

культури: охоронна функція створює простір психологічної безпеки, інтегруюча – долає територіальну роз'єднаність, адаптивна – забезпечує швидке коригування освітнього процесу, мотиваційна – активізує патріотизм і місію служіння як потужні нематеріальні стимули, а комунікативна – формує культуру цифрової емпатії та асинхронної взаємодії [2, с. 2–5].

Синтез результатів трьох досліджень демонструє чітку ієрархічну синергію: психологічна компетентність педагога забезпечує «контейнуючу» функцію на рівні окремого заняття і студента, адаптивне управління реалізує цю підтримку на рівні всього закладу, а трансформована організаційна культура закріплює її на інституційному рівні, перетворюючи ЗВО на «ціннісну фортецю» і джерело колективного психологічного ресурсу. Саме така інтеграція дозволила українській освіті не просто вижити, а й суттєво модернізуватися: перейти до цифрових платформ, розширити інклюзію, посилити виховну складову та зберегти національну ідентичність навіть у найскладніших умовах.

Висновки. Психологічна компетентність викладачів, адаптивне управління закладами та трансформована організаційна культура утворюють єдину систему стійкості освітньої галузі в умовах воєнного стану. Їх інтеграція дозволяє не лише зберегти, а й модернізувати освітній процес. Перспективами подальших розвідок є розроблення комплексної моделі підготовки керівників і педагогів, що поєднуватиме психотренінги, цифрові інструменти управління та моніторинг організаційної культури.

Список використаних джерел

1. Дем'янишина О. А., Лукашенко Л. В. Управління закладами загальної середньої освіти в умовах підвищеної небезпеки та економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 83. С. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-71>
2. Зеленська Л. Д., Васильєва М. В. Організаційна культура ЗВО в умовах дії воєнного стану в Україні. *Педагогічна академія: наукові записки*. 2026. С. 1–16.
3. Стаднік А. О., Бутузова Л. П. Психологічні компетентності викладача вищої школи в період воєнного стану. *Proceedings of the 7th International Scientific and Practical Conference «Evolving Science: Theories, Discoveries and Practical Outcomes»*. Zurich, 2026. С. 171–177.

Курепін Вячеслав Миколайович,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри методики професійного навчання
Миколаївський національний аграрний університет,
Миколаїв, Україна;
ORCID ID:0000-0003-4383-6177

УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ УСТАНОВАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

В умовах посилення безпекових викликів і сучасних динамічних трансформацій особливої актуальності набувають питання ефективного

управління освітніми установами у ситуаціях невизначеності та нестабільності їх функціонування, а також забезпечення належної якості освітнього процесу. Традиційні моделі управління у цих умовах виявилися недостатньо ефективними, що зумовило необхідність їх переосмислення та адаптації до нових реалій. Невизначеність змусила керівництво освіти змінити процеси стратегічне планування, приймати швидкі управлінські рішення щодо забезпечення якості освітнього процесу.

Проблема полягає в необхідності визначення гнучких, адаптивних управлінських підходів, які б забезпечували стійкість освітніх установ до зовнішніх впливів, зокрема викликів воєнного часу. Водночас існує потреба у управлінні практичними механізмами реалізації безпекових заходів, викликами невизначеності та мінімізувати ризики [1, с. 84]. Враховуємо недостатній рівень готовності управлінських кадрів до роботи в умовах невизначеності, відсутність універсальних моделей адаптивного управління, обмеженість ресурсів, які суттєво ускладнюють вирішення зазначених проблем.

Ця проблематика є важливою, важливим є завдання пов'язані з розробкою сучасних концепцій управління освітніми установами, удосконаленням механізмів стратегічного та антикризового управління. Необхідні інноваційні управлінські технології та розвиток професійних компетентностей керівника [1, с. 131], які будуть сприяти стійкому розвитку освітніх закладів в умовах невизначеності.

Сучасні наукові дослідження та публікації засвідчують активізацію інтересу до проблем управління освітніми установами в умовах воєнного стану. Науковці Г. Кашина [1], О. Лимар [4] вказують на невизначеності в освітньому середовищі, посилення кризових явищ, наявність воєнних ризиків та загроз в організації навчання молоді.

Низка праць присвячена переосмислення ролі керівника закладу освіти в умовах невизначеності. Дослідження науковців І. Бацуровської [1], В. Іваненко [3], Д. Курепін [5] підкреслюють важливість формування управлінської компетентності, здатності до прийняття рішень в умовах ризику та небезпек, а також розвитку адаптивного мислення керівників. Суттєвий внесок у розв'язання проблеми зроблено у працях, присвячених адаптивному та трансформаційному лідерству.

Сучасні дослідження Н. Доценко [8], О. Самойленко [6] обґрунтовують необхідність переходу від традиційних управлінських моделей до адаптивних стратегій, які передбачають гнучкість, мобілізацію колективу та ефективне реагування на кризові ситуації. У наукових роботах акцентується увагу на впровадженні адаптивного планування, стратегічного моніторингу, ризик-менеджменту.

Незважаючи на наявність значної кількості досліджень у сфері управління закладами освіти, проблема функціонування установ в умовах невизначеності залишається недостатньо розробленою. Бракує системного обґрунтування адаптивних моделей управління, здатних забезпечити ефективне прийняття рішень. Недостатньо дослідженими є механізми інтеграції стратегічного та антикризового управління.

Метою нашого дослідження є обґрунтування та узагальнення методів управління освітніми закладами в умовах невизначеності. Аналіз ефективних механізмів адаптивного та антикризового управління, джерел невизначеності в освітньому середовищі; охарактеризувати сучасні управлінські підходи до функціонування закладів освіти в умовах ризику; визначити інструменти підвищення стійкості та ефективності управлінських рішень.

В умовах невизначеності воєнного стану освітні установи відчують доволі суттєві складності [7, с. 7]. Трансформаційні процеси невизначеності у економічному середовищі держави, безпекові виклики впливають на функціонування системи освіти, зокрема змінюють традиційні підходи до організації управлінської діяльності. У таких умовах від керівників освітніх закладів вимагається швидке реагування на зміни та прийняття управлінських рішень в умовах підвищеного ризику та браку часу.

Стратегічне планування ускладнюється невизначеністю, але від керівника очікується гнучкість в управлінських рішеннях та здатність до адаптації освітнього процесу відповідно до нових реалій та ризиків. В ситуації обмеженої інформації та обмеженого часу керівник змушений здійснювати пошук інноваційних підходів до управління, активізувати внутрішні ресурси освітньої установи, посилювати роль комунікаційних зв'язків між усіма учасниками освітнього процесу. Він повинен ефективно управляти освітнім закладом, поєднувати стратегічне бачення, оперативність прийняття рішень, оновлювати управлінські практики з урахуванням умов невизначеності та ризикової обстановки.

При управлінні освітніми установами керівнику необхідно володіти об'єктивною характеристикою зовнішнього та внутрішнього середовища, достовірною та своєчасною інформацією. Важлива варіативність умов функціонування та точне прогнозування наслідків управлінських рішень [2, с. 56]. Багатоваріантність розвитку подій, широке коло динамічних змін та підвищений рівень ризику зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до управління освітніми установами.

Вплив невизначеності в управлінських процесах зумовлює перехід від жорстко регламентованих моделей управління до адаптивних. Необхідність оперативного реагування на зовнішні виклики, гнучкість управлінських структур повинна бути орієнтована на швидке коригування стратегій та тактик діяльності закладу освіти. Особливого значення набувають розвиток аналітичних компетентностей керівників, апробація цифрових технологій для обробки інформації та підтримка управлінських рішень. Необхідне в умовах невизначеності формування організаційної безпекової культури, здатної забезпечити стійкість та ефективність функціонування освітнього закладу.

У кризових умовах функціонування освітніх установ обумовлено обмеженістю ресурсів та необхідністю швидкого реагування на непередбачувані виклики та загрози. Кризові явища воєнного часу трансформують звичні умови діяльності закладів освіти: порушуються усталені управлінські та освітні процеси, виникає потреба в оперативному перегляді організаційних рішень та пріоритетів розвитку стратегій освітнього закладу. Освітні установи змушені

функціонувати в режимі постійної адаптації, поєднуючи стратегічні орієнтири з тактичними практиками антикризового характеру [5, с. 374].

Нестабільність зовнішнього середовища, кризові умови посилюють роль управлінської гнучкості, децентралізації прийняття рішень та підвищення автономії структурних підрозділів. У діяльності закладів зростає необхідність цифровізації освітнього процесу. Очевидно, що вона забезпечить безперервність та безпечність навчання та комунікації між учасниками освітнього середовища, збереже якість освіти за умов змін форматів навчання та забезпечення ефективної взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами. Актуальною є психологічна підтримка учасників освітнього процесу [4, с. 19].

Кризові умови виступають каталізатором сучасних підходів до управління освітніми установами, стимулюючи впровадження інноваційних управлінських підходів та підвищення їхньої організаційної стійкості. Формування більш гнучких та адаптивних управлінських систем відбувається на тлі динамічних змін та умов невизначеності та ризику для учасників освітнього процесу.

У цьому контексті гнучкі моделі управління здатні швидко реагувати на зміни, вони модифікують внутрішні процеси та ефективно перерозподіляють ресурси відповідно до актуальних потреб закладу освіти. Їх ґрунтування на засадах відкритості, децентралізації, командної взаємодії, орієнтації на результат сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень.

Під впливом динамічних змін стратегічне планування трансформується із жорстко фіксованого процесу в динамічний інструмент та набуває нових характеристик здатних коригувати цілі, пріоритети та стратегії розвитку, враховуючі зміни зовнішньої середовища. Ключовою характеристикою управління освітніми установами виступає адаптивність, яка забезпечує здатність організації не лише реагувати на виклики, а й проактивно формувати власну траєкторію розвитку.

Умови невизначеності суттєво трансформують роль керівника закладу освіти. На перший план виходить ознаки стратегічного лідерства. Керівник це не лише адміністратор, а рішучий ініціатор змін, здатний формувати бачення майбутнього та мобілізувати колектив до нових досягнень у завданнях та стратегіях розвитку, незважаючи на обмеженість інформації, часу на виконання завдань й поставлених цілей та підвищений рівень ризику.

Лідерські якості керівника набувають особливого значення, зокрема здатність до стратегічного мислення, емоційна стійкість, комунікативна компетентність та готовність до різнопланових інновацій. У ситуації невизначеності від керівника вимагається високий рівень аналітичності, інтуїції та відповідальності за наслідки обраних дій. Не буде зайвою поєднання раціонального аналізу із гнучкістю мислення, які будуть забезпечувати оперативне реагування на зміни та мінімізацію можливих ризиків. Обов'язковою умовою дій керівника є відповідальність, яка повинна бути набуває системною, охоплювати не лише результати діяльності установи, а й добробут учасників освітнього процесу, якість освіти та дотримання етичних норм.

Ключовим інструментом адаптації освітніх установ до динамічних змін і умов невизначеності, зрозуміло є цифровізація як освітнього процесу [8, с. 5] так

і управлінських процесів. Вона забезпечує прозорість прийняття рішень та оперативність обробки інформації. Інтеграція цифрових технологій у систему управління сприяє створенню єдиного інформаційного простору, що дозволяє оптимізувати комунікацію між учасниками освітнього процесу. Також можливий моніторинг діяльності в реальному часі, це забезпечує швидке реагування на зовнішні виклики. Цифрові інструменти стають не лише допоміжним ресурсом, а й стратегічним фактором забезпечення стійкості та конкурентоспроможності освітніх установ.

Водночас впровадження цифрових технологій актуалізує проблему кібербезпеки [7, с. 262]. Використання хмарних сервісів та дистанційних форм взаємодії підвищує ризики несанкціонованого доступу, витоку інформації та кібератак. Необхіден захист інформаційних ресурсів, формування культури безпечної цифрової поведінки та впровадження комплексних систем кіберзахисту. Зауважимо, цифровізація управління освітою, поєднана з належним рівнем кібербезпеки, створює передумови для ефективного функціонування освітніх установ в умовах сучасних викликів.

Отже, в умовах невизначеності характер управлінських рішень повинен бути гнучким, адаптивним та стійким до ризиків й небезпек. Важливо поєднувати стратегічні та антикризові підходи, активне впровадження цифрових технологій як інструмент підвищення ефективності управлінської діяльності закладом освіти. Доведено, ключова роль у забезпеченні результативності функціонування освітніх установ належить керівнику, який здатний діяти в умовах ризику, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати розвиток у нестабільних й ризикових обставинах.

Перспективи дослідження полягають у розробці та апробації моделей адаптивного та антикризового управління, удосконалення механізмів стратегічного планування з урахуванням динаміки ризиків та небезпек воєнного характеру. Потребує подальше вивчення цифровізації управлінських процесів, зокрема впливу сучасних інформаційних технологій на якість управлінських рішень та забезпечення кібербезпеки в освітніх установах.

Список використаних джерел

1. Бацуровська І. В., Кашина Г. С., Курепін В. М. Інтеграція сучасних освітніх технологій, системи якості вищої освіти та принципів безпеки життєдіяльності у підготовці фахівців. *Перспективи та інновації науки. Серія : Педагогіка. Психологія. Медицина.* 2025. № 3(49). С. 119–136. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/20873>.
2. Іваненко В. С. Деякі методи оцінки професійних ризиків. *Сучасні підходи до охорони праці в закладах професійної освіти* : матеріали Усеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, Біла Церква, 26 жовтня 2022 р. Біла Церква : БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН УКРАЇНИ, 2022. С. 55–59. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/12472>.
3. 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>
4. 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>.
5. Курепін В. М., Курепін Д. В., Іваненко В. С. Цивільний захист: навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм здобуття вищої освіти. Миколаїв : МНАУ, 2025. 491 с. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/20130>.
6. Курепін В. М., 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>.
7. Batsurovska I.V. The Impact of the War in Ukraine on the Study Results at an Agricultural University. *Tréma*. 2023. № 60. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15314>.
8. Batsurovska, I. V., Dotsenko, N. A., Lyman, 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>.

Петрик Крістіна Юріївна,

кандидат педагогічних наук, доцент,

завідувач кафедри педагогіки,

Бердянський державний педагогічний університет,

м. Запоріжжя, Україна <https://orcid.org/0000-0003-0615-5217>

Скляр Ірина Альбертівна,

здобувач другого (магістерського)

рівня вищої освіти спеціальності

A1 Освітні науки факультету

психолого-педагогічної освіти та мистецтв,

Бердянський державний

педагогічний університет,

м. Запоріжжя, Україна

<https://orcid.org/0009-0003-1129-2205>

УЗГОДЖЕННЯ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАКТИК У СИСТЕМІ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Функціонування закладів вищої освіти в умовах трансформації освітнього середовища визначається здатністю забезпечувати системну узгодженість педагогічних практик із управлінськими рішеннями та стратегічними орієнтирами інституційного розвитку. Ускладнення структури освітніх програм,