

## СЕРІЯ «Право»

УДК [342.951:378-047.64]"364"

[https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11\(25\)-13-24](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11(25)-13-24)

**Агапова Олена Валеріївна** Ph.D., завідувачка лабораторії теоретичних досліджень, міжнародної, редакційно-видавничої та науково-методичної діяльності, Національний науковий центр «Інститут судових експертиз ім. Засл. проф. М. С. Бокариуса»; Провідний науковий співробітник Ризького університету імені Страдіня, <https://orcid.org/0000-0003-1024-0238>

**Гарашук Володимир Миколайович** доктор юридичних наук, професор, професор кафедри адміністративного права, Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого. м. Харків, <https://orcid.org/0000-0003-1879-2854>

**Синявська Олена Юхимівна** доктор юридичних наук, професор, професор кафедри правоохоронної діяльності та поліціїстики, Харківський національний університет внутрішніх справ, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0002-6386-4151>

### РОЗБУДОВА СТІЙКОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК СУБ'ЄКТІВ УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ В УМОВАХ ВІЙНИ

**Анотація.** У статті досліджується концепція організаційної стійкості у закладах вищої освіти, яка може дозволити їм впоратися з кризовими ситуаціями та сприяти майбутньому успіху. Зважаючи на зростаючий академічний інтерес до публічного адміністрування в умовах стійкості, бракує консенсусу щодо стійкості ЗВО та того, як вона працює, підкреслюючи потребу в додаткових знаннях щодо можливостей та умов, які складають таку стійкість. Автори роблять свої внески у цю галузь, концептуалізуючи стійкість і розбиваючи її на три етапи: адаптація, трансформація та передбачення. Вони також визначають основні можливості, в тому числі стратегічне бачення, оперативну гнучкість і культуру підтримки, які формують організаційну стійкість.

Методологія, обрана для цього дослідження, підкріплена широким оглядом актуальної літератури, що охоплює наукові книги, журнали, офіційні юридичні документи та публікації, враховуючи ті, що видаються органами Європейського Союзу. Завдяки ретельному аналізу цих різноманітних джерел

дослідження створює теоретичну і контекстуальну основу для вивчення процесу підвищення стійкості у складних умовах воєнного стану в Україні.

Для всебічного вивчення динаміки розбудови стійкості в умовах російської агресії дослідження використовує різноманітні усталені наукові методи.

Спираючись на аналіз процесів, автори надають огляд взаємозв'язку та взаємодії між різними стадіями стійкості, а також основні передумови та рушійні сили. Також запропоновано чотири інструменти на основі аналізу європейських нормативно-правових актів, здатних відновити стабільність у кризових ситуаціях. Це дослідження просуває розуміння складної та вбудованої конструкції організаційної стійкості та пропонує ідеї, які можуть інформувати майбутню емпіричну роботу в галузі управління вищою освітою. У статті підкреслюється важливість розвитку потенціалу стійкості у закладах вищої освіти, особливо в часи турбулентності та невизначеності, щоб гарантувати їх стійкість.

**Ключові слова:** публічне адміністрування, вища освіта, стійкість ЗВО, воєнний стан, управління.

**Agapova Olena Valeriivna** Ph.D., Leading Visiting researcher at Riga Stradins University Latvia, Riga Head of International Relations Office National Aerospace University National Aerospace University "KhAI" Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0003-1024-0238>

**Haraschuk Volodymyr Mykolayovych** Doctor of Law, Professor of Department of Administrative Law, Yaroslav Mudryi National Law University. Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0003-1879-2854>

**Syniavska Olena Yukhimivna** Doctor of law, Professor, Professor Chair of Law Enforcement and Police, Kharkiv National University of Internal Affairs, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0002-6386-4151>

## **BUILDING RESILIENCE OF UKRAINIAN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AS SUBJECTS OF HIGHER EDUCATION ADMINISTRATION IN WAR CONDITIONS**

**Abstract.** The article explores the concept of organizational sustainability in higher education institutions, which can allow them to cope with crisis situations and contribute to future success. Given the growing academic interest in public administration in a sustainability setting, there is a lack of consensus about its definition and how it works, highlighting the need for additional knowledge about the opportunities and conditions that make up sustainability. The authors make their



contributions to this field by conceptualizing sustainability and breaking it down into three stages: adaptation, transformation and foresight. They also identify core capabilities, including strategic vision, operational flexibility, and a culture of support that shape organizational resilience.

The methodology chosen for this study is supported by a broad review of relevant literature covering scientific books, journals, official legal documents and publications, taking into account those issued by European Union bodies. Through careful analysis of these diverse sources, the study provides a theoretical and contextual framework for studying the process of building resilience in the complex context of the armed invasion of Ukraine.

For a comprehensive study of the dynamics of building resilience in the conditions of Russian aggression, the study uses a variety of established scientific methods.

Drawing on process research, the authors provide an overview of the relationship and interaction between the different stages of sustainability, as well as the underlying prerequisites and drivers. Four tools are also proposed based on the analysis of European normative legal acts that can restore stability in crisis situations. This study advances understanding of the complex and embedded design of organizational resilience and offers insights that may inform future empirical work in higher education management. The article highlights the importance of developing resilience capacity in higher education institutions, especially in times of turbulence and uncertainty, to guarantee their sustainability.

**Keywords:** public administration, education, sustainability of HEI, war, management

**Постановка проблеми.** Глобальна академічна стійкість та науковий прогрес залежать від ефективного та постійного функціонування систем вищої освіти та наукових досліджень під час кризових ситуацій. Стійкість відіграє ключову роль у забезпеченні життєздатності вищої освіти в умовах різних сучасних викликів, таких як: COVID-19, надзвичайні ситуації та терористичні дії. Європейські університети продемонстрували надзвичайний адаптивний потенціал у складних умовах. Однак академічне існування в умовах воєнного часу залишається під загрозою. У контексті нашого сучасного глобалізованого світу, особливо за останні три роки, імператив розвитку стійкості набув особливого значення. Це підвищене значення можна пояснити далекосяжними наслідками глобальної пандемії COVID-19. Пандемія та пов'язані з нею виклики суттєво вплинули не лише на глобальну академічну стійкість, а й на інші сфери, включаючи охорону здоров'я, права людини, міжнародну торгівлю та пов'язані з нею відносини [1]. Крім того, ця важливість посилюється триваючою геополітичною напруженістю, прикладом якої є російське вторгнення в Україну.



Станом на кінець 2021 року національна стійкість України характеризувалася та описувалася як тонка мозаїка з різними прогалинами, соціально-психологічними та соціально-політичними слабкостями, сильними сторонами та іншими особливостями (Tererik et al., 2021) [2]. Початок вторгнення в Україну спровокував найсерйозніший військовий конфлікт у Європі з 1945 року (Kurarov et al., 2022) [3].

Військове вторгнення РФ в Україну стало каталізатором оперативної організації різної допомоги європейським країнам [1]. Український приклад показав, що відновлення стійкості є складним процесом і реалізується завдяки міжнародним та національним зацікавленим сторонам.

Тим не менш, процес відновлення стійкості українського науково-освітнього простору зараз реалізується у військових умовах. Слід зазначити, що університети навряд чи повернуться до довоєнного статусу, тому ситуація в науково-освітній сфері України змінить загальні підходи до забезпечення стійкості в європейському науково-освітньому просторі, запровадить новий підхід у питанні відновлення стійкості.

Водночас незадовільний рівень обізнаності представників закладів вищої освіти (ЗВО), наукових установ та інших зацікавлених сторін про типи, відповідні засоби для адаптації та управління у складних середовищах може негативно вплинути на сталість та безперервність освітньої та наукової діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження питання стійкості закладів вищої освіти було у колі наукових пошуків як правників, так і фахівців у галузі економіки, фінансів, серед них можна виокремити таких: Безлюдну В., Горбунову Л., Дроздова А., Курапова А., Павленко В., Полянську Є., Сазонова С., Харламову Є., Чеховську І., та ін.

**Метою статті є** дослідження розбудови стійкості українських закладів вищої освіти як суб'єктів управління вищою освітою в умовах війни.

**Виклад основного матеріалу.** Стійкість є пріоритетом ЄС і НАТО, згаданим у Стратегічному компасі 2022 року та новій Стратегічній концепції НАТО. Стратегічний компас з безпеки та оборони зазначив, що станом на 2022 рік подальше стимулювання досліджень, розвитку технологій та інновацій у всьому ЄС та зменшення стратегічної залежності від технологій та ланцюжків доданої вартості, критичних для безпеки та оборони, на основі Всеосяжної програми стратегічних досліджень EDA та Стратегії розвитку критичних технологій безпеки та оборони, запропонованої Європейською комісією [4].

Актуальність розбудови стійкості ілюструється низкою комплексних заходів, розроблених ЄС для забезпечення сталості різних сфер діяльності, включаючи систему вищої освіти, яка є авангардом цих трансформаційних процесів.

Крім того, питання забезпечення сталого розвитку пов'язане з Цілями сталого розвитку (ООН). Резолюція Генеральної Асамблеї від 25 вересня 2015 року NoA/70/L.1 «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» встановлює 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР) та 169 глобальних цілей, одна з яких підкреслює «забезпечення інклюзивної та справедливої якісної освіти та сприяння можливостям навчання протягом усього життя для всіх» (Ціль 4) [5].

Було б розумно зазначити, що питання розбудови стійкості також невіддільні від забезпечення політичної програми Європейського дослідницького простору [6], Європейської стратегії міжнародного співробітництва у світі, що змінюється [7], Регламенту (ЄС) 2021/241 Європейського Парламенту та Ради від 12 лютого 2021 року про створення Фонду відновлення та стійкості [8], Резолюції Ради про стратегічні рамки європейського співробітництва в галузі освіти та навчання до Європейського освітнього простору та за його межами (2021-2030) 2021/C 66/01 [9], Цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй [10], Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на період 2021-2023 рр [11].

У підсумковому документі Конференції з питань відновлення України URC2022 «Декларація Лугано» наголошується, що процес відновлення має сприяти прискоренню, поглибленню, розширенню та досягненню реформаторських зусиль та стійкості України відповідно до європейського шляху України [12].

Ця законодавча база вказує на пріоритетну роль забезпечення сталості ЗВО у питанні стабільної реалізації їх освітньо-наукової діяльності.

На думку авторів, відновлення стійкості освітньо-наукового сектору тягне за собою реалізацію комплексу заходів, спрямованих на поступову адаптацію закладів вищої освіти до кризових ситуацій. Ці заходи покликані сприяти відновленню освітньо-наукової діяльності та поліпшення управління вищої освітою.

Унікальною практикою підтримки стійкості українських університетів є розробка численних програм на різних рівнях. Автори називають їх інструментами або формами відновлення стійкості та розглядають як комплекс дій конкретних суб'єктів, спрямованих на відновлення освітньої та наукової діяльності закладів вищої освіти. Причому ці форми підтримки існують як на національному, так і на міжнародному рівнях і залучають широке коло зацікавлених сторін: органи державної влади, їх посадові особи, підприємства, діячів освіти і науки, приватний сектор тощо.

Таким чином, інструменти відновлення стійкості українських ЗВО у кризових ситуаціях досить різні і їх можна поділити на 4 великі групи: 1) фінансова підтримка ЗВО; 2) підтримка науковців та студентів, які були змушені виїхати з України; 3) цифрова трансформація системи освіти і науки

України; 4) поглиблення співпраці через інструмент наставництва для відновлення активної освітньої та дослідницької роботи у воєнний та повоєнний періоди (проект Twinning).

5 квітня 2023 року Уряд України, члени Керівного комітету G7 та представники міжнародних фінансових інституцій під час другого засідання Міжвідомчої координаційної платформи донорів обговорили найкращий спосіб координації економічної підтримки невідкладних фінансових потреб України та майбутніх зусиль з відновлення та відбудови економіки України. Уряд України представив свої бюджетні потреби на 2023 рік, які оцінюються в \$39,9 млрд [13].

Цей бюджет включає кошторис видатків на соціальну, виробничу, інфраструктурну та суміжні галузі, які потребують оперативної фінансової допомоги. У соціальній сфері освіта і наука виділяються в окремий сектор.

У документі «Оперативна оцінка збитків та потреб України на лютий 2022 — лютий 2023 років (RDNA2)», що був спільно підготований командами Світового банку, Уряду України, агентств Європейського Союзу та Організації Об'єднаних Націй, підсумовано, що війна завдала щонайменше 4,4 мільярда доларів США збитків навчальним закладам по всій Україні. Станом на 24 лютого 2023 року щонайменше 2 772 навчально-освітні заклади були частково пошкоджені та 454 зруйновані, що становить близько 10 відсотків усіх навчальних закладів (на всіх рівнях освіти) в Україні [13]. Найбільш постраждалими вважаються навчальні заклади на сході України, рівень пошкодження яких становить 64%. Таким чином, освітній сектор України зазнав збитків щонайменше на 0,8 млрд доларів США [13].

В умовах кризи механізми управління фінансами є об'єктивною необхідністю для забезпечення стійкості, якості та безперервності діяльності закладів вищої освіти та належного функціонування системи освіти в цілому. Призупинення освітньої та наукової діяльності є неприпустимим, оскільки це питання національної та європейської безпеки [7].

Не менш важливим завданням є покращення механізмів публічного адміністрування у сфері освіти, відновлення освітнього процесу та забезпечення якості освітніх послуг в умовах кризи. Відповідно до Національного плану відновлення України, синхронізація з освітнім та науковим простором Європейського Союзу є стратегічним кроком для підвищення якості освіти і науки. Водночас відбудова і забезпечення безпечного доступу до освіти та забезпечення якості освітнього процесу визначено національним пріоритетом у воєнний та повоєнний періоди [14]. Важливо, щоб Україна продовжувала довоєнні реформи, спрямовані на підвищення справедливості, стійкості та ефективності освіти.

Реалізація ключових заходів із відновлення сфери освіти і науки обов'язково передбачає підтримку науковців та студентів, які були змушені



виїхати з України. Можна впевнено сказати, що саме за сприяння ЄС було вжито найоперативніших заходів для підтримки українських науковців. З метою надання гарантій переміщеним науковцям, фахівцям та студентам з України прийнято низку нормативно-правових та консультативних актів, а саме: Рекомендації щодо прискореної нострифікації українських наукових ступенів [15], Повідомлення від Європейської комісії стосовно рекомендацій для доступу до ринку праці, професійно-технічної освіти та навчання дорослих людей, які рятуються від загарбницької війни Росії проти України [16], Звіт EURYDICE: Підтримка школярів та студентів-біженців з України у вищій освіті в Європі на 2022 рік [17], Постійна директива у питаннях українських біженців в ЄС [18], і т.д.

Щонайменше 2 мільйони дітей виїхали з України, на додаток до значної кількості викладачів та дослідників, і очікується, що багато з них залишаться за кордоном в інших країнах Європи, що сприятиме відтоку мізків та майбутнім демографічним викликам для країни [13].

Науковці та фахівці з України стикаються з низкою факторів, перебуваючи за кордоном: безробіття, особливості працевлаштування в іншій країні, підтвердження кваліфікації, перехід на віддалену роботу, мовні вимоги, відсутність фінансування досліджень, погіршення психоемоційного стану.

Позитивною стороною є те, що можна відзначити існування спеціальних платформ для дослідників з України, які пропонують участь у поточних та інноваційних проектах, що фінансуються Європейським Союзом. Водночас започатковано спеціальні стипендіальні програми для науковців з України.

Найбільшим проектом є запуск порталу Європейської Комісії ERA4Ukraine «Європейський дослідницький простір для України» [19] – місця для надання інформаційно-консультативних послуг українським вченим-біженцям. MSCA4Ukraine – це нова спеціальна стипендіальна програма для підтримки таких дослідників. Ця підтримка дозволить їм продовжувати свою роботу в наукових та ненаукових організаціях у країнах-членах ЄС та тих, що приєднані до програми «Горизонт Європа», зберігаючи при цьому зв'язки з науковими та інноваційними спільнотами в Україні [20].

Збереження наукового потенціалу України для стимулювання зростання та обмеження відтоку мізків є головною метою таких проектів. У довгостроковій перспективі це матиме позитивний вплив на інтернаціоналізацію та прискорить процес приєднання до європейського освітнього та наукового секторів. Крім того, цей вимушений відтік учених сприятиме розвитку університетських наукових баз, дослідницьких центрів при закордонних університетах, програм академічної мобільності.

Дуже показовими з точки зору відновлення сталості університетів є заходи з поглиблення співпраці через інструмент менторства за допомогою проекту Twinning, розробленого спеціально для українського випадку. Британсько-українська



ініціатива Twinning – це модель співпраці між інституціями, яку координують Cormack Consultancy Group та Президентський фонд України з питань освіти, науки та спорту за підтримки організації ЗВО UK International. Ініціатива дозволяє університетам по всьому світу підтримувати своїх українських колег реальними і конкретними способами. Основним рушієм Twinning є збереження цілісності української системи вищої освіти, запобігання відтоку мізків та допомога ЗВО в Україні у виході з кризи із додатковими ресурсами, навичками та надійним міжнародним досвідом. Таке співробітництво передбачає довгострокове зобов'язання (мінімум 5 років) між установами-учасниками розвивати стійкі та взаємовигідні партнерські відносини [21]. Загалом у проекті Twinning взяв участь 71 заклад вищої освіти.

Як приклад можна навести співпрацю між Національним аерокосмічним університетом «Харківський авіаційний інститут» та Брістольським університетом (Великобританія). За підтримки офісу Twinning відбулися зустрічі з керівництвом Брістольського університету, підписано Меморандум про співпрацю, запущено курси англійської мови для співробітників ХАІ, розпочато проектну діяльність, проведено спільні освітні та наукові заходи.

**Висновки.** За результатами дослідження автори виділяють наступні основні напрямки сталого розвитку ЗВО:

*Інструменти зв'язку і співпраці:* Вони мають вирішальне значення для успіху науково-дослідних проектів, але під час кризи підтримувати регулярний контакт з дослідницькими групами може бути складно. ЗВО може використовувати цифрові засоби зв'язку, такі як відеоконференції, платформи чату та програмне забезпечення для управління проектами, щоб полегшити співпрацю та забезпечити зв'язок між дослідницькими групами.

*Фінансова підтримка:* Під час кризи фінансування дослідницьких проектів може постраждати через скорочення бюджету або затримки. ЗВО може надати додаткову фінансову підтримку поточним дослідницьким проектам, перенаправити кошти в критичні області та підтримати грантові проектні заявки, спрямовані на вирішення проблем, пов'язаних з кризою.

*Альтернативні підходи у дослідженнях:* коли доступ до фізичних ресурсів обмежений, вченим, можливо, доведеться вивчити альтернативні підходи до своїх досліджень. ЗВО може сприяти цьому шляхом навчання та надання ресурсів з метою допомоги науковцям в адаптації до нових методів, технологій та підходів.

*Підтримка психічного здоров'я та оздоровлення:* Дослідження можуть бути стресовою та вимогливою діяльністю, а додатковий тиск форс-мажорних обставин може посилити ці проблеми. ЗВО може надати підтримку психічному здоров'ю та оздоровленню дослідників, щоб допомогти їм впоратися зі стресом та підтримувати своє благополуччя у складні часи.



Загалом заходи стійкості в освіті включають багато інструментів підтримки, які впливають на здатність системи освіти адаптуватися до обставин, що змінюються, оснащення вчителів та учнів необхідними навичками для адаптації та подолання викликів, розбудову потенціалу фахівців у галузі освіти та впровадження науково обґрунтованих програм та заходів, що сприяють стійкості.

Науково-освітня установа з високою далекоглядністю має у своєму розпорядженні метафоричний інструментарій, який може бути використаний в умовах руйнівних подій, які загрожують її безперервності.

Для того, щоб мінімізувати вплив форс-мажорних обставин на науково-дослідну діяльність, ВНЗ повинні мати надійні плани на випадок надзвичайних ситуацій, які включають стратегії безперервності та підтримки досліджень. У цій статті ми розглянули деякі ключові стратегії, які ЗВО можуть використовувати для підтримки безперервності досліджень під час кризи.

#### **Література:**

1. Абусрідзе Г. (2021). Міжнародна торгівля в умовах пандемії COVID-19. *Досягнення в управлінні людськими ресурсами та організаційному розвитку*. 2021. С. 217—230. DOI: 10.4018/978-1-7998-7164-4.ch013
2. Стійка Україна — крихка мозаїка? Суспільство, медіа, безпека та майбутні перспективи. *ICDS*. URL: <https://icds.ee/en/resilient-ukraine-a-delicate-mosaic-society-media-security-and-future-prospects/>
3. Курапов А., Павленко В., Дроздов А., Безлюдна В., Резнік А., Ісраловіц Р. До розуміння впливу російсько-української війни на студентів та персонал університету. *Журнал втрат і травм*. 2022. № 28. С. 167—174. DOI: 10.1080/15325024.2022.2084838
4. Стратегічний компас безпеки та оборони. Для Європейського Союзу, який захищає своїх громадян, цінності та інтереси та сприяє міжнародному миру та безпеці. *Рада Європейського Союзу*. Брюссель, Бельгія. 2022. URL: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-7371-2022-INIT/en/pdf>
5. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. *Генеральна Асамблея Організації Об'єднаних Націй*. 2015. URL: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/89/PDF/N1529189.pdf?OpenElement>
6. Publications Office of the European Union. European Research Area Policy. Agenda, Luxembourg. 2021. URL: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/strategy-2020-2024/our-digital-future/european-research-area\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/strategy-2020-2024/our-digital-future/european-research-area_en)
7. Комунікація від Комісії до Європейського парламенту, Ради, Європейського економічного та соціального комітету та Комітету регіонів щодо глобального підходу до досліджень та інновацій. стратегія Європи щодо міжнародного співробітництва у світі, що змінюється Європейська комісія. *Європейська комісія*. Брюссель, Бельгія. 2021. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=COM:2021:252:REV1&rid=2>
8. Регламент (ЄС) 2021/241 Європейського Парламенту та Ради від 12 лютого 2021 року про створення Фонду відновлення та стійкості. *Офіційний журнал Європейського Союзу*. 2021. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/241>
9. Резолюція Ради про стратегічні рамки європейського співробітництва в галузі освіти та навчання в напрямку Європейського освітнього простору та за його межами (2021—2030) 2021/C 66/01. *Офіційний журнал Європейського Союзу*. 2021. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:32021G0226\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:32021G0226(01))

10. Цілі сталого розвитку. Програма розвитку ООН. URL: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>

11. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022—2032 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>

12. Міжвідомча координаційна платформа донорів активізує зусилля, щоб допомогти Україні вирішити пріоритетні потреби у відновленні у 2023 році. *Європейська комісія*. Брюссель, Бельгія. 2023. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/ip\\_23\\_2102/IP\\_23\\_2102\\_EN.pdf](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/ip_23_2102/IP_23_2102_EN.pdf)

13. Світовий банк; Уряд України; Європейський Союз; ООН. Швидка оцінка збитків та потреб України: лютий 2022 — лютий 2023 (англійською). Вашингтон, округ Колумбія: Група Світового банку. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/P1801740d1177f03c0ab180057556615497>

14. Національний план відновлення України. *Національна рада відновлення*. Луґано, Швейцарія. 13.07.2022 р. URL: [https://uploads-ssl.webflow.com/621f88db25fbf24758792dd8/62c166751fcf41105380a733\\_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint\\_ENG.pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/621f88db25fbf24758792dd8/62c166751fcf41105380a733_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint_ENG.pdf)

15. Lantero L., Spitalieri S., Dirvonskyte L., Ferranti L., Suprun K., Krasnoschok V., Vahina T., Makarevych Y. Guidelines on fast-track recognition of Ukrainian academic qualifications. *The European Commission*. 2022. URL: <https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/2022-06/guidelines-fast-track-recognition-ukrainian-academic-qualifications.pdf>

16. Ukraine: Commission presents guidance to help people fleeing war access jobs, training and adult learning. *European Commission — Press release*. Brussels, Belgium. June 2023. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/ip\\_22\\_3620/IP\\_22\\_3620\\_EN.pdf](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/ip_22_3620/IP_22_3620_EN.pdf)

17. Supporting refugee learners from Ukraine in higher education in Europe. *Publications Office of the European Union*. 2022. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3a49a873-0bc2-11ed-b11c-01aa75ed71a1/language-en>

18. Lifelong guidance policy for Ukrainian refugees in the EU. *European Centre of the Development of Vocational Training*. 2023. URL: [https://www.cedefop.europa.eu/files/8144\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/8144_en.pdf)

19. ERA4 Ukraine. *European Commission*. URL: <https://euraxess.ec.europa.eu/ukraine>

20. MSCA4Ukraine. Доступно онлайн: URL: <https://sareurope.eu/msca4ukraine/>

21. Британсько-українська ініціатива Twinning. URL: <https://www.twinningukraine.com/>

### References:

1. Abusridze, H. (2021). Mizhnarodna torhivlia v umovakh pandemii COVID-19 [International Trade in the Context of the COVID-19 Pandemic] *Dosiahnennia v upravlinni liudskymy resursamy ta orhanizatsiinomu rozvytku - Advances in human resource management and organizational development*. DOI: 10.4018/978-1-7998-7164-4.ch013 [in English]

2. Stiika Ukraina — krykhka mozaika? Suspilstvo, media, bezpeka ta maibutni perspektyvy [Sustainable Ukraine - a fragile mosaic? Society, media, security and future prospects]. ICDS. (n.d). Retrieved from: <https://icds.ee/en/resilient-ukraine-a-delicate-mosaic-society-media-security-and-future-prospects/> [in Ukrainian]

3. Kurapov, A., Pavlenko, V., Drozdov, A., Bezliudna, V., Rieznik, A., Isralovits, R. (2022) Do rozuminnia vplyvu rosiisko-ukrainskoi viiny na studentiv ta personal universytetu. [Toward an Understanding of the Russian-Ukrainian War Impact on University Students and Personnel] *Zhurnal vtrat i travm - JOURNAL OF LOSS AND TRAUMA*. 2022. DOI: 10.1080/15325024.2022.2084838 [in English]

4. Stratehichniy kompas bezpeky ta oborony. Dlia Yevropeiskoho Soiuzu, yakyi zakhyshchaie svoikh hromadian, tsinnosti ta interesy ta spryiaie mizhnarodnomu myru ta bezpetsi. Rada Yevropeiskoho Soiuzu. Briussel, Belhiia. [A Strategic Compass for Security and Defence For a European Union that protects its citizens, values and interests and contributes to international peace and security]. Retrieved from: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-7371-2022-INIT/en/pdf> [in English]



5. Peretvorennia nashoho svitu: Poriadok denniyi u sferi staloho rozvytku do 2030 roku. [Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development]. Retrieved from: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/89/PDF/N1529189.pdf?OpenElement> [in English]

6. Publications Office of the European Union. European Research Area Policy. Agenda, Luxembourg. 2021. Retrieved from: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/strategy-2020-2024/our-digital-future/european-research-area\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/strategy-2020-2024/our-digital-future/european-research-area_en)

7. Komunikatsiia vid Komisii do Yevropeiskoho parlamentu, Rady, Yevropeiskoho ekonomichnoho ta sotsialnoho komitetu ta Komitetu rehioniv shchodo hlobalnoho pidkходу do doslidzhen ta innovatsii. stratehiia Yevropy shchodo mizhnarodnoho spivrobitnytstva u sviti, shcho zminiuietsia Yevropeiska komisiia. Yevropeiska komisiia. [Communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions on the global approach to research and innovation europe's strategy for international cooperation in a changing world]. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=COM:2021:252:REV1&rid=2> [in English]

8. Rehlament (IeS) 2021/241 Yevropeiskoho Parlamentu ta Rady vid 12 liutoho 2021 roku pro stvorennia Fondu vidnovlennia ta stiikosti. [Regulation (EU) 2021/241 of the European Parliament and of the Council of 12 February 2021 establishing the Recovery and Resilience Facility]. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/241> [in English]

9. Rezoliutsiia Rady pro stratehichni ramky yevropeiskoho spivrobitnytstva v haluzi osvity ta navchannia v napriamku Yevropeiskoho osvitnoho prostoru ta za yoho mezhamy (2021—2030) 2021/C 66/01. Ofitsiinyi zhurnal Yevropeiskoho Soiuzu. [Council Resolution on a strategic framework for European cooperation in education and training towards the European Education Area and beyond (2021-2030) 2021/C 66/01] Retrieved from: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:32021G0226\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:32021G0226(01)) [in English]

10. Tsili staloho rozvytku. Prohrama rozvytku OON [The Sustainable Development Goals (SDGs)]. Retrieved from: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals> [in English]

11. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022—2032 roky: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 23.02.2022 r. № 286-r. [Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022-2032: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from Fabtuary 23 2022 № 286-ye]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>[in Ukrainian]

12. Mizhvidomcha koordynatsiina platforma donoriv aktyvizuie zusyllia, shchob dopomohty Ukraini vyrishyty priorytetni potreby u vidnovlenni u 2023 rotsi. [Multi-agency Donor Coordination Platform ramps up efforts to help Ukraine address priority recovery needs in 2023] Retrieved from: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/ip\\_23\\_2102/IP\\_23\\_2102\\_EN.pdf](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/ip_23_2102/IP_23_2102_EN.pdf) [in English]

13. Svitovyi bank; Uriad Ukrainy; Yevropeyskyi Soiuz; OON. Shvydka otsinka zbytkiv ta potreb Ukrainy: liutyi 2022 — liutyi 2023 (anhliiskoiu). Vashynhton, okruh Kolumbiia: Hrpa Svitovoho banku. [Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment : February 2022 - February 2023] Retrieved from: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/P1801740d1177f03c0ab180057556615497> [in English]

14. Natsionalnyi plan vidnovlennia Ukrainy. Natsionalna rada vidnovlennia. Luhano, Shveitsariia. 13.07.2022 [Ukraine's National Recovery Plan] Retrieved from: [https://uploads-ssl.webflow.com/621f88db25fbf24758792dd8/62c166751fcf41105380a733\\_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint\\_ENG.pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/621f88db25fbf24758792dd8/62c166751fcf41105380a733_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint_ENG.pdf) [in English]

15. Lantero L., Spitalieri S., Dirvonskyte L., Ferranti L., Suprun K., Krasnoschok V., Vahina T., Makarevych Y. Guidelines on fast-track recognition of Ukrainian academic qualifications. *The European Commission*. 2022. Retrieved from: <https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/2022-06/guidelines-fast-track-recognition-ukrainian-academic-qualifications.pdf> [in English]

16. Ukraine: Commission presents guidance to help people fleeing war access jobs, training and adult learning. *European Commission — Press release*. Brussels, Belgium. June 2023. Retrieved from: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/ip\\_22\\_3620/IP\\_22\\_3620\\_EN.pdf](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/ip_22_3620/IP_22_3620_EN.pdf) [in English]

17. Supporting refugee learners from Ukraine in higher education in Europe. *Publications Office of the European Union*. 2022. Retrieved from: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3a49a873-0bc2-11ed-b11c-01aa75ed71a1/language-en> [in English]

18. Lifelong guidance policy for Ukrainian refugees in the EU. *European Centre of the Development of Vocational Training*. 2023. Retrieved from: [https://www.cedefop.europa.eu/files/8144\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/8144_en.pdf) [in English]

19. ERA4 Ukraine. *European Commission*. Retrieved from: <https://euraxess.ec.europa.eu/ukraine> [in English]

20. MSCA4Ukraine. Dostupno onlain: Retrieved from: <https://sareurope.eu/msca4ukraine/> [in English]

21. Brytansko-ukrainska initsiatyva Twinning. Retrieved from: <https://www.twinningukraine.com/> [in English]