

механізм забезпечення якості, стійкості та безперервності іншомовної підготовки у вищій школі.

Література

1. Биконя О. П. Теоретико-методичні засади самостійної позааудиторної роботи з англійської мови студентів економічних спеціальностей: автореф. дис. ... д-ра. пед. наук: спец. 13.00.02 / О.П. Биконя. Київ, 2017. 48 с.
2. Тарнопольський О. Б. Методика навчання іноземної мови для професійного спілкування у закладах вищої освіти : підручник. Дніпро : Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2019. 280 с.
3. Litvinchuk A., Kupchyk L. English Teaching and Learning Strategies and Tactics for Tertiary Education. *Proceedings of the 4th International Conference on History, Theory and Methodology of Learning (ICHTML)*. Vol. 1. SciTePress, 2024. P. 85–97. DOI: <https://doi.org/10.5220/0012646800003737>
4. Teng L. S. *Self-Regulated Learning and Language Learning Strategies*. English Language Education. Cham : Springer, 2022. Vol. 26. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-99520-1_2
5. Zimmerman B. J. Self-regulated learning and academic achievement: An overview. *Educational Psychologist*. 1990. Vol. 25, № 1. P. 3–17. DOI: https://doi.org/10.1207/s15326985ep2501_2

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-651-8-48>

ІНСТИТУЦІЙНА СТІЙКІСТЬ ЛНТУ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ

Лютак Олена Миколаївна

*доктор економічних наук, професор,
проректор з науково-педагогічної роботи та досліджень,
Луцький національний технічний університет
м. Луцьк, Україна*

Повномасштабна війна в Україні зумовила безпрецедентні трансформації соціально-економічного середовища та суттєво посилила вимоги до спроможності інституцій забезпечувати безперервність виконання своїх основних функцій. Особливої актуальності набуває проблема інституційної стійкості закладів вищої освіти, які в умовах воєнного стану одночасно виконують освітню, наукову, інноваційну,

соціальну та суспільно-інтеграційну функції. Пошкодження та руйнування освітньої інфраструктури, вимушене переміщення здобувачів освіти й працівників, міграційні процеси, обмеженість фінансових ресурсів, загрози безпеці, порушення усталених освітніх і наукових процесів формують принципово нові умови функціонування університетів.

У таких обставинах інституційна стійкість ЗВО доцільно розглядати не лише як здатність протистояти кризовим впливам, а як комплексну характеристику їхньої спроможності своєчасно адаптуватися до змін, зберігати ключові функції, мобілізувати внутрішні та зовнішні ресурси й одночасно формувати передумови для подальшого розвитку. Відтак стійкість університету набуває стратегічного значення та охоплює не тільки безпековий і організаційний, а й фінансово-економічний, кадровий, цифровий, науково-інноваційний та міжнародний виміри.

Війна актуалізувала необхідність переходу від переважно реактивної моделі управління кризовими ситуаціями до системного формування довгострокової інституційної стійкості. Для українських ЗВО це означає необхідність удосконалення стратегічного управління, диверсифікації джерел фінансування, розвитку цифрової освітньої та наукової інфраструктури, підтримки людського капіталу, розширення міжнародного партнерства, посилення автономії та здатності університетів оперативно приймати рішення в умовах невизначеності.

Практичним прикладом такої трансформації є досвід Луцького національного технічного університету, який упродовж воєнного періоду послідовно адаптував освітню, управлінську, наукову та міжнародну діяльність до нових умов.

Одним із перших завдань забезпечення інституційної стійкості ЛНТУ стало збереження безперервності освітнього процесу. В умовах воєнного стану університет сформував механізми оперативного реагування на зміни безпекової ситуації, поєднуючи очну та дистанційну форми навчання. Зокрема, практика ЛНТУ засвідчила можливість диференційованого підходу до організації освітнього процесу залежно від потреб здобувачів освіти та безпекових умов. Акцент на очному навчанні супроводжувався значною трансформацією освітніх просторів, реконструкцією корпусів, термомодернізацією, розвитком інфраструктури, Поєднання очного навчання, дистанційних технологій, наявності укриттів та використання інформаційно-комунікаційних технологій дозволило забезпечувати якість, яка підтверджена міжнародною інституційною акредитацією, та високим відсотком (понад 95%) успішних акредитацій, що проводилися НАЗЯВО, дало змогу сформувати безпечний якісний освітній процес навіть в умовах воєнних ризиків та сприяло суттєвому нарощенню контингенту (табл. 1).

Таблиця 1

**Контингент здобувачів освіти ЛНТУ за 2020-2025 роки
станом на 1 вересня**

Ступінь вищої освіти	Форма навчання	2020 р.	2021р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Бакалавр	Денна	3334	3493	4594	6663	7899	8434
	Заочна	793	742	821	1019	1045	1401
Магістр	Денна	920	760	1539	2468	2289	1708
	Заочна	281	256	343	444	395	244
Всього		5328	5251	7297	10594	11628	11787

Другим важливим напрямом забезпечення стійкості стала цифрова трансформація університету. Цифрові інструменти в ЛНТУ використовуються як інфраструктурна основа безперервності освітньої діяльності, електронної комунікації та доступу до навчальних ресурсів, зокрема, функціонування електронного освітнього порталу на платформі Moodle та розвиток цифрового навчально-методичного забезпечення створюють можливості для продовження навчання у випадках, коли проведення очних занять є неможливим. Особливістю досвіду ЛНТУ є те, що цифровізація розглядається не тільки як інструмент подолання кризових обмежень, а як складова довгострокової модернізації університету, такий підхід відповідає переходу від моделі «реагування на кризу» до моделі цифрової резильєнтності, за якої цифрова інфраструктура стає постійним ресурсом організаційної гнучкості та адаптивності.

Важливим компонентом інституційної стійкості ЛНТУ є розвиток міжнародного партнерства. Попри обмеження, пов'язані з воєнним станом, університет не скоротив міжнародну активність, а навпаки, використовує міжнародну співпрацю як інструмент збереження академічного потенціалу, розвитку людського капіталу та залучення нових ресурсів. На офіційних ресурсах ЛНТУ представлено широкий спектр міжнародних програм і проєктів, серед яких Erasmus+, House of Europe, DAAD, програми Міжнародного Вишеградського фонду, U-LEAD з Європою та інші ініціативи [1]. Особливого значення набуває участь ЛНТУ в UK–Ukraine Twinning, що демонструє потенціал міжнародного університетського партнерства як механізму інституційної підтримки української вищої освіти під час війни. Співпраця ЛНТУ з Единбурзьким університетом упродовж трьох років охопила низку спільних заходів, спрямованих на академічний розвиток, обмін досвідом і підтримку української освіти. Сам формат Twinning у цьому випадку виступає не лише інструментом міжнародної співпраці, а й механізмом зміцнення інституційної стійкості університету [2]. Таким чином, міжнародна діяльність ЛНТУ виконує одночасно декілька функцій: забезпечує доступ до знань і практик європейських

університетів, розширює можливості академічної мобільності, створює умови для участі у міжнародних проєктах, сприяє залученню ресурсів та формує нові компетентності університетської спільноти.

Окремий напрям стійкості ЛНТУ пов'язаний із розвитком грантової та проєктної спроможності. Університет посилює компетентності науково-педагогічних працівників у сфері підготовки міжнародних проєктних заявок, у 2025 році в ЛНТУ було започатковано тренінгову програму щодо підготовки заявок на Erasmus+, Horizon Europe та інші програми Європейського Союзу, що є важливим з позицій фінансової та інституційної диверсифікації, оскільки дозволяє університету поступово переходити від залежності від традиційних джерел ресурсного забезпечення до формування багатоканальної моделі фінансування розвитку.

Важливим проявом суспільної стійкості університету є його залучення до вирішення актуальних соціальних проблем громади. Показовим прикладом є участь ЛНТУ в проєкті AMPLE LUTSK, спрямованому на підтримку ветеранів війни та внутрішньо переміщених осіб у Луцькій громаді. Реалізація такого типу ініціатив демонструє розширення ролі університету від освітньої інституції до активного учасника процесів соціальної адаптації та відновлення громади [3].

Отже, досвід ЛНТУ дозволяє систематизувати основні складові інституційної стійкості університету в умовах війни (табл. 2).

Таблиця 2

**Основні складові інституційної стійкості університету
в умовах війни**

Складова інституційної стійкості	Практичний досвід ЛНТУ	Стратегічний результат
Освітня	Поєднання очного та дистанційного навчання, адаптація освітнього процесу до безпечових умов	Безперервність освітньої діяльності
Безпекова	Використання укриттів, організаційні механізми реагування на воєнні ризики	Підвищення безпеки учасників освітнього процесу
Цифрова	Moodle, електронні освітні ресурси, цифрова комунікація, власні сервіси	Гнучкість і безперервність навчання
Міжнародна	Erasmus+, UK–Ukraine Twinning, міжнародні партнерства	Інтеграція до європейського освітнього простору
Проєктна	UniTwin, Erasmus+ та інші міжнародні проєкти	Залучення ресурсів і розвиток інституційної спроможності
Кадрова	Розвиток грантових компетентностей, міжнародна мобільність	Посилення людського капіталу
Соціальна	AMPLE LUTSK та робота із соціально вразливими групами	Посилення ролі університету у відновленні громади

На основі узагальнення досвіду ЛНТУ можна стверджувати, що інституційна стійкість університету формується через поєднання трьох взаємопов'язаних рівнів. Перший – це забезпечення безперервності базових функцій: освітньої, наукової та управлінської, другий – адаптація внутрішніх процесів до нових умов через цифровізацію, гнучке управління, міжнародну мобільність та диверсифікацію ресурсів, третій – стратегічна трансформація університету відповідно до довгострокових потреб держави та європейського інтеграційного процесу.

У цьому контексті особливо важливим є те, що ЛНТУ не обмежується стратегією збереження наявного потенціалу, університет використовує кризові умови як стимул для модернізації власної інституційної моделі, посилення міжнародної співпраці, розвитку проєктної діяльності, цифрової трансформації та формування нових компетентностей, саме ця здатність трансформувати кризові виклики у стратегічні можливості є ключовою характеристикою резильєнтної інституції.

Досвід ЛНТУ також засвідчує необхідність переосмислення самого поняття стійкості університету. В умовах війни стійкість не може ототожнюватися виключно зі здатністю «вистояти» або зберегти існуючу систему, її сучасний зміст полягає у здатності зберігати функціональність, адаптуватися, відновлюватися, інноваційно трансформуватися та продовжувати стратегічний розвиток.

З огляду на це стратегічними орієнтирами подальшого зміцнення інституційної стійкості ЛНТУ та інших українських ЗВО мають стати: розвиток системи управління ризиками; забезпечення фізичної та цифрової безпеки; диверсифікація фінансових джерел; розвиток людського капіталу; розширення міжнародних партнерств; активізація грантової діяльності; розвиток науково-інноваційної інфраструктури; посилення взаємодії з бізнесом, територіальними громадами та державними інституціями; а також інтеграція принципів зеленого і цифрового переходів у стратегію університетського розвитку.

Таким чином, досвід Луцького національного технічного університету демонструє, що інституційна стійкість в умовах війни є не статичним станом, а динамічним процесом постійної адаптації та розвитку. Збереження освітнього процесу, цифровізація, безпекові рішення, міжнародне партнерство, проєктна діяльність, розвиток людського капіталу та соціальна взаємодія формують взаємопов'язану систему, яка дозволяє університету не лише реагувати на воєнні виклики, а й створювати підґрунтя для повоєнного відновлення регіону та держави. Саме такий підхід може бути використаний як основа для формування української моделі резильєнтного університету здатного функціонувати в умовах

невизначеності та водночас бути активним суб'єктом відбудови, інноваційного розвитку та європейської інтеграції України.

Література

1. Проекти та програми. URL: https://lntu.edu.ua/uk/diyalnist/mizhnarodna/prohramy-ta-proekty?utm_source=chatgpt.com
2. НТУ отримав Сертифікат подяки за участь у міжнародній ініціативі Twinning Ukraine. URL: https://lntu.edu.ua/uk/media/lntu-otrymav-sertyfikat-podyaky-za-uchast-u-mizhnarodniy-initsiatyvi-twinning-ukraine?utm_source=chatgpt.com
3. AMPLE LUTSK. URL: https://lntu.edu.ua/uk/media/v-lntu-vidbuvsya-info-day-proyektu-ample-lutsk?utm_source=chatgpt.com

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-651-8-49>

ГУМАНІТАРНО-АКСІОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД У КОНТЕКСТІ ОСМИСЛЕННЯ ЗАСАД СТІЙКОСТІ УКРАЇНСЬКОЇ СИСТЕМИ ОСВІТИ

Матвійчук Андрій Васильович

*доктор філософських наук, професор,
професор кафедри правових природоохоронних дисциплін,
Національний університет водного господарства
та природокористування
м. Рівне, Україна*

Відповідно до «Концепції забезпечення національної системи стійкості», яка була затверджена указом Президента України від 27 вересня 2021 року, національна стійкість визначена як «здатність держави і суспільства ефективно протистояти загрозам будь-якого походження і характеру, адаптуватися до змін безпекового середовища, підтримувати стале функціонування, швидко відновлюватися до бажаної рівноваги після кризових ситуацій» [1]. Водночас, автори Концепції на тлі усвідомлення значення національної стійкості відверто констатували, що її забезпечення є відкритим і проблемним питанням, зокрема через відсутність «єдиних принципів, процесів і механізмів забезпечення національної стійкості», а також неналежного «законодавчого, інституційного, методологічного забезпечення функціонування національної системи стійкості» [1]. Додамо, що означена ситуація характерна і для національної освіти. При цьому драматизм відповідного