

Механізми державного управління

УДК 351.77:005.334:37.014.3(477)

Кузьменко Ганна Олександрівна

доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування,

доцент, доцент кафедри публічного адміністрування

Міжрегіональна Академія управління персоналом

Kuzmenko Hanna

Doctor of Philosophy in Public Administration and Management,

Associate Professor of the Department of Public Administration

Interregional Academy of Personnel Management

ORCID: 0000-0003-0672-7633

**РОЛЬ ОСВІТНІХ СТРАТЕГІЙ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО
УПРАВЛІННЯ В ОТГ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ
THE ROLE OF EDUCATIONAL STRATEGIES IN THE SYSTEM OF
CRISIS MANAGEMENT IN UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES
UNDER CONDITIONS OF WAR IN UKRAINE**

***Анотація.** Вступ. Збройна агресія російської федерації проти України радикально змінила умови функціонування органів місцевого самоврядування, зокрема об'єднаних територіальних громад (ОТГ), поставивши виклики безпеки, мобільності, соціальної стійкості та адаптивного управління. В таких умовах освітні стратегії набувають рис критичної інфраструктури, стаючи інструментом кадрової, психологічної та цифрової стійкості громад.*

***Мета.** Дослідити функціональні можливості освітніх стратегій у системі антикризового управління в ОТГ під час війни в Україні та визначити їхню роль у зміцненні стійкості громад.*

Матеріали і методи. Дослідження базується на нормативно-правових актах України щодо розвитку освіти в умовах воєнного стану, офіційній статистиці Міністерства освіти і науки України, Інституту освітньої аналітики, цифрових освітніх платформах та проєктах донорської підтримки. Використано методи теоретичного узагальнення та типологізації, аналізу і синтезу, структурно-функціональний підхід та емпіричне узагальнення на основі кейсів українських ОТГ (2022–2025 рр.).

Результати. Встановлено, що в умовах війни освітні стратегії трансформуються з другорядної сфери управління у багатофункціональний інструмент антикризового менеджменту, сприяючи адаптації, мобілізації людського капіталу та забезпеченню психологічної підтримки. Виокремлено типологію освітніх стратегій за логікою «реактивна – превентивна – адаптивна – інфраструктурно-аналітична». Показано, що інтеграція цифрових інструментів, зокрема *Education Indicators Dashboard*, підвищує прозорість управління та ефективність планування освітньої політики у громадах.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно зосередити на емпіричному вимірюванні впливу освітніх стратегій на показники стійкості та відновлення громад у післявоєнний період, а також на розробці універсальної моделі локальної освітньої стійкості для масштабування успішних практик.

Ключові слова: освітні стратегії, антикризове управління, територіальні громади, війна в Україні, цифрова трансформація.

Summary. Introduction. The armed aggression of the russian federation against Ukraine has radically changed the functioning conditions of local self-government bodies, particularly amalgamated territorial communities (ATCs), posing challenges of security, mobility, social resilience, and adaptive governance. In such conditions, educational strategies acquire the features of

critical infrastructure, becoming a tool for human resource, psychological, and digital resilience of communities.

Purpose. To explore the functional capacities of educational strategies within the crisis management system in ATCs during the war in Ukraine and to determine their role in strengthening community resilience.

Materials and Methods. The study is based on Ukrainian legal and regulatory documents on education development under martial law, official statistics from the Ministry of Education and Science of Ukraine, the Institute of Educational Analytics, digital education platforms, and donor-supported projects. Methods applied include theoretical generalization and typology, analysis and synthesis, structural-functional approach, and empirical generalization based on case studies of Ukrainian ATCs (2022–2025).

Results. It was established that, in wartime, educational strategies transform from a secondary governance sphere into a multifunctional crisis management tool, contributing to adaptation, mobilization of human capital, and provision of psychological support. A typology of educational strategies was outlined according to the “reactive – preventive – adaptive – infrastructure-analytical” logic. Integration of digital tools, particularly the Education Indicators Dashboard, was shown to enhance governance transparency and effectiveness of educational policy planning in communities.

Prospects. Further research should focus on empirical measurement of the impact of educational strategies on resilience and recovery indicators of communities in the post-war period, as well as on the development of a universal model of local educational resilience for scaling successful practices.

Key words: educational strategies, crisis management, territorial communities, war in Ukraine, digital transformation.

Постановка проблеми. Воєнний стан в Україні актуалізував потребу у переосмисленні підходів до публічного управління на місцевому рівні,

особливо в контексті стійкості об'єднаних територіальних громад. Водночас освітня сфера, яка традиційно розглядалася як інструмент довгострокового розвитку, набуває нової антикризової функції – зміцнення адаптивного потенціалу громад у надзвичайних умовах. Проте в умовах швидких змін і багатофакторних загроз відсутня цілісна система впровадження освітніх стратегій, орієнтованих на забезпечення безпеки, оперативної реакції, мобілізації людського капіталу та соціальної згуртованості в громадах. Недостатньо опрацьованими залишаються як механізми інтеграції освіти в антикризову політику на місцевому рівні, так і оцінка ефективності освітніх ініціатив у системі кризового управління, що зумовлює необхідність глибокого теоретико-практичного аналізу ролі освітніх стратегій у підвищенні життєстійкості ОТГ в умовах війни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій висвітлює важливість застосування освітніх стратегій як елемента антикризового управління в умовах воєнного стану. Так, у матеріалах Міністерства освіти і науки України [1; 7] підкреслюється роль цифрових платформ, зокрема Всеукраїнської школи онлайн, у забезпеченні безперервності освітнього процесу в умовах воєнних викликів. Центр спільних дій (2024) [2] у своєму звіті наголошує на витривалості місцевого самоврядування в реалізації освітніх рішень, адаптованих до кризових умов. Аналітичний звіт Інституту освітньої аналітики [3] деталізує проблеми дошкільної освіти в умовах війни, тоді як УГСПЛ (2025) [4] акцентує на дотриманні прав ВПО в освітньому середовищі. Локальні підходи до інтеграції внутрішньо переміщених осіб проаналізовано у звіті Кропивницької міської ради [5], де розкрито механізми підтримки освітнього доступу на рівні громади. Проблематику кадрового потенціалу в управлінні освітою в громадах розглядає О. Ленков (2023) [6], а також В. Троян, Г. Рибак і Р. В'яткін (2025) [15], які акцентують на потребі інноваційних підходів до професійного розвитку персоналу. У

цьому контексті показовим є рішення Білоцерківської міської ради [8] щодо затвердження відповідної програми на 2025-2027 роки. Правовий контекст освітньої трансформації в умовах війни відображено у роботах І. Терещенка [14], С. Сідлецького та А. Шандара [11], а також у розпорядженні Кабінету Міністрів України про інклюзивне навчання [9]. У науковій площині питання педагогічної діяльності в умовах воєнного стану розкривають В. Статівка та І. Захарова (2023) [13], що дозволяє глибше оцінити роль управлінської складової в кризових умовах. Серед прикладних ініціатив – навчальні заходи з енергетичної безпеки від U-LEAD [10], освітні можливості для ветеранів у Запоріжжі [12] та аналітика Cedos щодо умов праці вчителів [16]. Значущими є також аналітичні огляди ДНПБ ім. В. О. Сухомлинського [17] щодо цифрових інструментів подолання освітніх втрат.

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Формулюванням цілей статті є комплексне дослідження трансформації ролі освітніх стратегій в умовах війни в Україні, зокрема в системі антикризового управління в об'єднаних територіальних громадах, визначення їхньої функціональної типології, аналіз реальних практик впровадження формальної, неформальної та цифрової освіти як інструментів підвищення кадрової, соціальної та інфраструктурної стійкості громад, а також вивчення потенціалу цифрових інструментів моніторингу освітніх політик для забезпечення прозорого та адаптивного управління.

Виклад основного матеріалу. В умовах повномасштабної війни освітній компонент дедалі чіткіше позиціонується українськими науковцями як елемент стратегічної безпеки громад. І. Терещенко, аналізуючи реалізацію конституційного права на освіту під час воєнного стану, пропонує розглядати освітню стратегію як комплекс інноваційних підходів до освіти, спроможних забезпечити психологічну підтримку

населення [14, с. 130-134]. Погоджуємося повністю із даним визначенням, адже воно охоплює і гуманітарну, і технологічну складові стійкості, необхідні ОТГ для швидкого відновлення навчального процесу. О. Ленков трактував кризу як критичний стан системи й виділив реактивний та превентивний спектри антикризового управління [6, с. 15-167]. Класифікація автора дає підстави типологізувати освітні стратегії за аналогічним принципом:

- “реагування”: швидкі курси, релокація закладів, дистанційні платформи;
- “запобігання”: ризик-орієнтовані програми розвитку компетентностей, навчання з безпеки.

Проте ми лише частково погоджуємося, вважаючи за доцільне додати третю, адаптивну групу, спрямовану на довгострокову інтеграцію внутрішньо переміщених осіб та ветеранів війни у місцеві освітні екосистеми.

Польове дослідження Центру спільних дій підтверджує, що головним викликом для громад є брак ресурсів на укриття й цифрові засоби навчання [2]. Водночас громади, які залучили міжнародне фінансування на освітні проєкти, показують вищі показники соціальної згуртованості та мобілізації волонтерських мереж, що емпірично демонструє прямий зв'язок між освітніми стратегіями й успішністю антикризового менеджменту громади воєнного часу.

Варто зазначити, що воєнна реальність змінила саму природу освітньої інфраструктури ОТГ. Так, відносно стабільна мережа закладів перетворилася на критично вразливий ресурс, що потерпає від фізичних руйнувань, дефіциту безпечних укриттів та вимушеної цифрової міграції. За офіційними даними МОН, на липень 2023 року пошкодженими чи зруйнованими були понад 3 тисячі закладів освіти, майже 300 – втрачено

повністю, укриття були готові лише у 67,9% освітніх будівель, що забезпечило безпеку для 56,4% учасників освітнього процесу [7, с. 7].

Найбільш чутливою ланкою виявилися дошкільні установи. Дослідження Інституту освітньої аналітики фіксує 1021 постраждалих садок, з яких 908 отримали суттєві пошкодження. Автори звіту наголошують на потребі зменшення наповнюваності груп і запровадження різнотривалого режиму роботи як мінімальної відповіді на безпекові ризики. Ми повністю погоджуємося з таким акцентом на "демографічно чутливому" плануванні мережі, оскільки воно дозволяє оперативно перерозподіляти ресурси у громадах з різним рівнем загрози [3, с. 4].

Соціальна вразливість посилюється і кадровим фактором. І. Когут та Ю. Назаренко дослідили, як зміна формату роботи та нестача фінансування перетворюють учительство на групу ризику бідності, а надбавки, що становлять значну частку зарплат, у кризовий момент легко скасовуються. Ми частково погоджуємося з пропозицією авторів включити надбавки в посадовий оклад, оскільки рішення підвищує фінансову стійкість освітян, але потребує комплексної оптимізації всієї шкільної мережі, інакше навантаження на місцеві бюджети стане критичним [16].

Принагідно зауважити, що цифровий вимір викликів є не менш загостреним. За узагальненням Ю. Кравченка, понад 1,6 млн дітей були змушені повністю перейти на дистанційне навчання, також кожна третя дитина не має адекватного доступу до онлайн-освіти через відсутність обладнання чи зв'язку [17]. Автор пропонує розглядати цифрову трансформацію як ключовий інструмент подолання освітніх втрат.

Отже, поєднання масштабних фізичних руйнувань, кадрової нестабільності та цифрового розриву формує багаторівневу кризу освітньої інфраструктури в ОТГ. Актуальні виклики вимагають від громад інтегрованих рішень, зокрема, фізичного відновлення та модернізації

укриттів, справедливої сертифікації й підтримки педагогів та адресної цифрової допомоги дітям із соціально вразливих категорій.

Після 2022 року освітні стратегії дедалі виразніше перетворювалися на оперативний інструмент антикризового реагування в ОТГ. В. Троян, Г. Рибак та Р. В'яткін пропонують розглядати розвиток кадрового потенціалу як багатокomпонентну модель, що поєднує освітні, управлінські, фінансові й партнерські механізми для підтримки інноваційного підприємництва в ОТГ [15]. Ми погоджуємося із дослідниками щодо необхідності комплексності, але доповнюємо, що в умовах воєнного ризику до моделі варто інтегрувати ще й блок психологічної стійкості працівників, оскільки саме вона визначає здатність кадрів працювати під обстрілами та ротаціями персоналу.

Зміщення фокусу з теорії на практику демонструє Програма “U-LEAD з Європою”, яка у 2023 році запустила серію інформаційних сесій та менторських треків для громад щодо енергетичної безпеки й управління проєктами [10]. Мережа курсів охоплює більше ніж десять тематик, від комунального майна до охорони здоров'я, таким чином формуючи в ОТГ критично важливі компетентності управлінців. Локальний рівень підкріплюється цільовими рішеннями: наприклад, Білоцерківська міська рада у 2024 році ухвалила трирічну програму професійного розвитку з чіткими фінансовими зобов'язаннями (900 тис. грн до 2027 року) та орієнтацією на кадрове забезпечення стратегічних функцій ради, що свідчить про інституціоналізацію навчання навіть у прифронтових регіонах [8].

Загальнонаціональні платформні рішення розгортаються паралельно. Ініціатива ReSkill UA (Міністерство економіки + Coursera, 2024) ставить ціль підготувати 30 тисяч громадян і створити 8 тисяч робочих місць до середини 2025 року. Програма вже забезпечила понад 138 тисяч записів на курси і вибудувала прямі канали працевлаштування випускників, що

підтверджує спроможність онлайн-навчання швидко заповнювати прогалини ринку праці ОТГ [17]. Платформа "Всеукраїнська школа онлайн", започаткована Міністерством освіти і науки України, залишалася критичним хабом для змішаного навчання учнів і підвищення кваліфікації вчителів, забезпечуючи безоплатний доступ до матеріалів і підтримку педагогів у створенні віртуальних класів [1].

Таким чином, сучасні освітні стратегії для ОТГ працюють у трьох взаємодоповнювальних площинах:

- формальні програми підвищення кваліфікації управлінців і службовців із гарантованим фінансуванням;
- гнучкі неформальні та онлайн-тренінги, що швидко закривають дефіцит ключових навичок;
- системні національні ініціативи, які масштабують доступ до якісних ресурсів і каналів працевлаштування.

Синергія даних інструментів забезпечує оперативне реагування громад на воєнні виклики, зміцнює їхній кадровий потенціал і, зрештою, підвищує стійкість системи антикризового управління.

Узагальнюючи подані теоретичні засади та емпіричні приклади, доцільно представити типологію освітніх стратегій, реалізованих в ОТГ України в умовах війни, їхні ключові функції та очікувані ефекти у сфері антикризового управління. Таблиця 1 ілюструє взаємозв'язок між типом стратегії, її практичними проявами й внеском у стійкість громади.

Таблиця 1

**Типологія та функціональні прояви освітніх стратегій в системі
антикризового управління ОТГ в умовах війни**

Тип освітньої стратегії	Функціональні прояви	Цільові групи	Очікуваний ефект для ОТГ
Реактивна	– релокація закладів освіти; – швидке перенавчання кадрів;	учні, вчителі, персонал ОМС	безперервність освітнього процесу, збереження кадрового ядра

	– дистанційне навчання в умовах загроз		
Превентивна	– курси з безпеки та ризик-менеджменту; – інтеграція кризових модулів у програми; – підготовка до релокацій	управлінці, освітяни, батьки	підвищення готовності до надзвичайних ситуацій, адаптивність
Адаптивна	– інтеграція ВПО та ветеранів у систему освіти; – освітні хаби; – позашкільні програми	ВПО, діти, ветерани, громади	соціальна згуртованість, ресоціалізація, зменшення напруги
Інфраструктурно-аналітична (додаткова категорія)	– використання Education Dashboard; – бюджетування на основі даних; – моніторинг доступності освіти	ОМС, фінансові відділи, освітні управління	прозорість, ефективність управлінських рішень, фінансова стійкість

Джерело: розробка автора

Аналіз типології освітніх стратегій, реалізованих в ОТГ України в умовах війни, свідчить про їхню багатофункціональність і здатність забезпечувати комплексну відповідь на кризові виклики. Реактивні стратегії відіграють критичну роль у забезпеченні безперервності освітнього процесу в екстремальних умовах, превентивні – формують заздалегідь підготовлений кадровий і управлінський ресурс, тоді як адаптивні сприяють інтеграції вразливих груп і відновленню соціальної згуртованості. Водночас поява інфраструктурно-аналітичної компоненти засвідчує перехід до більш зрілої моделі управління, де дані, індикатори та прозоре планування стають інструментами підвищення ефективності освітніх рішень. Таким чином, саме системна взаємодія всіх чотирьох типів стратегій забезпечує стійкість місцевих громад та підсилює потенціал антикризового управління в умовах воєнної нестабільності.

В умовах війни інтеграція освіти в локальні антикризові політики ОТГ стала стратегічним пріоритетом, який поєднує безпекові, соціальні й економічні виміри. Науковці акцентують, що формальна й неформальна

освіта переходить із площини допоміжної послуги у категорію критичної інфраструктури. С. Сідлецький та А. Шандар пропонують розглядати освітні інституції як “каркас життестійкості громад”, обґрунтовуючи це їх здатністю швидко відновлювати соціальний капітал та економічні ланцюги після ударів по інфраструктурі [11]. Ми погоджуємось із даним підходом, наголошуючи, що саме на місцевому рівні освіта найшвидше перетворюється на мультифункціональний сервіс – від укриття до хабу перекваліфікації населення. Водночас В. Статівка та І. Захарова звертають увагу на психологічний вимір, тобто освітнє середовище має мінімізувати ретравматизацію учасників процесу [13]. Цілком поділяємо дану позицію, вбачаючи практичну реалізацію через обов’язковий компонент психосоціальної підтримки у програмах навчання кожного ОТГ. На нормативному рівні вектор закріплено Розпорядженням Кабінету міністрів України “Про схвалення Національної стратегії розвитку інклюзивного навчання на період до 2029 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації на 2024-2026 роки” від 7 червня 2024 р. № 527-р, що прямо делегує органам місцевого самоврядування відповідальність за моніторинг і звітування щодо доступності освіти в кризових умовах [9].

Практичні кейси демонструють, як громади переводять ці підходи у політику. Наприклад, Кропивницька МТГ у Комплексній програмі підтримки ВПО (2023-2025) поєднала житлові рішення з освітнім блоком [5]. Працівники ЦНАП і соціального захисту пройшли онлайн-тренінги Мінцифри та USAID із запобігання ретравматизації, що підвищило якість сервісу й створило основу для швидкого перепрофілювання штатів під потреби переселенців. Важливо, що навчання фінансується з місцевого бюджету й донорських коштів, тобто освіта інтегрована у бюджетну архітектуру антикризової відповіді.

Закарпатські громади формують інший тип моделі – освітні хаби для дітей-внутрішньо переміщених осіб. Регіональний аналіз УГСПЛ 2025 року

показує, що Ужгород, Мукачево та Хуст компенсують дефіцит шкільних місць через адаптаційні програми, безкоштовне харчування та позашкільні гуртки, поєднуючи освітню й соціально-психологічну реабілітацію [4]. Ми підтримуємо рекомендацію авторів щодо розширення позашкільного компонента, адже саме він найкраще інтегрує дітей у громаду й знижує рівень стресу.

Особливу нішу посідають ветеранські ініціативи. Запорізький проєкт "Свої для своїх" трансформував Центр освіти дорослих у майданчик перекваліфікації й бізнес-інкубації [12]. В рамках проєкту 12 освітніх програм охопили 327 учасників, а консультації з грантової підтримки вже призвели до запуску ветеранських стартапів. Погоджуємося із тезою організаторів, що поєднання професійного навчання з психологічним супроводом підвищує успішність реінтеграції.

Отже, інтеграція освіти у локальні антикризові політики відбувається за трьома магістральними стратегіями – професійне підсилення муніципального персоналу й сервісів для ВПО, адаптаційні освітні хаби для дітей-переселенців із комбінованими навчально-реабілітаційними програмами, а також комплексні програми перекваліфікації ветеранів з елементами бізнес-підтримки. Синергія вищезазначених освітніх підходів підвищує кадрову, соціальну та економічну стійкість ОТГ, формуючи дійсно багаторівневу систему антикризового управління.

Варто підкреслити, що ефективність будь-якої освітньої стратегії у воєнний період перевіряється здатністю ОТГ не лише зберегти безперервність навчання, а й перетворити її на джерело стійкості. Від 2025 року ОТГ отримали доступ до оновленої Education Indicators Dashboard, яка автоматично підтягує з державних реєстрів дані про наповнюваність укриттів, частку бюджету, спрямовану на освіту, співвідношення очного, змішаного й дистанційного навчання та навіть корелює їх із соціально-економічними показниками громади [19]. Наявність модуля "паспорт

громади” дозволяє порівнювати себе з референтною групою у реальному часі й швидко виявляти недоліки на рівні окремих показників, що закладає основу для циклу “план → впровадження → моніторинг → корекція” у місцевих програмах освіти і безпеки.

Отже, цифровізовані системи моніторингу, інтегровані в освітню політику громад, не лише підвищують прозорість і підзвітність, але й перетворюють освіту на дієвий механізм підвищення стійкості громади в умовах воєнної нестабільності. Це означає, що сучасна ефективна освітня стратегія – це не тільки зміст і формат навчання, а передусім інфраструктура ухвалення рішень, побудована на аналітиці, адаптації та відкритості. Таким чином, освітні стратегії в умовах війни перестають бути другорядною частиною публічного управління, трансформуючись у ключовий інструмент антикризового управління в громадах.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Комплексне дослідження трансформації освітніх стратегій в умовах війни дає змогу стверджувати, що освіта в системі публічного управління на локальному рівні набула ознак критичної інфраструктури, здатної забезпечувати стійкість, адаптивність і цілеспрямовану відповідь на багаторівневі виклики. Реалізовані в ОТГ України стратегії можна типологізувати як реактивні, превентивні, адаптивні та інфраструктурно-аналітичні, що дозволяє вибудовувати багатофункціональні моделі реагування, профілактики й відновлення освітньої екосистеми. Вони охоплюють не лише збереження безперервності навчання, а й розвиток кадрового потенціалу, психологічної стійкості, цифрової трансформації та соціальної згуртованості вразливих груп.

Перспективи подальших досліджень доцільно зосередити на емпіричному вимірюванні впливу освітніх стратегій на показники відновлення громад у поствоєнний період, аналізі довгострокових ефектів інтеграції ВПО та ветеранів у місцеву освітню систему, оцінці ефективності

цифрових рішень у кризових умовах, а також розробці універсальної моделі локальної освітньої стійкості, яка може бути масштабована для громад з різними рівнями ризику та ресурсів.

Література

1. Всеукраїнська школа онлайн. *Міністерство освіти і науки України*. URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki/vseukrainska-shkola-onlayn-2> (дата звернення: 08.08.2025).
2. Громади воєнного часу. Витривалі та спроможні: місцеве самоврядування в Україні – 2023. Київ : Центр спільних дій, 2024. 56 с. URL: https://centreu.org/wp-content/uploads/2024/03/Gromady_voennogo_chasu_veb.pdf (дата звернення: 08.08.2025).
3. Дослідження щодо стану організації освітньої діяльності в закладах дошкільної освіти в умовах воєнного стану: аналітичний звіт. Міністерство освіти і науки України. ДНУ "Інститут освітньої аналітики". Київ, 2023. С. 4 URL: https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2023/11/doshkilna_osvita_report_2023.pdf (дата звернення: 08.08.2025).
4. Доступ дітей із числа внутрішньо переміщених осіб до освіти у Закарпатській області 2025: регіональний аналіз стану дотримання прав людини. УГСПЛ Ужгород, 2025. 24 с. URL: https://www.helsinki.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/Uzhhorod_analiz.pdf (дата звернення: 08.08.2025).
5. Звіт про виконання у 2023 році Комплексної програми соціальної підтримки, адаптації та інтеграції внутрішньо переміщених осіб в Кропивницькій міській територіальній громаді на 2023-2025 роки. Кропивницька міська рада, 2024 (за звітністю 2023 року). 7 с. URL: https://kr-rada.gov.ua/site/uploads/files/Peresel/Rada-VPO/zvit_kompleks_prog_2023.pdf (дата звернення: 08.08.2025).

6. Ленков О. С. Антикризове управління розвитком територіальних громад: сутність та сучасні механізми. *Вісник післядипломної освіти. Серія "Соціальні та поведінкові науки"; Серія "Управління та адміністрування"*. 2023. Вип. 25(54). С. 150-167.

7. Освіта і наука України в умовах воєнного стану: виклики, розвиток, повоєнні перспективи: інформаційно-аналітичний збірник. Міністерство освіти і науки України. ДНУ "Інститут освітньої аналітики". Київ, 2023. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2023/22.08.2023/Inform-analytic.zbirn-Osvita.v.umovah.voyennogo.stanu-vykl.rozv.povoyen.perspekt.22.08.2023.pdf> (дата звернення: 08.08.2025).

8. Про затвердження міської цільової Програми професійного розвитку кадрового потенціалу Білоцерківської міської ради та її виконавчих органів на 2025–2027 роки : Рішення Білоцерківської міської ради від 31 жовт. 2024 р. № 6382-64-VIII. URL: https://new.bc-rada.gov.ua/miska_rada/normatyvni_akty/6382-64-viii_pro_zatverdzhennia_miskoi_tsilovoi_prohramy_profesiinoho_rozvytku_kadrovoho_potentsialu_bilotserkivskoi_miskoi_rady_ta_yii_vykonavchykh_orhaniv_na_2025_2027_roky/165206.pdf (дата звернення: 08.08.2025).

9. Про схвалення Національної стратегії розвитку інклюзивного навчання на період до 2029 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації на 2024–2026 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 07.06.2024 р. № 527-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2024-p#Text> (дата звернення: 08.08.2025).

10. Розпочато цикл навчально-консультативних заходів з енергетичної безпеки у громадах. U-LEAD with Europe : офіційний вебсайт. URL: <https://u-lead.org.ua/news/142> (дата звернення: 08.08.2025).

11. Сідлецький С., Шандар А. Вища освіта в Україні в умовах воєнного стану: виклики та пріоритети. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-151

12. Старт проєкту для реінтеграції ветеранів та ветеранок через створення освітніх можливостей в Запоріжжі. *Громадський Простір*. URL: <https://www.prostir.ua/?news=novyj-start-projektu-reintehratsiya-veteraniv-ta-veteranok-vijny-cherez-stvorenniya-osvitnih-mozhlyvostej-svoji-dlya-svojih-v-zaporizhzh-2025-sche-bilshe-mozhlyvostej> (дата звернення: 08.08.2025).

13. Статівка В., Захарова І. Особливості управління навчальним процесом в умовах воєнного стану як складова професійної діяльності педагога. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2023. № 3 (127). С. 219-235.

14. Терещенко І.О. Право на освіту в умовах правового режиму воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 5. С. 130-134.

15. Троян В. І., Рибак Г. І., В'яткін Р. С. Механізми розвитку кадрового потенціалу для підтримки інноваційного підприємництва у територіальних громадах та регіонах. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-73-67

16. Умови праці вчителів_ок: вплив повномасштабної війни. Cedos. URL: https://cedos.org.ua/wp-content/uploads/umovy-praczi-vchytel_ok-2.pdf (дата звернення: 08.08.2025).

17. Цифрові інструменти для подолання освітніх втрат і розривів в умовах війни та відновлення України (аналітичний огляд) / упоряд.: Ю. А. Кравченко; за заг. ред. М. Л. Ростока. Інформаційно аналітичні ресурси ДНПБ України ім. В. О. Сухомлинського. Київ, 2025. 22 с.

18. Government Spotlight: Ukraine's ReSkill UA Initiative. Coursera for Government. URL: <https://www.coursera.org/enterprise/articles/ukraine-reskill-initiative-cm> (дата звернення: 08.08.2025).

19. Presentation of the updated Education Indicators Dashboard (20 May 2025). Institute of Educational Analytics (SSI "IEA"), Ministry of Education and Science of Ukraine. URL: <https://iea.gov.ua/en/presentation-of-the-updated-education-indicators-dashboard-20-may-2025/> (дата звернення: 08.08.2025).

References

1. Ministry of Education and Science of Ukraine (n.d.), "All-Ukrainian Online School", available at: <https://mon.gov.ua/osvita-2/tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki/vseukrainska-shkola-onlayn-2> [in Ukrainian].

2. Centre of Joint Actions (2024), *Wartime communities. Resilient and capable: Local self-government in Ukraine – 2023*, Kyiv, Ukraine, 56 p., available at: https://centreua.org/wp-content/uploads/2024/03/Gromady_voyennogo_chasu_veb.pdf [in Ukrainian].

3. Ministry of Education and Science of Ukraine, Institute of Educational Analytics (2023), *Study on the state of educational activities in preschool education institutions under martial law: Analytical report*, Kyiv, Ukraine, p. 4, available at: https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2023/11/doshkilna_osvita_report_2023.pdf [in Ukrainian].

4. Ukrainian Helsinki Human Rights Union (2025), *Access to education for internally displaced children in Zakarpattia region in 2025: Regional analysis of human rights compliance*, Uzhhorod, Ukraine, 24 p., available at: https://www.helsinki.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/Uzhhorod_analiz.pdf [in Ukrainian].

5. Kropyvnytskyi City Council (2024), *Report on the implementation of the Comprehensive Program for social support, adaptation, and integration of internally displaced persons in the Kropyvnytskyi urban territorial community for 2023–2025*, 7 p., available at: https://kr-rada.gov.ua/site/uploads/files/Peresel/Rada-VPO/zvit_kompleks_program_2023.pdf [in Ukrainian].

6. Lienkov, O.S. (2023), "Anti-crisis management of territorial communities development: Essence and modern mechanisms", *Bulletin of Postgraduate Education. Series "Social and Behavioral Sciences"; Series "Management and Administration"*, issue 25(54), pp. 150–167 [in Ukrainian].

7. Ministry of Education and Science of Ukraine, Institute of Educational Analytics (2023), *Education and science of Ukraine under martial law: Challenges, development, post-war prospects: Informational and analytical collection*, Kyiv, Ukraine, available at: [https://mon.gov.ua/...](https://mon.gov.ua/) [in Ukrainian].

8. Bila Tserkva City Council (2024), *On approval of the City Target Program for professional development of the personnel potential of the Bila Tserkva City Council and its executive bodies for 2025–2027*, Decision of 31 October 2024 No. 6382-64-VIII, available at: [https://new.bc-rada.gov.ua/...](https://new.bc-rada.gov.ua/) [in Ukrainian].

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), *On approval of the National Strategy for the Development of Inclusive Education until 2029 and approval of the operational action plan for its implementation for 2024–2026*, Order of 07 June 2024 No. 527-r, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2024-p#Text> [in Ukrainian].

10. U-LEAD with Europe (n.d.), "Launch of a series of educational-consultative events on energy security in communities", available at: <https://u-lead.org.ua/news/142> [in Ukrainian].

11. Sidletskyi, S. and Shandar, A. (2024), "Higher education in Ukraine under martial law: Challenges and priorities", *Economy and Society*, no. 64, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-151> [in Ukrainian].

12. Civic Space (n.d.), "Project launch for the reintegration of war veterans through the creation of educational opportunities in Zaporizhzhia", available at: <https://www.prostir.ua/?news=novyj-start-projektu-reintehratsiya-veteraniv-ta-veteranok-vijny-cherez-stvorenniya-osvitnih-mozhlyvostej-svoji-dlya-svojih-v-zaporizhzhhi-2025-sche-bilshe-mozhlyvostej> [in Ukrainian].

13. Stativka, V. and Zakharova, I. (2023), “Features of educational process management under martial law as a component of teacher’s professional activity”, *Pedagogical Sciences: Theory, History, Innovative Technologies*, no. 3(127), pp. 219–235 [in Ukrainian].

14. Tereshchenko, I.O. (2024), “The right to education under the legal regime of martial law”, *Analytical and Comparative Jurisprudence*, no. 5, pp. 130–134 [in Ukrainian].

15. Troian, V.I., Rybak, H.I. and V’iatkin, R.S. (2025), “Mechanisms for the development of human resources to support innovative entrepreneurship in territorial communities and regions”, *Economy and Society*, no. 73, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-67> [in Ukrainian].

16. Cedos (n.d.), *Working conditions of teachers: The impact of full-scale war*, available at: https://cedos.org.ua/wp-content/uploads/umovy-praczi-vchytel_ok-2.pdf [in Ukrainian].

17. Kravchenko, Yu.A. (comp.) and Rostok, M.L. (ed.) (2025), *Digital tools for overcoming educational losses and gaps during the war and for Ukraine’s recovery: Analytical overview*, Information and Analytical Resources of V.O. Sukhomlynskyi State Scientific and Pedagogical Library of Ukraine, Kyiv, Ukraine, 22 p. [in Ukrainian].

18. Coursera for Government (n.d.), “Government Spotlight: Ukraine’s ReSkill UA Initiative”, available at: <https://www.coursera.org/enterprise/articles/ukraine-reskill-initiative-cm> (Accessed 08 Aug. 2025); Institute of Educational Analytics, Ministry of Education and Science of Ukraine (2025), “Presentation of the updated Education Indicators Dashboard (20 May 2025)”, available at: <https://iea.gov.ua/en/presentation-of-the-updated-education-indicators-dashboard-20-may-2025/>