

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



НАУКОВИЙ ВІСНИК:
ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ

SCIENTIFIC BULLETIN:
PUBLIC ADMINISTRATION

Випуск 1 (17), 2025



Видавничий дім
“Гельветика”
2025

Засновник: Міжрегіональна Академія управління персоналом.
Рік заснування: 2018.

Редакційна колегія

Олександр Твердохліб – д-р держ. упр., проф., голова редакційної колегії, Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту

Анна Терент'єва – д-р держ. упр., проф., заступник голови, Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту

Януш Гершевський – д-р наук (суспільні науки), Інститут безпеки і менеджменту Поморської академії, Слупськ (Польща)

Віцен Властиміл – д-р права, PhD, доц., LL.M., MBA Університет економіки та управління, Братислава (Словаччина)

Марцін Кенсі – д-р економ. наук, доц., Вища школа економіки, Бидгощ (Польща)

Йозеф Зат'яко – д-р права, PhD, LL.M., MBA, Європейський інститут безперервної освіти, Братислава (Словаччина)

Андрій Семенченко – д-р держ. упр., проф., НКЕК

Микола Андрієнко – д-р держ. упр., проф., Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту

Петро Гаман – д-р держ. упр., проф., Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту

Віктор Михайлов – д-р держ. упр., проф., Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту

Сергій Андреев – д-р держ. упр., доц.

Сергій Бєлай – д-р держ. упр., проф., Національна академія Національної гвардії України

Наталія Васильєва – д-р держ. упр., проф., Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Сергій Майстро – д-р держ. упр., проф., Національний університет цивільного захисту України

Олександр Мельниченко – д-р держ. упр., проф., Харківський національний медичний університет

Микола Латинін – д-р держ. упр., проф., Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Євген Ромат – д-р наук держ. упр., проф., Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Ірина Грищенко – д-р держ. упр., доц., Національний університет біоресурсів і природокористування України

Сергій Приліпко – д-р держ. упр., доц., Національний університет біоресурсів і природокористування України

Оксана Пархоменко-Куцевіл – д-р держ. упр., проф., Університет Григорія Сковороди в Переяславі

Інна Сурай – д-р держ. упр., проф., Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Інна Семенець-Орлова – д-р з держ. упр., проф., МАУП

Затверджено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 5 від 10 червня 2025 року)

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:

Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 526 від 13.03.2025 року.

Ідентифікатор медіа: R30-05885

Суб'єкт у сфері друкованих медіа – Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (вул. Фрометівська, буд. 2, м. Київ, 03039, iapm@iapm.edu.ua, тел. (044) 490-95-00).

Періодичність видання: 4 рази на рік.

DOI: 10.32689/2618-0065

Науковий вісник: Державне управління. 2025. Вип. 1 (17). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. 82 с.

Публікуються статті науковців, які досліджують актуальні проблеми розвитку педагогічних наук. Для науковців, викладачів, студентів та всіх, кого цікавить розвиток педагогічних наук в Україні.

ЗМІСТ

АЛЕКСАНДРОВА Марія Василівна РОЗВИТОК ОСВІТИ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ ТА КРИЗ: ПРИНЦИПИ СТІЙКОСТІ.....	5
BANDOLA Oleksandr, OLIYNIK Oleg POLITICAL AND LEGAL FOUNDATIONS OF THE INTERNATIONAL COMMUNITY'S WORK IN EASTERN EUROPE.....	11
КУЗЬМЕНКО Ганна Олександрівна ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОСВІТИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ.....	19
МАРТИНЮК Адам Іванович ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ РОЗБУДОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО КОНТЕКСТУ РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ.....	26
ОЛЕКСІЄНКО Олександра Миколаївна ОРТОБІОТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО ЗДОРОВ'Я ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У КОНТЕКСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ	34
ПОХИЛЮК Роман Геннадійович ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ РОЗБУДОВИ ІНКЛЮЗИВНИХ ПУБЛІЧНИХ ПРОСТОРІВ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИВІЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ.....	42
ПРОДАНИК Василь Михайлович ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В СФЕРІ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО ТА МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ.....	51
РУСИНЮК Микола Миколайович ТЕОРЕТИЧНІ ВИМІРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ	59
СЕРВЕТНИК Володимир Віталійович СПРАВЕДЛИВЕ ПРАВОСУДДЯ ДЛЯ ВЕТЕРАНІВ. ПЕРСПЕКТИВИ АДАПТАЦІЇ АМЕРИКАНСЬКОЇ МОДЕЛІ ВЕТЕРАНСЬКИХ СУДІВ В УКРАЇНІ.....	67
СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА Інна Андріївна, ПАЛІЙ Світлана Анатоліївна, КАПЕЛІСТА Ірина Михайлівна АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНИХ ПРАКТИК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МУНІЦИПАЛЬНИМ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ НА ЗАСАДАХ ІНКЛЮЗИВНОЇ УРБАНІЗАЦІЇ.....	73

УДК 351.77:005.334:37.014.3(477)

DOI [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-1\(17\)-03](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-1(17)-03)**КУЗЬМЕНКО Ганна Олександрівна,**

доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування, доцент,

доцент кафедри публічного адміністрування,

ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,

вул. Фрометівська, 2, м. Київ, 03039, Україна

ann.kuzmenko96@gmail.com

ORCID: 0000-0003-0672-7633

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОСВІТИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Анотація. У статті обґрунтовано, що трансформація системи освіти України в умовах тривалих воєнних і гібридних загроз має розглядатися як складова забезпечення національної безпеки, оскільки освіта безпосередньо впливає на людський капітал, соціальну згуртованість, стійкість громад і відтворення національної ідентичності. Узагальнено підходи до розуміння організаційно-правових механізмів як багаторівневої системи взаємопов'язаних норм, інституцій, процедур, ресурсів і інструментів контролю, що забезпечують узгоджене досягнення публічних цілей. На основі аналізу законодавства про освіту та національну безпеку, Стратегії національної безпеки, Концепції безпеки закладів освіти, плану заходів щодо реалізації Декларації про безпеку шкіл, відомчої інструкції МВС щодо організації роботи підрозділів поліції із забезпечення безпечного освітнього середовища, а також даних національних моніторингів про організацію навчання в умовах війни, виокремлено ключові організаційно-правові механізми трансформації: стратегічно-планувальний, інституційний, процедурний, інфраструктурно-фінансовий, інформаційно-аналітичний, цифровий та компетентнісний. Показано, що результативність трансформації визначається не кількістю нормативних актів, а їхньою узгодженістю зі спроможностями виконавців, наявністю міжвідомчої координації, вимірюваними показниками виконання та доказовістю управлінських рішень. Запропоновано стратегічні орієнтири підвищення керованості трансформації: системність регулювання, інтеграція безпеки в управлінські рішення, посилення координації між сектором освіти, цивільного захисту й правоохоронними інституціями, розвиток управління даними та цифрової безпеки, а також розвиток управлінських компетентностей як умови реалізації політики безперервності навчання і захисту учасників освітнього процесу. Практична цінність результатів полягає у формуванні сучасних напрямів удосконалення організаційно-правового механізму, що дозволяє поєднати стратегічні цілі з процедурами реалізації та контролем результатів у безпеково вразливому середовищі.

Ключові слова: система освіти, національна безпека, публічне управління, організаційно-правовий механізм, забезпечення освітнього середовища, міжвідомча взаємодія, цифрова трансформація, стійкість.

Kuzmenko Hanna,

PhD in Public Management and Administration, Associate Professor,

Associate Professor at the Department of Public Administration,

PJSC «Higher education institution «Interregional Academy of Personnel Management»,

2, Frometivska Str., Kyiv, 03039, Ukraine

ann.kuzmenko96@gmail.com

ORCID: 0000-0003-0672-7633

ORGANIZATIONAL AND LEGAL MECHANISMS FOR TRANSFORMING THE EDUCATION SYSTEM OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF ENSURING NATIONAL SECURITY

Abstract. The article argues that transforming Ukraine's education system under prolonged wartime and hybrid threats should be treated as a component of national security, because education directly shapes human capital, social cohesion, community resilience and the reproduction of national identity. The study synthesizes contemporary views on organizational and legal mechanisms as a multi-level system of interlinked norms, institutions, procedures, resources and accountability instruments that enable coherent achievement of public goals. Drawing on the legal framework on education and national security, the National Security Strategy, the Concept of Safety of Educational Institutions, the implementation plan of the Safe Schools Declaration, the Ministry of Internal Affairs' instruction regulating police units' work to ensure a safe educational environment, and national monitoring evidence on learning organisation during wartime, the paper identifies the key organizational and legal mechanisms of transformation: strategic-planning, institutional, procedural, infrastructure-financial, information-analytical, digital and competency-based. The findings show that transformation effectiveness depends not on the number of regulations, but on their coherence with implementation capacity, interagency coordination, measurable performance indicators and evidence-based decision-making. The article proposes strategic guidelines for improving manageability: regulatory systematization; mainstreaming security into managerial decisions; strengthening coordination between the education sector, civil protection and law enforcement; improving data governance and digital security; and

developing managerial competencies as a prerequisite for implementing continuity-of-learning and protection policies. The practical contribution is an applied "map" of mechanisms that links strategic objectives with implementation procedures and accountability in a security-vulnerable environment.

Key words: education system, national security, public administration, organizational and legal mechanism, safe educational environment, interagency cooperation, digital transformation, resilience.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна та тривалі гібридні загрози радикально змінили умови функціонування освіти в Україні: пріоритетом стало не лише забезпечення якості освітніх послуг, а й гарантування безперервності навчання та захисту учасників освітнього процесу. У таких умовах освіта набуває ознак критично важливої сфери національної стійкості, оскільки через освітню політику держава відтворює людський потенціал, підтримує соціальну згуртованість і національну ідентичність, а також формує управлінські й громадянські компетентності, необхідні для відновлення.

Водночас безпекова складова освітньої політики потребує чітких організаційних рішень і правового забезпечення: визначення повноважень суб'єктів, процедур реагування та координації, інфраструктурних стандартів, правил цифрової безпеки, а також системи моніторингу й оцінювання результатів. Саме тому актуалізується науково-прикладне завдання систематизації організаційно-правових механізмів трансформації освіти як складової національної безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові розвідки останніх років відображають підвищену увагу до безпекового виміру державної політики в умовах воєнного стану та до інституційних змін у публічному управлінні. Досліджуються тенденції у структуризації безпекового законодавства та ризики колізійності правового регулювання, розкривається зміст і різновиди механізмів публічного управління та підходи до формування організаційно-правових механізмів у сфері безпеки [12]. Окремий блок праць присвячено цифровій трансформації державного управління та ролі даних, ресурсів і компетентностей у прийнятті рішень [13].

У галузевому (освітньому) контексті увага концентрується на правовому статусі, завданнях і повноваженнях Служби освітньої безпеки [11], на напрямках державної політики відновлення освіти на деокупованих територіях [12], а також на дефінітивному аналізі освітніх викликів, ризиків, небезпек і загроз [13]. Водночас існуючі праці переважно розглядають окремі елементи проблеми (цифровізація, правоохоронний компонент, відновлення, ризики) без інтегрованої моделі організаційно-правових механізмів трансформації освіти саме у логіці забезпечення

національної безпеки та державної стійкості. Такий підхід зумовлює потребу у системному узагальненні механізмів, які поєднують стратегії, інституції, процедури, ресурси, дані та компетентності в керований цикл політики.

Мета статті: дослідити та систематизувати організаційно-правові механізми трансформації системи освіти України в контексті забезпечення національної безпеки, а також визначити стратегічні орієнтири підвищення керованості та результативності такої трансформації.

Виклад основного матеріалу. Безпекове середовище останніх років змінило уявлення про освіту як сферу, що функціонує відокремлено від питань національної безпеки, адже саме через освітню політику держава підтримує відтворення людського потенціалу, збереження соціальної згуртованості та здатність громад відновлюватися після втрат. Нормативне підґрунтя такого підходу закріплює законодавство про освіту, яке визначає цілі, принципи державної політики та обов'язки суб'єктів освітньої діяльності [1].

У стратегічному вимірі взаємозв'язок освіти й безпеки посилюється логікою Стратегії національної безпеки України, яка задає рамку державної стійкості та орієнтири розвитку, що в актуальній редакції підтримані змінами 2025 року [2]. Для публічного управління важливо, що стратегічні документи такого рівня перетворюють модернізацію освіти з галузевого завдання на елемент загальнодержавної спроможності, а отже потребують інструментів координації, планування та контролю результатів.

Сучасна наукова література вказує, що організаційно-правові механізми слід розуміти як багаторівневу систему взаємопов'язаних організаційних і правових елементів, яка забезпечує узгодження цілей, повноважень, процедур та контролю виконання управлінських рішень та узагальнює підходи до механізмів публічного управління й підкреслює, що поєднання організаційних структур, розподілу відповідальності та нормативного регулювання створює керовану модель досягнення публічних цілей. З огляду на проблему дослідження, саме така інтеграція дозволяє описати трансформацію освіти не як набір розрізнених реформ, а як керований процес у межах національної безпеки, де кожен крок має виконавця, строки,

очікуваний результат і ресурсне забезпечення.

Нормативна основа безпекової трансформації в освітній сфері зафіксоване Концепцією безпеки закладів освіти, у якій прямо названо проблеми, що потребують розв'язання: дефіцит захисних споруд і невідповідність укриттів вимогам, порушення пожежної та техногенної безпеки, відсутність визначеного порядку охорони, слабкість пропускну режиму, нестача систем відеоспостереження, прогалини у знаннях щодо кіберзагроз, неготовність учасників освітнього процесу до дій у надзвичайних ситуаціях, а також обмежений доступ до психосоціальної підтримки [3]. Концепція встановлює мету й строк реалізації (2023–2025 роки), формулює завдання та перелік заходів із визначенням відповідальних органів, що перетворює ідею “безпечної школи” на організаційно оформлену державну політику. Додаткової керованості додають зміни 2025 року, які вводять індикатори (зокрема щодо укриттів, оцінки готовності об'єктів, охорони, тривожної сигналізації та інших інфраструктурних рішень), завдяки чому безпека переходить у площину вимірюваних результатів, а не декларацій [3].

Окремий організаційно-правовий механізм формує план реалізації Декларації про безпеку шкіл, затверджений урядом і оновлений у 2024 році. Його логіка показова для управління освітою в контексті національної безпеки, адже план встановлює не лише перелік заходів, а й механізм міжвідомчої взаємодії та евакуації у разі нападу або ризику нападу на заклад освіти, передбачає навчання представників органів управління освітою щодо моніторингу нападів, окреслює кроки для створення безпечних умов у школах, вводить завдання з підтримання безперервності навчання, зокрема через забезпечення педагогічних працівників технічними засобами для дистанційної організації навчання, а також закріплює психологічний супровід як постійну функцію [4]. Практична цінність цього документа полягає в адміністративній “зшивці” секторів: у переліку відповідальних одночасно фігурують органи освіти, безпеки й цивільного захисту, що створює рамку координації на центральному та регіональному рівнях.

Інституційне наповнення безпекової політики щодо освіти конкретизує відомча інструкція МВС 2024 року, яка визначає особливості організації роботи підрозділів Національної поліції, створених для реалізації державної політики із забезпечення безпечного освітнього середовища

у закладах загальної середньої освіти [5]. Документ важливий тим, що переводить державну політику в операційні процедури: визначає предмет взаємодії поліції з адміністраціями шкіл, закріплює рамку превентивної діяльності та орієнтує на захист прав і законних інтересів учасників освітнього процесу. Спираючись на це, доцільно розглядати Службу освітньої безпеки як один із механізмів державної присутності у школі, що доповнює інфраструктурні рішення (укриття, сигналізація, контроль доступу) процедурними рішеннями (превенція, реагування, навчання, комунікація).

Емпірична складова функціонування освіти в умовах війни підтверджує, що організаційно-правові механізми мають враховувати різні режими навчання та нерівномірність ресурсів. Дослідження Державної служби якості освіти України зафіксувало, що у першому півріччі 2022/2023 навчального року лише 15% закладів працювали очно, 33% – дистанційно, 51% – у змішаному форматі; частина педагогів пояснювала зростання навантаження необхідністю поєднувати очний і онлайн режими, а питання технічного забезпечення та доступу до інтернету залишалися актуальними [7]. Матеріали МОН, підготовлені разом із партнерами за підсумками двох років повномасштабного вторгнення, додатково підкреслюють масштаб впливу війни на організацію навчання, що напряду підсилює вимогу до управлінських рішень щодо безперервності освітніх послуг і відновлення інфраструктури [8]. У такій ситуації юридично закріплені завдання (моніторинг загроз, евакуація, психологічна підтримка, забезпечення технікою, охорона) стають не допоміжними, а базовими компонентами управління освітою.

Для нашого дослідження вагомими є результати наукових розвідок щодо адаптивного управління закладами освіти в умовах воєнного стану (зокрема, праці Г. Єльнікової, М. Жука, С. Кретович), у яких наголошується на необхідності свідомого використання адаптивних процесів для збереження соціально-педагогічної системи та забезпечення її освітньої функції в нестабільному середовищі [14]. Водночас у контексті державного управління освітою ці висновки мають кадрово-управлінське продовження: адаптивність інституцій безпосередньо залежить від мотивації, професійної стійкості та здатності утримувати ключових фахівців на рівні органів управління освітою, які забезпечують координацію рішень, нормативний

супровід, комунікацію із закладами та моніторинг виконання вимог безпеки.

Війна і режим воєнного стану спричинили різке зростання потреб у гнучкості управлінських практик: органи управління освітою мають підтримувати безперервність навчання через поєднання дистанційного, змішаного та очного форматів, забезпечувати узгодженість рішень із безпековими протоколами та реагувати на ресурсні обмеження. Описані в літературі адаптивні рішення закладів освіти (перехід на онлайн-платформи, гнучке планування розкладів, підтримка внутрішньо переміщених здобувачів, організація психологічної допомоги, міжнародна співпраця та оновлення програм) створюють додатковий управлінський контур для органів влади: зростає інтенсивність комунікацій, потреба в методичному супроводі, забезпеченні технікою та інтернет-доступом, підтримці цифрових компетентностей, а також у координації партнерських проєктів [5]. Це посилює ризики перевантаження, емоційного виснаження й плинності кадрів саме серед управлінців освіти, що актуалізує необхідність системних рішень із мотивації та утримання персоналу.

Особливу роль у структурі викликів відіграє цифрова трансформація, яка стала не лише технологічним, а й кадровим фактором: цифрові платформи та дистанційні формати частково компенсують втрату доступу до аудиторій, проте не знімають проблеми нерівності доступу (обладнання, підключення, цифрові навички, контроль якості) [5]. Для органів державного управління освітою це означає потребу в кадрових рішеннях, що поєднують підвищення цифрової спроможності з регулюванням навантаження: навчання персоналу, стандартизація процедур, мінімізація дублювання звітності, розвиток підтримувальної інфраструктури та запровадження кадрової аналітики для моніторингу «точок напруги» (перевантаження, зниження залученості, ризик звільнення).

Так, цифровий вимір трансформації посів центральне місце не лише через дистанційне навчання, а й через зміну самої логіки публічного управління освітою: від паперових процедур до управління даними, цифровими сервісами та прозорими каналами комунікації. Д. Шабанов, аналізуючи механізми цифрової трансформації державного управління, виокремлює технологічні, організаційні, нормативно-правові, комунікаційні та освітні механізми, наголошуючи на ролі даних у прийнятті рішень, потребі інституційного

й ресурсного забезпечення та важливості розвитку компетентностей службовців [9]. Перенесення цієї логіки на освітню сферу означає, що цифрові механізми мають підтримувати одночасно керованість (моніторинг загроз, реєстри, аналітика), доступність (сервіси для учнів, батьків, педагогів), безпеку (захист даних, протидія кіберзагрозам) і підзвітність (прозорість рішень і витрат).

Питання кадрової та компетентнісної спроможності державного апарату в цьому процесі набуває інституційної ваги. Аналітичний звіт НАДС щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців демонструє орієнтацію державної кадрової політики на планування навчання на основі зібраних потреб і координації з різними органами влади [10]. З урахуванням завдань Концепції безпеки закладів освіти (підготовка з безпекових питань, базові психологічні втручання, цифрова безпека) професійний розвиток управлінців освіти має розглядатися як окремий механізм трансформації, без якого нормативні вимоги залишатимуться формальними.

Поряд із галузевими документами важливим є загально-правовий контекст розвитку безпекового регулювання, можна вважати, що безпекове законодавство України у воєнний період швидко ускладнюється, що породжує ризики колізійності й нестабільності регулювання та потребує подальшої системної оптимізації для підвищення ефективності механізмів забезпечення національної безпеки. У прикладному вимірі для освіти це означає, що нові нормативні акти й програми мають запроваджуватися з акцентом на узгодженість термінів, процедур і відповідальності, а також із наявністю показників і зрозумілих алгоритмів виконання, як це реалізовано у змінах до Концепції безпеки закладів освіти (індикатори укриттів, обстежень, охорони тощо) [3].

Не менш значущим є психосоціальний вимір трансформації освіти в умовах війни: освітнє середовище виконує функцію не лише навчання, а й підтримки та відновлення. Для управління освітою це трансформується у вимоги до організаційної підтримки персоналу (психологічні інтервенції, консультації, інструменти самодопомоги, супервізії), що знижують ризики вигорання та професійної деформації. Відповідно, кадрова політика має включати інтеграцію психосоціальної підтримки в управлінські процеси, підготовку керівників до роботи з навантаженням і стресом, а також міжсекторну взаємодію з соціальними та медичними службами для забез-

печення комплексної підтримки учасників освітнього процесу [13].

У підсумку, адаптивні процеси в освіті, описані в сучасних дослідженнях, підсилюють ключовий висновок нашої роботи: стійкість управління освітою в безпеково вразливому середовищі прямо залежить від мотивації та збереження кадрів. Тому кадрові рішення мають бути спрямовані на баланс «вимоги–ресурси» (нормування задач, ресурсне забезпечення, цифрові інструменти), підтримку професійної автономії та компетентності, розгортання системи організаційної і психологічної підтримки та використання аналітики для раннього виявлення ризиків плинності.

На підставі розглянутих документів і досліджень у статті пропонується узагальнена логіка організаційно-правових механізмів трансформації освіти у контексті національної безпеки. По-перше, стратегічно-планувальний механізм формує цілі, строки, відповідальних і очікувані результати (Стратегія національної безпеки; Концепція безпеки закладів освіти; план реалізації Декларації про безпеку шкіл) [2–4]. По-друге, інституційний механізм забезпечує організаційне “втільнення” політики через визначені структури та їх взаємодію (органі управління освітою, цивільного захисту, правоохоронні інституції, зокрема підрозділи Національної поліції, що працюють у школах) [3; 5]. По-третє, процедурний механізм переводить політичні рішення в алгоритми дій (раннє попередження, евакуація, моніторинг інцидентів, охорона, регулярна звітність і піврічне інформування про виконання Концепції) [3–5]. По-четверте, інфраструктурно-фінансовий механізм забезпечує матеріальну основу безпеки й доступу (укриття, пожежна й техногенна безпека, технічні засоби для дистанційного навчання, охоронні системи), а також вводить вимірюваність прогресу через індикатори [3; 4]. По-п’яте, інформаційно-аналітичний механізм забезпечує доказовість рішень через моніторингові дані, освітню статистику, аналіз режимів навчання, потреб учасників процесу та наслідків загроз [7; 8]. По-шосте, компетентнісний механізм орієнтує систему на розвиток спроможностей управлінців і персоналу, без чого неможливі ані цифрові перетворення, ані реалізація вимог безпеки [11; 13]. У такій конфігурації трансформація освіти набуває ознак керованого циклу: від норми й плану – до інституції та процедури – далі до ресурсу, даних і компетентностей – і зрештою до оцінки результату за показниками.

Висновки. Трансформація системи освіти України в умовах воєнних та гібридних загроз має розглядатися як частина політики національної безпеки, оскільки освітня сфера виконує критичні функції для стійкості держави: підтримує людський капітал, забезпечує соціальну згуртованість, формує громадянську ідентичність і підтримує спроможність громад до відновлення. Аналіз нормативних актів і сучасних досліджень показує, що найрезультативніші рішення виникають тоді, коли правові норми поєднані з організаційними інструментами реалізації: визначено відповідальних, строки, індикатори, процедури взаємодії та механізми підзвітності.

Концепція безпеки закладів освіти та оновлений план реалізації Декларації про безпеку шкіл демонструють перехід від загальних намірів до керованої моделі: безпека інфраструктури, протидія загрозам, навчання учасників освітнього процесу, психологічний супровід і безперервність навчання оформлені як конкретні завдання з виконавцями й очікуваними результатами. Відомча інструкція МВС і дослідження щодо Служби освітньої безпеки підтверджують інституційне посилення компоненту превенції та реагування, а також важливість сталих механізмів взаємодії з громадами та закладами освіти.

Емпіричні дані національних моніторингів засвідчують, що різноманіття режимів навчання, технічні обмеження та навантаження на педагогів і управлінців роблять цифрову складову трансформації не факультативною, а базовою. Відтак цифрові механізми мають включати не тільки платформи й сервіси, а й нормативно визначені вимоги до безпеки даних, аналітичну підтримку управлінських рішень, розвиток цифрових компетентностей, а також вимірювані показники результативності.

Подальше підсилення організаційно-правових механізмів трансформації доцільно пов’язувати з трьома стратегічними орієнтирами: по-перше, системністю та узгодженістю безпекового й освітнього регулювання, щоб мінімізувати колізійність і нестабільність норм; по-друге, розвитком міжвідомчої координації як стандарту управління, а не разової реакції; по-третє, інвестицією в компетентності управлінців і якість управління даними, адже саме ці чинники визначають, чи стануть нормативні інструменти реальними практиками стійкої освіти.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2145-19>.
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14.09.2020 «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020 (зі змінами, внесеними Указом Президента України від 06.01.2025 № 16/2025) // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/392/2020>.
3. Про схвалення Концепції безпеки закладів освіти: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 07.04.2023 № 301-р (зі змінами, внесеними розпорядженням Кабінету Міністрів України від 07.03.2025 № 202-р) // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/301-2023-%D1%80>.
4. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Декларації про безпеку шкіл: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.08.2021 № 898-р (у редакції розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.03.2024 № 278-р) // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/898-2021-%D1%80>.
5. Про затвердження Інструкції з організації роботи підрозділів Національної поліції України із забезпечення безпечного освітнього середовища в закладах загальної середньої освіти: Наказ МВС України від 01.10.2024 № 663; зареєстровано в Міністерстві юстиції України 22.10.2024 за № 1590/42935 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1590-24>.
6. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 № 286-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/286-2022-%D1%80>.
7. Державна служба якості освіти України. Дослідження якості організації освітнього процесу в умовах війни у 2022/2023 навчальному році: аналітичний звіт. Київ, 2024. URL: <https://sqe.gov.ua/tretina-uchniv-v-umovakh-viyni-ne-mali-po/>.
8. Міністерство освіти і науки України; Міжнародний благодійний фонд savED; Програма «U-LEAD з Європою». Війна та освіта. Два роки повномасштабного вторгнення: бриф (звіт). Київ, 10.02.2024. URL: <https://u-lead.org.ua/news/367>.
9. Шабанов Д. Концептуальна засідка цифрових трансформацій у системах державного управління: wikileaks сьогодні // Державне управління та регіональний розвиток. 2024. № 26. С. 1273–1292. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.26.09>.
10. Національне агентство України з питань державної служби. Аналітичний звіт щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2024 рік. Київ, 2024. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/ip-2024-2.pdf>.
11. Науменко Н. В. Дефінітивна характеристика освітніх викликів, ризиків, небезпек і загроз в умовах сьогодення // Педагогічні науки. 2024. Вип. 106. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2413-1865/2024-106-8>.
12. Semenets-Orlova I., Klochko A., Lien O., Koniushkov A., Maistrenko K., Kapelista I. Learning factories in the era of digital transformations // Digital technologies in education: Selected cases. Cham: Springer Nature Switzerland, 2024. P. 43–52. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-57422-1_4.
13. Klochko A., Klimkova I., Semenets-Orlova I., Baranova V., Klochko O., Maistrenko K. Educational organization managers' team role orientations // Digital technologies in education: Selected cases. Cham: Springer Nature Switzerland, 2024. P. 17–26. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-57422-1_2.
14. Єльнікова Г., Жук М., Кретович С. Адаптивне управління закладами освіти в умовах воєнного стану в Україні // Adaptive Management: Theory and Practice. Series Pedagogics. 2023. Вип. 16 (31). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-16\(31\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0255-16(31)-01).

REFERENCES:

1. Verkhovna Rada of Ukraine. Law of Ukraine “On Education” No. 2145-VIII of 05 Sep 2017. Legislation of Ukraine database. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2145-19>.
2. President of Ukraine. Decree No. 392/2020 of 14 Sep 2020 “On the Decision of the National Security and Defence Council of Ukraine ‘On the National Security Strategy of Ukraine’” (as amended by Decree No. 16/2025 of 06 Jan 2025). Legislation of Ukraine database. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/392/2020>.
3. Cabinet of Ministers of Ukraine. Order No. 301-r of 07 Apr 2023 “On Approval of the Concept of Safety of Educational Institutions” (as amended by Order No. 202-r of 07 Mar 2025). Legislation of Ukraine database. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/301-2023-%D1%80>.
4. Cabinet of Ministers of Ukraine. Order No. 898-r of 04 Aug 2021 “On Approval of the Action Plan to Implement the Safe Schools Declaration” (as amended by Order No. 278-r of 29 Mar 2024). Legislation of Ukraine database. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/898-2021-%D1%80>.
5. Ministry of Internal Affairs of Ukraine. Order No. 663 of 01 Oct 2024 “Instruction on Organizing the Work of Units of the National Police of Ukraine to Ensure a Safe Educational Environment in Secondary Education Institutions”; registered in the Ministry of Justice of Ukraine on 22 Oct 2024 under No. 1590/42935. Legislation of Ukraine database. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1590-24>.

6. Cabinet of Ministers of Ukraine. Order No. 286-r of 23 Feb 2022 “Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022–2032”. Legislation of Ukraine database. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/286-2022-%D1%80>.
7. State Service for Education Quality of Ukraine. Study of the quality of the organization of the educational process under wartime conditions in the 2022/2023 academic year: Analytical report. Kyiv, 2024. Available at: <https://sqe.gov.ua/tretina-uchniv-v-umovakh-viyni-ne-mali-po/>.
8. Ministry of Education and Science of Ukraine; International Charitable Foundation “savED”; Programme “U-LEAD with Europe”. War and Education. Two years of the full-scale invasion: Brief (report). Kyiv, 10 Feb 2024. Available at: <https://u-lead.org.ua/news/367>.
9. Shabanov D. Conceptual trap of digital transformations in public administration systems: “Wikileaks today”. Public Administration and Regional Development (Derzhavne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok). 2024; (26):1273–1292. doi:10.34132/pard2024.26.09.
10. National Agency of Ukraine on Civil Service. Analytical report on identifying individual needs for professional training of civil servants for 2024. Kyiv, 2024. Available at: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/ip-2024-2.pdf>.
11. Naumenko N. V. Definitional characteristics of educational challenges, risks, hazards and threats in current conditions. Pedagogical Sciences. 2024;(106). doi:10.32999/ksu2413-1865/2024-106-8.
12. Semenets-Orlova, I., Klochko, A., Lien, O., Koniushkov, A., Maistrenko, K., & Kapelista, I. (2024). Learning factories in the era of digital transformations. In Digital technologies in education: Selected cases (pp. 43-52). Cham: Springer Nature Switzerland. 10.1007/978-3-031-57422-1_4
13. Klochko, A., Klimkova, I., Semenets-Orlova, I., Baranova, V., Klochko, O., & Maistrenko, K. (2024). Educational organization managers’ team role orientations. In Digital technologies in education: Selected cases (pp. 17-26). Cham: Springer Nature Switzerland. 10.1007/978-3-031-57422-1_2
14. Yelnykova H., Zhuk M., Kretovych S. Adaptive management of educational institutions under martial law in Ukraine // Adaptive Management: Theory and Practice. Series Pedagogics. 2023. Issue 16 (31). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-16\(31\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0255-16(31)-01).

Дата надходження статті: 09.04.2025

Дата прийняття статті: 06.05.2025

Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.06.2025