). Webometrics Global Web Rankings for Universities: Measuring Global Academic Impact & Visibility. Available at: https://www.webometrics.org/ukraine?fbclid=IwY2xjawN69B5leHRuA2FibQlxMQBzcnRjBmFwcF9pZBAyMjIwMzkxNzg4MjAwODkyAAEew00ms6NF6CwqZdJOWsAr1eriZ_oqO3jBhZixrqV2hbbq10KnysBvy7NTUwg_aem_heyZAqf9FucBzBugh37Kug
14. UNICEF Europe & Central Asia. (2020). Building resilient education systems beyond the COVID-19 pandemic: Considerations for education decision-makers at national, local and school levels [PDF]. Available at: <https://www.unicef.org/ukraine/media/8011/file/ECAR%20CONSIDERATIONS%20FOR%20EDUCATION%20PROVISION-%20v2.5%20ENG.pdf>
15. University Autonomy in Europe IV: The Scorecard 2023. (б. д.). European University Association (EUA). Available at: <https://www.eua.eu/publications/reports/university-autonomy-in-europe-iv-the-scorecard-2023.html>
16. Vstup.OSVITA.UA: Naibilshyi bal NMT na kontrakt. (b. d.). OSvita.UA. Available at: <https://osvita.ua/vnz/rating/vstup-osvita/59045/>
17. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2022). *Pro tymchasove peremishchennia Khersonskoho derzhavnoho universytetu* (Nakaz № 356). Available at: https://mon.gov.ua/npa/pro-timchasove-peremishchennia-hersonskogo-derzhavnogo-universitetu?__cf_chl_tk=kqsD.4sbFF8Dur6wvcsp.ueAVFklgSP1y7Y2SnLGnYA-1762620071-1.0.1.1-WP1nd9u.4KZ6dm64qTISubucAd92iDfVPhJkmwuMR9M
18. Khersonskiy derzhavnyi universytet. (b. d.). *Reitynh "TOP-200 Ukraina"*. Available at: <https://www.kspu.edu/Information/ratings/TOP200.aspx>

REFERENCES:

1. Autonomy & governance. European University Association (EUA). Available at: https://www.eua.eu/our-work/topics/autonomy-and-governance.html?utm_source
2. Bennetot Pruvot, E., Estermann, T. (2018). University Governance: Autonomy, Structures and Inclusiveness. In: Curaj, A., Deca, L., Pricopie, R. (eds) *European Higher Education Area: The Impact of Past and Future Policies*. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-77407-7_37
3. Craciun, D., Kaiser, F., Kottmann, A and Van der Meulen, B., 2023, Research for CULT Committee –The European Universities Initiative, first lessons, main challenges and perspectives, European Parliament, Policy Department for Structural and Cohesion Policies, Brussels. Available at: <https://www.europarl.europa.eu>
4. Digital Transformation: Powering the Great Reset. The World Digital Transformation: Powering the Great Reset. The World Economic Forum. Available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Transformation_Powering_the_Great_Reset_2020.pdf
5. European Union. (2023). *Higher Education Transformation Agenda – Open Innovation Ecosystems* (EA-03-23-017-EN-N; ISBN 978-92-9469-548-2). Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI: <https://doi.org/10.2826/871856>
6. European University Association. (2023, October 12). *University Autonomy in Europe IV: Country Profiles (I) [A report]*. Available at: <https://www.eua.eu/publications/reports/university-autonomy-in-europe-iv-country-profiles-i.html>
7. Kayanja, W., Kyambade, M., & Kiggundu, T. (2025). Exploring digital transformation in higher education setting: the shift to fully automated and

Стаття надійшла: 16.10.2025

Стаття прийнята: 12.11.2025

Стаття опублікована: 28.11.2025