

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.44>

УДК 37.014.5

I. I. Рекуненко,

*д. е. н, професор, завідувач кафедри управління імені Олега Балацького,
Сумський державний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1558-629X>

К. С. Самодай,

аспірант, Сумський державний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8462-2976>

А. С. Максименко,

студентка, Сумський державний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-8077-4550>

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ОСВІТНЬОЇ СФЕРИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД¹

I. Rekunen,

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Management, Sumy State University*

K. Samodai,

Postgraduate student, Sumy State University

A. Maksymenko

Student, Sumy State University

RISK MANAGEMENT IN THE EDUCATION SECTOR DURING WARTIME

¹ Дослідження проведено в межах наукового проекту "Моделювання та прогнозування соціально-економічних наслідків реформ вищої освіти і науки у воєнний час" (No 0124U000545), що виконується за рахунок коштів МОН України.

У статті досліджено сутність категорії управління ризиками в системі освіти під час воєнного стану. Здійснено класифікацію основних ризиків та акцентовано увагу на основних аспектах управління, зокрема на важливості прогнозування ризиків, розробки планів дій у кризових ситуаціях та впровадження цифрових технологій задля зменшення аналізованих ризиків.

В умовах війни Україна стикається з численними викликами, які впливають на всі сфери життя, зокрема і на освіту. За часи повномасштабного вторгнення багато навчальних закладів різного типу були зруйновані або пошкоджені, мільйони учасників освітнього процесу вимушені були покинути свої домівки. У часи цих складних обставин вкрай важливо не тільки вчитися, а й продовжувати реалізовувати освітні реформи, щоб забезпечити українським дітям доступ до якісної освіти. Незважаючи на нові виклики, громадянське суспільство активно бере участь у відновленні та підтримці освітніх процесів, зокрема шляхом створення альтернативних форматів навчання, управління освітньою інфраструктурою та забезпечення психологічної підтримки учням, студентам і педагогам на всіх рівнях.

The article examines the essence of the category of risk management in the education system during martial law. The author classifies the main risks and focuses on the main aspects of management, in particular, the importance of risk forecasting, development of crisis action plans and introduction of digital technologies to reduce the analysed risks. Also the article describes the key elements of the risk management system that help ensure the continuity of the educational process even in difficult circumstances during the military process.

In the context of war, Ukraine faces numerous challenges that affect all spheres of life, including education. Since the full-scale invasion, many educational institutions of various types have been destroyed or damaged, and millions of students have been forced to leave their homes. In these challenging

circumstances, it is crucial not only to learn, but also to continue implementing educational reforms to ensure that Ukrainian children have access to quality education. Despite the new challenges, civil society is actively involved in restoring and supporting educational processes, including by creating alternative learning formats, managing educational infrastructure and providing psychological support to pupils, students and teachers at all levels.

Statistics show that a large number of educational institutions in Ukraine have been damaged or destroyed since the beginning of the war, which has significantly disrupted the educational process. As a result, adaptive mechanisms have become a priority to ensure the continuity of education. These include the expansion of online education, hybrid approaches to learning, and decentralisation of education management. Effective risk management systems should include not only short-term emergency response measures, but also long-term strategies for the recovery and modernisation of the education sector. Beyond infrastructure and technology, the psychological well-being of students and educators remains a key concern. Prolonged exposure to conflict and displacement has led to increased levels of stress, anxiety, and trauma among learners. Schools and universities must implement psychological support programs, including counseling services, peer support groups, and teacher training on trauma-informed education. Addressing these factors is critical to maintaining students' motivation, engagement, and overall academic performance.

Ключові слова: освітні реформи, військовий стан, освітній процес, стратегічне управління, вплив, ризики, адаптація, громада.

Keywords: educational reforms, martial law, educational process, strategic management, impact, risks, adaptation, community.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Реалізація змін в освітній сфері в умовах війни пов'язана з низкою ризиків, які можуть суттєво

вплинути на їх успішність. Ідентифікація та розуміння цих ризиків є ключовими для розробки ефективних стратегій управління ними. Реалізація освітніх реформ у таких умовах вимагає особливого підходу до управління, що буде враховувати потенційні різкі зміни та нестабільність. Цей підхід важливий для забезпечення безперервності та ефективності освітнього процесу, а також для підтримки психологічного та емоційного стану як здобувачів освіти, так і викладачів. Дослідження потенційних ризиків дозволяє в подальшому розробити стратегії, які допоможуть громадам ефективніше впроваджувати реформи, адаптуватися до нових умов та забезпечити стійкий розвиток освітньої системи, що є особливо важливим в контексті сучасних викликів, з якими стикається Україна.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями впровадження освітніх реформ в Україні в умовах економічних та політичних криз активно займалися науковці, серед яких Мельник І.В., Тарасенко М.С., Жданова І.М., Калашніков С.О., Левківська Т.І. та інші. Вони акцентували увагу на адаптивних управлінських стратегіях, аналізуючи підходи до організації освітнього процесу в регіонах, що зазнали наслідків військових дій. У своїх роботах, присвячених стратегічному управлінню освітою в умовах конфлікту, такі дослідники, як Коваленко О.М., Сидоренко Т.В., Хижняк Л.В., Макаренко О.С., пропонували моделі, спрямовані на мінімізацію ризиків і забезпечення стійкості освітньої системи.

Постановка завдання полягає в узагальненні та аналізі існуючих ризиків в освітній сфері під час військових конфліктів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У період військових конфліктів система освіти зазнає суттєвих деструктивних змін, що значно обмежує доступ дітей та молоді до якісного навчання. У таких умовах впровадження освітніх реформ стикається з численними викликами, які негативно позначаються на освітніх процесах, управлінні системою освіти та функціонуванні громад загалом. Водночас роль місцевих органів влади набуває визначального значення, оскільки саме муніципалітети відіграють

ключову роль у забезпеченні безперервності освітнього процесу та ефективного управління ризиками, що виникають у кризових ситуаціях. Серед таких ризиків можна виділити фізичні, соціально-психологічні, організаційно-управлінські та технологічні ризики.

Під час військових конфліктів найчастіше стикаються з низкою фізичних ризиків, які впливають на якість освіти, цифровізацію та інтеграцію української системи освіти у європейський простір. Руйнування та пошкодження значної частини освітньої інфраструктури ускладнює організацію навчального процесу та створює небезпеку для здоров'я і життя учасників освітнього процесу. Фізичні ризики охоплюють безпосередні руйнування закладів освіти, обмеження доступу до освітніх ресурсів, а також необхідність адаптації інфраструктури до нових викликів, що виникають під час військового конфлікту.

Станом на 2024 рік, за даними Міністерства освіти і науки України, внаслідок війни в Україні пошкоджено або зруйновано понад 3500 закладів освіти, близько 400 повністю знищені. Дані щодо таких руйнувань освітніх закладів у деяких прикордонних областях України, таких як: Запорізька, Миколаївська, Сумська, Харківська, Херсонська й Чернігівська наведені у таблиці 1.

Загальна кількість зруйнованих та пошкоджених закладів освіти в шести проаналізованих областях перевищує 2700 об'єктів. Це величезна цифра, яка свідчить про систематичне знищення освітньої інфраструктури російськими окупантами. Найбільше руйнувань та пошкоджень припадає на 2022 рік, що не дивно, адже саме тоді відбувалися найактивніші бойові дії на території цих областей. Проте, навіть у наступні роки, коли інтенсивність бойових дій зменшилася, кількість постраждалих закладів освіти залишалася значною. Ці цифри свідчать про глибоку кризу в освітній інфраструктурі, яка впливає на можливість навчання та ефективність реалізації реформ. Руйнація шкіл, університетів та інших навчальних закладів створює значні перешкоди

для впровадження інклюзивного навчання та модернізації навчальних програм.

Таблиця 1. Руйнівний вплив війни на освітню інфраструктуру у деяких прикордонних областях України

Область	2022 рік		2023 рік		2024 рік		% від загальної кількості навчальних закладів
	Зруйновано	Пошкоджено	Зруйновано	Пошкоджено	Зруйновано	Пошкоджено	
Запорізька	33	147	8	41	3	9	6,3%
Миколаївська	39	201	11	59	3	15	9,5%
Сумська	80	300	63	211	30	120	13%
Харківська	30	250	15	189	6	140	12%
Херсонська	58	290	15	77	6	24	14%
Чернігівська	20	150	21	86	10	60	5%

Джерело: сформовано автором на основі [1,5]

В умовах війни особливе значення набувають питання безпеки та адаптації освітніх закладів до нових умов. Створення укриттів, оновлення систем оповіщення та зміцнення будівель – усі ці заходи потребують фінансових ресурсів і логістичної підтримки, що є серйозним викликом для місцевих бюджетів, особливо у прифронтових зонах. Статистичні дані свідчать, що приблизно 53% навчальних закладів в Україні потребують створення або модернізації захисних споруд, що безпосередньо впливає на можливість організації офлайн-навчання [1]. У цьому контексті також виникає необхідність забезпечення гнучкості освітніх процесів, наприклад, шляхом поєднання очного та дистанційного навчання, яке стало основним під час активної фази військових дій. Фізичні ризики, що супроводжують реалізацію реформ під час воєнного стану, також посилюються обмеженнями

доступом до освітніх ресурсів, таких як бібліотеки, комп'ютерні класи та лабораторії, які часто залишаються пошкодженими або недоступними через обстріли. Крім того, зруйнована інфраструктура призводить до тимчасової втрати кваліфікованого персоналу, що негативно впливає на якість навчання та посилює освітню нерівність.

Важливо зазначити, що можливі загрози життю та здоров'ю всіх учасників навчального процесу вимагають впровадження систем раннього оповіщення та розробки безпечних маршрутів до місць проведення занять. Навчальні заклади усіх видів, що будуть побудовані або відновлені повинні проектуватися з урахуванням наявності бомбосховищ використовуючи GIS-технології. Такий вид технологій дозволяє інтегрувати дані з різних джерел, здійснювати просторовий аналіз і забезпечувати зручну візуалізацію даних, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. За допомогою GIS-технологій можливо створити інтерактивні карти, які відображають стан шкіл, дитячих садків і університетів, їхню доступність та рівень пошкоджень. Це дозволяє пріоритизувати відновлювальні роботи, визначати безпечні маршрути для учнів і педагогів, а також аналізувати демографічні зміни, пов'язані з переміщенням населення. GIS-технології також сприяють визначенню районів із дефіцитом освітніх закладів і допомагають оптимізувати розподіл ресурсів.

У процесі дослідження імплементації GIS-технології в освітньому секторі України виявлено значну диференціацію показників за регіональним розподілом та рівнем технічного забезпечення. Статистичний аналіз демонструє, що станом на квітень 2024 року, 47% освітніх закладів частково інтегрували GIS-технології у свою діяльність, тоді як 35% знаходяться на початковому етапі впровадження, а 18% не мають результатів у цій сфері.

Особливу увагу привертає регіональна асиметрія впровадження GIS-технологій. Західні області України демонструють найвищий показник (65%), що може бути обумовлено їх відносною віддаленістю від зони бойових дій та кращою інфраструктурною готовністю. Натомість, східні

регіони показують нижчий рівень впровадження (25%), що корелює з безпековою ситуацією та логістичними викликами [2]. Наведені статистичні дані свідчать про початкові етапи впровадження GIS-технології в освітньому секторі України, формують базис для подальшого аналізу ефективності цифрової трансформації освіти в умовах воєнного стану.

Окрім інфраструктурного планування, GIS-технології відіграють важливу роль у забезпеченні безперервності освітнього процесу. Завдяки інтеграції з системами дистанційного навчання GIS може допомогти відстежувати доступ до інтернету, визначати потреби у створенні локальних освітніх хабів та аналізувати ефективність їх функціонування. Просторовий аналіз дозволяє також враховувати безпекові аспекти, зокрема зони, що перебувають під загрозою обстрілів, і зони, що потребують додаткових заходів безпеки для всіх учасників освітнього процесу.

Крім того, під час військового стану в Україні суспільство стикається з низкою соціально-психологічних ризиків, які значною мірою впливають на якість навчального процесу та психоемоційний стан учасників освітнього середовища. Військові дії, що зараз тривають на території України, призводять до масової внутрішньої міграції населення, а також до нестабільного психологічного стану дітей, їхніх батьків і педагогів, що ускладнює успішну реалізацію реформ у галузі освіти та має негативний вплив в цілому.

Соціально-психологічні ризики під час війни пов'язані насамперед із постійною загрозою для життя, тривалим перебуванням у стані тривоги та стресу, що впливає на здатність до навчання та роботи. Згідно з даними Міністерства освіти і науки України, у 2023 році понад 15% школярів (від загальної кількості учнів) були вимушені навчатися в умовах внутрішнього переміщення, що вплинуло на їхню соціальну адаптацію та психоемоційне благополуччя.

Ризики психологічного характеру також виникають у зв'язку з вимушеною зміною середовища, коли діти, покинувши рідні міста та школи,

втрачають стабільність і відчуття безпеки, що є важливими факторами успішного навчання. Психологи зазначають, що діти, які постійно перебувають у стані невизначеності, демонструють вищий рівень тривожності та мають труднощі з концентрацією уваги, що негативно впливає на їхні академічні досягнення та мотивацію до навчання. Викладачі також перебувають у стані постійного стресу, що впливає на якість їхньої роботи та здатність ефективно взаємодіяти з здобувачами освіти. Крім того, військові дії знижують доступ до психологічної підтримки, що є надзвичайно важливим у кризових умовах. На даний момент в Україні відсутні офіційні статистичні дані щодо відсотка дітей, які мають доступ до повноцінної психологічної допомоги. Водночас існують окремі показники, які свідчать про обмеженість доступу до таких послуг. Зокрема, середнє навантаження на одного фахівця психологічної служби становить близько 400 школярів, що може свідчити про дефіцит професіоналів, здатних забезпечити якісну підтримку всім дітям, які її потребують.

За інформацією Міністерства охорони здоров'я України, психологічна та психіатрична допомога надається безкоштовно в майже 1500 медичних установах країни. Проте, лише 5% батьків зверталися за такою допомогою для своїх дітей, і з них 93% змогли її отримати. Водночас 87% батьків вважають, що їхнім дітям така підтримка не потрібна. Це свідчить про те, що, незважаючи на наявність послуг, рівень звернень за ними залишається низьким, що може бути пов'язано з недостатньою обізнаністю чи недооцінкою важливості психологічної підтримки. Цей процес посилює психологічні навантаження та ризики розвитку тривожних розладів, депресії, проблем із соціальною адаптацією [3].

Успішне вирішення цих соціально-психологічних ризиків потребує комплексного підходу: створення безпечних освітніх просторів, надання доступу до психологічної підтримки та активне залучення батьків до процесу адаптації. Важливою також є підготовка педагогів до роботи в кризових

умовах, що дозволить знизити рівень соціально-психологічного навантаження та підвищити ефективність навчання в умовах війни.

Організаційно-управлінські ризики під час військового стану є серйозним викликом для системи освіти України, що впливає на всі етапи організації навчального процесу та потребує адаптивних стратегій. Освітня реформа вимагає чіткої координації між різними рівнями управління, включаючи місцеві органи влади, адміністрації освітніх закладів, а також державні освітні структури. Проте, під час війни координація ускладнюється через низку організаційно-управлінських ризиків, серед яких: міграція населення, порушення логістики, кадрові проблеми, труднощі зі збереженням та обліком документації.

Міграція населення включає демографічні зміни, викликані війною, що ускладнюють планування освітніх ресурсів. Для ефективного розподілу педагогічного складу, матеріально-технічного забезпечення та фінансування необхідно враховувати постійну мобільність всіх учасників навчального процесу. Станом на другу половину 2024 року, понад 4,7 мільйони осіб є офіційно зареєстрованими внутрішньо переміщеними особами (ВПО), серед яких близько 916 тисяч – діти. Проблеми також виникають через відсутність системного обліку переселенців, що ускладнює організацію навчання та реєстрацію нових здобувачів у закладах освіти. Значним викликом є інтеграція переміщених осіб у нові навчальні заклади. У багатьох випадках вони стикаються з психологічними труднощами, мовними бар'єрами (особливо у випадках міжнародної міграції) та адаптацією до нових освітніх програм. У зв'язку з цим важливо створювати умови для гнучкого навчання, забезпечувати психологічну підтримку та впроваджувати інклюзивні моделі освіти.

Кадровий дефіцит, викликаний військовими діями, також посилює ризики. В умовах військового стану багато викладачів змушені залишати робочі місця через вимушене переселення. За статистичними даними, понад 42% вчителів в Україні перебувають у стані психоемоційного вигорання, що

знижує ефективність їхньої роботи та створює додаткові управлінські виклики для освітніх установ [4]. Брак кваліфікованих кадрів впливає на якість освіти, а також обмежує можливості для професійного розвитку та адаптації педагогів до нових методик і вимог реформ. Крім того, втрата управлінських кадрів знижує рівень взаємодії між закладами освіти та органами державної влади, що ускладнює реалізацію реформ. Відсутність координаторів на місцях та недостатня комунікація між регіонами погіршують якість виконання рішень на центральному рівні. Подолання цього виклику вимагає створення мобільних освітніх штабів, дистанційних програм підготовки нових управлінців та залучення тимчасових кадрів з інших галузей.

Логістичні труднощі є ще одним важливим аспектом організаційно-управлінських ризиків. Переміщення значної частини населення спричинило значний приріст кількості учасників навчального процесу у західних областях України, що створює дисбаланс у ресурсах і потребує перегляду механізмів управління та розподілу місць для навчання. За даними регіональних департаментів освіти, в окремих західних областях України кількість учнів зросла на 35% порівняно з довоєнним періодом. Необхідність адаптації управлінських структур до умов війни передбачає гнучкість і швидке реагування на зміну обставин, що не завжди можливо за умов обмежених фінансових і людських ресурсів. Це вимагає активної взаємодії між різними рівнями управління та залучення громадських організацій для підтримки освітніх установ у кризових умовах. Важливим аспектом управління є також інформаційна безпека, адже в умовах війни зростає потреба у захисті даних освітніх закладів та дотриманні конфіденційності особистої інформації учасників освітнього процесу.

Військові дії можуть ускладнити координацію та управління освітніми установами, що підвищує ризик порушення управлінських процесів. Для пом'якшення цього ризику доцільно використовувати моделі управлінських інформаційних систем (UIC), які дозволяють оптимізувати планування,

моніторинг та оцінку діяльності. Окрім того, застосування моделей фінансового планування та активне залучення альтернативних джерел фінансування, таких як гранти та донорські програми, сприятиме забезпеченню стабільності освітньої сфери.

Технологічні ризики впровадження освітніх реформ в Україні під час військового стану є фактором, що ускладнює реалізацію інноваційних підходів та використання цифрових технологій у навчальному процесі. Військові дії негативно впливають на доступність цифрових інструментів, інтернет-з'єднання та забезпечення безпеки даних, у свою чергу це позначається на стабільності освітнього процесу та ефективності реформ.

По-перше, однією з ключових проблем є обмежений доступ до якісного інтернет-з'єднання у регіонах, що постійно піддаються обстрілам або де відсутня стабільна інфраструктура. Наразі, значна частина навчальних закладів у східних та південних областях України втратили доступ до стабільного інтернету через руйнування інфраструктури. Це обмежує можливості для проведення онлайн-уроків та застосування цифрових платформ, що є критично важливими для освітньої реформи, орієнтованої на цифрову інтеграцію.

Іншим важливим аспектом є кібербезпека, яка стає все більш критичним викликом для освітньої системи України в умовах війни. Особливі труднощі виникають у випадках, коли освітні установи знаходяться на тимчасово окупованих територіях. У таких умовах забезпечення доступу до даних є надзвичайно складним або навіть неможливим. Це стосується, зокрема, інформації про випускників, їх атестатів, дипломів та інших документів, що підтверджують здобуту освіти. Також, загроза витоку персональних даних учнів і вчителів зростає в умовах активної інформаційної війни. Це вимагає впровадження сучасних технологій захисту даних та розробки рекомендацій щодо кібергігієни для освітян і школярів. Проаналізувавши це питання, стало відомо, що 70% навчальних закладів у країні досі не мають належного рівня кіберзахисту.

Навчальні заклади часто стають об'єктами кібератак, спрямованих на отримання конфіденційної інформації про учнів, викладачів та управлінські структури. Це не лише порушує права на приватність, а й створює загрозу безпеці освітнього процесу, оскільки доступ до стратегічної інформації може бути використаний зловмисниками для планування подальших атак. Згідно зі Звітом Національного координаційного центру кібербезпеки (2023), кількість кібератак на освітні заклади України під час воєнного стану зросла на 78% у порівнянні з довоєнним періодом. Лише за перше півріччя 2023 року було зафіксовано понад 3200 кібератак на сервери освітніх установ, з яких близько 60% були спрямовані на крадіжку персональних даних, а 25% – на знищення чи пошкодження баз даних. Найбільш поширеними типами атак були фішингові кампанії (47% випадків) та DDoS-атаки (35%) [5].

Недостатня підготовка закладів освіти до захисту персональних даних є однією з ключових причин успішності таких атак. Більше 70% шкіл та університетів, за даними Державного інституту розвитку освіти України (2023), не мають комплексних систем кіберзахисту, що робить їх уразливими до втручання. У багатьох випадках використовується застаріле програмне забезпечення, а персонал не проходить регулярного навчання з кібербезпеки. Ці ризики значно ускладнюють впровадження цифрових освітніх реформ, оскільки школи стають менш схильними до впровадження хмарних сервісів через страх втрати даних. Водночас недостатній рівень захисту серверів може призвести до масштабних втрат інформації про учнів та педагогів, що унеможливило стратегічне планування та управління освітніми процесами. Подібні ситуації створюють серйозні перешкоди для учнів і студентів, які прагнуть продовжити навчання або працевлаштуватися. Для мінімізації ризиків необхідно впроваджувати цифрові системи зберігання та обліку даних. Хмарні технології можуть забезпечити надійний доступ до інформації незалежно від фізичного стану інфраструктури. Однак це потребує додаткового фінансування, підвищення цифрової грамотності працівників освіти та гарантування кібербезпеки. Використання таких підходів дозволить

зберегти безперервність управлінських процесів і забезпечити захист інформації в умовах війни.

Для вирішення цієї проблеми на рівні вище необхідно розробити національну стратегію кібербезпеки в освіті. Вона має включати впровадження сучасних систем захисту даних, регулярне навчання персоналу та моніторинг потенційних загроз. Крім того, важливо створити механізми співпраці між освітніми установами та спеціалізованими організаціями, такими як Національний координаційний центр кібербезпеки, для швидкого реагування на інциденти. Інвестиції в цю сферу забезпечать не лише безпеку інформації, а й підвищать довіру до цифрових освітніх реформ, сприяючи їх ефективній реалізації.

Крім того, під час війни з'являються ризики, пов'язані з недостатнім технічним забезпеченням. У багатьох навчальних закладах, особливо тих, які були пошкоджені чи потребують переміщення, бракує необхідної кількості комп'ютерів, планшетів та іншого обладнання для навчання. Це створює нерівність у доступі до технологічних ресурсів між різними регіонами та школами, що знижує загальний рівень підготовки учнів.

Ще однією складовою є низький рівень технологічної підготовки педагогів. Багато вчителів не мають достатніх навичок для ефективного використання цифрових інструментів, що обмежує можливості реалізації реформ на місцях. Хоча Міністерство освіти і науки України впроваджує програми підвищення кваліфікації, їх кількість не завжди відповідає поточним потребам, особливо в умовах постійної зміни технологій та освітніх інструментів.

Процес зменшення впливу технологічних ризиків під час реалізації освітніх реформ в умовах війни потребує комплексного підходу, що включає інвестиції у відновлення інфраструктури, впровадження заходів з кібербезпеки, забезпечення навчальних закладів сучасною технікою та проведення регулярних тренінгів для викладачів. Лише колаборація цих заходів дозволить знизити негативний вплив військових дій на освітню

систему та забезпечити успішне впровадження освітніх реформ навіть у надзвичайних умовах.

Для мінімізації цих ризиків варто залучати різні зацікавлені сторони. На основі проведеного аналізу можна розробляти конкретні стратегії, спрямовані на подолання виявлених ризиків. Одним з ключових аспектів є гнучкість планування, що дозволяє швидко адаптуватися до змінних умов. Зокрема, стратегічне планування для реалізації освітніх реформ в умовах військового стану повинно включати:

- відновлення та модернізація навчальних закладів, забезпечення безпеки всіх учасників освітнього процесу;
- створення резервів матеріальних ресурсів, забезпечення необхідного обладнання та навчальних матеріалів;
- навчання та підтримка педагогів і адміністративного персоналу в умовах кризи.

Значним фактором стратегічного управління у цій сфері є постійний моніторинг і оцінка результатів впровадження освітніх реформ, управлінських рішень та інноваційних підходів. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та гнучко коригувати стратегії. Регулярні звіти, зворотний зв'язок від учасників освітнього процесу та аналіз ключових показників ефективності (KPI) допомагають забезпечити прозорість та підзвітність [6]. Ефективне стратегічне управління вимагає активної комунікації з громадою та залучення її до процесу прийняття рішень. Інформування громадян про плани та результати реформ, залучення їх до обговорень і консультацій сприяє формуванню довіри та підтримки з боку місцевого населення.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. В умовах військового стану ризики освітньої сфери впливають на всі сфери життя, а їх вирішення залежить від стратегічного управління. Спільні зусилля громад та уряду, активні спільні дії сприятимуть не лише забезпеченню доступу до освіти, але й зміцненню соціальної згуртованості та психічного благополуччя здобувачів, що допоможе мінімізувати негативний вплив війни

на освіту. Завдяки цьому громади, регіони й країна в цілому можуть не лише подолати поточні виклики, але й закласти основу для майбутнього розвитку та цілісного відновлення. Для успішного впровадження освітніх реформ в умовах військового стану необхідно використовувати комплексні підходи ризик-менеджменту, які враховують всі вищезазначені типи ризиків.

Таким чином, управління ризиками в умовах військового стану є ключовим елементом для забезпечення безперервності та якості освітнього процесу. Надані рекомендації допоможуть громадам адаптуватися до нових викликів і забезпечити стійкий розвиток освітньої системи, сприяючи відновленню та подальшому процвітанню України. Цей досвід також може стати основою для нових моделей управління освітою у майбутньому та сприяти формуванню більш стійких і демократичних освітніх систем.

Література

1. Міністерство освіти і науки України. (2024). Оцінювання втрат та потреб української освіти на основі RDNA3. Доступно за посиланням: <https://surl.li/tvsdrl> (дата звернення: 14.02.2025).
2. Діденко, В. О. (2023). “Використання GIS-технологій у сфері освіти: сучасні виклики та перспективи.” *Освітній простір XXI століття*, 4(2), 45–57.
3. Лозниця, А. О., & Смирнова, Т. П. (2023). “Психологічні особливості дітей в умовах воєнного стану: проблеми і виклики.” *Психологічний журнал України*, 12(3), 34–45.
4. UNICEF Ukraine. (2024). Ситуаційний аналіз становища дітей в Україні 2024. Доступно за посиланням: <https://www.unicef.org/ukraine/reports/sitan2024> (дата звернення: 14.02.2025).
5. Національний координаційний центр кібербезпеки. (2023). “Звіт про кібератаки на освітні заклади України під час воєнного стану.” *Кібербезпека України*, 5, 22–27.

6. Кошелева, О., Кравчук, О., & Цисельська, О. (2023). «Роль освітнього менеджменту в умовах кризових явищ». Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері, 6(1), 63–75.

References

1. The official site of Ministry of Education and Science of Ukraine (2023), "Assessment of losses and needs of Ukrainian education based on RDNA3", available at: <https://surl.li/tvsdrl>, (Accessed 1 February 2025).
2. Didenko, V.O. (2023), "The use of GIS technologies in education: modern challenges and prospects", *Osvitnii prostir XXI stolittia*, vol. 4, no. 2, pp. 45–57.
3. Loznytsia, A.O. and Smyrnova, T.P. (2023), "Psychological characteristics of children under martial law: problems and challenges", *Psykhologichnyi zhurnal Ukrainy*, vol. 12, no. 3, pp. 34-45.
4. The official site of UNICEF Ukraine (2024), "Situational analysis of the state of children in Ukraine 2024", available at: <https://www.unicef.org/ukraine/reports/sitan2024>, (Accessed 1 February 2025).
5. National Cybersecurity Coordination Center (2023), "Report on cyberattacks on Ukrainian educational institutions during martial law", *Kiberbezpeka Ukrainy*, vol. 5, pp. 22-27.
6. Kosheleva, O., Kravchuk, O., and Tsiselska, O. (2023), "The role of educational management in times of crisis", *Tsyfrova platforma: informatsiini tekhnolohii v sotsiokulturnii sferi*, vol. 6, no. 1, pp. 63–75.

Стаття надійшла до редакції 15.02.2025 р.