



**ТЕОРІЯ І МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ**

УДК 378.14:005.334(477)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16849641>

**Стратегія життєстійкості університетів у умовах збройного конфлікту**

**Хільковська Ася Олександрівна**

доцент кафедри Іноземних мов та перекладу Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія», Україна, Харків, вул. М.

Йогансена, 27, 61024, <https://orcid.org/0000-0003-1659-9428>

**Молодча Наталія Сергіївна**

канд. філ. наук, доцент кафедри Іноземних мов та перекладу Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія», Україна, Харків,

вул. М. Йогансена, 27, 61024, <https://orcid.org/0000-0002-8467-6408>

**Степанов Віктор Юрійович**

доцент кафедри Іноземних мов та перекладу Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія», Україна, Харків, вул. М.

Йогансена, 27, 61024, <https://orcid.org/0009-0004-3816-7321>

**Шмакова Ліана Миколаївна**

викладач кафедри Іноземних мов та перекладу Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія», м. Харків,

Україна, <https://orcid.org/0000-0002-8416-9510>

**Прийнято: 01.08.2025 | Опубліковано: 13.08.2025**



**Анотація:** У статті розглянуто досвід функціонування Народної української академії (невеликого приватного університету, що знаходиться у прифронтовому Харкові) під час війни з огляду на те, наскільки життєстійкими виявилися українські заклади вищої освіти, чи здатні вони зберігати тяглість та якість освіти у надзвичайних умовах, чи можуть вийти з цього випробування сильнішими, завдяки новому досвіду прийняття рішень, гнучкості в управлінні та розбудові соціальних та професійних зав'язків. Автори звертаються до поняття життєстійкість (resilience), розрізняючи індивідуальну життєстійкість особистості та інституційну, яку визначають як здатність закладу освіти проходити через найскладніші випробування в такий спосіб, аби максимізувати можливості та мінімізувати негативний вплив зовнішніх шоків. Відповідно, у статті висувається гіпотеза, що інституційна життєстійкість не є незмінною якістю інституції, а комплексною стратегією організації та здатністю організації реалізувати цю стратегію (через систему прийняття рішень, взаємодію підрозділів, гнучкість та адаптивність, корпоративну культуру, зміцнення довіри, розбудові різного типу зав'язків). Автори використовують метод кейс-стаді (Case study), у статті розглядаються реальні кроки, здійснені ХГУ НУА у відповідь на виклики воєнного часу та результати, досягнуті завдяки ним. Проаналізувавши діяльність академії за час війни, вивчивши документи, доступні на сайті закладу та висновки акредитаційної комісії, автори роблять висновок щодо основних складових стратегії університету, яка може сприяти його життєстійкості. У роботі також робиться висновок щодо впливу життєстійкості закладу освіти на індивідуальну життєстійкість його співробітників, викладачів та студентів, а й усіх стейкхолдерів.

**Ключові слова:** життєстійкість, кризова комунікація, інтернаціоналізація, інновація, соціальна місія університету, стейкхолдери.



## University Resilience Strategy Amid Armed Conflict

### **Asya Khilkovska**

Associate Professor, Department of Foreign Languages and Translation, Kharkiv University of Humanities “People’s Ukrainian Academy”, Ukraine, Kharkiv, 27 M. Johansena St., 61024, <https://orcid.org/0000-0003-1659-9428>

### **Nataliia Molodcha**

PhD in Philology, Associate Professor, Department of Foreign Languages and Translation, Kharkiv University of Humanities “People’s Ukrainian Academy”, Ukraine, Kharkiv, 27 M. Johansena St., 61024, <https://orcid.org/0000-0002-8467-6408>

### **Viktor Stepanov**

Associate Professor, Department of Foreign Languages and Translation, Kharkiv University of Humanities “People’s Ukrainian Academy”, Ukraine, Kharkiv, 27 M. Johansena St., 61024, <https://orcid.org/0009-0004-3816-7321>

### **Liana Shmakova**

Lecturer, Department of Foreign Languages and Translation, Kharkiv University of Humanities “People’s Ukrainian Academy”, Kharkiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-8416-9510>

**Annotation:** *The article summarizes insights into the functioning of the People’s Ukrainian Academy (a small private university located in the front-line city of Kharkiv) during wartime, examining how resilient Ukrainian universities have proven to be, whether they have the capacity to maintain educational continuity and quality in an emergency, and whether they are able to emerge stronger from adversity, empowered*



*by recent decision-making experience, agile management, and established social and professional connections.*

*The paper addresses the concept of resilience, distinguishing individual resilience from institutional resilience, which is defined as an institution's capacity to endure the toughest challenges in a way that maximizes opportunities and minimizes negative impacts. It advances the hypothesis that institutional resilience is not an invariable feature of an organization, but rather a complex strategy and the capacity to execute this strategy through its system of decision-making, interdepartmental interaction, agility and adaptability, corporate culture, trust-building, and various networks.*

*Applying the case-study research method, the authors review the steps taken by PUA in response to wartime challenges and analyze the results achieved. Based on an examination of the Academy's operations during the war, as well as documents available on its website and an accreditation panel report, the authors draw conclusions about the major pillars of the university's strategy that contribute significantly to its resilience. The paper also substantiates the logical assumption that an educational institution's resilience positively influences the individual resilience of its staff, teachers, students, and even a broader circle of stakeholders.*

**Key words:** *resilience, crisis communication, internationalization, innovation, social mission of the university, stakeholders.*

**Постановка проблеми.** Війна проти України спричинила системну кризу у сфері вищої освіти, яка охопила управлінські, організаційні, фінансові та кадрові аспекти функціонування університетів. Збройна агресія РФ призвела до руйнування інфраструктури, переміщення значної частини академічної спільноти, порушення звичних освітніх процесів та комунікаційних зв'язків. У цих умовах здатність закладу вищої освіти зберегти безперервність навчання,



підтримати якість підготовки фахівців і виконати свою соціальну місію стає визначальною характеристикою інституційної життєстійкості.

Більше, ніж три роки, які українські університети живуть та працюють в умовах війни, довели, що освіта можлива і важлива навіть у найважчі кризові часи, більш того, вона може бути ефективною і актуальною, може об'єднувати і створювати середовище підтримки та розвитку. Але виникає питання, якими українські університети вийдуть із цього випробування, чи відповідатимуть викликам післявоєнного світу, чи має українська освіта (на інституційному та людському рівнях) якість, що визначається терміном *resilience*, життєстійкість, здатність відновлюватися після кризи на якісно новому рівні.

Відсутність систематизованих наукових підходів до формування університетської стратегії життєстійкості в умовах воєнних викликів ускладнює розробку ефективних управлінських рішень. Водночас, досвід окремих закладів, зокрема Народної української академії, демонструє, що поєднання оперативного реагування, гнучкої організаційної структури, сучасних технологій та активної соціальної позиції дозволяє не лише зберегти стабільність, але й використати кризу як поштовх для інноваційного розвитку.

Проблематика життєстійкості університетів в умовах збройного конфлікту вимагає розробки нових підходів до управління, адаптації освітніх процесів та забезпечення їхньої стабільності в умовах криз, а також впровадження інновацій для підтримки безперервності навчання. Університети мають зберегти свою функціональність у кризових умовах і забезпечити стійкість, здатність до адаптації та розвитку в умовах постійних змін. Модернізація внутрішніх процесів управління, пошук нових підходів до комунікації, ефективне використання технологій, розвиток міжнародної співпраці, а також зміцнення соціальних і професійних зв'язків є необхідними для забезпечення стійкості університетів, їх здатності адаптуватися до швидких змін і підтримки високої якості освіти в умовах криз. Розробка таких стратегій дозволить університетам



ефективно функціонувати в умовах війни та вийти з цієї кризи сильнішими, спроможними досягти нових висот у післявоєнний період.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тематика життєстійкості університетів в умовах війни є надзвичайно актуальною в контексті сучасних викликів, з якими стикається система вищої освіти в Україні. Дослідники активно працюють у цьому напрямі, вивчаючи управлінські стратегії, інноваційні технології та міжнародну співпрацю, які сприяють збереженню функціональності та якості освіти в умовах збройного конфлікту. Татаренко Г. [1], Десятов Т. [2], Агапова О., Гаращук В. та Синявська О. [3] досліджували роль управлінських стратегій та інноваційних підходів для забезпечення стійкості українських університетів в умовах війни, зокрема через підвищення гнучкості та адаптивності організаційних структур. У працях Шевчук І., Шевчук А. [4] та Шаповаленка Н. [5] досліджено вплив повномасштабного вторгнення на освітньо-наукову сферу України, зокрема, акцентовано на викликах, з якими стикаються університети, та можливостях для їх адаптації до нових умов. Автори підкреслюють важливість забезпечення глибокої аналітичної рамки для розуміння цих викликів і для знаходження рішень, що забезпечать життєстійкість та стійкість вищої освіти в умовах війни. Губенко В. [6] та Локшина О. [7] досліджуючи рекомендації міжнародних організацій щодо організації освіти під час війни, акцентували на важливості адаптації вищої освіти до умов війни та підвищення ефективності управлінських практик через співпрацю з міжнародними партнерами. Мирошник Т., Кобелева Т. [8] довели важливість комунікації для створення та просування бренду університету під час війни, що також впливає на загальну життєстійкість закладу освіти. У статтях Батченка Л. [9] та Макуріної О. [10] представлено результати дослідження розвитку соціальної відповідальності університетів в умовах війни через впровадження структурно-інноваційних змін, а також розглянуто вектори



посилення ролі університетів у підтримці громади та збереженні стабільності освітнього процесу під час війни.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблем.** Попри зростаючу увагу науковців до проблеми життєстійкості університетів в умовах війни, низка ключових аспектів залишається недостатньо дослідженою. Відсутня цілісна модель, яка б інтегрувала управлінські стратегії, кризову комунікацію, інноваційні технології та інтернаціоналізацію освіти у єдину систему підвищення інституційної стійкості. Не з'ясовано, які саме механізми дозволяють українським університетам не лише зберігати функціональність під час війни, але й формувати конкурентні переваги для післявоєнного розвитку.

Потребує глибшого аналізу взаємозв'язок між індивідуальною та інституційною життєстійкістю, зокрема вплив внутрішніх комунікацій, корпоративної культури та соціальної місії університету на здатність долати кризові виклики. Необхідно також оцінити ефективність існуючих управлінських моделей в умовах непередбачуваних зовнішніх загроз, визначити рівень готовності закладів вищої освіти до швидкої адаптації та з'ясувати, які інструменти цифровізації та міжнародної співпраці найбільш дієві для забезпечення стабільності освітніх процесів.

Цей дослідницький проєкт спрямований на заповнення зазначених прогалин шляхом аналізу досвіду Народної української академії як прикладу комплексного підходу до забезпечення життєстійкості. Дослідження покликане виявити практичні інструменти, здатні стати основою для формування універсальної стратегії стійкості українських університетів у період воєнних викликів та відбудови.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є аналіз стратегії життєстійкості університетів в умовах збройного конфлікту, зокрема через досвід Народної української академії, та визначення ключових



аспектів управління, комунікації, інновацій і міжнародної співпраці, які сприяють збереженню функціональності та якості освіти в умовах війни.

У межах статті передбачено реалізацію таких дослідницьких завдань:

1. Провести комплексний аналіз концепції життєстійкості університетів, виокремивши її ключові структурні та функціональні складові.

2. Дослідити досвід Народної української академії в умовах збройної агресії РФ із застосуванням методу кейс-стаді, визначивши особливості її адаптаційних рішень.

3. Оцінити ефективність управлінських стратегій, рівень гнучкості управління та дієвість кризової комунікації в забезпеченні стійкості освітнього процесу.

4. Визначити значення соціальних і професійних зв'язків для підтримки інституційної життєстійкості та згуртування академічної спільноти.

5. Проаналізувати вплив інтернаціоналізації та міжнародної співпраці на здатність університетів зберігати якість освіти й конкурентоспроможність у кризових умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Індивідуальна життєстійкість – здатність відновлюватися у несприятливих умовах, адаптуватися до змін, зберігати ментальне здоров'я в період стресу та труднощів - у тій чи іншій мірі властива кожній людині. Серед факторів, від яких життєстійкість залежить, є і психологічні особливості людини, і її виховання та досвід, а також зовнішні фактори, які можуть суттєво підвищити індивідуальну життєстійкість, наприклад, здорові стосунки з оточуючими, підтримка спільноти, усвідомлення мети та власної значущості, володіння ефективними стратегіями подолання труднощів, рівний та справедливий доступ до ресурсів та можливостей у кризовій ситуації. Таким чином академічне середовище може суттєво впливати на індивідуальну життєстійкість і співробітників, і здобувачів освіти [14, 21]. Але існує і поняття інституційної життєстійкості. Дж. Роберт и К. Пелет'є



визначають інституційну життєстійкість як здатність закладу освіти проходити через найскладніші випробування, як здатність передбачати та відповідати на виклики в такий спосіб, аби максимізувати можливості та мінімізувати негативний вплив зовнішніх шоків [20]. Тому можемо стверджувати, що інституційна життєстійкість – це комплексна стратегія та здатність організації реалізувати цю стратегію (через систему прийняття рішень, взаємодію підрозділів, гнучкість та адаптивність, корпоративну культуру та довіру). Тож організації мають змогу формувати та реалізовувати стратегію, яка зміцнює їхню інституційну життєстійкість у надзвичайних умовах. Українські університети накопичили значний досвід функціонування в умовах війни, чи вдалося їм максимізувати можливості та мінімізувати руйнівний вплив агресії? Спробуємо відповісти на це питання, використовуючи метод кейс-стаді (*Case study*) та розглянувши досвід Народної української академії, реальні кроки, здійснені ХГУ НУА у відповідь на виклики воєнного часу та результати, досягнуті завдяки ним.

Народна українська академія – це порівняно невеликий приватний університет, що знаходиться в Харкові, до війни – великому студентському місті, а з 2022 року – прифронтовому, і накопичив унікальний досвід підтримки своїх студентського та викладацького колективів в умовах війни, забезпечуючи при цьому якісну професійну підготовку.

Академія мала декілька важливих передумов для того, аби встояти і вижити в умовах війни: університет досить оперативно перейшов на онлайн навчання/викладання у березні 2022, маючи, як і більшість вишів, попередній досвід такої роботи під час пандемії та розгалужену систему онлайн курсів на платформі Moodle, функціонуючі групові академічні чати для спілкування викладачів та студентів з різних питань і певний рівень володіння цифровими інструментами освіти, який викладачі та студенти академії вже мали на момент прийняття цього рішення. Але не менш важливим фактором стійкості виявилися внутрішні людські зв'язки, відчуття команди і спільної справи, взаємна дієва



підтримка серед колег та здобувачів освіти. Академічний чат для повсякденних питань миттєво перетворився на гарячу лінію, куди у перші дні та тижні війни зверталися у пошуках або з пропозиціями допомоги, де обмінювалися важливою інформацією, підтримували одне одного, не даючи змоги колегам впасти у відчай або почуватися розгубленими [11].

В ситуації шоку і безпрецедентних викликів для кожної української родини повернення до рутини щоденних занять, домашніх завдань та позакласних заходів у березні двадцять другого року виявилось не тільки правильним, а й рятівним рішенням. Феномен рутини, що рятує, добре описаний у психологічній літературі. Повертаючись до звичної повсякденної діяльності, людина, що опинилася у важких, кризових або трагічних обставинах, сприймає її як зону стабільності, в якій все знайомо та зрозуміло, і це допомагає зберігати фокус, адаптуватися до змін, поступово повернути собі мотивацію та бажання діяти [16].

Але поступово стало зрозумілим, що навчання к умовах війни, це не просто перехід в онлайн, забезпечення якісної освіти в складних умовах вимагає від університетів комплексної антикризової стратегії, спрямування спеціальних зусиль у декількох ключових напрямках: ефективна комунікація, психологічна підтримка всіх учасників процесу, осучаснення змісту навчання, прорив у використанні цифрових інструментів та ШІ, інтернаціоналізація освіти та орієнтація на світові стандарти.

Досвід роботи навчального закладу під час війни підтвердив ключову роль комунікації у цьому комплексі зусиль: тільки ефективна комунікація у кризовій ситуації дозволяє академічній спільноті зберегти відчуття єдності та довіри, без втрат перейти на онлайн навчання, адаптуватися до необхідних змін у розкладі та організації освіти, реагувати на технічні перебої. Кризова комунікація – це чіткі, чесні, регулярні повідомлення адміністраторів освіти, це спілкування у режимі реального часу, що дозволяє розуміти, де і в якій ситуації знаходиться



кожний учасник академічної спільноти, це миттєве реагування в чатах на питання та прохання про допомогу, незалежно від часу доби або дня тижня, перетворення групових чатів на осередки взаємної психологічної підтримки. В групових чатах месенджерів, де до цього часу вирішувалися організаційні питання, під час війни з'явилися важливі новини, попередження, телефони рятувальних служб та лікарів, а також, жарти, меми, мотиваційні відео та малюнки, і навіть не пов'язані з навчанням дискусії – все, що створювало безпечне та підтримуюче емоційне середовище.

Суттєвих змін зазнало також спілкування між викладачами та студентами, фокус викладацької діяльності змістився з менторства та інструктування в бік психологічної допомоги, мотивації до продовження навчання, створення образу майбутнього, заохочення та підтримки навчальних зусиль здобувачів освіти. Навчальні здобутки в умовах війни набувають нової, значно більшої цінності, оскільки досягаються через щоденне подолання безпрецедентних перешкод та труднощів, таких як вимушене переміщення, перебої зі зв'язком, перерви у навчанні, стрес від щоденних загроз та тривога за життя близьких. Балансувати між академічною об'єктивністю та позитивним заохоченням у цій ситуації викладач може, лише ставши на бік того, хто навчається: зовні існують стандарти, вимоги наступних рівнів освіти, вимоги національних та світового ринків праці, завдання викладача – допомогти студенту «дорости» до визначених рівнів та стандартів. Іншими словами, викладач і студент – це одна команда, як спортсмен та тренер, де один працює над собою, заради наступних досягнень, а інший – шукає усі можливі шляхи йому допомогти, і в умовах війни ці шляхи дуже індивідуальні.

Інтернаціоналізація освіти і до війни була частиною академічної стратегії НУА як один з чинників розвитку закладу освіти, забезпечення якості професійної підготовки та затребуваності випускників на ринку праці, а з початком війни менеджмент та викладачі академії зосередили максимум зусиль



на тому, аби академічна спільнота сприйняла ці випробування як виклик та змогла побачити нові можливості у кризі. Серед «дверей», що відкрилися для українських студентів та науковців – програми підтримки від міжнародних фондів, спільні дослідницькі проєкти, стипендії європейських університетів, окремі онлайн лекції та цілі курси від європейських викладачів.

Оскільки на початок вторгнення Народна українська академія мала довгострокові та плідні стосунки з університетами Німеччини, то саме німецькі партнери були серед перших, хто запропонував допомогу, запросивши на навчання студентів НУА, які на той момент мали змогу дістатися університетів-партнерів. Проєкт ‘Ukraine Digital: Ensuring Academic Success in Times of Crisis’ («Україна цифрова: забезпечення академічних досягнень під час війни»), за фінансової підтримки освітнього фонду ДААД, оголосив прийом заявок від німецьких університетів та їхніх українських партнерів ще у квітні 2022. Метою проєкту було забезпечення якісної освіти в країні, в якій йде війна [17]. Спільними зусиллями трьох Харківських вишів (Харківського національного університету ім. Каразіна, Економічного університету ім. Кузнеця та Харківського гуманітарного університету Народна українська академія) за літні місяці 2022 року було створено біля двадцяти дистанційних курсів економічного профілю англійською мовою, а у вересні університети запросили своїх студентів подавати заявки на участь у проєкті. Фонд ДААД профінансував стипендії для студентів, що зареєструвались на запропоновані курси за умови, що на момент реєстрації вони перебували на території України та, попри усі труднощі, мали намір продовжувати навчання. У жовтні того ж року викладачі ХГУ НУА, разом з колегами з університету Каразіна вже проходили тренінги з цифрової освіти на базі Південно Вестфальського університету прикладних наук (кампус Мешед). Після успішного першого семестру, проєкт було продовжено, та до літа 2025 у ньому прийняли участь 65 студентів та 8 викладачів ХГУ НУА. Результатом участі НУА в проєкті, окрім фінансової підтримки студентів, що потребували



допомоги для продовження освіти у воєнний час, стало створення якісних сучасних дистанційних курсів англійською мовою з переліку дисциплін економічного профілю, які мають скласти основу подальшої якісної підготовки фахівців та підвищення конкурентоспроможності випускників академії на ринку праці.

Зусиллями викладачів НУА та завдяки їхнім професійним контактам, реалізувалися і інші цікаві міжнародні проекти, спрямовані на розвиток у студентів навичок XXI сторіччя, зокрема підприємницького мислення, критичного аналізу та міжкультурної комунікації. Прикладом цього є онлайн проект, реалізований ХГУ НУА у колаборації з Університетом економіки міста Такасакі (Японія) в рамках дисципліни «Англійська для Бізнес-Комунікації»: японські студенти - першокурсники виступили розробниками концепцій шести інноваційних продуктів побутового призначення, провели SWOT-аналіз, визначили цільову аудиторію та сформувавши англомовний маркетинговий набір запитань для подальшої роботи з міжнародними партнерами. Українські студенти 3-4 років навчання під керівництвом викладача в рамках виступили як маркетингові аналітики. Отримавши опис продукту й запитання, вони провели якісний аналіз концепцій з позиції споживачів, що належать до абсолютно іншої культури. Зворотний зв'язок, який отримали розробники в Японії, включав оцінку дизайну, функціональності, ціни та переваг для цільової аудиторії. Шість груп українських студентів розглядали шість проектів японських студентів, які також працювали в групах, тож залучилися до співпраці досить багато людей. Японські студенти врахували отримані відгуки, підготували презентації своїх продуктів і надіслали відео українським групам для остаточного оцінювання та коментарів. Ідея подібної міжнародної співпраці народилася із зусиль університету та викладачів не втрачати якість та актуальність професійної підготовки, компенсувати за рахунок нових можливостей обмеження онлайн освіти та складнощі навчання під час війни.



Важливою частиною стратегії ХГУ НУА протягом останніх років стали волонтерські ініціативи: допомога харків'янам, що постраждали від війни, і переміщеним особам, підтримка підрозділів, які захищають місто від ворожих атак, різноманітні благодійні заходи. Подібна діяльність університету несе користь не тільки тим, хто потребує допомоги, вона об'єднує спільною справою і спільними цілями, а отже морально підтримує й тих, хто допомагає. Спільною справою для колективу НУА стала також фотофіксація життя міста під час війни та організація фотовиставок у різних країнах світу. Вони вже відбулися у Німеччині, Австрії, Франції, Польщі, і мають продовжуватися, аби війна залишалася у фокусі уваги світової спільноти. Досвід НУА говорить, що створення навколо університету різноманітних спільнот має вирішальне значення саме в часи кризи та небезпеки, зміцнюючи життєстійкість (resilience) і закладу освіти, і стейкхолдерів, і громад в цілому.

Досвід функціонування НУА в умовах воєнного часу дозволяє робити висновки щодо стратегії забезпечення життєстійкості закладу освіти у несприятливих та загрозливих обставинах. Серед ключових напрямів варто виділити наступні.

### ***1. Створення протоколів швидкого реагування та кризової комунікації.***

Вищі зазвичай мають прописані у внутрішніх документах положення про вирішення конфліктних ситуацій, про апеляції або дії у випадку порушення академічної доброчесності, але так само важливо мати протоколи дій у разі надзвичайної ситуації для швидкого організованого переходу в онлайн та оперативного повернення в оф лайн, для підтримання безперервної комунікації у надзвичайній ситуації та, за потреби, створення умов для асинхронного навчання [12; 13]. Всі ці механізми поступово вибудовувались більшістю університетів вже після початку війни в умовах невідомості, розгубленості, матеріальних та людських втрат; цей досвід, а також досвід підприємців, які зазвичай мають протоколи на випадок різних типів криз, допоможе



університетам створити подібні протоколи, проводити навчання персоналу, викладачів та студентів щодо дій у надзвичайних обставинах.

## ***2. Побудова ефективної комунікації.***

Йдеться не лише про канали оперативного зв'язку, зі студентами, батьками та громадськістю, і не лише про чітке, швидке, точне інформування, що є абсолютно необхідним у надзвичайній ситуації, а й про створення підтримуючого середовища, наявність у членів колективу базових знань з надання психологічної допомоги, розуміння ролі керівника, адміністратора, викладача у кризовій комунікації.

## ***3. Інтенсифікація міжнародної співпраці заради подолання обмежень та наслідків кризи.***

Надзвичайні ситуації часто мають локальний характер, тому природньо, що партнери, які знаходяться в безпеці, приходять на допомогу. Саме міжнародна співпраця – у формі різноманітних дослідницьких та навчальних проєктів, студентської та викладацької мобільності, тренінгів підвищення кваліфікації, дозволів на безкоштовне використання цифрових інструментів освіти, стипендій певним категоріям студентів, а іноді у формі прямої фінансової допомоги – дозволяє українським вишам компенсувати обмеження, спричинені війною, продовжувати розвиватися, незважаючи на загрози та втрати, підтримувати та підвищувати якість професійної підготовки. Але й в умовах глобальної кризи, якою була всесвітня пандемія, міжнародна співпраця стала рятівним кругом для університетів, максимально розширене, хоча і віртуальне, спілкування науковців та здобувачів освіти зі своїми партнерами у всьому світі певною мірою врівноважувало неможливість особистих людських контактів в університетських колективах та студентських групах.

## ***4. Використання переваг сучасних технологій в освіті.***

Співпрацюючи з платформами типу Coursera, edX, Prometheus, використовуючи електронний документообіг та цифрові підписи, зберігаючи



дані у хмарах на випадок пошкодження серверів, розвиваючи свої дистанційні платформи Moodle, Googleclassroom, MS Teams, навчаючи викладачів та студентів використовувати цифрові інструменти співпраці, українські університети стратегічно відповідають на виклики війни, забезпечують стійкість, гнучкість та доступність освіти.

Інноваційні технології в освіті не обмежуються лише ІТ сферою, прориви відбуваються і в інших напрямках: у технологіях розвитку гнучких навичок (soft skills), гейміфікації навчання, проєктній діяльності, розвитку творчого мислення та сторітелінгу.

### ***5. Об'єднання людей навколо спільної справи.***

Під час війни особливого значення набуває «третя (соціальна) місія» університету – згуртувати людей навколо допомоги постраждалим, військовим, переселенцям – діяльність, яка «рятує рятувальників», допомагаючи і самим учасникам долати тривогу, біль, ізоляцію, та зміцнює соціальні зв'язки.

Підсумовуючи результати аналізу роботи Народної української академії під час війни, можна впевнено говорити, що життєстійкість (resilience) університету не є незмінною якістю системи, а здатністю реалізовувати комплексну стратегію виживання у відповідь на зовнішні виклики та загрози. Серед найважливіших складових життєстійкості університету можна назвати ефективні протоколи швидкого реагування на кризу та їх виконання, ефективну комунікацію, інтенсифікацію міжнародної співпраці та залучення ресурсів партнерів, фокус на впровадження та створення інновацій, реалізацію соціальної місії університету – згуртування спільнот навколо цінностей і добрих справ. Реалізуючи стратегію життєстійкості, університет дає додатковий ресурс індивідуальній життєстійкості не тільки своїм співробітникам, викладачам та студентам, їхнім батькам, а й усім стейкхолдерам: партнерам і членам місцевих громад. В умовах збройного протистояння місія та обов'язок університету – стати осередком життєстійкості для місцевої громади, тож і для країни в цілому.



**Висновки.** Дослідження підтвердило, що життєстійкість університету в умовах збройного конфлікту є динамічною характеристикою, сформованою завдяки реалізації комплексної стратегії, що охоплює адаптацію управлінських процесів, впровадження кризової комунікації, гнучку трансформацію організаційної структури, розвиток соціальних і професійних зв'язків та активне використання інноваційних технологій.

Народна українська академія продемонструвала унікальний приклад того, як вищий навчальний заклад може стати осередком стійкості освіти навіть у прифронтовому місті. Оперативний перехід на онлайн-навчання, збереження постійних каналів комунікації, підтримка психологічного добробуту співробітників і студентів, а також розбудова «рятівної рутини» створили умови для безперервності освітнього процесу в умовах війни.

Ключовим чинником успіху НУА стали соціальні ініціативи та волонтерські програми, які згуртували університетську спільноту і зміцнили зв'язки з місцевими громадами, перетворивши заклад на центр моральної підтримки та взаємодопомоги.

Досвід НУА також засвідчив, що інтернаціоналізація та стратегічна міжнародна співпраця є потужними інструментами збереження якості освіти та підвищення конкурентоспроможності в умовах воєнних обмежень. Участь у міжнародних проєктах, створення англійських дистанційних курсів та розширення академічних партнерств дозволили компенсувати матеріальні й кадрові втрати, зберегти доступ студентів до якісних освітніх ресурсів і підготувати підґрунтя для післявоєнного розвитку.

Стратегії життєстійкості, напрацьовані Народною українською академією, формують цінний методологічний орієнтир для всієї системи вищої освіти України. Їх впровадження в масштабах країни здатне забезпечити збереження функціональності університетів у період воєнних викликів, а також створити



передумови для їхнього зміцнення та посилення позицій на міжнародній освітній арені після завершення війни.

### Список використаних джерел

1. Татаренко, Г. В., Степанова, Г. А., & Татаренко, І. В. Освіта під прицілом: захист права на освіту в умовах збройного конфлікту. In *The Third International scientific congress of scientists of Europe. Proceedings of the III International Scientific Forum of Scientists «East–West»* (pp. 213-221). 2019. URL: [https://www.academia.edu/download/58514193/CONGRESS\\_11012019.pdf#page=213](https://www.academia.edu/download/58514193/CONGRESS_11012019.pdf#page=213).
2. Десятов, Т. М. Стратегії та інноваційні технології організації освітнього процесу в закладах вищої освіти в умовах непередбачених викликів. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: "Педагогічні науки"*, 2020. № 2. URL: <https://scholar.archive.org/work/wpmojnlkujb4pnuuie7eormgqi/access/wayback/http://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/download/3810/4078>.
3. Агапова, О. В., Гаращук, В. М., & Синявська, О. Ю. *Розбудова стійкості українських закладів вищої освіти як суб'єктів управління вищою освітою в умовах війни*. 2023. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9046a830-5e5e-44c1-b06c-f908181a49fa/content>.
4. Шевчук, І., & Шевчук, А. Освітня аналітика кризь призму війни: виклики та можливості для вищої школи України. *Економіка та суспільство*, 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1420/1367>.



5. Шаповаленко, Н. Вплив повномасштабного вторгнення на освітньо-наукову сферу України. *Актуальні питання гуманітарних наук*, 2024. 250. URL: [http://aphn-journal.in.ua/archive/81\\_2024/part\\_2/81-2\\_2024.pdf#page=250](http://aphn-journal.in.ua/archive/81_2024/part_2/81-2_2024.pdf#page=250).
6. Губенко, В. Організація освіти в умовах війни: рекомендації міжнародних організацій та управлінський аспект. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, 2024. № 7. С. 22-33. URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/download/119/121>.
7. Локшина, О. І., Глушко, О. З., Джурило, А. П., Кравченко, С. М., Максименко, О. О., Нікольська, Н. В., & Шпарик, О. М. Організація освіти в умовах війни: рекомендації міжнародних організацій. *Український педагогічний журнал*, 2022. № 2. С. 5-18. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/730991/1/document.pdf>.
8. Мирошник, Т., & Кобелева, Т. Особливості створення та просування бренду вищого навчального закладу в умовах військового часу. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, 2024. № 5. С. 22-27. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/download/320951/311508>.
9. Батченко, Л. Розвиток соціальної відповідальності закладів вищої освіти України на тлі структурно-інноваційних змін в умовах військового конфлікту. *Економіка та суспільство*, 2023. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3569/3501>.
10. Макуріна, О. А. Соціальна відповідальність університету в умовах війни в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 2023. № 4. С. 29-34. URL: <http://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/download/459/412>.



11. Астахова, К. В., & Михайльова, К. Г. (Ред.). *Освіта під час війни: погляд зсередини (практики, роздуми, емоції)*. 2025. URL: <http://dspace.nua.kharkov.ua:8080/jspui/handle/123456789/2333>.
12. Дзоґола, А. *Кризова комунікація: практичні поради для успішного спілкування з колегами*. 2025. URL: <https://cases.media/article/krizova-komunikaciya-praktichni-poradi-dlya-uspishnogo-spilkuвання-z-kolegami>.
13. ІТЕЗ. *Кризовий менеджмент: протоколи дій у надзвичайних ситуаціях*. 2025. URL: <https://itez.com.ua/blog/crisis-management-action-protocols.html>.
14. Кокун, О. М., & Мельничук, Т. І. *Резилієнс-довідник: практичний посібник*. Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 25 с.
15. Матвєєва, Ю. *Роль міжнародного співробітництва у розвитку вищої освіти в Україні*. 2025. URL: <https://www.prostir.ua/?library=rol-mizhnarodnoho-spivrobotnytstva-u-rozvytku-vyschoji-osvity-v-ukrajini>.
16. Станчишин, В. *Емоційні гойдалки війни. Роздуми психотерапевта про війну*. Київ, 2024. 312 с.
17. Хільковська, А. О., & Кочерова, А. О. Проект «JOUKRAINE» як приклад «інтернаціоналізації вдома». *Вчені записки Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія»*, 2024. № 30. С. 183–189.
18. Khalil, A. *The role of universities located in conflict-affected zones in empowering youth and women as effective peacebuilders: A comprehensive approach*. 2024. URL: <https://www.ukfiet.org/2024/the-role-of-universities-located-in-conflict-affected-zones->.
19. Lunov, V., & Rozhkova, I. *Enhancing student resilience during times of war: Strategies and interventions*. 2025. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4751355](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4751355).
20. Robert, J., & Pelletier, K. *Building institutional resilience to adapt and thrive in times of uncertainty*. 2025. URL:



<https://er.educause.edu/articles/2025/7/building-institutional-resilience-to-adapt-and-thrive-in-times-of-uncertainty>.

21. Swedish Institute. *RESCUU – Resilience of education*. 2025. URL: <https://si.se/en/projects-granted-funding/rescuu-resilience-of-education-sustainability-and-cooperation-for-ukrainian-universities/>.
22. The University of Edinburgh. *Resilience in academia during wartime*. 2025. URL: <https://global.ed.ac.uk/stories/resilience-in-academia-during-wartime>.