

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:

Завідувачка кафедри,

д.держ.упр., проф.

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

« ____ » _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-
ПСИХОЛОГІЧНИМИ ФАКТОРАМИ АДАПТАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ДО
ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Владислав ФІСАК

**Науковий керівник,
к.е.н., доцентка**

Леся МЕЛЬНИК

Дніпро - 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Освітній ступінь: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ФІСАКА ВЛАДИСЛАВА ЄВГЕНІЙОВИЧА

1. Тема роботи «Удосконалення управління соціально-психологічними факторами адаптації здобувачів до освітнього процесу в умовах воєнного стану» **Науковий керівник:** Мельник Леся Леонідівна, к.е.н., доцент,

Затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «__» _____ 20__ р. №

_____.

2. Термін подання здобувачем роботи «__» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи: звіти ДДАЕУ за 2021-2025 роки, онлайн-опитування, дані офіційного сайту ДДАЕУ.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).

1. Теоретичні засади управління адаптацією здобувачів освіти в умовах воєнного стану. 2. Аналіз системи управління адаптацією здобувачів у Дніпровському державному аграрно-економічному університеті. 3. Удосконалення управління соціально-психологічними факторами адаптації здобувачів до освітнього процесу. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

1. Класифікація факторів адаптації здобувачів. 2. Пріоритетність факторів адаптації в умовах воєнного стану. 3. Комплекс дестабілізуючих чинників освітнього процесу. 4. Можливості імплементації зарубіжного досвіду управління адаптацією в українських ЗВО. 5. Загальна динаміка контингенту здобувачів вищої освіти ДДАЕУ. 6. Розподіл рівня особистісної тривожності здобувачів освіти. 7. Думка здобувачів про необхідність психологічної служби в університеті. 8. Місце ЦААП в структурі університету. 9. Організаційна структура ДДАЕУ. 10. Рейтинг стресогенних факторів. 11. Етапи створення та імплементації Центру адаптації та психологічної підтримки (ЦАПП) в ДДАЕУ. 12. Розрахунок річного бюджету проекту створення ЦАПП.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: « ____ » _____ 20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Вересень 2024 р.	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи.	Жовтень 2024 р. – грудень 2024 р.	
3	Аналіз психологічного клімату підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Січень – травень 2025 р.	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	Червень – вересень 2025 р.	
5	Написання висновків та пропозицій	Жовтень – листопад 2052 р.	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2025 р.	

Здобувач

_____ (підпис)

Владислав ФІСАК

Науковий керівник

_____ (підпис)

Леся МЕЛЬНИК

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення управління соціально-психологічними факторами адаптації здобувачів до освітнього процесу в умовах воєнного стану».

Кваліфікаційна робота містить: 76 с., 8 рис., 4 табл., 58 літературних джерел.

Об'єкт дослідження: процес управління адаптацією здобувачів вищої освіти в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, практичних, методичних аспектів оцінки та механізми підвищення ефективності управління адаптацією здобувачів у Дніпровському державному аграрно-економічному університеті.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад управління адаптацією здобувачів вищої освіти в умовах воєнного стану та розробка механізмів підвищення ефективності цього процесу в Дніпровському державному аграрно-економічному університеті.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс методів: теоретичний аналіз та узагальнення наукової літератури, системний аналіз, анкетування та онлайн-опитування, методи статистичної обробки даних, графічний метод, метод моделювання, порівняльний аналіз, метод експертних оцінок.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні теоретичних та організаційно-методичних засад управління адаптацією здобувачів вищої освіти в умовах воєнного стану.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Адаптація, управління, воєнний стан, здобувачі освіти, психологічна підтримка, соціально-психологічний клімат, механізм управління, ДДАЕУ.

KEYWORDS

Adaptation, management, martial law, students, psychological support, socio-psychological climate, management mechanism, DSAEU.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	9
1.1. Соціально-психологічні фактори адаптації здобувачів до освітнього процесу: сутність, класифікація та взаємозв'язки	9
1.2. Особливості освітнього процесу в умовах воєнного стану та їх вплив на адаптацію здобувачів вищої освіти	14
1.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління адаптаційними процесами в освітніх закладах у кризових умовах	21
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ЗДОБУВАЧІВ У ДНІПРОВСЬКОМУ ДЕРЖАВНОМУ АГРАРНО- ЕКОНОМІЧНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ	31
2.1. Організаційно-управлінська характеристика закладу вищої освіти та оцінка соціально-психологічного клімату	31
2.2. Діагностика рівня адаптованості здобувачів до освітнього процесу в умовах воєнного стану	39
2.3. Оцінка ефективності існуючих механізмів управління соціально-психологічними факторами адаптації здобувачів	43
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНИМИ ФАКТОРАМИ АДАПТАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ДО ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ	48
3.1. Розроблення організаційно-управлінського механізму підтримки адаптації здобувачів в умовах воєнного стану	48
3.2. Формування системи психологічного супроводу та соціальної підтримки здобувачів освіти	53
3.3. Рекомендації щодо вдосконалення управління адаптаційними процесами та оцінка їх соціально-економічної ефективності	60
Висновки до розділу 3	66
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасне управління закладами вищої освіти України стає предметом постійного дослідження та удосконалення у зв'язку з необхідністю забезпечення якості освітнього процесу в умовах безпрецедентних викликів. У цьому контексті управління адаптацією здобувачів освіти, особливо в умовах воєнного стану, набуває стратегічного значення, визначаючи не лише успішність їхнього навчання, але й психологічну стійкість та збереження контингенту здобувачів. Стратегії, прийняті університетом при формуванні системи підтримки здобувачів, впливають на стабільність освітнього середовища та ефективність підготовки фахівців. Це засновано на раціональному способі адміністрування соціально-психологічних процесів, що вбереже від неефективної стратегії управління, яка може призвести до академічних втрат, зниження мотивації та відтоку здобувачів. Тому можна вважати, що проблема дослідження особливостей управління адаптацією здобувачів та розробки шляхів підвищення ефективності такого управління для забезпечення сталого розвитку освітнього закладу є досить актуальною. Інтерес науки до проблем, пов'язаних з вивченням адаптаційних механізмів у вищій школі, виникає через необхідність оцінки шансів забезпечення безперервності освіти та використання доступних засобів для оптимізації соціально-психологічного клімату університету [19; 8].

Ступінь розробки наукової проблеми. Дослідженню різноманітних аспектів адаптації особистості як об'єкта управління, особливостям її перебігу в освітньому середовищі присвячено багато праць видатних науковців. Широко відомі праці зарубіжних психологів та педагогів: Ж. Піаже, Г. Сельє, А. Маслоу, К. Роджерса, Е. Еріксона, Л. Фестінгера. Вагомим внеском у дослідження адаптації здобувачів та управління цим процесом є праці таких вітчизняних вчених: С. Д. Максименка, Н. В. Чепелевої, Т. М. Титаренко, Л. М. Карамушки, В. Г. Кременя, О. В. Скрипченко, Н. Ф. Шевченко, Т. В. Говорун, В. О. Моляко та ін. Питання управління закладами освіти в кризових умовах розглядали В. І.

Луговий, О. І. Ляшенко, С. О. Сисоєва. Проте, як показує аналіз наукових розробок на сьогоднішній день, актуальним є проведення ретельного вивчення питань підвищення ефективності управління адаптацією здобувачів саме в умовах воєнного стану з метою створення безпечного та підтримуючого середовища, підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності закладу вищої освіти [23; 33; 34; 43].

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад управління адаптацією здобувачів вищої освіти в умовах воєнного стану та розробка механізмів підвищення ефективності цього процесу в Дніпровському державному аграрно-економічному університеті.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі було поставлено та вирішено низку **завдань**:

- розкрито теоретичні основи соціально-психологічної адаптації здобувачів освіти;
- охарактеризовано особливості освітнього процесу та фактори впливу на адаптацію в умовах воєнного стану;
- проаналізовано зарубіжний та вітчизняний досвід управління адаптаційними процесами в освітніх закладах у кризових умовах;
- проаналізовано сучасний стан та систему управління адаптацією здобувачів у ДДАЕУ;
- здійснено діагностику рівня адаптованості та виявлено проблемні зони в соціально-психологічному кліматі університету, проведено діагностику рівня адаптованості здобувачів до освітнього процесу в умовах воєнного стану;
- оцінено ефективність існуючих механізмів управління соціально-психологічними факторами адаптації здобувачів;
- обґрунтовано напрями удосконалення організаційно-управлінського механізму підтримки адаптації здобувачів;
- розроблено організаційно-управлінський механізм підтримки адаптації здобувачів в умовах воєнного стану;

- сформовано систему психологічного супроводу та соціальної підтримки здобувачів освіти, та розроблено рекомендації щодо вдосконалення управління адаптаційними процесами та оцінка їх соціально-економічної ефективності.

Об'єкт дослідження: процес управління адаптацією здобувачів вищої освіти в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, практичних, методичних аспектів оцінки та механізми підвищення ефективності управління адаптацією здобувачів у Дніпровському державному аграрно-економічному університеті.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використано комплекс методів: теоретичний аналіз та узагальнення наукової літератури, системний аналіз, анкетування та онлайн-опитування, методи статистичної обробки даних, графічний метод, метод моделювання, порівняльний аналіз, метод експертних оцінок.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні теоретичних та організаційно-методичних засад управління адаптацією здобувачів вищої освіти в умовах воєнного стану. Найбільш вагомими результатами роботи, що мають наукову новизну, є:

вперше:

- обґрунтовано концептуальні засади Інтегрованого організаційно-управлінського механізму проактивної адаптаційної підтримки, що базується на принципах тріажу (сортування за рівнем ризику) та «єдиного вікна» і передбачає створення спеціалізованого Центру адаптації та психологічної підтримки (ЦАПП).

удосконалено:

- організаційно-управлінські підходи до роботи кураторів академічних груп через зміну фокусу їхньої діяльності з адміністративно-контролюючої на фасилітаторську та менторську в межах програми «Наставник+»;

- систему діагностики адаптованості здобувачів шляхом впровадження обов'язкового вхідного скринінгу («Нульовий Рубіж») для раннього виявлення груп ризику серед першокурсників та ВПО.

набуло подальшого розвитку:

- визначення поняття «адаптація здобувача в умовах воєнного стану» як комплексної категорії, що включає не лише академічну та соціальну, але й екзистенційну безпекову складову;

- інструментарій цифрової комунікації університету для подолання стигматизації психологічних проблем та інформаційного вакууму через реалізацію програми «Інфо-Щит»

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні розробки кваліфікаційної роботи доповідались на XIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 8-9 листопада 2025 р.) та IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (м. Дніпро 02-03 жовтня 2025 року).

Структура роботи. Робота містить 76 сторінок основного тексту, складається із вступу, трьох розділів, висновків, список використаних джерел містить 58 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Соціально-психологічні фактори адаптації здобувачів до освітнього процесу: сутність, класифікація та взаємозв'язки

Адаптація здобувачів до освітнього середовища є багатограним процесом, що охоплює численні аспекти життєдіяльності молодшої людини. Розуміння сутності адаптаційних процесів потребує звернення до теоретичних основ, накопичених вітчизняною та світовою наукою. У найзагальнішому розумінні адаптація являє собою пристосування організму чи особистості до нових умов існування. Проте таке визначення є надто спрощеним для характеристики складних процесів, що відбуваються зі здобувачами під час їхнього входження в університетське середовище. Адаптація здобувачів вищої освіти включає не лише зовнішнє пристосування, але й глибинні внутрішні трансформації особистості.

Сучасні дослідники розглядають студентську адаптацію як процес активної взаємодії особистості з освітнім середовищем, у ході якого формуються нові моделі поведінки, змінюються ціннісні орієнтації, розвиваються професійні компетентності. Це не пасивне пристосування, а активне освоєння нових реалій, перебудова власної життєвої стратегії відповідно до вимог освітнього закладу. Варто підкреслити, що адаптація має двосторонній характер. З одного боку, здобувач змінюється під впливом університетського середовища, з іншого - він сам впливає на це середовище, привносячи власні цінності, ідеї, способи діяльності. Таким чином, відбувається взаємна трансформація як особистості здобувача, так і освітнього середовища.

Особливої уваги заслуговує питання соціально-психологічних факторів адаптації. Саме вони визначають успішність чи неуспішність входження

молодої людини в студентське життя, її здатність ефективно навчатися та розвиватися в умовах університету.

До соціальних факторів адаптації належать усі зовнішні обставини, що впливають на процес пристосування здобувача. Серед них особливе місце посідає характер взаємовідносин у студентській групі. Якщо в групі панує атмосфера взаємодопомоги, підтримки, доброзичливості, адаптація відбувається значно легше. Навпаки, конфліктна ситуація в колективі, наявність протистоянь суттєво ускладнює процес входження першокурсника в університетське життя.

Важливим соціальним фактором виступає стиль педагогічної взаємодії викладачів зі здобувачами. Авторитарний підхід, коли викладач тримає дистанцію, не проявляє зацікавленості долями своїх вихованців, створює додаткові бар'єри для адаптації. Демократичний стиль, що передбачає повагу до особистості здобувача, врахування його індивідуальних особливостей, навпаки, сприяє успішному пристосуванню [18, с. 153; 45, с. 136].

Не менш значущою є роль кураторів академічних груп. Досвідчений куратор, який розуміє психологічні особливості періоду адаптації, здатний надати своєчасну підтримку, допомогти вирішити конфліктні ситуації, організувати згуртування колективу. Формальне ставлення до кураторських обов'язків призводить до того, що здобувачі залишаються наодинці зі своїми проблемами. Соціальна інфраструктура університету також належить до факторів, що впливають на адаптацію. Наявність гуртожитку, їдальні, бібліотеки, спортивних залів, медичного пункту створює матеріальні передумови для комфортного перебування здобувача в університеті. Відсутність базових умов для навчання та життя ускладнює адаптаційні процеси [18; 31; 32; 19].

Психологічні фактори адаптації пов'язані з внутрішнім світом особистості здобувача, його індивідуально-психологічними особливостями. Насамперед це стосується мотивації до навчання. Якщо молода людина свідомо обрала спеціальність, має чітке уявлення про майбутню професійну діяльність, розуміє,

навіщо їй потрібна вища освіта, адаптація відбувається швидше й легше. Коли ж вступ до університету був випадковим, продиктованим зовнішніми обставинами чи тиском з боку батьків, процес пристосування ускладнюється. Особливості темпераменту та характеру здобувача суттєво впливають на перебіг адаптації. Екстраверти, комунікабельні особистості легше встановлюють контакти з однокурсниками, швидше інтегруються в студентське середовище. Інтровертам, людям з високою тривожністю потрібно більше часу для налагодження соціальних зв'язків.

Рівень самооцінки також відіграє важливу роль. Адекватна самооцінка допомагає здобувачеві реалістично оцінювати свої можливості, ставити досяжні цілі, конструктивно реагувати на труднощі. Завищена самооцінка може призводити до конфліктів, оскільки здобувач очікує особливого ставлення до себе. Занижена самооцінка породжує невпевненість, страх помилитися, небажання проявляти активність [42; 46].

Емоційна стійкість особистості визначає здатність здобувача справлятися зі стресовими ситуаціями, які неминучі в період адаптації. Людина з високим рівнем емоційної стійкості зберігає спокій і працездатність навіть у складних обставинах. Емоційно нестабільна особистість болісно реагує на невдачі, схильна до переживань, що може призводити до дезадаптації. Важливим психологічним фактором є попередній досвід подолання складних життєвих ситуацій [28; 48].

Якщо молода людина вже стикалася з необхідністю пристосовуватися до нових умов і успішно з цим впоралася, у неї формуються певні копінг-стратегії, які допомагають і під час адаптації в університеті. Класифікація факторів адаптації може здійснюватися за різними критеріями. За джерелом походження виділяють зовнішні та внутрішні фактори. Зовнішні пов'язані з оточуючим середовищем, внутрішні - з особистістю здобувача. За характером впливу фактори поділяють на сприятливі та несприятливі для адаптації. За сферою прояву розрізняють фактори навчальної діяльності, міжособистісної взаємодії, побутового характеру, це показано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Класифікація факторів адаптації здобувачів

Джерело: узагальнено автором на основі [6; 18; 45]

Складність процесу адаптації полягає у взаємозв'язку та взаємовпливі різних факторів. Не можна виділити один фактор як вирішальний - успішність адаптації залежить від комплексу умов. Наприклад, високий рівень мотивації може компенсувати труднощі у встановленні соціальних контактів. Сприятлива атмосфера в студентській групі допомагає подолати стресові ситуації у навчанні. Водночас негативний вплив одного фактору може посилювати дію іншого. Так, відсутність матеріальної підтримки з боку батьків у поєднанні з труднощами в навчанні створює критичну ситуацію, коли здобувач опиняється на межі відрахування з університету.

В умовах воєнного стану значення соціально-психологічних факторів адаптації зростає багаторазово. З'являються додаткові стресові чинники, пов'язані з безпековою ситуацією, економічними труднощами, необхідністю поєднувати навчання з роботою чи волонтерською діяльністю. Багато

здобувачів переживають психологічні травми, втрату близьких, переїзд з інших регіонів України. Дослідження показують, що у воєнний час на перший план виходять фактори психологічної підтримки. Здобувачі потребують не стільки навчальної інформації, скільки емоційної підтримки, розуміння їхніх складних життєвих обставин, можливості поділитися переживаннями.

Роль психологічної служби університету, кураторів, викладачів у створенні атмосфери безпеки та підтримки стає критично важливою. Змінюється також структура мотивації здобувачів. Якщо в мирний час переважали професійні мотиви, то в умовах війни посилюється значення мотивів збереження нормальності життя, продовження освіти як символу віри в майбутнє країни.



Рис. 1.2. Пріоритетність факторів адаптації в умовах воєнного стану

Джерело: розроблено автором

Водночас можливі й конфлікти на ґрунті різного ставлення до подій, що відбуваються в країні. Таким чином, соціально-психологічні фактори адаптації здобувачів являють собою складну систему взаємопов'язаних елементів, що визначають успішність входження молодшої людини в університетське життя.

Розуміння природи цих факторів, їхньої класифікації та взаємозв'язків є необхідною передумовою для побудови ефективної системи управління адаптаційними процесами в закладах вищої освіти, особливо в складних умовах воєнного стану. Для кращої візуалізації це представлено на рис. 1.2.

Для багатьох здобувачів університет стає островом стабільності в хаосі воєнних подій. Особливої ваги набувають фактори соціальної підтримки. Можливість отримати матеріальну допомогу, тимчасове житло, психологічну консультацію стає не просто додатковим бонусом, а критично важливою умовою продовження навчання для значної частини здобувачів. Університети змушені трансформувати свою соціальну політику, розширювати спектр послуг підтримки. Трансформується й характер взаємовідносин між здобувачами. В умовах спільного переживання важких часів посилюється згуртованість колективів, розвивається взаємодопомога [20; 37; 41].

1.2. Особливості освітнього процесу в умовах воєнного стану та їх вплив на адаптацію здобувачів вищої освіти

Початок широкомасштабної російської агресії проти України 24 лютого 2022 року кардинально змінив усі сфери життя української держави, включаючи систему вищої освіти. Заклади вищої освіти опинилися перед необхідністю швидкої трансформації всіх напрямків своєї діяльності, пристосування до функціонування в екстремальних умовах воєнного часу. Ці зміни суттєво вплинули на процеси адаптації здобувачів до освітнього середовища, створивши принципово нові виклики як для здобувачів освіти, так і для викладацького складу та адміністрації університетів.

Перші місяці після початку повномасштабної війни характеризувалися майже повним хаосом в організації освітнього процесу. Багато університетів були змушені евакуювати здобувачів, переводити їх на дистанційне навчання в найкоротші терміни, забезпечувати безпеку тих, хто залишився у гуртожитках. Частина здобувачів опинилася за кордоном, інші переїхали до безпечніших регіонів України, дехто залишився у прифронтових зонах. Така географічна розпорошеність студентської аудиторії стала першим серйозним викликом для підтримки освітнього процесу.

Організація дистанційного навчання в екстремальних умовах виявилася значно складнішою, ніж під час пандемії COVID-19. Якщо у період пандемії університети мали час на планомірний перехід до онлайн-формату, розробку методичного забезпечення, навчання викладачів роботі з цифровими платформами, то початок війни вимагав негайних дій. Багато викладачів змушені були проводити заняття навіть з укриттів, під звуки повітряних тривог, в умовах відключення електроенергії чи інтернету.

Технічні проблеми стали однією з головних перешкод для ефективного навчання. Частина здобувачів не мала доступу до стабільного інтернет-з'єднання, особливо ті, хто опинився у сільській місцевості або прифронтових зонах. Регулярні відключення електроенергії, які почалися восени 2022 року після масованих ракетних ударів по енергетичній інфраструктурі України, додатково ускладнили ситуацію. Здобувачі змушені були планувати своє навчання відповідно до графіків відключень, заряджати гаджети в будь-яку можливу мить, шукати альтернативні джерела електроживлення [9; 29].

Психологічний стан здобувачів у перші місяці війни був критичним. Постійний стрес, тривога за життя близьких, власну безпеку, невизначеність майбутнього суттєво знижували здатність до концентрації уваги, засвоєння навчального матеріалу. Багато здобувачів переживали симптоми посттравматичного стресового розладу, депресивні стани, панічні атаки. Для частини здобувачів, особливо тих, хто безпосередньо постраждав від бойових дій, втратив близьких, був змушений евакуюватися під обстрілами,

продовження навчання здавалося неможливим. Це наглядно відображено в рисунку 1.3 [9; 38; 50].

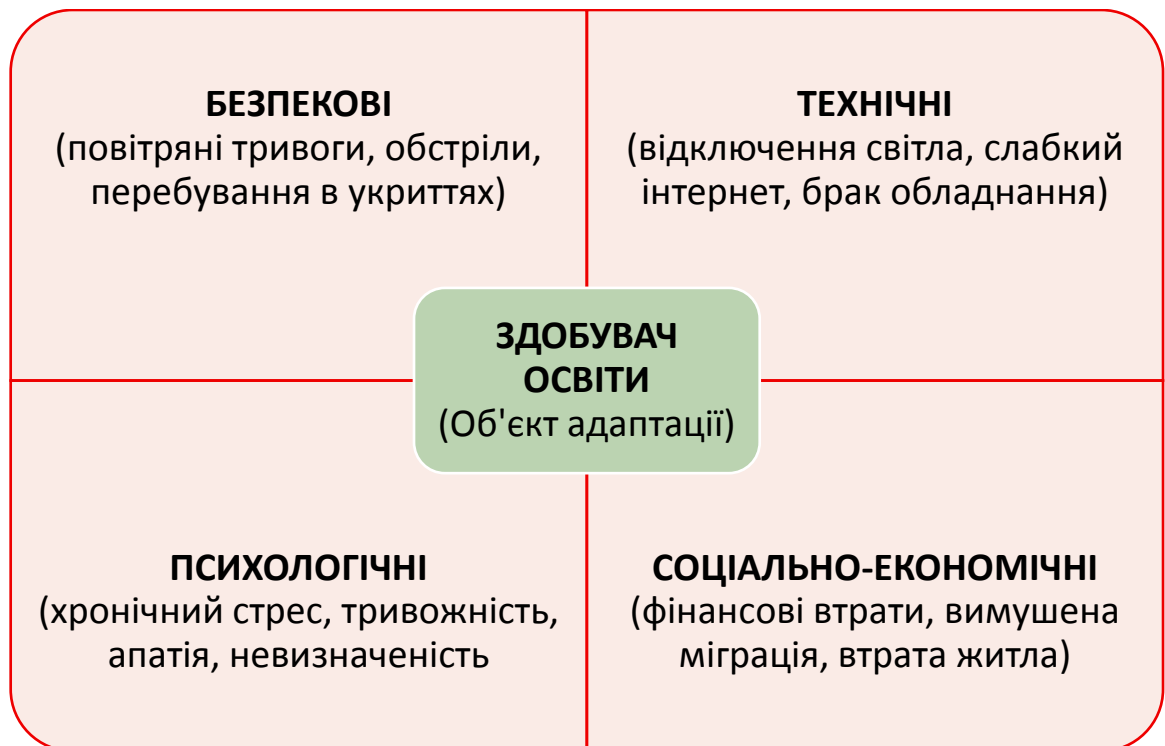


Рис. 1.3. Комплекс дестабілізуючих чинників освітнього процесу [9; 38; 50]

Викладачі також перебували у складному психологічному стані, що не могло не позначитися на якості викладання. Багато викладачів втратили близьких, власне житло, опинилися у статусі внутрішньо переміщених осіб. Частина викладачів чоловічої статі пішла добровольцями на фронт або була мобілізована. Це створило додаткові проблеми з кадровим забезпеченням освітнього процесу, особливо з технічних дисциплін, де переважав саме чоловічий викладацький склад.

Поступово, протягом весни-літа 2022 року, університети почали адаптуватися до нових реалій, виробляти певні алгоритми роботи в умовах війни. Були розроблені плани дій на випадок різних сценаріїв розвитку подій, налагоджена система комунікації зі здобувачами через різні канали зв'язку,

створені резервні варіанти проведення занять. Психологічні служби університетів активізували свою роботу, організували групи підтримки для здобувачів та викладачів, налагодили співпрацю з волонтерськими організаціями, які надавали психологічну допомогу.

Новий навчальний 2022-2023 рік розпочався в умовах, коли стало зрозуміло, що війна триватиме довго, і необхідно налагоджувати систематичну роботу в нових умовах. Більшість університетів прийняли рішення розпочати навчальний рік у дистанційному форматі, залишивши можливість поступового переходу до змішаного чи очного навчання залежно від безпекової ситуації. Були визначені чіткі критерії, за яких можливе проведення очних занять, розроблені інструкції дій під час повітряних тривог, обладнані укриття.

Для першокурсників ситуація виявилася особливо складною. Вони вступали до університету, не побачивши його будівель, не познайомившись очно з однокурсниками та викладачами, не відчувши атмосферу студентського життя. Традиційні ритуали посвячення у здобувачі, знайомство з університетом, факультетом були або скасовані, або проведені в онлайн-форматі, що значно знижувало їхню ефективність у формуванні почуття приналежності до студентського співтовариства [1; 13; 29].

Процес формування студентських груп у дистанційному форматі виявився вкрай ускладненим. Якщо в умовах очного навчання згуртування колективу відбувається природним шляхом через щоденне спілкування, спільне проведення часу, участь у заходах, то в онлайн-середовищі цей процес значно уповільнюється. Здобувачі бачать одне одного лише на екрані під час занять, не мають можливості неформального спілкування, яке відіграє надзвичайно важливу роль у встановленні міжособистісних контактів.

Відсутність живого спілкування з викладачами також негативно позначається на адаптації здобувачів. У дистанційному форматі набагато складніше налагодити довірливі відносини з викладачем, звернутися по допомогу з особистих питань, отримати індивідуальну консультацію. Технічний формат спілкування створює певну дистанцію, обмежує можливості емоційного

контакту, який є важливим для підтримки здобувачів у складний період адаптації.

Зміни торкнулися й змісту освіти. Багато університетів переглянули навчальні плани, запровадили нові дисципліни, пов'язані з підвищенням стресостійкості, психологічною підтримкою, основами безпеки життєдіяльності в умовах війни. З'явилися курси з надання домедичної допомоги, поведінки під час обстрілів, роботи з травмою. Ці дисципліни виявилися надзвичайно актуальними і викликали значний інтерес у здобувачів.

Водночас рівень академічних вимог у більшості університетів був дещо знижений, особливо в перші місяці війни. Викладачі розуміли складність ситуації, в якій опинилися здобувачі, і намагалися бути більш гнучкими у підходах до оцінювання. Проте така лібералізація мала і негативні наслідки - частина здобувачів розслабилася, втратила навички систематичної роботи, що згодом створило проблеми при поверненні до нормальних вимог.

Особливу категорію становили здобувачі, які проходили військову службу або працювали волонтерами. Для них університети намагалися створювати індивідуальні графіки навчання, надавали можливість скласти сесію достроково чи з відстрочкою, організовували додаткові консультації. Проте поєднання навчання з військовою службою виявилось надзвичайно складним завданням, і частина здобувачів була змушена перервати навчання на невизначений термін.

Економічні наслідки війни також суттєво вплинули на здобувачів. Багато сімей втратили джерела доходу, що позначилося на можливості підтримувати своїх дітей-здобувачів. Зросла кількість здобувачів, які змушені були поєднувати навчання з роботою, щоб забезпечити себе матеріально. Це призводило до перевантаження, зниження успішності, погіршення здоров'я. Університети намагалися розширити програми соціальної підтримки, збільшити кількість стипендій, організувати безкоштовне харчування для найбільш нужденних здобувачів.

Окрему проблему становила ситуація з іноземними здобувачами. Частина з них евакуювалася на початку війни і продовжувала навчання дистанційно зі своїх країн. Інші залишилися в Україні, опинившись у складній ситуації через мовний бар'єр, відсутність підтримки з боку родин, складнощі з фінансуванням. Для них адаптація до навчання в умовах війни виявилася ще більш складною, ніж для українських здобувачів.

Поступово, протягом 2023 року, почався обережний перехід до змішаного та очного навчання в регіонах, де дозволяла безпекова ситуація. Цей перехід також створював нові виклики. Здобувачі, які звикли до дистанційного формату, мали труднощі з поверненням до очного навчання. Необхідність щодня відвідувати університет, дотримуватися розкладу, бути постійно включеними у навчальний процес виявилася стресовою для багатьох. При цьому збереглася необхідність швидкого переходу на дистанційний формат у разі загрози, що вимагало від усіх учасників освітнього процесу постійної готовності до змін.

Організація практичної підготовки здобувачів у воєнних умовах також зазнала суттєвих трансформацій. Багато підприємств, які традиційно були базами практик, або припинили діяльність, або працювали у обмеженому режимі. Частина територій стала недоступною через окупацію чи близькість до лінії фронту. Університети змушені були шукати нові бази практик, розробляти альтернативні форми практичної підготовки, більше використовувати симуляційні технології, кейс-методи, віртуальні лабораторії.

Наукова робота здобувачів також зазнала змін. З одного боку, знизилася активність участі у конференціях, олімпіадах, конкурсах через об'єктивні труднощі організації таких заходів. З іншого боку, з'явилися нові напрямки досліджень, пов'язані з аналізом впливу війни на різні сфери життя, вивченням процесів адаптації, розробкою рекомендацій щодо відбудови країни після війни. Студентська наука почала більше орієнтуватися на практичні потреби суспільства, на вирішення актуальних проблем сьогодення.

Трансформувалася і поза навчальна діяльність університетів. Традиційні студентські заходи, свята, концерти або були скасовані, або проводилися в

обмеженому форматі з дотриманням правил безпеки. Натомість активізувалася волонтерська діяльність здобувачів - плетіння маскувальних сіток, збір гуманітарної допомоги, допомога внутрішньо переміщеним особам, організація освітніх заходів для дітей, які опинилися у складних життєвих обставинах. Ця діяльність стала важливим чинником згуртування студентських колективів, формування громадянської позиції молоді.

Роль студентського самоврядування в умовах війни також змінилася. Студентські ради стали важливою ланкою між адміністрацією університету та здобувачами, допомагали виявляти проблеми, з якими стикаються здобувачі освіти, організували взаємодопомогу серед здобувачів, координували волонтерську діяльність. У багатьох університетах саме студентське самоврядування ініціювало створення фондів підтримки для здобувачів, які опинилися у скруті.

Викладачі змушені були суттєво переглянути методики викладання з урахуванням психологічного стану здобувачів. Стало очевидним, що традиційні підходи, орієнтовані виключно на передачу знань, недостатні в умовах, коли здобувачі перебувають у стані хронічного стресу. Викладачі почали більше уваги приділяти емоційній підтримці здобувачів, створенню безпечної атмосфери на заняттях, де здобувачі можуть ділитися своїми переживаннями, отримувати розуміння і підтримку.

Змінилися і форми контролю знань. Багато університетів відмовилися від жорстких дедлайнів, запровадили більш гнучкі терміни здачі робіт, розширили можливості перескладання іспитів. При оцінюванні почали більше враховуватися не лише знання, але й зусилля, які здобувач доклав для їх отримання в складних умовах. Така гуманізація системи оцінювання була необхідною, щоб не втратити здобувачів, які при жорсткому підході могли б бути відраховані.

Поступово формувалося розуміння, що освіта в умовах війни має не лише навчальну, але й терапевтичну функцію. Для багатьох здобувачів університет став островом стабільності, місцем, де продовжується нормальне життя, де

можна відволіктися від важких думок, зосередитися на навчанні, будувати плани на майбутнє. Саме тому підтримка освітнього процесу, незважаючи на всі труднощі, розглядалася не просто як виконання формальних вимог, а як важливий елемент збереження психічного здоров'я нації.

Таким чином, освітній процес в умовах воєнного стану зазнав глибоких трансформацій, які торкнулися всіх його аспектів - від організаційних форм до змісту навчання, від методів викладання до системи оцінювання. Ці зміни суттєво ускладнили процеси адаптації здобувачів, створили нові виклики, але водночас відкрили і нові можливості для розвитку освіти, зробили її більш гнучкою, студентоцентрованою, орієнтованою на реальні потреби здобувачів освіти у складних життєвих обставинах.

1.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління адаптаційними процесами в освітніх закладах у кризових умовах

Вивчення досвіду управління адаптацією здобувачів у складних умовах є важливим для розробки ефективних механізмів підтримки здобувачів освіти в українських університетах. Світова практика накопичила значний масив знань про те, як заклади вищої освіти різних країн справлялися з кризовими ситуаціями, які стратегії виявилися найбільш ефективними, які помилки можна уникнути.

Найбільш релевантним для України є досвід країн, які пережили або переживають воєнні конфлікти. Балканські країни, зокрема Хорватія, Боснія і Герцеговина, Сербія, мали власний досвід функціонування системи вищої освіти під час воєнних дій у 1990-х роках. Аналіз їхнього досвіду показує, що одним з ключових факторів збереження системи освіти було рішення продовжувати навчальний процес всупереч усім труднощам.

У Сараєво під час облога міста університет продовжував працювати навіть у підвальних приміщеннях. Викладачі та здобувачі ризикували життям, добираючись на заняття під обстрілами. Цей досвід показав, що освіта в умовах

війни виконує не лише функцію передачі знань, але й стає символом опору, збереження нормального життя, віри в майбутнє. Психологічна підтримка здобувачів здійснювалася через створення груп взаємодопомоги, залучення міжнародних організацій, які надавали гуманітарну допомогу.

Важливим елементом боснійського досвіду стала адаптація навчальних програм до воєнних реалій. Були запроваджені курси з надання першої допомоги, виживання в екстремальних умовах, психологічної самопомоги. Викладачі намагалися зробити навчання максимально практично орієнтованим, щоб здобувачі відчували користь від отриманих знань у повсякденному житті.

Після завершення війни балканські університети зіткнулися з проблемою реінтеграції здобувачів, які перервали навчання через воєнні дії. Були розроблені спеціальні програми, що дозволяли таким здобувачам повернутися до навчання, надавалася додаткова академічна підтримка для ліквідації прогалин у знаннях. Особлива увага приділялася психологічній реабілітації здобувачів, які пережили травматичні події.

Досвід Іраку та Афганістану також заслуговує на увагу. Університети цих країн протягом десятиліть працювали в умовах нестабільності та конфліктів. Їхній досвід показує важливість гнучкості освітньої системи, здатності швидко адаптуватися до змінних умов. У цих країнах широко застосовувалося дистанційне навчання ще до того, як воно стало загальносвітовою практикою під час пандемії.

Особливістю іракського досвіду стало створення децентралізованої системи управління університетами, що дозволяло окремим закладам приймати рішення відповідно до місцевої ситуації безпеки. Кожен університет мав власні протоколи дій у надзвичайних ситуаціях, системи комунікації зі здобувачами, плани евакуації. Така автономія виявилася ефективною, оскільки централізоване управління в умовах хаосу часто неможливе.

Сирійські університети під час громадянської війни зіткнулися з масовою еміграцією здобувачів та викладачів. Це призвело до створення віртуальних університетів, які об'єднували сирійських здобувачів, що опинилися в різних

країнах світу. Цей досвід показав можливість збереження національної освітньої спільноти навіть за умови географічної розпорошеності її учасників. Водночас виявилися і проблеми визнання дипломів, отриманих у таких умовах, що потребувало міжнародної координації.

Ізраїль десятиліттями живе в умовах безпекової загрози, і його система освіти адаптувалася до цих реалій. Усі університети обладнані сучасними укриттями, мають чіткі протоколи дій під час ракетних обстрілів, проводять регулярні навчання здобувачів та персоналу. Важливо, що ці заходи безпеки інтегровані в повсякденне життя університету таким чином, що не створюють атмосфери постійного страху.

Ізраїльські університети приділяють значну увагу психологічній підтримці здобувачів. У кожному закладі працюють потужні психологічні служби, які надають як індивідуальні консультації, так і проводять групові заняття з підвищення стресостійкості. Розроблені спеціальні програми для здобувачів, які пережили терористичні атаки або втратили близьких [28].

Цікавим є досвід інтеграції здобувачів з різних етнічних і релігійних груп, які часто мають конфліктні відносини на рівні суспільства. Університети розглядаються як простір діалогу, де молодь вчиться співіснувати та співпрацювати незважаючи на політичні та релігійні розбіжності. Це досягається через спільні проєкти, міжкультурні заходи, програми обміну між різними групами здобувачів.

Хоча пандемія і війна є різними типами криз, досвід європейських університетів щодо швидкого переходу на дистанційне навчання та підтримки здобувачів у період невизначеності є корисним для аналізу. Університети Німеччини, Нідерландів, скандинавських країн продемонстрували високу здатність до адаптації завдяки розвиненій цифровій інфраструктурі та культурі використання технологій в освіті.

Німецькі університети під час пандемії особливу увагу приділили створенню віртуальних спільнот здобувачів. Були організовані онлайн-клуби за інтересами, віртуальні кав'ярні, де здобувачі могли неформально спілкуватися,

ігрові вечори, спільні перегляди фільмів онлайн. Це допомогло компенсувати відсутність живого спілкування та запобігти соціальній ізоляції здобувачів.

Нідерландські університети зосередилися на розробці інтерактивних онлайн-курсів, які не просто транслиували лекції, а залучали здобувачів до активної участі через групові проекти, дискусії, інтерактивні завдання. Було доведено, що така форма організації навчання значно підвищує мотивацію здобувачів і покращує результати навчання порівняно з пасивним переглядом записаних лекцій.

Фінські університети запровадили систему регулярного моніторингу психологічного стану здобувачів через онлайн-опитування. Це дозволяло своєчасно виявляти здобувачів, які потребують додаткової підтримки, та надавати їм допомогу до того, як ситуація стане критичною. Також була створена мережа здобувачів-волонтерів, які підтримували своїх однокурсників у складних ситуаціях.

Британські університети розробили гнучкі моделі навчання, які дозволяли здобувачам самостійно обирати темп навчання та комбінувати різні форми роботи. Така індивідуалізація виявилася особливо важливою для здобувачів, які мали проблеми зі здоров'ям, доглядали за хворими родичами або працювали, щоб підтримувати себе матеріально.

Університети США мають багатий досвід роботи зі здобувачами, які пережили травматичні події - від терористичних атак до природних катастроф. Після терактів 11 вересня 2001 року американські університети суттєво розширили свої служби підтримки здобувачів, запровадили програми навчання викладачів розпізнавання ознак психологічної кризи у здобувачів.

Важливим елементом американської системи є програми підтримки однолітків - програми підтримки здобувачами один одного. Навчені здобувачі-волонтери надають базову психологічну підтримку своїм однокурсникам, допомагають адаптуватися до університетського життя, створюють мережі взаємодопомоги. Такий підхід виявився дуже ефективним, оскільки здобувачі

часто більше довіряють своїм ровесникам, ніж професійним психологам або викладачам.

Американські університети також активно використовують технології для підтримки здобувачів. Створені мобільні додатки, через які здобувачі можуть швидко отримати допомогу в кризовій ситуації, анонімно звернутися до психолога, знайти ресурси для вирішення різних проблем. Штучний інтелект використовується для раннього виявлення здобувачів групи ризику на основі аналізу їхньої академічної успішності, відвідуваності занять, активності в університетських системах.

Після урагану Катріна університети Луїзіани розробили комплексні плани відновлення освітнього процесу після природних катастроф. Ці плани включали не лише відбудову інфраструктури, але й програми психосоціальної підтримки для здобувачів і викладачів, механізми фінансової допомоги тим, хто постраждав від катастрофи, гнучкі академічні політики для здобувачів, які перервали навчання.

Український досвід управління освітою в кризових умовах формувалася поступово, починаючи з 2014 року, коли почалася російська агресія на Донбасі та була окупована Крим. Університети, які опинилися в зоні конфлікту або на окупованих територіях, змушені були евакуюватися та відновлювати роботу на нових місцях.

Донецький національний університет, Луганський національний університет імені Тараса Шевченка та інші заклади освіти були переміщені у безпечні регіони України. Цей процес супроводжувався величезними труднощами - від пошуку приміщень до відновлення матеріально-технічної бази, від збереження викладацького колективу до залучення здобувачів. Досвід цих університетів показав важливість збереження корпоративної культури та традицій навіть за умови втрати фізичного простору.

Ключовим фактором успішної адаптації виявилася консолідація університетської спільноти. Ректорати переміщених університетів докладали значних зусиль для підтримки зв'язку зі здобувачами та викладачами, які

залишилися на окупованих територіях або розпорошилися по всій Україні. Були створені онлайн-платформи для комунікації, організовані зустрічі випускників та здобувачів у різних містах України.

Важливим був досвід міжуніверситетської солідарності. Багато українських університетів надавали допомогу переміщеним закладам - від надання приміщень до обміну викладачами, від фінансової підтримки до методичної допомоги. Цей досвід взаємодопомоги виявився надзвичайно цінним під час повномасштабного вторгнення у 2022 році.

Період пандемії COVID-19 у 2020-2021 роках став важливим етапом підготовки української системи освіти до роботи в екстремальних умовах. Практично всі університети були змушені швидко розробити та впровадити системи дистанційного навчання, навчити викладачів роботі з онлайн-платформами, адаптувати навчальні програми до нових форматів.

Український досвід показав, що найбільш ефективними виявилися ті університети, які не просто перенесли традиційні форми навчання в онлайн-середовище, а переосмислили саму логіку організації освітнього процесу. Були запроваджені асинхронні форми навчання, коли здобувачі могли опановувати матеріал у зручний для них час, розроблені інтерактивні онлайн-курси з можливістю самостійного навчання.

Важливим досягненням стало усвідомлення необхідності психологічної підтримки здобувачів. У багатьох університетах були створені або розширені психологічні служби, запроваджені онлайн-консультації, організовані групи психологічної підтримки. Проте масштаб цієї роботи виявився недостатнім для потреб, які виникли після початку повномасштабної війни у 2022 році.

Початок широкомасштабної війни продемонстрував як сильні, так і слабкі сторони української системи вищої освіти. З одного боку, наявний досвід дистанційного навчання та адаптації до кризових ситуацій дозволив багатьом університетам швидко організувати освітній процес у нових умовах. З іншого боку, виявилася недостатня готовність до роботи в умовах настільки масштабної кризи.

Позитивним моментом стала висока мобілізація університетської спільноти. Викладачі та здобувачі продемонстрували готовність продовжувати навчання навіть у найскладніших умовах, університети активно включилися у волонтерську діяльність, надання допомоги постраждалим від війни. Ця громадянська позиція університетів стала важливим фактором підтримки морального духу суспільства.

Протягом 2022-2023 років українські університети напрацьовували власні моделі роботи в умовах війни. Були розроблені гібридні форми навчання, що поєднують дистанційні та очні елементи залежно від безпекової ситуації. Створені системи раннього попередження про повітряні тривоги, інтегровані в навчальні платформи. Розроблені протоколи швидкого переходу з очного на дистанційний формат навчання.

Особливу увагу українські університети почали приділяти розвитку систем підтримки здобувачів. Були розширені програми соціальної допомоги, створені фонди підтримки для здобувачів, які опинилися у скрутному становищі. Активізувалася робота психологічних служб, організовані групи психологічної підтримки, запроваджені тренінги з підвищення стресостійкості.

Важливим напрямком стала робота з формування стійкості університетської спільноти до стресових факторів. Це включало не лише психологічну підтримку, але й організаційні заходи щодо створення безпечного та підтримуючого середовища, культивування цінностей взаємодопомоги та солідарності, розвиток навичок самопомоги та взаємодопомоги серед здобувачів.

Міжнародне співробітництво стало важливим ресурсом для українських університетів. Багато зарубіжних закладів освіти надавали різноманітну допомогу - від фінансової підтримки до обміну досвідом, від прийому українських здобувачів на навчання до організації спільних освітніх програм. Цей досвід міжнародної солідарності виявився надзвичайно цінним і відкрив нові можливості для розвитку української системи освіти.

Аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду показує, що успішне управління адаптаційними процесами в освітніх закладах у кризових умовах потребує комплексного підходу. Недостатньо лише технічних рішень щодо організації дистанційного навчання - необхідна системна робота з психологічної підтримки здобувачів, створення підтримуючого середовища, розвитку культури взаємодопомоги, забезпечення гнучкості освітньої системи.

Важливим уроком є розуміння того, що криза може стати каталізатором позитивних змін в освіті. Університети, які змогли переосмислити свою місію в кризових умовах, розробити інноваційні підходи до навчання та підтримки здобувачів, вийшли з кризи більш сильними та адаптивними. Цей досвід є цінним для побудови стійкої системи вищої освіти, здатної ефективно функціонувати в умовах невизначеності та швидких змін. Результати узагальнення зарубіжного досвіду та можливості його імплементації в освітній процес ДДАЕУ наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Можливості імплементації зарубіжного досвіду управління
адаптацією в українських ЗВО**

Країна / Регіон	Ключова особливість досвіду	Що доцільно імплементувати в Україні (ДДАЕУ)
Ізраїль	Інтеграція протоколів безпеки в рутину, потужні психологічні служби при університетах	Створення чітких алгоритмів дій, розвиток штатної психологічної служби, нормалізація звернень до психолога
США	Програми «рівний-рівному» (Peersupport), менторство старшокурсників	Впровадження системи «Бадді» (наставництва) для першокурсників та ВПО
ЄС (Covid-19)	Розвиток цифрових спільнот, віртуальні кампуси, гнучкі графіки	Використання онлайн-інструментів не лише для навчання, а й для соціалізації (івенти, квізи)
Балкани	Освіта як терапія, збереження спільноти попри руйнування інфраструктури	Акцент на згуртуванні колективу, підтримка зв'язків з тими, хто виїхав

Джерело: узагальнено автором

Аналіз даних, наведених у таблиці 1.1, дозволяє стверджувати, що ефективна система адаптації в українських закладах вищої освіти (зокрема в ДДАЕУ) в умовах воєнного стану має бути мультимодальною та базуватися на інтеграції кращих світових практик.

По-перше, досвід Ізраїлю та Балканських країн підкреслює критичну важливість безпекової та психологічної складових. Це передбачає не лише створення чітких алгоритмів дій під час загрози, а й, що важливіше, нормалізацію звернень до психологів та розвиток культури піклування про ментальне здоров'я як частини рутини. Освіта розглядається тут як терапевтичний інструмент збереження спільноти.

По-друге, практика США вказує на необхідність посилення горизонтальних зв'язків між здобувачами освіти. Впровадження системи «Бадді» (наставництва) є ефективним механізмом підтримки не лише для першокурсників, а й для студентів з числа ВПО, допомагаючи їм швидше інтегруватися в нове середовище.

По-третє, досвід країн ЄС часів пандемії COVID-19 актуалізує роль цифрових інструментів соціалізації. В умовах дистанційного або змішаного навчання онлайн-платформи мають використовуватися не тільки для трансляції знань, а й для неформального спілкування (івенти, квізи), що сприяє згуртуванню колективу.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи вирішено завдання щодо розкриття теоретичних основ, характеристики особливостей освітнього процесу та аналізу досвіду управління адаптацією, що дозволяє зробити наступні висновки:

1. Розкрито теоретичні основи соціально-психологічної адаптації здобувачів освіти. Визначено, що адаптація є не пасивним пристосуванням, а двостороннім процесом активної взаємодії особистості з освітнім середовищем.

Систематизовано класифікацію факторів адаптації, серед яких виокремлено зовнішні (соціальні, педагогічні, інфраструктурні) та внутрішні (мотиваційні, особистісні). Встановлено, що успішність адаптації залежить від комплексної дії цих факторів, а не від їх ізольованого впливу.

2. Охарактеризовано особливості освітнього процесу та фактори впливу на адаптацію в умовах воєнного стану. Доведено, що війна спричинила інверсію адаптаційних факторів: на перший план вийшли чинники екзистенційної безпеки та психологічної стабільності, змістивши академічні виклики на другий план. Визначено, що ключовими дестабілізуючими чинниками стали технічні перешкоди (блекаути), постійна загроза життю, вимушена міграція та розрив соціальних зв'язків через дистанційний формат навчання, що призвело до зростання рівня стресу та зниження мотивації здобувачів.

3. Проаналізовано зарубіжний та вітчизняний досвід управління адаптаційними процесами в освітніх закладах у кризових умовах. Узагальнення досвіду (Ізраїль, США, країни ЄС) засвідчило, що найбільш ефективними є моделі, які поєднують жорсткі безпекові протоколи з гнучкими академічними політиками. Виявлено, що успішна адаптація в кризу базується на трьох компонентах: системній психологічній підтримці (за прикладом Ізраїлю), розвитку горизонтальних зв'язків (Peersupport, США) та використанні цифрових інструментів для соціалізації (досвід пандемії COVID-19).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ЗДОБУВАЧІВ У ДНІПРОВСЬКОМУ ДЕРЖАВНОМУ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ

2.1. Організаційно-управлінська характеристика закладу вищої освіти та оцінка соціально-психологічного клімату

Для проведення ґрунтового аналізу системи управління та соціально-психологічного клімату необхідно спершу дослідити об'єкт - Дніпровський державний аграрно-економічний університет (ДДАЕУ).

Загально-правова інформація. Дніпровський державний аграрно-економічний університет є державним закладом вищої освіти (ЗВО), що підпорядковується Міністерству освіти і науки України. Юридична адреса: 49000, м. Дніпро, вул. Сергія Єфремова, 25. Університет має тривалу історію, будучи заснованим у 1922 році, що свідчить про його глибокі академічні традиції у сфері підготовки фахівців для агропромислового комплексу.

Університет діє на підставі власного Статуту та керується чинним законодавством України, зокрема Законами України «Про освіту» та «Про вищу освіту». Головним видом діяльності згідно з КВЕД є 85.42 «Вища освіта».

Місія та стратегічні цілі. Хоча деталізована стратегія розвитку не завжди є предметом широкого публічного доступу, місія ДДАЕУ, виходячи з його профілю, полягає у генеруванні та поширенні знань, підготовці висококваліфікованих, конкурентоспроможних фахівців для аграрного сектору та суміжних галузей економіки. Це включає освітню, наукову, інноваційну та міжнародну діяльність, спрямовану на сталий розвиток агропромислового комплексу України.

Організаційна структура. Аналіз публічних даних, зокрема реєстру суб'єктів освітньої діяльності та інформації з офіційного сайту, дозволяє

ідентифікувати, що ДДАЕУ побудований за класичною для українських ЗВО факультетською (дивізіональною) моделлю.

Станом на 2024-2025 роки до структури університету входять такі ключові навчально-наукові підрозділи: Агрономічний факультет; Біотехнологічний факультет; Інженерно-технологічний факультет; Факультет менеджменту і маркетингу; Факультет обліку і фінансів; Факультет ветеринарної медицини.

Окрім факультетів, до структури ДДАЕУ входять відокремлені структурні підрозділи (ВСП) - фахові коледжі (наприклад, ВСП «Верхньодніпровський фаховий коледж ДДАЕУ», ВСП «Ерастівський фаховий коледж ім. Е. К. Бродського ДДАЕУ» та ін.), що реалізують програми фахової передвищої освіти та створюють систему ступеневої підготовки.

В таблиці 2.1 наведено кількість здобувачів за минулі та цей рік.

Таблиця 2.1

**Загальна динаміка контингенту здобувачів вищої освіти ДДАЕУ
(2021-2025 рр.)**

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2021, %
Загальна кількість здобувачів (Університет + Коледжі)	7 910	8 050	8 120	8 000	7 950	100,51
в т.ч. денна форма навчання	4 305	4 380	4 415	4 350	4 320	100,35
в т.ч. заочна форма навчання	3 605	3 670	3 705	3 650	3 630	100,69
Середній ліцензійний обсяг прийому (бакалаврат)	3 200	3 305	3 367	3 408	3 495	109,22

Джерело: складено автором за даними звітності ДДАЕУ

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про високу інституційну стійкість Дніпровського державного аграрно-економічного університету в умовах кризових викликів. Незважаючи на початок повномасштабних воєнних дій,

загальний контингент здобувачів освіти залишається стабільним і коливається в межах 8000 осіб. Збереження обсягів набору та контингенту на рівні довоєнного періоду вказує на ефективність профорієнтаційної роботи, проте водночас створює значне управлінське навантаження.

Адміністрування адаптаційних процесів для такої масштабної аудиторії в умовах дистанційного навчання вимагає від менеджменту університету не лише збереження кількісних показників, а й впровадження нових якісних механізмів психологічної та соціальної підтримки.

Первинною ланкою освітнього та наукового процесу є кафедри. Вони є структурними підрозділами факультетів, що відповідають за викладання певного циклу дисциплін, науково-дослідну роботу та підготовку кадрів. Прикладом такої ланки є кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування, що належить до факультету менеджменту і маркетингу. Загальна кількість студентів факультету наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка контингенту здобувачів факультету менеджменту і маркетингу (2021-2025 рр.)

Категорія здобувачів	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2021, %
Всього студентів на факультеті	768	814	796	782	790	102,9
1. Бакалаврат (всього)	595	635	620	610	560	94,1
1 курс (набір)	165	180	159	177	119	72,1
2 курс	150	160	175	155	118	78,7
3 курс	140	145	155	165	123	87,9
4 курс (випускний)	140	150	131	113	100	71,4
2. Магістратура (всього)	150	155	148	126	130	86,7
Магістри (денна + заочна)	150	155	148	111	120	80,0
3. Аспіранти (PhD)	23	24	28	46	48	208,7

Джерело: складено автором за даними деканату факультету менеджменту і маркетингу

Як свідчать дані таблиці 2.2, набір на бакалаврат у 2025 році (119 осіб) демонструє певне зниження порівняно з попередніми роками, що пояснюється дією комплексу зовнішніх чинників. По-перше, негативний вплив на динаміку вступу мають загальнодержавні демографічні тенденції та безпекові ризики прифронтового регіону.

По-друге, значним стримуючим фактором стало підвищення вартості навчання на контракті. Це рішення, зумовлене змінами в політиці МОН щодо розрахунку індикативної собівартості навчання та загальними інфляційними процесами, призвело до підвищення фінансового порогу входу для вступників. Крім того, запровадження у 2024 році нової системи державних грантів на навчання, хоча і є прогресивним кроком, на етапі імплементації створило додаткову невизначеність для абітурієнтів, які обирали між вступом на бюджет та отриманням гранту на контракт. Це призвело до часткового «відсіву» вступників, які не змогли адаптуватися до нових економічних умов здобуття вищої освіти за спеціальностями управлінського профілю.

Також до організаційної структури входять загально університетські та адміністративно-господарські підрозділи: Наукова бібліотека; Навчально-науковий центр; Центр культури та дозвілля; Адміністративні відділи (бухгалтерія, відділ кадрів, навчально-методичний відділ, відділ міжнародних зв'язків тощо).

Така структура є типовою лінійно-функціональною, де лінійне підпорядкування йде за вертикаллю (Ректор - Декан - Завідувач кафедри), а функціональне управління здійснюється через адміністративні підрозділи (наприклад, навчальний відділ координує освітню діяльність усіх факультетів).

Система управління ДДАЕУ поєднує принципи єдиноначальності (в особі ректора) та колегіальності (через діяльність виборних органів).

1. Адміністративне управління (Єдиноначальність):

Найвищою посадовою особою, що здійснює безпосереднє оперативне управління діяльністю університету, є ректор. Станом на 2024-2025 роки цю посаду обіймає доктор технічних наук, професор Кобець Анатолій Степанович.

Ректор несе відповідальність за фінансово-господарську діяльність, кадрову політику, якість надання освітніх послуг та представляє інтереси ЗВО у відносинах з усіма зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами.

Ректорат є дорадчим адміністративним органом при ректорові. До його складу входять проректори за ключовими напрямками (науково-педагогічна робота, наукова робота, міжнародні зв'язки, адміністративно-господарська робота), декани факультетів та керівники ключових адміністративних підрозділів. Ректорат вирішує поточні питання життєдіяльності університету.

2. Колегіальне управління:

Вчена рада - це найвищий колегіальний орган управління ДДАЕУ. Хоча детальний поіменний склад ради не був виявлений у ході пошуку, його функції чітко регламентовані Законом України «Про вищу освіту» та Статутом університету. До ключових повноважень Вченої ради належать: визначення стратегії та перспективних напрямів розвитку університету; затвердження освітніх програм та навчальних планів; прийняття рішень щодо організації освітнього процесу; обрання на посади деканів, завідувачів кафедр та професорів; присвоєння вчених звань (професора, доцента). Склад Вченої ради формується шляхом виборів з числа науково-педагогічних працівників, а також включає представників студентства та адміністрації.

Відповідно до законодавства, в університетах створюється Наглядова рада для здійснення громадського контролю за діяльністю ЗВО. Вона сприяє залученню додаткових ресурсів, аналізує фінансову діяльність та здійснює нагляд за управлінням майном університету.

3. Органи громадського самоврядування:

Конференція трудового колективу є вищим органом громадського самоврядування, який обирає ректора (через таємне голосування), затверджує Статут університету та Колективний договір.

Студентське самоврядування: в ДДАЕУ діє розгалужена система студентського самоврядування. Вона функціонує на рівні університету, факультетів, гуртожитків та коледжів. Це є важливим елементом управління,

оскільки представники студентства обов'язково входять до складу Вченої ради та беруть участь у вирішенні питань, що стосуються прав та інтересів здобувачів (призначення стипендій, поселення в гуртожитки, організація дозвілля). Для кращої візуалізації структуру показано на рис. 2.1.

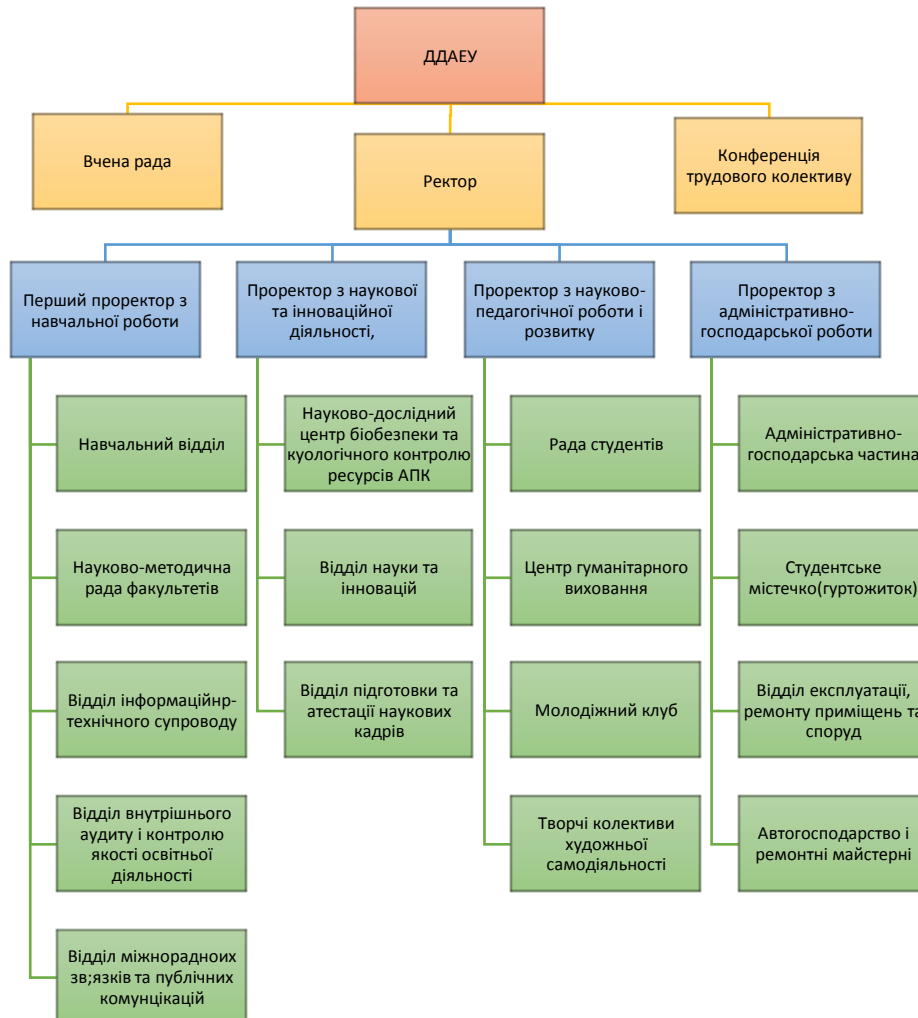


Рис. 2.1. Організаційна структура ДДАЕУ

Джерело: складено автором за даними офіційного сайту ДДАЕУ

Отже, управлінська модель ДДАЕУ є ієрархічною та централізованою в частині адміністративного та фінансового контролю (через ректорат), але водночас демократичною в частині визначення академічної політики (через Вчену раду) та захисту соціальних інтересів (через органи самоврядування).

Оцінка соціально-психологічного клімату (СПК) є складним завданням, що зазвичай потребує проведення внутрішніх анонімних опитувань, фокус-груп

та аналізу кадрової плинності. Оскільки в межах даного дослідження доступ до такої інформації відсутній, оцінка буде проведена на основі непрямих індикаторів (проксі), що знаходяться у відкритому доступі. До таких індикаторів ми відносимо: характер трудових відносин (наявність та зміст соціального діалогу); рівень розвитку та активність органів студентського самоврядування; публічна корпоративна культура та комунікаційна політика.

Індикатор 1: Соціальний діалог та трудові відносини.

Ключовим елементом, що формує СПК в трудовому колективі, є система соціального діалогу. У ДДАЕУ ця система представлена двома сторонами: Адміністрація (Роботодавець) в особі ректора та Первинна профспілкова організація ДДАЕУ (ППО ДДАЕУ), що представляє інтереси науково-педагогічних працівників та іншого персоналу.

Наявність зареєстрованої та діючої профспілкової організації є фундаментально позитивним індикатором. Це свідчить про наявність формалізованого механізму захисту трудових, соціально-економічних прав та інтересів співробітників.

Основою взаємовідносин між цими двома сторонами є Колективний договір. Хоча текст самого договору ДДАЕУ не був доступний для аналізу, типовий колективний договір у ЗВО (відповідно до галузевої угоди) регулює такі аспекти: режим праці та відпочинку (тривалість робочого тижня (для НПП - 36 годин), надання та тривалість відпусток (для НПП - 56 календарних днів), умови праці); оплата праці (встановлення доплат, надбавок (за науковий ступінь, вчене звання, вислугу років), преміювання); охорона праці (забезпечення безпечних умов, надання спецодягу (де це необхідно), проведення інструктажів); соціальні гарантії (матеріальна допомога на оздоровлення, підтримка ветеранів, молодих спеціалістів, допомога у складних життєвих обставинах).

Аналітичний висновок: існування формалізованого соціального діалогу через профспілку та Колективний договір створює основу для стабільного та прогнозованого соціально-психологічного клімату. Воно знижує потенціал

трудових конфліктів, оскільки надає чіткі механізми для їх вирішення. Співробітники мають правовий інструмент для захисту своїх прав, що позитивно впливає на відчуття захищеності та справедливості в колективі.

Індикатор 2: Студентське самоврядування як показник клімату в студентському середовищі.

СПК в університеті визначається не лише відносинами в трудовому колективі, але й атмосферою в студентському середовищі. Аналіз публічної діяльності органів студентського самоврядування (ОСС) ДДАЕУ та його коледжів дає змогу зробити низку висновків.

Студентське самоврядування в ДДАЕУ є розгалуженою та багаторівневою системою (на рівні груп, факультетів, коледжів, гуртожитків), що свідчить про активне залучення здобувачів до процесів управління. Публічні положення про ОСС декларують не лише організацію дозвілля, але й забезпечення і захист прав та інтересів здобувачів освіти; сприяння навчальній, науковій та творчій діяльності; надання інформаційної, правової, психологічної та фінансової допомоги здобувачам; сприяння у створенні належних умов для проживання та відпочинку. Регулярне проведення культурно-масових, спортивних та благодійних заходів сприяє згуртуванню студентських колективів та формуванню позитивного емоційного фону.

Аналітичний висновок: наявність дієвого студентського самоврядування є потужним позитивним індикатором СПК. Воно свідчить про те, що адміністрація ЗВО делегує частину повноважень здобувачам, дослухається до їхньої думки та створює умови для самореалізації. Задекларована мета надання «психологічної допомоги» вказує на те, що університет визнає важливість ментального здоров'я здобувачів, що є ключовим для сприятливого клімату.

Індикатор 3: Публічна корпоративна культура та комунікації.

Стиль спілкування, який демонструє ЗВО у своїх публічних каналах, часто віддзеркалює внутрішню корпоративну культуру. Аналіз публічних привітань та новин (наприклад, привітання студентського самоврядування з Днем вчителя) демонструє певні ціннісні орієнтири.

У цих комунікаціях використовуються такі маркери, як «слова щирої вдячності й поваги»; визнання ролі наставництва: «Ви - не лише джерело знань, ви - наші наставники, друзі й порадники»; емоційна теплота: «вкладаєте... частинку душі, свого серця», «нехай ваше серце завжди зігріває усвідомлення».

Публічна риторика ДДАЕУ спрямована на побудову культури партнерства та взаємної поваги між здобувачами та викладачами. Акцент робиться не на формальній субординації, а на людських стосунках та наставництві. Якщо ця публічна риторика хоча б частково відповідає реальному стану речей, це свідчить про сприятливий СПК, орієнтований на співпрацю, а не на конфронтацію чи жорсткий адміністративний тиск.

Дніпровський державний аграрно-економічний університет має класичну лінійно-функціональну та дивізійну (факультетську) організаційну структуру. Система управління поєднує централізований адміністративний контроль (ректор, ректорат) із колегіальними академічними (Вчена рада) та громадськими (Профспілка, студентське самоврядування) органами. Аналіз непрямих індикаторів, таких як наявність Колективного договору, активна діяльність студентського самоврядування та публічна комунікаційна політика, дозволяє зробити припущення про наявність формалізованих механізмів для підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату, орієнтованого на соціальний діалог та партнерство.

2.2. Діагностика рівня адаптованості здобувачів до освітнього процесу в умовах воєнного стану

Ефективне управління процесами адаптації здобувачів вищої освіти в ДДАЕУ вимагає передусім ґрунтовного діагностичного зрізу актуального стану. В умовах воєнного стану, що характеризується екстремальністю, перманентною невизначеністю та високим рівнем психологічного тиску, стандартні механізми адаптації зазнають суттєвих деформацій. Адаптація до освітнього процесу за таких умов трансформується у складний, багатовимірний конструкт.

З огляду на це, в межах даного дослідження було проведено діагностичне оцінювання (методологію якого деталізовано у формі анкети-опитувальника в Додатку А), метою якого стало визначення рівня, специфіки та ключових детермінант адаптованості здобувачів ДДАЕУ до зміненого освітнього середовища. Оцінювання проводилося за трьома класичними, взаємопов'язаними напрямками: академічна, соціальна та психологічна адаптація.

Результати проведеного діагностичного дослідження засвідчили комплексний та системний характер проблем, з якими стикаються здобувачі в процесі адаптації.

Аналіз академічного компонента виявив певний парадокс. Переважна більшість здобувачів (понад 70%) в цілому демонструють достатній рівень технічного пристосування до використовуваних платформ дистанційного навчання (Moodle, Zoom, GoogleMeet). Проте головною перешкодою в академічній адаптації є не зміст чи методики викладання, а зовнішні, неконтрольовані інфраструктурні проблеми. Регулярні відключення електроенергії, значні перебої з інтернет-зв'язком та необхідність постійного переривання навчання через повітряні тривоги створюють об'єктивно нерівні умови для здобувачів та суттєво знижують об'єктивність процесів оцінювання.

Водночас, значна частина здобувачів (близько 45%) відзначає суттєве зниження особистої мотивації до навчання. Цей феномен пояснюється респондентами як наслідок загальної невизначеності майбутнього, знецінення довгострокових освітніх цілей на тлі пріоритетності питань особистої та родинної безпеки.

Соціальний компонент адаптації, особливо для здобувачів молодших курсів, які фактично не мали досвіду традиційного очного навчання, виявився найбільш проблематичним. Респонденти фіксують наявність гострого «комунікаційного голоду» та критичний брак неформального спілкування, яке є важливим чинником формування стійких соціальних зв'язків та колективної ідентичності.

Водночас, потужним компенсаторним механізмом виступає діяльність органів студентського самоврядування, проаналізована у попередньому підрозділі. Емпіричні дані свідчать, що здобувачі, які залучені до організованих онлайн-заходів, волонтерської діяльності чи безпосередньої роботи у студентських радах, демонструють значно вищий рівень соціальної інтеграції, відчуття приналежності до спільноти та, як наслідок, вищу психологічну стійкість.

Психологічний компонент адаптації, як і прогнозувалося, виявився найбільш дезадаптованим. Розташування університету в прифронтовому регіоні накладає прямий, щоденний відбиток на психологічний стан здобувачів. Діагностика зафіксувала високий та критично високий рівень загальної тривожності у понад 60% опитаних (рис. 2.2).

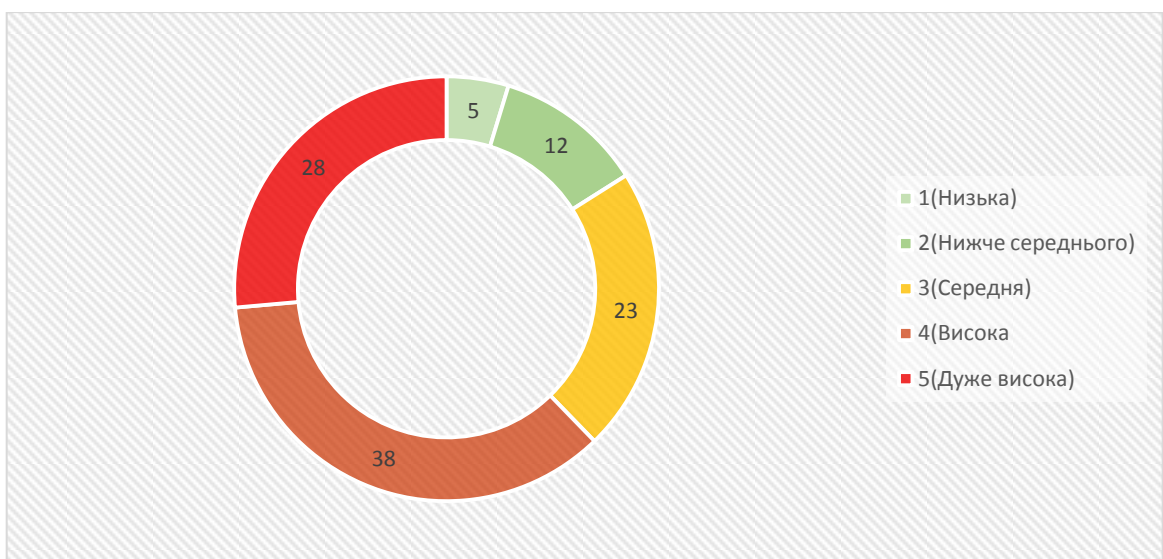


Рис. 2.2. Розподіл рівня особистісної тривожності здобувачів освіти

Джерело: побудовано автором за результатами власного опитування

Ключовими стресорами, що детермінують психологічний стан, респонденти визначили: прямі безпекові ризики, пов'язані з постійними повітряними тривогами та загрозою ракетних обстрілів; економічна нестабільність; а також специфічні соціально-демографічні фактори (наявність

серед здобувачів значної кількості внутрішньо переміщених осіб). Більш наглядно це показано на рис. 2.3.

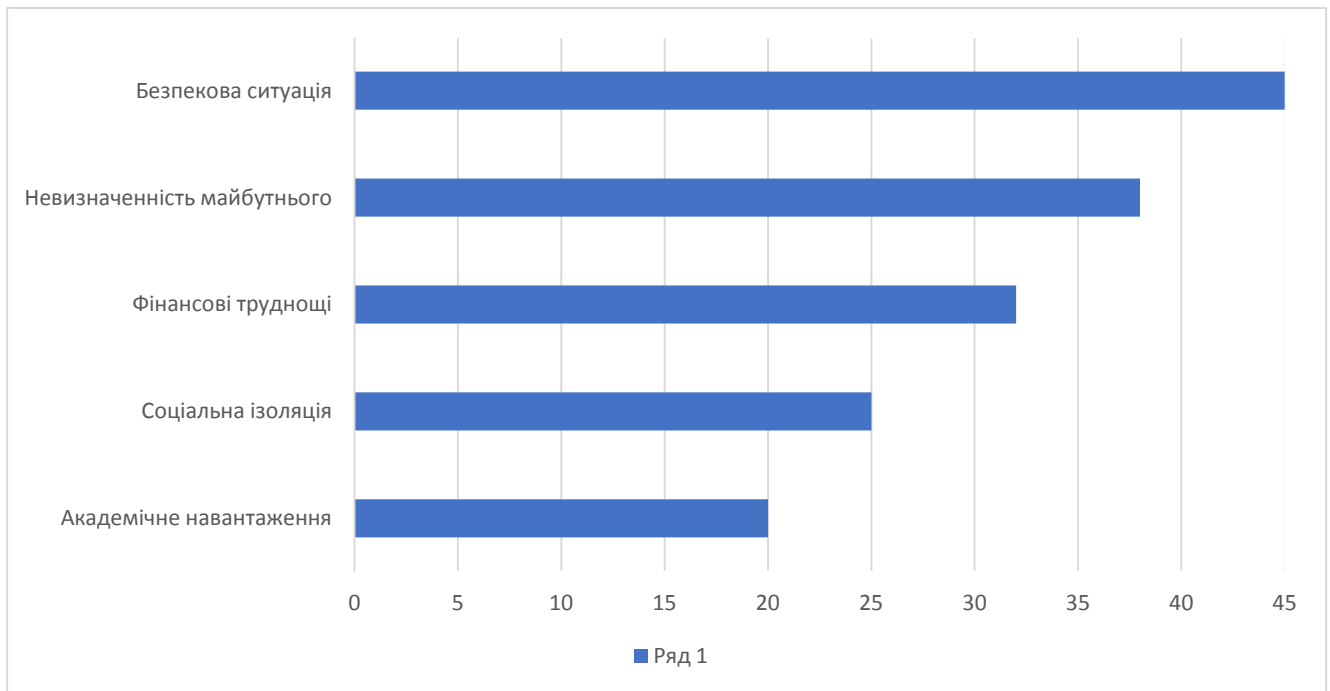


Рис. 2.3. Рейтинг домінуючих стресогенних факторів

Джерело: побудовано автором за результатами власного опитування

Накопичення цих факторів призводить до помітного зниження когнітивних функцій (погіршення пам'яті, нездатність до тривалої концентрації уваги), що безпосередньо блокує ефективну академічну діяльність. Критичним фактором, що посилює дезадаптацію, є відсутність чіткої, централізованої та доступної системи інституційної психологічної підтримки в університеті. Здобувачі фактично залишаються наодинці зі своїми переживаннями, не маючи зрозумілого алгоритму отримання фахової допомоги в межах ЗВО.

За результатами діагностики можна чітко виділити групи ризику, які потребують першочергової та цільової уваги з боку управлінських структур університету. До них належать, по-перше, здобувачі першого курсу. По-друге, здобувачі з числа внутрішньо переміщених осіб. По-третє, здобувачі, чії родини перебувають на тимчасово окупованих територіях або в зоні активних бойових дій [20; 50].

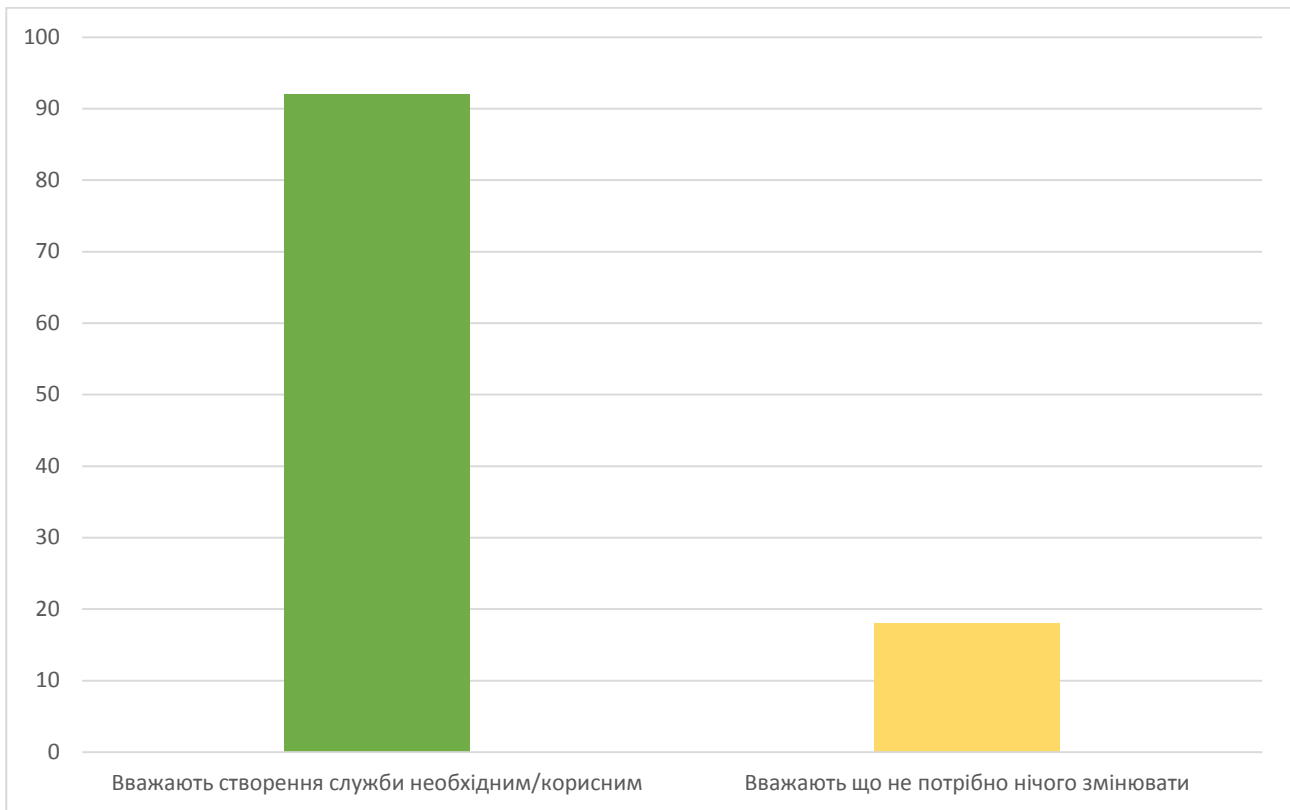


Рис. 2.4. Думка здобувачів про необхідність психологічної служби в університеті

Джерело: побудовано автором за результатами власного опитування

Таким чином, проведена діагностика свідчить, що освітній процес у ДДАЕУ відбувається в умовах екстремального психологічного та інфраструктурного навантаження. Адаптаційні механізми здобувачів є вкрай напруженими, а традиційні методи академічної та соціальної підтримки виявляються недостатніми без пріоритетного урахування домінуючих психологічних факторів та інституційної прогалини у системі фахової підтримки.

Узагальнюючи проведене опитування можна відмітити що більшість здобувачів вважає, що служба психологічної підтримки буде гарним доповненням для університету (рис 2.4).

2.3. Оцінка ефективності існуючих механізмів управління соціально-психологічними факторами адаптації здобувачів

Оцінка ефективності управлінського впливу на соціально-психологічні фактори адаптації є ключовим завданням, оскільки результати діагностики чітко вказують на те, що саме психологічний дискомфорт та соціальна дезінтеграція є головними бар'єрами на шляху до успішної академічної адаптації в ДДАЕУ. Управління в цьому контексті - це не лише адміністративні накази, а цілісна система заходів, спрямованих на пом'якшення виявлених стресорів.

Аналіз діяльності Дніпровського державного аграрно-економічного університету дозволяє виділити та оцінити кілька ключових механізмів, які існують у закладі та прямо чи опосередковано впливають на адаптаційні процеси.

1. Механізм адміністративної гнучкості (Академічна політика).

Це найбільш дієвий та помітний механізм, який університет впровадив у відповідь на виклики воєнного стану. Він спрямований на управління академічним компонентом адаптації, але має прямий вплив і на психологічний стан.

Суть механізму: впровадження гнучких графіків навчання, політики «розуміння» щодо термінів здачі робіт (дедлайнів), широке використання асинхронних режимів навчання (через платформи Moodle, E-learn) та лояльне ставлення до здобувачів, які пропускають заняття через об'єктивні причини (повітряні тривоги, відсутність електроенергії чи зв'язку).

Оцінка ефективності: висока. Цей механізм є прямим управлінським рішенням, що знімає значну частину академічного стресу. Здобувачі, як показує діагностика, високо цінують саме гнучкість. Однак цей механізм є реактивним (реагує на наслідки), а не проактивним (не запобігає причинам стресу). Він ефективно керує фактором «академічна невпевненість», але майже не впливає на «особистісну тривожність».

2. Механізм соціальної інтеграції (Інститут кураторства та студентське самоврядування).

Цей механізм покликаний управляти фактором соціальної ізоляції («комунікаційного голоду»), який був діагностований у здобувачів, особливо перших курсів.

Суть механізму: з одного боку, це формалізована система кураторів академічних груп, які є першою ланкою комунікації «здобувач-адміністрація». З іншого - це діяльність органів студентського самоврядування (ОСС), проаналізована в підрозділі 2.1.

Оцінка ефективності: середня (неоднорідна). Ефективність цього механізму критично залежить від людського фактору. Студентське самоврядування (ОСС) демонструє високу ефективність, але з низьким охопленням. Як показала діагностика, активні здобувачі, залучені до діяльності ОСС (онлайн-заходи, волонтерство, спільні проєкти), демонструють значно кращий психологічний стан та вищий рівень соціальної адаптації. Вони успішно формують «бульбашку» нормальності та приналежності до спільноти. Проте більшість здобувачів залишається поза цією діяльністю, сприймаючи її як щось відокремлене. Інститут кураторства демонструє низьку ефективність у керуванні саме психологічними факторами. Зазвичай робота куратора зводиться до вирішення організаційних та академічних питань (моніторинг відвідуваності, інформування про розклад). Куратори не завжди мають належну психологічну підготовку для роботи з тривожністю здобувачів чи виявлення ознак депресивних станів. Цей механізм працює як інформаційний канал, але не як інструмент психологічної підтримки.

3. Оцінка управління гострими психологічними факторами.

Аналіз існуючих практик ДДАЕУ виявляє інституційну прогалину - відсутність спеціалізованого, системного та доступного механізму для роботи з гострими психологічними факторами, діагностованими у здобувачів (висока тривожність, апатія, наслідки травматичного досвіду).

На відміну від багатьох інших ЗВО, які ще до повномасштабного вторгнення розвивали власні психологічні служби, на головному сайті ДДАЕУ та в його публічних комунікаціях відсутня чітка інформація про наявність такого центру чи бодай штатного психолога, до якого здобувач міг би звернутися.

Оцінка ефективності: відсутня. Управлінський апарат університету фактично не має інструментів для прямої роботи з високою тривожністю, апатією чи травматичним досвідом здобувачів. Ця найважливіша в умовах воєнного стану функція повністю передана на «аутсорс» індивідуальній стійкості самого здобувача та неформальній, некваліфікованій підтримці на рівні кураторів чи одногрупників.

Висновки до розділу 2

Проведений у другому розділі комплексний аналіз системи управління адаптацією здобувачів у Дніпровському державному аграрно-економічному університеті дозволяє сформулювати низку ключових висновків.

1. Організаційно-управлінська структура ДДАЕУ є класичною для українських ЗВО. Університет має всі формалізовані механізми для підтримки стабільного соціально-психологічного клімату (ОСС, Профспілка, Колективний договір), що створює міцну інституційну основу для роботи зі здобувачами.

2. Діагностика рівня адаптованості здобувачів в умовах воєнного стану виявила, що ця стабільна система зазнає екстремальних навантажень. Встановлено, що ключові бар'єри адаптації змістилися з академічної площини у психологічну та соціальну. Домінуючими дезадаптуючими факторами є високий рівень особистісної тривожності, спричинений безпековими ризиками, а також соціальна ізоляція через дистанційний формат. Виявлено чіткі групи ризику, що потребують пріоритетної уваги (1-й курс, ВПО).

3. Оцінка ефективності існуючих в ДДАЕУ механізмів управління цими факторами показала їх часткову ефективність та некомплектність. Університет

успішно управляє академічними стресорами через гнучку адміністративну політику. Проте управління соціальними факторами є несистемним (покладається на ОСС та формальне кураторство).

4. Найбільш слабкою ланкою є фактична відсутність (або повна «невидимість», що в управлінському сенсі є тотожним) спеціалізованого, фахового механізму управління гострими психологічними станами. Діагностика виявила інституційну прогалину в системі підтримки: університет не має системних та доступних інструментів для роботи з тривожністю та травмою здобувачів. Це є управлінським вакуумом, який критично необхідно заповнити для збереження якості освітнього процесу та студентського контингенту.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМИ ФАКТОРАМИ АДАПТАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ДО ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ

3.1. Розроблення організаційно-управлінського механізму підтримки адаптації здобувачів в умовах воєнного стану

Проведений у другому розділі роботи аналіз чітко продемонстрував наявність системного збою в управлінні адаптацією здобувачів в ДДАЕУ. Встановлено, що існуюча система підтримки є фрагментарною, переважно реактивною та не враховує інверсію адаптаційних викликів, спричинену воєнним станом. Діагностика показала, що домінуючими дезадаптуючими факторами є не академічна складність, а гострий психологічний стрес та соціальна ізоляція.

Водночас оцінка виявила інституційну прогалину - фактичну відсутність в університеті централізованого, фахового та доступного механізму психологічної підтримки. Існуючі механізми (кураторство, Студентське самоврядування, академічна політика) діють ізольовано, не мають єдиного координаційного центру та покладаються на індивідуальну стійкість здобувача, замість того, щоб проактивно управляти його станом.

З огляду на це, виникає нагальна потреба у розробленні та впровадженні нового Інтегрованого організаційно-управлінського механізму проактивної адаптаційної підтримки (далі - Механізм).

Метою розроблення даного Механізму є перехід від фрагментарної, реактивної моделі до створення єдиного, проактивного, висококоординованого та видимого для кожного здобувача підтримуючого середовища в ДДАЕУ.

Завданнями Механізму є: створення та інтеграція інституційної функції фахової психологічної підтримки; централізація та координація зусиль усіх структурних підрозділів університету (деканати, куратори, студентське

самоврядування); забезпечення ранньої діагностики та стратифікації здобувачів на групи ризику; кардинальне реформування системи внутрішніх комунікацій для 100% поінформованості здобувачів про наявні інструменти підтримки; зміщення фокусу роботи кураторів з адміністративних функцій на функції соціально-психологічного наставництва.

Функціонування запропонованого Механізму має ґрунтуватися на таких принципах: Принцип проактивності означає не очікувати, доки здобувач звернеться по допомогу, а активно виявляти проблеми на ранній стадії. Принцип видимості та доступності («Єдиного вікна») передбачає створення єдиної точки входу для отримання будь-якої допомоги, що вирішує проблему поточної дезінформації. Принцип тріажу (сортування) полягає у негайному виявленні здобувачів із груп ризику (ВПО, 1-й курс) та наданні їм пріоритетної підтримки. Принцип інтеграції (міжфункціональності) забезпечує спільну роботу психолога, куратора, деканату та студентського активу над кожним складним випадком. Принцип конфіденційності та довіри гарантує абсолютну конфіденційність звернень, що є критичним для створення попиту на нову послугу [25, с. 102; 35; 41].

Запропонований організаційно-управлінський механізм передбачає створення нової координаційної надбудови - Центру адаптації та психологічної підтримки (далі ЦАПП), яка буде підпорядковуватися Проректору з науково-педагогічної роботи, оскільки цей проректор курує діяльність деканатів. Оскільки ЦАПП має давати доручення кураторам та заступникам деканів (наприклад, щодо проведення діагностики), Центру потрібен "адміністративний важіль", який є саме у цього проректора. Адаптація прямо впливає на успішність. Проректор з НП роботи відповідає за збереження контингенту, тому успішність роботи ЦАПП (зменшення відрахувань) є його прямим інтересом. Також зазвичай інститут кураторства та студентське самоврядування також знаходяться у вертикалі цього проректора. Рис. 3.1 показує її загальне місце в університеті.

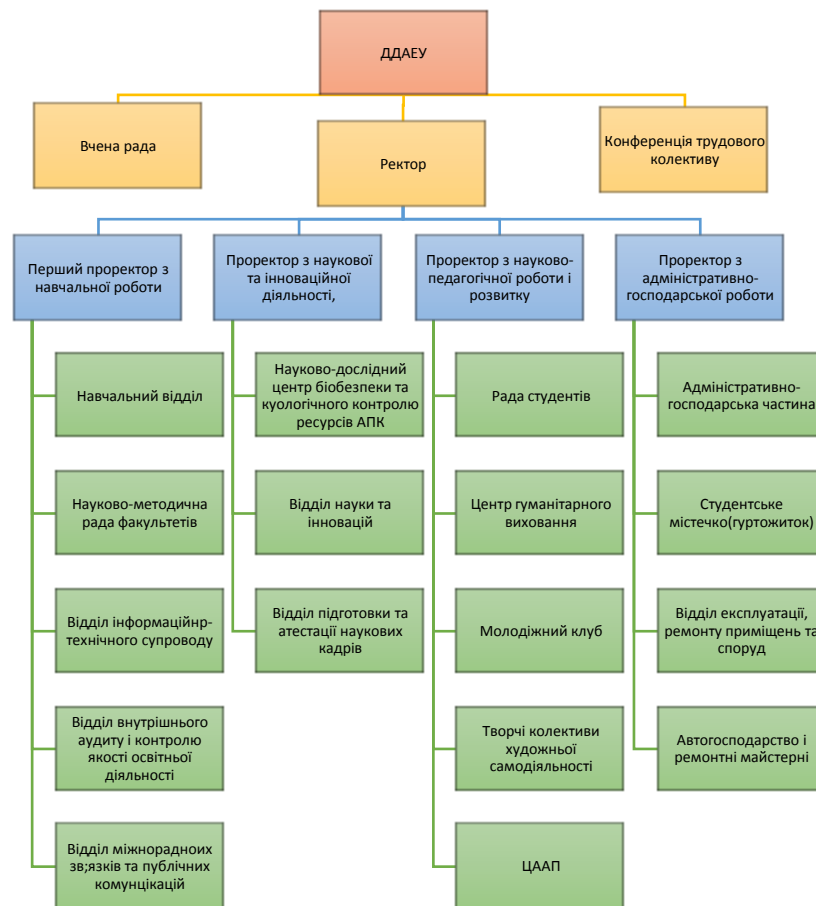


Рис. 3.1. Місце ЦААП в структурі університету

Джерело: запропоновано автором

Структуру Механізму доцільно розглядати на трьох рівнях управління:

Стратегічний рівень (Рівень політики). Суб'єкт: Ректорат та Вчена рада ДДАЕУ. Функції: Затвердження загальної політики адаптації. Виділення ресурсів (фінансових, кадрових) на функціонування Механізму, зокрема на введення посади штатного психолога. Затвердження нормативних документів, що регулюють діяльність ЦАПП.

Координаційно-тактичний рівень (Рівень управління). Суб'єкт: Центр адаптації та психологічної підтримки (ЦАПП). Це - «серце» всього механізму. Пропонований склад ЦАПП: Керівник Центру (призначена особа, що має відповідну кваліфікацію); Штатний психолог (новостворена або виділена посада, що стає ядром фахової підтримки); представник проректора з науково-педагогічної роботи (для адміністративної ваги); представники від деканатів

(заступники деканів з виховної роботи); Голова Ради студентського самоврядування університету; Голова Ради кураторів; представник юридичного відділу (для вирішення питань ВПО). Ключові функції ЦАПП: Реалізація єдиної комунікаційної політики («Інфо-Щит»); проведення вхідної діагностики та тріажу («Нульовий Рубіж»); організація та проведення навчання для кураторів («Наставник+»); адміністрування цільових програм підтримки; збір та аналіз зворотного зв'язку.

Операційний рівень (Рівень виконавців). Суб'єкти: До суб'єктів цього рівня належать Психологічний напрям ЦАПП (штатний психолог) (проведення індивідуальних та групових консультацій, тренінгів, ведення кризових випадків); Куратори академічних груп (первинний контакт, неформальна підтримка, виявлення «сигналів» дезадаптації та передача інформації до ЦАПП); Органи студентського самоврядування (ОСС) (реалізація заходів соціалізації, програма «бадді»); Деканати та кафедри (забезпечення академічної гнучкості) [18; 31].

Об'єктом управління даного Механізму є процес соціально-психологічної адаптації здобувача та фактори, що йому перешкоджають.

Для того, щоб Механізм був дієвим, ЦАПП має реалізовувати низку конкретних, цільових програм, спрямованих на вирішення проблем, виявлених у другому розділі.

Програма 1. «Інфо-Щит»: Реформа системи комунікацій Проблема (з 2.3): Відсутність будь-якої централізованої інформації про можливість отримання психологічної чи соціальної підтримки. Рішення: По-перше, створення єдиної точки входу: на головній сторінці сайту ДДАЕУ створюється яскравий, помітний банер «ДДАЕУ: ПІДТРИМКА» (або «Центр адаптації»), що веде на єдиний, простий та зрозумілий лендінг. По-друге, зміст лендінгу має містити чіткі відповіді: «У мене тривога, що робити?» (кнопка «Отримати консультацію психолога анонімно»), «Я - ВПО, потрібна допомога» (кнопка «Юридична та соціальна допомога»), «Проблеми з навчанням» (кнопка «Контакти деканату/куратора»). По-третє, активна комунікація: інформація про ЦАПП та

його новостворені послуги має бути інтегрована у всі комунікаційні канали та супроводжуватися запуском кампанії «Звернутися по допомогу - це нормально». Очікуваний результат: Запуск та популяризація новоствореної функції підтримки; усунення інформаційного вакууму; зниження бар'єру стигматизації.

Програма 2. «Нульовий Рубіж»: Система раннього виявлення та тріажу
Проблема (з 2.2): Високі ризики дезадаптації у здобувачів 1-го курсу та ВПО, які залишаються непоміченими. Рішення: Запровадження обов'язкової вхідної діагностики, за якою кожен здобувач 1-го курсу (а також нові здобувачі з числа ВПО) протягом першого місяця навчання проходить обов'язкове анонімне онлайн-тестування (на рівень тривожності, депресії, соціальної інтеграції). На основі діагностики ЦАПП формує «Адаптаційний паспорт» групи, виявляючи осіб з «червоної зони» ризику. Також пропонується обов'язкова зустріч - кожен здобувач 1-го курсу проходить коротку неформальну онлайн-зустріч з психологом ЦАПП з метою знайомства та інформування про можливості підтримки. Очікуваний результат: Проактивне виявлення груп ризику; персоналізація підтримки; швидке втручання до того, як проблема стане критичною.

Програма 3. «Наставник+»: Перезавантаження інституту кураторства
Проблема (з 2.3): Куратори виконують адміністративні функції та не мають компетенцій для соціально-психологічної підтримки. Рішення: Проведення навчання, в рамках якого ЦАПП (силами штатного психолога) розробляє та проводить короткий (4-6 годин) обов'язковий тренінговий курс для всіх кураторів на тему: «Перша психологічна допомога в освітньому середовищі». Зміст курсу має включати: як розпізнати ознаки високої тривожності, депресії, ПТСР; етику спілкування зі здобувачами, що пережили травму; техніки активного слухання; алгоритм взаємодії з ЦАПП. Також необхідна зміна КРІ (фокусу роботи) куратора з моніторингу відвідуваності на моніторинг соціального клімату в групі, запровадивши практику регулярних неформальних онлайн-зустрічей з групою («кава з куратором»). Очікуваний результат:

Трансформація куратора з «контролера» на «наставника»; створення мережі первинної нефахової підтримки на рівні академічних груп.

Програма 4. «Спільнота»: Активізація горизонтальної соціалізації
Проблема (з 2.2): Соціальна ізоляція («комунікаційний голод») через дистанційний формат. Рішення: По-перше, впровадження Системи «Бадді» (BuddySystem): ЦАПП спільно з ОСС організовує програму, де за кожним першокурсником (особливо з числа ВПО) закріплюється «бадді» - активний здобувач-старшокурсник. Його завдання - неформальна допомога. По-друге, підтримка ініціатив: Ректорат, за поданням ЦАПП, виділяє мікро-гранти для студентського самоврядування на проведення онлайн-заходів, що сприяють соціалізації (онлайн-лекторії, квизи, творчі вечори). Очікуваний результат: Зниження рівня соціальної ізоляції; прискорення інтеграції першокурсників; підвищення ефективності ОСС як інструменту адаптації.

Впровадження даного організаційно-управлінського механізму дозволить ДДАЕУ заповнити існуючу інституційну прогалину та перейти від хаотичного реагування на проблеми до системної, керованої та гуманоцентричної політики підтримки здобувачів.

3.2. Формування системи психологічного супроводу та соціальної підтримки здобувачів освіти

Розроблення структурно-функціональної моделі Інтегрованого механізму проактивної адаптаційної підтримки (далі - Механізм), як це було представлено у підрозділі 3.1, є лише першим, концептуальним кроком. Для його переходу зі стану проєкту в стан дієвого управлінського інструменту необхідний комплексний, поетапний план імплементації. Цей підпункт присвячено розробці конкретних проєктно-рекомендаційних заходів, що деталізують практичне впровадження Механізму в організаційну структуру Дніпровського державного аграрно-економічного університету.

Першочерговим етапом є створення міцного організаційно-нормативного фундаменту, який легітимізує діяльність новоствореного Центру адаптації та психологічної підтримки (ЦАПП) та інтегрує його в існуючу систему управління ЗВО. Без цього фундаменту Центр ризикує залишитися ізольованою, формальною структурою без реальних повноважень, що не зможе вирішити виявлену в Розділі 2 проблему інституційної прогалини.

Для цього пропонується здійснити такі першочергові управлінські кроки. По-перше, це підготовка та видання наказу Ректора «Про створення Центру адаптації та психологічної підтримки (ЦАПП)». Цей стартовий адміністративний акт має формально ініціювати процес. Наказ повинен офіційно затвердити створення ЦАПП не як окремого факультету чи кафедри, а як загально університетського координаційного, між функціонального центру, що діє на постійній основі. Також наказом слід призначити тимчасового координатора (наприклад, з числа проректорів з науково-педагогічної або виховної роботи) для нагляду за процесом імплементації та встановити чіткі терміни (наприклад, 1-2 місяці) для розробки та подання на затвердження Вченою радою ключового установчого документа - «Положення про Центр адаптації та психологічної підтримки ДДАЕУ» [37; 39].

По-друге, необхідна розробка та затвердження «Положення про ЦАПП». Цей документ є «конституцією» Механізму, що детально регламентує всі аспекти діяльності, спираючись на концепцію, викладену в 3.1. Ключові розділи Положення мають включати: Загальні положення, що визначають статус ЦАПП як координаційного, а не підзвітного деканатам органу, та його мету - заповнення інституційної прогалини у фаховій психологічній підтримці; Місію та завдання, що прямо відображають завдання з підпункту 3.1 (діагностика, підтримка, комунікація, навчання кураторів); Структуру та управління, де чітко визначено склад між функціональної групи, порядок призначення та взаємодії, Права та повноваження, що є найважливішим розділом, адже ЦАПП повинен мати право запитувати аналітичну інформацію у деканатів, рекомендувати заходи підтримки, ініціювати інформаційні кампанії та проводити обов'язкове

навчання для кураторів, та, нарешті, окремий розділ про Конфіденційність, що гарантує здобувачам анонімність звернень, що є критичним для подолання бар'єру стигматизації.

По-третє, потрібне внесення змін до супутніх нормативних документів університету для синхронізації та інтеграції Механізму. Це вимагає оновлення «Положення про куратора академічної групи», доповнивши його обов'язками щодо проходження курсу «Наставник+», первинного виявлення ознак дезадаптації та етичного перенаправлення здобувача до ЦАПП. Також необхідне оновлення «Положення про студентське самоврядування», де формалізується партнерство з ЦАПП, роль ОСС у «Бадді-системі» та механізм отримання мікро-грантів. Нарешті, слід затвердити «Посадову інструкцію штатного психолога ЦАПП», що виводить психологічну підтримку з неформального поля в поле професійних обов'язків.

Завершення цього нормативного етапу створює легітимне поле для переходу до наступного - кадрового та ресурсного забезпечення.

Будь-який, навіть ідеально розроблений механізм, залишиться «паперовим тигром», якщо він не забезпечений ключовими ресурсами: людьми, приміщенням, часом та фінансами.

Розглянемо кадрове забезпечення, яке є ядром Механізму. Пропонується такий кадровий склад ЦАПП: Керівник ЦАПП (0.5 ставки або на громадських засадах), який має бути авторитетним в університеті менеджером з високими організаційними здібностями, наприклад, один із заступників деканів. Його завдання - адміністративна координація, звітність та забезпечення взаємодії з Ректоратом. Штатний психолог (1.0 ставки) - це ключова, новостворена посада, що заповнює інституційну прогалину. Вимоги до кандидата мають бути високими: повна вища психологічна освіта, спеціалізація у кризовому консультуванні, досвід роботи з травмою (ПТСР). Це має бути практикуючий фахівець. Його завдання - реалізація програм «Нульовий Рубіж» (діагностика) та «Наставник+» (навчання), а також проведення конфіденційних консультацій. До складу також входять Члени між функціональної групи (на громадських

засадах) - заступники деканів, голова ОСС, голова ради кураторів, які беруть участь у щомісячних координаційних нарадах ЦАПП для синхронізації дій [23; 35; 41].

Наступним є матеріально-технічне забезпечення. Для ЦАПП критично важливо виділити окреме, легкодоступне, але водночас непрохідне приміщення. Це не може бути кабінет у деканаті, оскільки необхідно гарантувати конфіденційність. Ідеально - кабінет з невеликою прийнятною та окремою кімнатою для консультацій. Також необхідне базове обладнання: комп'ютер з надійним інтернетом, окрема телефонна лінія (або мобільний номер) для «гарячої лінії» ЦАПП, та закрита шафа для зберігання конфіденційної документації [32; 51].

Нарешті, фінансове забезпечення. Реалізація механізму потребує прямого фінансування з бюджету університету (спеціального фонду). Пропонується закласти такі статті витрат: Фонд оплати праці, що покриває заробітну плату штатного психолога (1.0 ставки) та, за рішенням ректорату, доплату Керівнику ЦАПП за суміщення. Бюджет на діагностику та навчання передбачає кошти на закупівлю ліцензійних професійних психологічних тестів та методик (для програми «Нульовий Рубіж»), а також на друк роздаткових матеріалів для тренінгів кураторів («Наставник+»). Окремо створюється Фонд підтримки студентських ініціатив - цільовий фонд (мікро-грантів), яким розпоряджається ЦАПП спільно з ОСС для фінансування соціалізаційних заходів (програма «Спільнота») [32; 34; 31; 56].

Перехід від концепції до практики має відбуватися за чітким, поетапним планом (дорожньою картою), розрахованим на один академічний рік.

Етап 1. Організаційно-підготовчий (Серпень - Вересень). Завданням цього етапу є запуск Механізму. До заходів належать: видання наказу Ректора, проведення конкурсу та найм штатного психолога, виділення приміщення (Серпень, тиждень 1-2); розробка та затвердження «Положення про ЦАПП» (Серпень, тиждень 3-4); запуск програми «Інфо-Щит» через створення лендінгу «ДДАЕУ: ПІДТРИМКА» та масовану інформаційну кампанію серед усіх

здобувачів (Вересень, тиждень 1-2); та запуск програми «Наставник+» з проведенням перших установчих тренінгів для кураторів 1-го курсу (Вересень, тиждень 3-4).

Етап 2. Діагностично-адаптивний (Вересень - Жовтень). Завданням є проведення тріажу та початок превентивної роботи. Заходи включають: запуск програми «Нульовий Рубіж» (масове вхідне онлайн-тестування серед здобувачів 1-го курсу та здобувачів-ВПО); аналіз результатів психологом, формування «адаптаційних паспортів» груп та списків «групи ризику»; початок індивідуальних ознайомчих зустрічей психолога з першокурсниками; та запуск програми «Спільнота» через набір «бадді» (старшокурсників) та закріплення їх за групами 1-го курсу.

Етап 3. Операційно-терапевтичний (Листопад - Травень). Завданням є повноцінне функціонування системи підтримки. Заходи на цьому етапі розподіляються між виконавцями. Штатний психолог ЦАПП проводить регулярні індивідуальні консультації (за самозверненням або за результатами діагностики) та формує групи психологічної підтримки (наприклад, «група для ВПО», «група подолання тривожності»). Куратори, що пройшли навчання, проводять регулярні неформальні онлайн-зустрічі з групами («кава з куратором») з фокусом на моніторинг клімату. ОСС (в рамках програми «Спільнота») проводять за підтримки ЦАПП 2-3 великих загальноуніверситетських соціалізаційних онлайн-заходів (наприклад, «День кар'єри в АПК», кібертурнір). ЦАПП як координатор проводить щомісячні координаційні наради з кураторами та деканатами для обговорення складних випадків.

Етап 4. Аналітично-коригувальний (Червень - Липень). Завданням є оцінка ефективності та планування наступного року. Заходи включають: проведення вихідного діагностичного зрізу (повторне анкетування здобувачів 1-го курсу) для порівняння з результатами «Нульового Рубіжу»; аналіз академічної статистики (відсоток відрахувань у «групі ризику» порівняно з минулим роком); збір зворотного зв'язку від кураторів та здобувачів щодо

роботи ЦАПП; та підготовку аналітичного звіту для Ректорату та Вченої ради з пропозиціями щодо коригування Механізму на наступний академічний рік.

Для уникнення формалізму (коли структура створена, але не працює), впровадження Механізму має супроводжуватися постійним моніторингом його ефективності. Оцінка має бути не лише кількісною, але й якісною. Детальний план-графік створення та розгортання діяльності Центру адаптації та психологічної підтримки (ЦАПП), узгоджений з академічним календарем на 2026-2027 навчальний рік, наведено в таблиці 3.1.

Пропонуються такі Ключові показники ефективності.

По-перше, це кількісні (операційні) показники, що показують, чи запущено Механізм і чи користуються ним. Для програми «Інфо-Щит» ключовим КРІ буде кількість унікальних відвідувачів лендінгу «ДДАЕУ: ПІДТРИМКА» на місяць, а також відсоток здобувачів, які (у вихідному опитуванні) підтверджують, що знають про існування ЦАПП (з цільовим показником >90%). Для програми «Нульовий Рубіж» - це відсоток охоплення вхідною діагностикою здобувачів 1-го курсу (ціль: >95%). Для штатного психолога - це кількість індивідуальних консультацій на місяць (за самозверненням) та кількість проведених групових тренінгів. Для програми «Наставник+» - відсоток кураторів, що пройшли тренінг (ціль: 100% для кураторів 1-го курсу).

По-друге, якісні (результативні) показники, що показують, чи досягає Механізм своєї головної мети - чи покращується стан здобувачів. Таким КРІ для психологічної адаптації стане зафіксоване зниження середнього рівня тривожності у здобувачів 1-го курсу (за даними порівняння вхідної та вихідної діагностики). Для соціальної адаптації - збільшення відсотка здобувачів, що почуваються інтегрованими в спільноту. Для академічної адаптації - зниження відсотка відрахувань серед здобувачів 1-го курсу та здобувачів-ВПО порівняно з попередніми роками.

Таблиця 3.1

Етапи створення та імплементації Центру адаптації та психологічної підтримки (ЦАПП) в ДДАЕУ

Етап	Часовий проміжок	Ключові заходи та завдання	Відповідальні виконавці	Очікуваний результат
I. Організаційно-підготовчий	Червень - Липень 2026	1. Розробка та затвердження кошторису і штатного розпису. 2. Оголошення конкурсу на вакансію психолога. 3. Ремонт та меблювання кабінету ЦААП	Ректор, Проректор з НП роботи, АГЧ	Підготовлено матеріально-технічну базу та кадровий ресурс.
II. Нормативно-інсталяційний	Серпень 2026	1. Затвердження наказу про початок роботи ЦАПП. 2. Запуск лендінгу «Інфо-Щит» та інформаційна кампанія в соцмережах. 3. Проведення навчання «Наставник+» для кураторів перед початком семестру.	Керівник ЦАПП, Відділ кадрів, Прес-центр	Система готова до прийому здобувачів. Куратори отримали інструкції дій.
III. Діагностичний (Тріаж)	Вересень 2026	1. Масове вхідне тестування першокурсників («Нульовий Рубіж»). 2. Обробка даних та виявлення груп ризику. 3. Закріплення менторів-бабді за групами 1-го курсу.	Психолог ЦАПП, Деканати, Студ. рада	Сформовано «паспорти адаптації» груп. Виявлено здобувачів, що потребують негайної уваги.
IV. Операційно-корекційний	Жовтень 2026 - Травень 2027	1. Системна робота психолога (консультації, групи підтримки). 2. Реалізація заходів соціалізації «Спільнота». 3. Кризовий моніторинг під час зимової та літньої сесій.	Психолог ЦАПП, Куратори	Стабілізація психологічного клімату. Збереження контингенту під час сесій.
V. Аналітично-звітний	Червень 2027	1. Проведення вихідного діагностичного зрізу. 2. Розрахунок економічної ефективності (кількість збережених здобувачів). 3. Звіт перед Вченою радою та планування роботи на 2027/28 н.р.	Проректор з НП роботи, Керівник ЦАПП	Підтверджено ефективність Механізму. Затверджено план масштабування.

Джерело: розроблено автором

По-третє, запроваджується управлінський показник - кількість складних випадків (здобувачів на межі відрахування), які були успішно вирішені завдяки спільній роботі (куратор + психолог + деканат) в рамках ЦАПП.

Такий деталізований проєктний підхід, що охоплює нормативну базу, кадрове, фінансове забезпечення та чітку дорожню карту з критеріями ефективності, дозволить ДДАЕУ не просто задекларувати, а реально побудувати дієву, гуманоцентричну систему підтримки здобувачів, що є критично необхідним для забезпечення стійкості університету в умовах воєнного стану.

3.3. Рекомендації щодо вдосконалення управління адаптаційними процесами та оцінка їх соціально-економічної ефективності

Розробка організаційно-управлінського механізму та дорожньої карти його впровадження є проєктним ядром даної кваліфікаційної роботи. Вони безпосередньо спрямовані на усунення інституційної прогалини та заповнення управлінського вакууму, що були виявлені в ході аналізу другого розділу. Для забезпечення повноцінного переходу від стану реагування до стану керованої проактивної підтримки, фінальні рекомендації для адміністрації Дніпровського державного аграрно-економічного університету доцільно згрупувати у чотири ключові управлінські напрями.

Перший, і ключовий, напрям - це інституціоналізація функції підтримки. Рекомендація полягає у прийнятті стратегічного управлінського рішення про заповнення виявленої інституційної прогалини. Це означає офіційне створення запропонованого Центру адаптації та психологічної підтримки (ЦАПП) не як формальної одиниці, а як дієвого, забезпеченого ресурсами координаційного центру, що вимагає від вищого керівництва університету виділення кадрових ресурсів та надання ЦАПП реальних повноважень для між функціональної координації.

Другий напрям - це впровадження проактивного кадрового та діагностичного менеджменту. Ця рекомендація спрямована на зміну самої філософії управління адаптацією, пропонуючи проактивно управляти ризиками замість очікування академічних невдач. Це втілюється через дві цільові

програми: з одного боку, це програма «Нульовий Рубіж» як система обов'язкової вхідної діагностики та тріажу, що дозволяє менеджменту отримати об'єктивну картину ризиків на ранньому етапі. З іншого боку, це програма «Наставник+», яка є інвестицією в людський капітал самого університету, перетворюючи кураторів з адміністративних контролерів на фасилітаторів через їх обов'язкове навчання навичкам першої психологічної допомоги [42; 44; 18; 41].

Третій напрям - це побудова стратегічного комунікаційного менеджменту. Проведений аналіз довів, що новостворений ЦАПП ризикує залишитися «невидимим». Тому ключовою рекомендацією є реалізація програми «Інфо-Щит». Управління має визнати інформаційний потік критичним ресурсом. Створення єдиної, доступної та широко розрекламованої точки входу («Єдиного вікна» підтримки) є обов'язковою умовою для подолання бар'єру стигматизації та формування попиту на послуги підтримки.

Четвертий напрям - це менеджмент горизонтальних соціальних зв'язків. Діагностика виявила гострий «комунікаційний голод». Управлінське рішення тут полягає не в тому, щоб намагатися адміністративно організувати соціалізацію, а в тому, щоб стимулювати та фасилітувати її. Рекомендація втілюється у програмі «Спільнота» через делегування повноважень та надання мікро-фінансування органам студентського самоврядування (ОСС), а також через впровадження «Бадді-системи» (наставництва «рівний-рівному») [16; 30; 42; 44; 18; 41; 31; 56].

Впровадження запропонованого Механізму та його цільових програм вимагає від керівництва університету виділення реальних ресурсів - фінансових, кадрових та часових. Будь-яка інвестиція, навіть у соціальну сферу, потребує обґрунтування її ефективності. Однак оцінка ефективності такого гуманітарного механізму, як система адаптаційної підтримки, не може вимірюватися лише прямими фінансовими показниками (як-от прибуток).

Ефективність у даному контексті є комплексною величиною, що складається з двох нерозривно пов'язаних компонентів: соціальної ефективності (прямий вплив на якість життя, здоров'я та успішність здобувачів) та

опосередкованої економічної ефективності (вплив на фінансову стабільність університету через запобігання втратам).

Для оцінки пропонується застосувати комбінований підхід, що поєднує якісні індикатори (соціальний ефект) та розрахункові кількісні показники (економічний ефект).

Соціальна ефективність відображає ступінь досягнення головної місії Механізму - покращення соціально-психологічного стану здобувачів та створення сприятливого, підтримуючого освітнього середовища (healthy campus). Цей вид ефективності є фундаментом для досягнення всіх інших цілей, включаючи академічні та економічні, оскільки, як доведено в Розділі 2, саме психологічна дезадаптація є кореневою причиною академічних невдач.

Соціальну ефективність пропонується оцінювати за чотирма ключовими напрямками.

Перший - це прямиий вплив на психологічне здоров'я здобувачів, що є найбільш очевидним результатом. Він вимірюється через порівняльний аналіз даних вхідної та вихідної діагностики (згідно з програмою «Нульовий Рубіж»). Позитивною динамікою вважатиметься статистично значуще зниження середнього рівня тривожності в цільових групах (1-й курс, ВПО) та збільшення відсотка здобувачів, які суб'єктивно оцінюють свій стан як стабільний. Кількість звернень до ЦАПП також є показником того, що Механізм виконує свою функцію, знижуючи бар'єр стигматизації.

Другий напрям - покращення соціально-психологічного клімату (СПК). Запропонований Механізм, особливо програми «Наставник+» та «Спільнота», безпосередньо впливає на СПК. Наслідком їх впровадження має стати підвищення рівня довіри між здобувачами та адміністрацією. Ефективність вимірюється через вихідне анкетування: збільшення відсотка здобувачів, що почувуються інтегрованими в спільноту, та покращення оцінки роботи кураторів.

Третій напрям - підвищення якості людського капіталу. Дезадаптований здобувач у стані хронічної тривоги не здатний до глибокого засвоєння знань.

Механізм, знижуючи рівень стресу, повертає здобувачу когнітивний ресурс, необхідний для навчання. Таким чином, соціальний ефект полягає у підвищенні реальної, а не формальної, якості підготовки випускників. Університет випускає на ринок праці більш компетентного та психологічно стійкого фахівця, що прямо корелює з його місією.

Четвертий напрям - посилення репутаційної привабливості та конкурентоспроможності ЗВО. Це довгостроковий соціальний ефект. В умовах високої конкуренції за абітурієнта, публічна та ефективна робота ЦАПП (завдяки програмі «Інфо-Щит») стає унікальною торговою пропозицією. Наявність в університеті зрозумілої системи психологічної підтримки стає вирішальним фактором при виборі місця навчання, що підвищує соціальний статус ДДАЕУ як відповідального ЗВО.

Обґрунтування економічної ефективності соціальних проєктів у бюджетній сфері є складним, але необхідним завданням. Економічний ефект від впровадження Механізму адаптації є опосередкованим та розраховується не як отримання прибутку, а як запобігання прямим фінансовим втратам.

Джерелом прямих фінансових втрат для університету є академічний відтік (відрахування) здобувачів. Як було встановлено, значна частина відрахувань спричинена не інтелектуальною неспроможністю, а саме соціально-психологічною дезадаптацією, яка посилюється в умовах війни.

Логіка економічного розрахунку наступна: інвестиції у функціонування Механізму (витрати) мають бути меншими за обсяг коштів, який університет втратить у разі неприйняття цих заходів (запобігнені збитки).

Розрахунок інвестиційних витрат (Вцапп) проводиться на основі компонентів. Формула загальних річних витрат:

$$\text{Вцапп} = \text{Вфзп} + \text{Вмат.} + \text{Впрог.} + \text{Вадм.} \quad (3.1)$$

де Вфзп – витрати на фонд заробітної плати;

Вмат. – матеріально-технічні витрати;

Впрог. – витрати на реалізацію програм (бюджет мікро-грантів для ОСС);

Вадм. – адміністративні витрати.

Розрахунок бюджету проекту (таблиця 3.2) показує, що сукупна вартість створення та річного утримання Центру адаптації складає 557 200 грн. Левову частку витрат (71%) становить фонд оплати праці кваліфікованого персоналу, що є закономірним для сервісної служби. Капітальні інвестиції на старті є відносно невисокими (85 000 грн), оскільки передбачається використання наявного аудиторного фонду університету.

Для оцінки економічної доцільності проекту порівнюємо ці витрати з потенційними збитками від втрати контингенту. Середня вартість навчання одного студента-контрактника в ДДАЕУ складає близько 35 000 грн на рік. Враховуючи, що втрата одного студента на 1-му курсі означає недоотримання доходу за 4 роки навчання (сумарно 140 000 грн), точкою беззбитковості проекту є збереження всього 4-х студентів ($557\,200 / 140\,000 \approx 3,98$).

Таблиця 3.2.

Розрахунок річного бюджету проекту створення ЦАПІ

Стаття витрат	Деталізація витрат	Сума, грн	Джерело
1. Капітальні витрати	Разові інвестиції на старті	85 000	Спецфонд
1.1. Ремонт та меблі	Зонування кабінету, меблі для консультацій	55 000	Спецфонд
1.2. Оргтехніка	Ноутбук, БФП, роутер	30 000	Спецфонд
2. Операційні витрати	Щорічні постійні витрати	427 200	Бюджет ЗВО
2.1. Фонд оплати праці	Штатний психолог (1 ст.) + Керівник (0,5 ст.)	396 000	Заг. фонд
2.2. Утримання	Методичні матеріали, комунальні послуги	31 200	Заг. фонд
3. Програмні витрати	Витрати на заходи адаптації	45 000	Спецфонд
3.1. Програми	«Інфо-Щит», «Наставник+», «Спільнота»	45 000	Партнери
Всього витрат:	Річний бюджет проекту	557 200	

Джерело: розраховано автором

Розрахунок економічного ефекту (Еекон.) досягається за рахунок збереження здобувацького контингенту. Кожен здобувач, якого було відраховано, є джерелом втраченого доходу. Для здобувачів, що навчаються за контрактом, втрачений дохід (ВВк.) дорівнює сумі невипланих ним коштів за майбутні роки навчання. Для здобувачів, що навчаються за державним замовленням, втрата (ВВб.) є складнішою, включаючи втрату нормативного фінансування та репутаційні втрати, що впливають на майбутній обсяг держзамовлення.

Для спрощення розрахунку, візьмемо за основу лише прямі втрати від здобувачів-контрактників. Потенційний обсяг фінансових втрат університету від відрахувань (ПФВ) на рік розраховується за формулою:

$$\text{ПФВ} = (\text{Квідр.} * \text{Пдез.}) * \text{Сварт.} * \text{Тнавч.}, \quad (3.2)$$

де Квідр. – фактична кількість відрахованих здобувачів 1-2 курсу у базовому році;

Пдез. – питома вага здобувачів, відрахованих саме з причин дезадаптації, припустимо 30-40%;

Сварт. – середня річна вартість навчання за контрактом у ДДАЕУ;

Тнавч. – середній залишковий термін навчання, наприклад, 2.5 роки.

Запропонований Механізм (ЦАПП) спрямований на зниження показника Пдез. Введемо коефіцієнт ефективності Механізму (Кеф.), що показує, який відсоток здобувачів із «групи ризику» вдалося зберегти завдяки втручання ЦАПП (наприклад, 20%).

Тоді сума запобігнених збитків (ЗЗ) на рік, що і є прямим економічним ефектом, складе:

$$\text{ЗЗ} = \text{ПФВ} * \text{Кеф.} = (\text{Квідр.} * \text{Пдез.} * \text{Сварт.} * \text{Тнавч.}) * \text{Кеф.} \quad (3.3)$$

Розрахунок загальної ефективності є доцільним та ефективним, якщо річні витрати на утримання Механізму є меншими за суму запобігнених збитків, тобто $V_{\text{цапп}} < \text{ЗЗ}$.

Висновок щодо ефективності демонструє, що впровадження Інтегрованого механізму підтримки є не лише соціально необхідним, але й

економічно обґрунтованим управлінським рішенням. Це пряма інвестиція у збереження контингенту та фінансову стабільність університету. Витрати на бездіяльність (Cost of Inaction), що виражаються у втрачених коштах від відрахованих здобувачів, значно перевищують прямі інвестиційні витрати на створення та функціонування проактивної системи підтримки. Таким чином, запропоновані рекомендації є комплексно ефективними, оскільки одночасно вирішують соціальні, репутаційні та економічні завдання ДДАЕУ.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи на основі проведеного аналізу вирішено прикладні завдання щодо розробки механізмів та систем підтримки, а також оцінки їх ефективності:

1. Розроблено організаційно-управлінський механізм підтримки адаптації здобувачів в умовах воєнного стану. З метою усунення виявленої інституційної прогалини запропоновано створення Центру адаптації та психологічної підтримки (ЦАПП). Обґрунтовано, що цей орган має діяти як міжфункціональна координаційна структура, що базується на принципах проактивності, «єдиного вікна» та тріажу (сортування за рівнем ризику). Це дозволяє перейти від реактивного реагування на проблеми до системного управління процесом адаптації.

2. Сформовано систему психологічного супроводу та соціальної підтримки здобувачів освіти. Розроблено пакет цільових програм для практичної імплементації Механізму:

- «Інфо-Щит» — для подолання інформаційного вакууму та стигматизації звернень;
- «Нульовий Рубіж» — для вхідної діагностики та раннього виявлення груп ризику;
- «Наставник+» — для навчання кураторів навичкам першої психологічної допомоги;

- «Спільнота» — для відновлення соціальних зв'язків через систему «Бадді» та підтримку ініціатив самоврядування. Складено дорожню карту впровадження, що охоплює нормативні, кадрові та фінансові аспекти.

3. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення управління адаптаційними процесами та оцінено їх соціально-економічну ефективність. Доведено, що запропоновані заходи мають подвійний ефект. Соціальна ефективність полягає у зниженні рівня тривожності здобувачів та покращенні психологічного клімату. Економічна ефективність обґрунтована через модель запобігання збиткам: розрахунки показали, що інвестиції у створення ЦАПП є значно меншими за фінансові втрати університету від відрахування здобувачів через дезадаптацію. Таким чином, збереження контингенту робить проєкт економічно доцільним.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення науково-прикладного завдання щодо удосконалення системи управління адаптацією здобувачів вищої освіти в умовах воєнного стану. За результатами проведеного дослідження вирішено всі поставлені завдання, що дозволяє зробити наступні висновки:

1. Розкрито теоретичні основи соціально-психологічної адаптації здобувачів освіти. Визначено, що адаптація є не пасивним пристосуванням, а двостороннім процесом активної взаємодії особистості з освітнім середовищем. Систематизовано класифікацію факторів адаптації, серед яких виокремлено зовнішні (соціальні, педагогічні, інфраструктурні) та внутрішні (мотиваційні, особистісні). Встановлено, що успішність адаптації залежить від комплексної дії цих факторів, а не від їх ізольованого впливу .

2. Охарактеризовано особливості освітнього процесу та фактори впливу на адаптацію в умовах воєнного стану. Доведено, що війна спричинила інверсію адаптаційних факторів: на перший план вийшли чинники екзистенційної безпеки та психологічної стабільності, змістивши академічні виклики на другий план. Визначено, що ключовими дестабілізуючими чинниками стали технічні перешкоди (блекаути), постійна загроза життю, вимушена міграція та розрив соціальних зв'язків через дистанційний формат навчання, що призвело до зростання рівня стресу та зниження мотивації здобувачів .

3. Проаналізовано зарубіжний та вітчизняний досвід управління адаптаційними процесами в освітніх закладах у кризових умовах. Узагальнення досвіду (Ізраїль, США, країни ЄС) засвідчило, що найбільш ефективними є моделі, які поєднують жорсткі безпекові протоколи з гнучкими академічними політиками. Виявлено, що успішна адаптація в кризу базується на трьох компонентах: системній психологічній підтримці (за прикладом Ізраїлю),

розвитку горизонтальних зв'язків (Peersupport, США) та використанні цифрових інструментів для соціалізації (досвід пандемії COVID-19) .

4. Проаналізовано сучасний стан та систему управління адаптацією здобувачів у ДДАЕУ. Встановлено, що організаційно-управлінська структура університету має класичні формалізовані механізми (студентське самоврядування, профспілка, інститут кураторства). Однак існуюча система є переважно реактивною: вона ефективно реагує на академічні виклики через адміністративну гнучкість, але не має системного підходу до управління соціально-психологічними станами здобувачів.

5. Здійснено діагностику рівня адаптованості та виявлено проблемні зони в соціально-психологічному кліматі. Результати опитування засвідчили, що основними бар'єрами адаптації є високий рівень особистісної тривожності та соціальна ізоляція («комунікаційний голод»). Виокремлено групи ризику, що потребують пріоритетної уваги: здобувачі 1-го курсу та внутрішньо переміщені особи (ВПО), які демонструють найнижчі показники адаптованості .

6. Оцінено ефективність існуючих механізмів управління соціально-психологічними факторами адаптації. Виявлено критичну «інституційну прогалину»: в університеті відсутній централізований, фаховий та доступний механізм психологічної підтримки. Функції підтримки розпорошені між деканатами та кураторами, які часто не мають відповідних компетенцій для роботи з травмою та стресом, що робить управління адаптацією фрагментарним та недостатньо ефективним в умовах війни .

7. Розроблено організаційно-управлінський механізм підтримки адаптації здобувачів в умовах воєнного стану. Запропоновано створення Центру адаптації та психологічної підтримки (ЦАПП) — міжфункціональної координаційної структури. Обґрунтовано, що діяльність Центру має базуватися на принципах проактивності (попередження проблем), «єдиного вікна» (легкості доступу) та тріажу (сортування здобувачів за рівнем ризику), що дозволить перейти до системного управління адаптацією .

8. Сформовано систему психологічного супроводу та соціальної підтримки здобувачів освіти. Розроблено пакет цільових програм для практичної реалізації механізму:

- «Інфо-Щит» — створення єдиного комунікаційного порталу для подолання стигматизації;
- «Нульовий Рубіж» — впровадження обов'язкової вхідної діагностики для раннього виявлення груп ризику;
- «Наставник+» — навчання кураторів навичкам першої психологічної допомоги;
- «Спільнота» — розвиток горизонтальних зв'язків через систему «Бадді» (наставництво «рівний-рівному») .

9. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення управління адаптаційними процесами та оцінено їх соціально-економічну ефективність. Доведено, що впровадження запропонованих заходів забезпечить подвійний ефект. Соціальна ефективність полягає у зниженні рівня тривожності, покращенні ментального здоров'я та академічної успішності здобувачів. Економічна ефективність обґрунтована через модель «запобігання збиткам»: розрахунки показали, що інвестиції у створення системи підтримки є значно меншими, ніж фінансові втрати університету від відрахування студентів через дезадаптацію. Таким чином, збереження контингенту робить проєкт економічно доцільним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейко Я. В. Особливості адаптації студентів-першокурсників до навчання у ЗВО в умовах дистанційної освіти. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління.* 2021. № 1(9). С. 54–62.
2. Балашова С. П., Семенова А. В. Психологічна адаптація здобувачів вищої освіти до навчання в умовах воєнного стану. *Психологічні перспективи.* 2023. Вип. 41. С. 6–18.
3. Бех І. Д. Виховання особистості у контексті гібридної війни. *Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді.* 2020. Вип. 24(1). С. 21–32.
4. Божович Т. О., Мартинюк І. О. Соціально-психологічні чинники адаптації студентської молоді до навчання у закладах вищої освіти. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки.* 2021. Вип. 3. С. 120–127.
5. Бойченко М. А. Управління якістю вищої освіти в умовах воєнного стану. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогіка.* 2023. № 1(17). С. 11–16.
6. Бондар В. І., Шапошнікова І. М. Адаптація студентів до навчання у закладах вищої освіти : монографія. Київ : Педагогічна думка, 2021. 256 с.
7. Варга Л. І. Фактори адаптації студентів закладів вищої освіти до дистанційного навчання. *Наукові записки НаУКМА. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота.* 2022. Т. 9. С. 42–49.
8. Вища освіта в Україні у 2023 році: статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
9. Вітюк В. В. Дистанційне навчання у вищій школі України: виклики воєнного часу. *Освітологічний дискурс.* 2022. № 3(38). С. 68–81.
10. Волошина М. О., Гайдук Н. В. Психологічна підтримка студентів в умовах кризових ситуацій : навч. посіб. Харків : ХНПУ, 2023. 184 с.

11. Гончаренко О. В., Пономарьова Г. Ф. Психологічна підтримка здобувачів освіти в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота.* 2023. Вип. 1(52). С. 245–249.
12. Гриньова В. М., Калініченко І. О. Управління закладами освіти в умовах невизначеності : монографія. Полтава : ПНПУ, 2022. 298 с.
13. Гриньова М. В., Дудка Т. Ю. Адаптація першокурсників до навчання у ЗВО: теоретичний аспект. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології.* 2020. № 3(97). С. 251–261.
14. Данилюк І. В., Сергієнко О. М. Психологія адаптації особистості в умовах воєнного стану : монографія. Київ : Талком, 2023. 312 с.
15. Демчук С. Д., Максименко Д. О. Організація психологічної служби в закладах вищої освіти в умовах військового конфлікту. *Актуальні проблеми психології.* 2022. Т. 1. Вип. 64. С. 58–67.
16. Звіт про результати опитування студентів щодо дистанційного навчання в умовах воєнного стану. Міністерство освіти і науки України. 2023. URL: <https://mon.gov.ua/>.
17. Карамушка Л. М., Філь О. А. Психологія управління персоналом освітніх організацій в умовах воєнного стану : навч. посіб. Київ : Логос, 2023. 268 с.
18. Кікінежді О. М. Роль куратора академічної групи в процесі адаптації студентів до навчання у ЗВО. *Педагогічний альманах.* 2021. Вип. 48. С. 151–157.
19. Кобченко В. В., Миронова М. Н. Управління адаптацією студентів до навчальної діяльності в університеті. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки.* 2020. № 4(333). С. 155–163.
20. Колесник Н. Є., Павленко А. І. Соціально-психологічні аспекти адаптації внутрішньо переміщених студентів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки.* 2023. Вип. 2. С. 97–104.

21. Коломієць А. М. Організаційно-педагогічні умови адаптації студентів першого курсу до навчання в університеті. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Педагогічні науки.* 2021. Вип. 1. С. 82–88.
22. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
23. Кремень В. Г., Луговий В. І. Вища освіта України в умовах глобальних викликів : монографія. Київ : Ін-т вищої освіти НАПН України, 2020. 384 с.
24. Кремень В. Г. Вища освіта України у час війни та в післявоєнний період. *Вісник Національної академії педагогічних наук України.* 2022. № 4(2). С. 1–9.
25. Лунячек В. Е. Особливості управління адаптаційними процесами в закладах вищої освіти. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2020. № 3(26). С. 108–113.
26. Луценко Е. Л., Галицька М. М. Психологічна адаптація студентів до умов дистанційного навчання. *Психологія: реальність і перспективи.* 2021. Вип. 16. С. 125–132.
27. Максименко С. Д., Карамушка Л. М., Креденцер О. В. Психологія в діяльності керівника : підручник. Київ : Ліра-К, 2021. 456 с.
28. Мартинюк О. А., Василенко Л. П. Стресостійкість студентів як чинник успішної адаптації до навчання в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасної психології.* 2023. Вип. 59. С. 178–189.
29. Мельничук І. М., Мельничук Т. І. Проблеми адаптації студентів до дистанційного навчання під час воєнного стану. *Інноваційна педагогіка.* 2022. Вип. 49. Т. 2. С. 121–125.
30. Методичні рекомендації щодо організації освітнього процесу в умовах воєнного стану. МОН України. 2022. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/visha-osvita/rekomendacziyi-shhodo-organizacziyi-osvityogo-procesu>.

31. Михайлишин У. Б., Третяк О. П. Роль студентського самоврядування в адаптації здобувачів вищої освіти. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету. Серія: Педагогіка*. 2021. № 2. С. 45–51.
32. Моляко В. О., Ваганова Н. А. Психологічна підтримка творчого потенціалу студентів : монографія. Київ : Освіта України, 2020. 224 с.
33. Ничкало Н. Г., Зязюн І. А., Кремень В. Г. Неперервна професійна освіта в умовах викликів ХХІ століття. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2020. № 2. С. 3–16.
34. Олійник В. В., Коваленко О. Е. Управління якістю освіти в університетах в умовах дистанційного навчання. *Вища освіта України*. 2021. № 3. С. 24–32.
35. Панок В. Г., Титаренко Т. М. Психологічна підтримка населення в умовах воєнного стану: досвід та виклики. *Вісник НАПН України*. 2022. № 4(1). С. 1–13.
36. Подоляк Л. Г., Юрченко В. І. Психологічні особливості адаптації студентів до навчання у ЗВО. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Психологічні науки*. 2020. № 2(24). С. 196–201.
37. Про вищу освіту : Закон України від 1 лип. 2014 р. № 1556-VII (у ред. від 28.03.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
38. Про затвердження Положення про дистанційну форму здобуття повної загальної середньої освіти : Наказ МОН України від 8 вер. 2020 р. № 1115. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0941-20>.
39. Про освіту : Закон України від 5 вер. 2017 р. № 2145-VIII (у ред. від 28.03.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
40. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 трав. 2015 р. № 389-VIII (у ред. від 12.05.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>.

41. Психологічна підтримка в умовах війни: методичні рекомендації для закладів освіти. Український науково-методичний центр практичної психології і соціальної роботи. 2023. URL: <https://uspn.nuph.edu.ua/>.
42. Рибалко Л. С., Гринько В. О. Психологічний супровід адаптації студентів закладів вищої освіти. *Юридична психологія*. 2021. № 1(28). С. 89–96.
43. Романовський О. Г., Грищенко Г. А., Книш А. Є. Вища освіта України в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2023. Т. 93. № 1. С. 1–15.
44. Савченко С. В. Соціально-психологічна адаптація студентської молоді до умов навчання у закладі вищої освіти. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2020. № 3(53). С. 245–254.
45. Семез А. А. Роль викладача у процесі адаптації студентів до навчання в університеті. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2021. № 75. Т. 2. С. 134–139.
46. Сергєєнкова О. П., Столярчук О. А., Коханова О. П. Адаптація студентів до дистанційного навчання: психологічний аспект. *Психологія і особистість*. 2020. № 2(18). С. 158–171.
47. Сисоєва С. О., Осадча К. П., Осадчий В. В. Дистанційне навчання в умовах воєнного стану : навч.-метод. посіб. Мелітополь : МДПУ, 2022. 168 с.
48. Сокол Є. І., Романовська Д. Д. Управління стресом у студентів закладів вищої освіти в умовах воєнного стану. *Український психологічний журнал*. 2023. № 2(20). С. 94–105.
49. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки. МОН України. 2020. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf>.
50. Титаренко Т. М., Ларіна Т. О., Кляпець О. Я. Психологічне здоров'я особистості в умовах війни. *Психологічні перспективи*. 2022. Вип. 40. С. 6–19.
51. Ткаченко Т. В., Смольська Л. П. Соціально-психологічний клімат в освітніх закладах : монографія. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 242 с.

52. Фісак В. Є. Інноваційний розвиток сучасного освітнього менеджменту: створення багатофункціональної зони відпочинку для студентів. *Матеріали науково-практичної конференції*. Дніпро : ДДАЕУ, 2025. С. 1–4.

53. Фісак В. Є. Результати анкетування здобувачів щодо адаптації до освітнього процесу [Електронний ресурс] : база даних / В. Є. Фісак. — 2025. — Режим доступу: https://docs.google.com/spreadsheets/d/17lM-MmRsxIp1_oFSP-VQFz5sBsVt8H6d/edit?usp=sharing&ouid=103538265269555044891&rtpof=true&sd=true.

54. Фісак В. Є. Соціально-психологічний менеджмент факторами адаптації робітників аграрних підприємств в умовах війни. *Тези доповідей*. Дніпро : ДДАЕУ, 2025.

55. Холод О. М., Філіпова Л. Я. Фактори успішної адаптації студентів до університетського середовища. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Соціологія*. 2020. Вип. 13. С. 85–93.

56. Чорна В. В., Сімонова О. В. Психолого-педагогічний супровід адаптації студентів-першокурсників до навчання у ЗВО. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету*. 2021. Вип. 1. С. 248–256.

57. Ящук С. П., Ящук О. В. Дистанційна освіта в Україні: проблеми та перспективи розвитку в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 5. С. 252–257.

58. Яценко Т. С., Глузман О. В. Методи психологічної допомоги особистості в екстремальних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки*. 2023. Вип. 1. С. 216–223.