

5. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20> (дата звернення: 28.03.2026).

6. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення: 28.03.2026).

7. Про утворення військових адміністрацій населених пунктів у Луганській області : Указ Президента України від 23.09.2022 № 665/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/665/2022> (дата звернення: 28.03.2026).

**Курепін Вячеслав Миколайович,**  
*кандидат економічних наук, доцент*  
*доцент кафедри методики професійного*  
*навчання,*  
*Миколаївський національний*  
*аграрний університет,*  
*(м. Миколаїв)*

## **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В КРИЗОВИХ УМОВАХ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ВІДПОВІДІ**

Вплив кризових явищ на функціонування освітньої системи виявляється у значному порушенні її стабільності, зниження ефективності організації освітнього процесу та необхідності оперативної адаптації до змінних умов. Кризові фактори зумовлюють трансформацію традиційних форм і методів навчання, ускладнюють доступ до освітніх ресурсів та негативно впливають на якість освітніх послуг. За таких обставин освітня система функціонує в умовах підвищеної невизначеності, що актуалізує потребу в оперативному прийнятті управлінських рішень та застосуванні гнучких підходів до організації діяльності.

Негативний вплив кризових явищ відображається на психологічному стані учасників освітнього процесу, що спричиняє зниження навчальної мотивації та ускладнює ефективну взаємодію між усіма його суб'єктами. Кризові процеси виконують роль каталізатора трансформацій, стимулюючи впровадження інновацій, розвиток цифрових технологій та переосмислення управлінських підходів. Це, в свою чергу, формує передумови для модернізації освітньої системи, підвищення її стійкості та здатності адекватно реагувати на сучасні виклики [6, с. 65].

Неперервність освітнього процесу, збереження якості освіти в кризових умовах потребує швидкої адаптації до змін. Функціонування системи управління освітою набуває ознак антикризового, що передбачає оперативне прийняття рішень, гнучкість організаційних механізмів та здатність ефективно реагувати на непередбачувані виклики та ризики. В умовах викликів та ризиків

існує підвищений рівень невизначеності, який обумовлений обмеженістю ресурсів та необхідністю діяти у небезпечних ситуаціях [3, с. 38]. Від освітніх управлінців необхідна швидка переорієнтація стратегій розвитку, перехід до альтернативних форм організації освітнього процесу, зокрема дистанційного чи змішаного навчання, а також активного використання цифрових технологій.

Особливістю функціонування системи управління освітою в кризових умовах є посилення ролі комунікації та координації між усіма учасниками освітнього процесу. Ефективність управління укладається у прозору взаємодію між органами влади, освітніми установами, педагогами, здобувачами освіти та їх батьками. В умовах кризових явищ набуває значення підтримка психологічної стійкості учасників освітнього процесу [5, с. 19], забезпечення безпечного освітнього середовища.

Антикризове управління в освіті включає наступні категорії: ризик, невизначеність, стійкість, адаптивність та неперервність функціонування освітньої системи. В зазначеному контексті антикризове управління трактується як цілеспрямований процес прогнозування, запобігання та подолання кризових явищ, орієнтованих на збереження ефективності освітньої діяльності та забезпечення її сталого розвитку в умовах нестабільності.

Принципи антикризового управління ґрунтуються на засадах гнучкості, оперативності, системності та превентивного характеру управлінських рішень. Вагомим значення набувають: а) принцип адаптивності, який передбачає здатність системи своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища; б) принцип комунікаційної відкритості, який забезпечує ефективну взаємодію між усіма учасниками освітнього процесу; в) принцип обґрунтованості управлінських рішень, що передбачає використання достовірних даних та аналітичних інструментів.

Специфіка освітньої середовища в умовах нестабільності зумовлює високу динаміку до змін, обмеженість ресурсного забезпечення та підвищеним рівнем психоемоційного навантаження на учасників освітнього процесу. За таких обставин освітнє середовище потребує впровадження гнучких форм організації навчання [2, с. 84], інтенсивного використання цифрових технологій, а також формування безпечного та підтримувального простору для навчання та розвитку молоді. Це обумовлює необхідність застосування інноваційних управлінських підходів, орієнтованих на забезпечення стійкості та якості функціонування освітньої системи.

У кризових умовах підвищується роль стратегічного планування з урахуванням ризиків та можливих сценаріїв розвитку подій. Характер управління повинен бути адаптивним, інноваційно-орієнтованим на довгострокову стійкість. Він дозволяє не лише подолати наслідки криз, а й створювати передумови для подальшого розвитку освітньої системи.

Комплексний та багатовимірний характер викликів кризових умов суттєво впливають на стабільне функціонування системи освіти. Зокрема на неперервність освітнього процесу, ключові кризові порушення зумовлюють вимушені перерви в навчанні. Нестабільне зовнішнє середовище

характеризується зміною форматів роботи закладів освіти. Від цього страждають якості знань здобувачів освіти, ускладнюється реалізація освітніх програм [1, с. 7].

У кризових умовах не менш важливим викликом є обмежений доступ до матеріальних, технічних та кадрових ресурсів. Освітні установи стикаються з дефіцитом фінансування, нестачею обладнання та перевантаженням педагогічного персоналу, від цього ускладнюється організація освітнього процесу.

Загострюється проблема доступності до цифрових технологій: різний рівень доступу до Інтернету, технічних засобів та цифрових навичок [4, с. 83]. Це створює нерівні можливості для навчання та посилює освітні розриви між різними категоріями здобувачів освіти. До проблем додаються психологічні труднощі учасників освітнього процесу: стрес, невизначеність та емоційні напруження. Такі фактори впливають на мотивацію до навчання, здатність до концентрації та загальний психоемоційний стан як здобувачів освіти, так і викладачів.

Питання безпеки у кризових умовах, це окрема увага, такі питання набувають першочергового значення. Йдеться як про фізичну безпеку учасників освітнього процесу, так і про кібербезпеку в умовах активного використання цифрових технологій.

В управлінні освітою на сучасні виклики передбачають стратегічні відповіді, які визначаються комплексною трансформацією підходів до організації освітнього процесу та прийняття управлінських рішень. Один з ключових напрямів відповідей, це активне впровадження цифрових технологій. Забезпечує безперервність навчання, розширений доступ до освітніх ресурсів, створює умови для гнучкої взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу. Розвиток дистанційного та змішаного навчання дозволяє адаптувати освітню діяльність до змінних умов і забезпечити стабільність навіть у кризових ситуаціях.

Важлива складова стратегічного реагування - підвищення гнучкості управлінських рішень. Адаптація до нових викликів передбачає альтернативні сценарії розвитку та орієнтацію на потреби тих, хто організовує освітній процес.

Ефективність управління підвищує здатність системи освіти функціонувати в умовах невизначеності. Не менш значущою підтримкою педагогів та здобувачів освіти вважають професійний розвиток та психологічну допомогу. Підтримка належних умов праці та навчання, підвищення цифрової компетентності, створення сприятливого освітнього середовища сприяють збереженню якості освіти та мотивації до навчання.

Важливим фактором ефективного реагування на кризові виклики є взаємодія між закладами освіти. Обмін досвідом, об'єднання ресурсів допомагає впровадженню інноваційних рішень. Такі стратегічні підходи забезпечують стійкість освітньої системи та її здатність до подальшого розвитку навіть у складних умовах, зокрема під час воєнних загроз.

Управління освітою в сучасних умовах неможливо без інноваційних підходів. Інновація підвищує ефективність прийняття рішень, гнучкість управлінських процесів та здатність системи швидко адаптуватися до змін. Збір, аналіз та інтерпретація освітньої інформації, як раз є одним із ключових напрямів основ для управлінських рішень. Це сприяє об'єктивному оцінюванню стану освітнього процесу, при якому виявляються проблемні зони та здійснюється прогнозування можливих ризиків. Це сприяє переходу від інтуїтивного до доказового управління, що підвищує обґрунтованість та результативність рішень.

Лідерство керівника, яке виходить за межі формального адміністрування, зрозуміло відіграє важливу роль у розвитку системи управління освітою в кризових умовах. Воно передбачає: здатність надихати, координувати та підтримувати учасників освітнього процесу в умовах невизначеності. Сучасний керівник має бути не лише організатором, а й лідером змін, здатним формувати спільне бачення розвитку, стимулювати інновації та забезпечувати ефективну командну взаємодію.

Водночас вагоме значення набувають адаптивні моделі управління, які характеризуються гнучкістю організаційних структур та управлінських процесів, здатністю до оперативного реагування на виклики та застосуванням варіативних сценаріїв розвитку. Зазначені моделі забезпечують ефективне функціонування в умовах нестабільності, сприяючи досягненню балансу між довгостроковими стратегічними орієнтирами та поточними операційними потребами. У сукупності такі підходи формують сучасну управлінську парадигму, яка підвищує рівень стійкості та конкурентоспроможності освітньої системи.

В умовах кризових трансформацій, зокрема під час дії воєнного стану, перспективи подальшого розвитку системи управління освітою пов'язані з її здатністю до глибокої модернізації, під час якої відбувається підвищення адаптивності та орієнтації на довгострокову стійкість. Фокус процесів переміщується від традиційних управлінських підходів до більш гнучких, інноваційних та даноорієнтованих моделей. Відбувається ефективно та вчасне реагування на динамічні зміни зовнішньої середовища.

Пріоритетним напрямком розвитку виступає подальша цифровізація управлінських процесів, яка забезпечує підвищення рівня прозорості, оперативності та обґрунтованості управлінських рішень. Удосконалення інформаційно-аналітичних систем сприятиме покращенню якості моніторингу освітніх процесів, своєчасної ідентифікації ризиків та розробленню ефективних стратегій розвитку. Посилюється значення інноваційного лідерства, здатного консолідувати учасників освітнього процесу навколо спільних цілей та забезпечувати результативну реалізацію трансформаційних змін.

Слід зазначити, функціонування системи управління освітою в кризових умовах характеризується підвищеним рівнем невизначеності, обмеженістю ресурсів та необхідністю оперативної адаптації до динамічних змін та

викликів. Сучасні ризики, зокрема: порушення неперервності освітнього процесу, цифрова нерівність, психологічні труднощі та загрози безпеці учасників освітнього процесу, суттєво впливають на ефективність освітньої діяльності та потребують комплексного управлінського реагування.

Ефективне подолання кризових явищ досягається за умови впровадження стратегічно орієнтованих підходів [7, с. 261], що передбачають цифровізацію управлінських процесів, розвиток дистанційних та змішаних форм навчання, підвищення гнучкості управління та посилення підтримки учасників освітнього процесу. Вагоме значення набуває розвиток міжінституційної взаємодії та допомоги, яка сприяє консолідації ресурсів та забезпечує обмін досвідом та партнерську підтримку.

Інноваційні підходи в управлінні, такі як: застосування даних у процесі прийняття рішень; розвиток лідерського потенціалу; впровадження адаптивних моделей управління виступають ключовими факторами підвищення стійкості освітньої системи. За сучасних умов вони забезпечують не лише ефективне подолання кризових викликів, а й формують основу для подальшого розвитку та модернізації сфери освіти.

Отже, перспективи розвитку системи управління освітою пов'язуються з її трансформацією у гнучку, інноваційну та стійку систему, здатну ефективно функціонувати в умовах кризових змін і забезпечувати якісну освіту незалежно від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Batsurovska, I. V., Dotsenko, N. A., Lymar, O. O., Gorbenko, O. A. (2024). Implementation of open educational resources in the context of student-centred approach. *Educational Dimension*. <https://doi.org/10.55056/ed.807>. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/19059>.

2. Dotsenko N., & Kurepin V. (2024). Online learning tools as an instrument for digital transformation of engineering education. *Traditions and new scientific strategies in the context of global transformation of society*. Baltija Publishing, 2, 53-94. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-406-1-20>.

3. Іваненко В. С., Курепін В. М. Визначення величини ризику: значущість та ймовірність. *OSHAgro – 2025 : збірник тез доповідей V міжнар. наук.-практ. конф.*, 30 вересня 2025 року / МОН України ; Національний університет біоресурсів і природокористування України ; Науково-виробничий журнал «Охорона праці» ; Європейське співтовариство з охорони праці. Київ, 2025. С. 37-39. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/23333>.

4. Іваненко В. С. Розвиток управлінських компетенцій майбутніх викладачів-менеджерів в освітніх закладах України. *Цифрові інновації та соціальні трансформації в освіті та професійному середовищі : матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 28 листопада 2024 р.)*. Ч. 2. Київ : АПСВТ, 2024. С. 81-85. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/19659>.

5. Іваненко В. С. Стресостійкість, як вид психологічної особистості // *Інформаційно-психологічна та техногенна безпека: історичні аспекти,*

особливості захисту суспільства та особистості : тези доповідей за результатами тематичного «круглого столу», м. Миколаїв, 9 грудня 2022 р. Миколаїв : МНАУ, 2022. С. 18-20. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/12066>.

6. Кузнецова В. А. Трансформація професійної освіти і навчання інноваційними технологіями. Інноваційні цифрові рішення як драйвер соціальних змін в освітньому та професійному середовищі : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 28 листопада 2025 р.). Частина II / упорядн.: Бацуровська І. В., Кашина Г. С. Київ : АПСВТ, 2025. С. 62-66. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/24050>.

7. Самойленко О. О., Бацуровська І. В. Кібербезпека цифрового освітнього середовища як складова системи безпеки праці та життєдіяльності. Суспільство та національні інтереси: журнал. 2025. № 11(19). С. 255-268. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-11\(19\)-255-267](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-11(19)-255-267). <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/22584>.

**Ленець Володимир Григорович,**  
*приватний підприємець, аспірант кафедри  
публічного управління та землеустрою,  
Класичний приватний університет,  
(м. Полтава)*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВИ У ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Відновлення економіки країни після війни є питанням збереження суверенітету та незалежності Української держави. Якщо цього не зробити то її буде потрібно постійно дотувати з рахунок зарубіжних та внутрішніх позик, накопичуючи борги. І останнє у результаті виходить значно дорожче. Тому засвоюючи урок щодо дотування, світові лідери-країни-партнери і союзники у цій війні вже нині разом з українським урядом розробляють плани відбудови України попри те, що воєнні дії ще тривають.

Розглянемо хто має бути дотичним до розробки таких планів та їхнього втілення в життя. Наразі нагадуємо, що 21 квітня 2023 року Президент України В. Зеленський підписав наказ про утворення Національної ради з відновлення України від наслідків війни. Ця рада є консультативно-дорадчим органом, на який покладено обов'язки розробки плану відновлення [1].

Відбудовувати Європу після Другої Світової Війни почали аж через три роки після її завершення. До того життєздатність повоєнної західноєвропейської економіки підтримував імпорт з Північної Америки і субсидії та позики з США та Канади. Так не могло тривати довго, саме тому