



УДК 338.124

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1\(55\)-962-972](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1(55)-962-972)

Савків Уляна Степанівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і маркетингу, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, тел.: (067) 280-18-00, <https://orcid.org/0000-0002-1101-4702>

Лесик Микола Валерійович здобувач за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, тел.: (097) 492-75-00, <https://orcid.org/0009-0001-8352-1340>

ДЕРЖАВНЕ АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ІНДУСТРІЄЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Анотація. У сучасних умовах господарювання загострюється проблема управління сферою освіти через виклики, спричинені війною. Заходи державного управління в системі освіти, які суб'єкти господарювання застосовували в мирний час, потребують коригувань в умовах воєнного періоду.

Актуальні проблеми системи освіти реалізуються насамперед в економічних та організаційних механізмах. Через втрату значної частки бізнес-сектору, що сплачував податки, держава не може якісно надати належну економічну підтримку сфері освіти. Водночас для досягнення необхідної ефективності освітнього процесу організація роботи працівників системи освіти постійно коригується, що вимагає постійного перегляду управлінських рішень.

Стаття присвячена вивченню особливостей державного управління в умовах кризи у системі освіти та формуванню оптимальних підходів до забезпечення ефективного управління освітньою індустрією в Україні.

У статті вивчено особливості державного антикризового управління сферою освіти в умовах воєнного часу. Виявлено, що для забезпечення стабільності та розвитку освітньої системи в умовах кризи необхідно впроваджувати комплексні стратегії, які дають змогу адаптуватися до викликів, зумовлених війною та затяжною економічною кризою.

Запропоновано державні антикризові заходи спрямовувати на пошук шляхів фінансування освіти; створення умов для забезпечення якісного дистанційного навчання; професійну психологічну та соціальну підтримку учасників освітнього процесу для подолання стресу та тривожності,



пов'язаних із кризою та війною; реалізацію гнучких навчальних програм у закладах освіти; моніторинг та оцінювання стану освітньої індустрії; реалізацію співпраці та партнерства.

Ключові слова: система освіти, освітня індустрія, державне управління, криза, антикризове управління, управлінські рішення, антикризові заходи.

Savkiv Uliana Stepanivna Ph. D. (Economics), Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, tel.: (067) 280-18-00, <https://orcid.org/0000-0002-1101-4702>

Lesyk Mykola Valeriyovych hD candidate at the third (educational and scientific) level of higher education, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, tel.: (097) 492-75-00, <https://orcid.org/0009-0001-8352-1340>

STATE CRISIS MANAGEMENT OF THE EDUCATIONAL INDUSTRY IN WARTIME

Abstract. In today's economic environment, the problem of education management is exacerbated by the challenges caused by the war. The public administration measures in the education system that business entities used in peacetime need to be adjusted in wartime.

The current problems of the education system are primarily reflected in economic and organisational mechanisms. Due to the loss of a significant share of the business sector that used to pay taxes, the state cannot provide adequate economic support to the education sector. At the same time, in order to achieve the required efficiency of the educational process, the organisation of work of employees of the education system is constantly being adjusted, which requires constant review of management decisions.

The article is devoted to studying the peculiarities of public administration in the context of the crisis in the education system and forming optimal approaches to ensuring effective management of the education industry in Ukraine.

The article examines the peculiarities of the State anti-crisis management of the education sector in wartime. It is found that in order to ensure stability and development of the educational system in times of crisis, it is necessary to implement comprehensive strategies that allow adaptation to the challenges caused by the war and the protracted economic crisis.

The author suggests that the state anti-crisis measures should be directed at finding ways to finance education; creating conditions for ensuring quality distance learning; professional psychological and social support for participants in the



educational process to overcome stress and anxiety associated with the crisis and war; implementation of flexible curricula in educational institutions; monitoring and evaluation of the state of the educational industry; and implementation of cooperation and partnership.

Keywords: education system, education industry, public administration, crisis, crisis management, management decisions, anti-crisis measures.

Постановка проблеми. Держава є основним суб'єктом політичної системи суспільства, що здійснює управління системою освіти. Вона впливає на процеси в освітньому середовищі через спеціально створені органи та установи.

Механізми державного управління охоплюють засоби, важелі, стимули та методи, за допомогою яких суб'єкти управління освітою впливають на освітню сферу для досягнення поставлених цілей. Такі механізми можуть бути політичними, організаційними, правовими, економічними та соціальними. Їхнє функціонування ґрунтується на певних принципах, які регулюють організаційно-розпорядчу та адміністративно-виконавчу діяльність органів управління освітою.

Актуальні проблеми системи освіти виявляються насамперед в економічних та організаційних механізмах. Так, через втрату значної частки бізнес-сектору, що сплачував податки, держава не може якісно забезпечити діяльність закладів освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням зазначеної проблематики займалися вітчизняні науковці. Зокрема, Бойко І. В. [1] вивчав антикризове управління в умовах війни та виклики й можливості суб'єктів господарювання, які виникають у період кризи.

Лікарчук Н. В. [2] досліджував особливості кризи в системі державного управління та причини її виникнення, а також шляхи врегулювання.

Тоцька О. Л., Титаренко І. О. [3] приділили увагу фінансуванню освіти України з бюджетів різних рівнів в умовах війни.

У працях Довбенко С. Ю. [4] розглянуто особливості реалізації дистанційної форми навчання в період воєнних дій в Україні.

Грубі Т. та Мірошніченко В. [5] проаналізували розвиток вищої освіти в умовах війни та оцінили виклики сьогодення.

Незважаючи на велику кількість різнопланових досліджень, пов'язаних з вивченням процесів управління в системі освіти, тема державного антикризового управління сферою освіти все ще актуальна й формує простір для пошуку інноваційних рішень, оскільки світ праці, глобальне середовище й технологічні інновації постійно змінюються, а війна вносить нові виклики.

Сучасні стратегії адаптації процесів управління освітньою індустрією до швидких соціально-економічних трансформацій в умовах невизначеності,



спричиненої диджиталізацією економіки та війною в Україні, потребують подальших ґрунтовних досліджень.

Мета статті – вивчити процеси адаптації державного управління до змін в умовах кризи в системі освіти та запропонувати антикризові заходи для формування оптимальних підходів до забезпечення ефективного управління освітньою індустрією в Україні.

Виклад основного матеріалу. Державне антикризове управління сферою освіти охоплює різноманітні заходи, спрямовані на забезпечення стабільності та розвитку освітньої системи, неперервності освіти, підтримку якісного навчання в складних економічних умовах.

Освітня індустрія – це потужний комплекс навчально-виховних, культурно-освітніх закладів, наукових, методичних установ, науково-виробничих підприємств, а також державних і місцевих органів управління та самоврядування в сфері освіти, які відповідно до Конституції та законодавства України здійснюють освітню діяльність і виховання громадян. Її функціонування гарантує та підтримує держава [7].

Для забезпечення стабільності та розвитку освітньої системи в умовах кризи необхідно впровадити комплексні стратегії, які дають змогу адаптуватися до різних викликів. Їхніми основними напрямками є такі: фінансування освіти, забезпечення дистанційного навчання, психологічна підтримка, гнучкість навчальних програм, моніторинг та оцінювання стану освітньої індустрії, співпраця та партнерство.

Фінансова підтримка освіти в умовах війни є критично важливим інструментом для забезпечення неперервності навчального процесу, відновлення пошкодженої інфраструктури, впровадження сучасних технологій дистанційного навчання та надання психологічної підтримки учасникам освітнього процесу. Вона сприяє підвищенню кваліфікації педагогів, забезпеченню учнів і студентів необхідними навчальними матеріалами, а також розвитку інклюзивного та безпечного освітнього середовища, здатного адаптуватися до викликів сьогодення.

З економічного погляду освітня індустрія в Україні потребує значних інвестицій для її реформування та подальшого розвитку. Проте сьогодні фінансування освітньої сфери в нашій країні недостатнє, що позначається на якості навчання та низькій заробітній платі педагогічних працівників [1].

Фінансова підтримка охоплює такі складові: державне фінансування закладів освіти, які функціонують в умовах економічної кризи; розширення можливостей грантової підтримки для суб'єктів освітньої діяльності; виділення стипендії для учасників освітнього процесу.



З огляду на війну та складні фінансові умови заклади освіти всіх рівнів мають диверсифікувати свої джерела фінансування. Відповідно до Закону України «Про освіту», можливості для збільшення фінансування охоплюють:

- розширення пропозицій освітніх та інших послуг;
- надання платних науково-дослідних або інших послуг для юридичних і фізичних осіб;
- збільшення випуску конкурентоспроможної продукції навчально-виробничих майстерень, підприємств, цехів та господарств, а також надання в оренду приміщень, споруд та обладнання;
- активне подання заявок на гранти від національних та міжнародних організацій і участь у міжнародних програмах (наприклад, Tempus, Erasmus+);
- розміщення коштів спеціального фонду на поточних рахунках банків державного сектору;
- заохочення благодійників, а також успішних випускників до добровільних внесків у формі коштів, матеріальних цінностей або нематеріальних активів [3].

Державні та місцеві органи влади мають приділяти особливу увагу фінансуванню сфери освіти, активно залучаючи кошти від міжнародних організацій, благодійних фондів тощо, зокрема на умовах співфінансування різних заходів та проєктів. Отримані фінансові ресурси можна спрямувати на реконструкцію освітніх закладів, підвищення безпеки навчального середовища, покращення умов навчання тощо. Водночас необхідно збільшити ефективність використання залучених ресурсів.

В умовах війни в Україні дистанційне навчання є основним засобом забезпечення освітнього процесу. Такий формат навчання має свою специфіку та вплив як на якість здобутої освіти, так і на психологічний стан учасників освітнього процесу, що може призвести до значних наслідків у майбутньому.

Для вдосконалення дистанційного навчання, яке практикується ще з 2019 р., необхідно реалізувати такі кроки: залучення технологічних інвестицій закладам освіти для організації дистанційного навчання; навчання педагогічних працівників, зокрема через проведення тренінгів з використання нових технологій та методик дистанційного навчання.

Окрім дистанційного, запроваджується система змішаного навчання, яка поєднує традиційні методи викладання з технологіями дистанційної освіти. Навчальний процес у межах змішаного навчання передбачає чергування етапів очної форми та онлайн-навчання. Такий формат має переваги як для здобувачів освіти, так і для педагогічних працівників. Він сприяє розвитку навичок командної роботи під керівництвом педагогів, забезпечує гнучкість у розкладі занять, формує самостійність та допомагає опанувати цифрові навички. Крім того, навчання стає більш індивідуалізованим.



Змішане навчання реалізується за чотирма основними моделями: ротаційною, гнучкою, самостійного змішування та поглибленою віртуальною [4].

Ротаційна модель передбачає чергування онлайн- та офлайн-занять за встановленим графіком або вказівками вчителя. Вона охоплює роботу в невеликих групах, виконання групових проєктів та письмові завдання.

Гнучка модель організовується для великих аудиторій, де кожен здобувач освіти має власне робоче місце, облаштовуються зони для групової роботи, дискусій і лабораторних досліджень. У такій моделі розклад занять гнучкий і може змінюватися відповідно до потреб учасників.

Модель самостійного змішування відрізняється від дистанційного навчання тим, що в онлайн-форматі вивчається лише одна дисципліна, а інші – в закладі освіти. Така модель може компенсувати відсутність поглиблених курсів або предметів на вибір у навчальному закладі.

Отже, незважаючи на складні умови воєнного стану, українська освіта виявила високу гнучкість і здатність до адаптації значною мірою завдяки накопиченому досвіду впровадження дистанційних технологій навчання.

Психологічна та соціальна підтримка учасників освітнього процесу реалізується через консультування: надання психологічної підтримки учням, студентам та викладачам для подолання стресу й тривожності, пов'язаних із кризою та війною.

Забезпечення психологічного супроводу та впровадження комплексної програми збереження і підтримки психічного здоров'я у закладах освіти мають бути систематичними заходами в умовах війни. Програма має охоплювати когнітивний, емоційний, поведінковий та ціннісно-мотиваційний рівні і спрямовуватися на розвиток життєстійкості, формування адаптаційних навичок, застосування методів самоконтролю, а також сприяти формуванню психологічної культури українських здобувачів освіти та педагогічних працівників.

Гнучкість навчальних програм передбачає такі шляхи реалізації освітнього процесу: перегляд та адаптація навчальних програм до нових умов, зокрема дистанційного навчання, розроблення індивідуальних навчальних планів для учнів і студентів, які мають різні потреби та можливості.

Адаптація освітніх програм охоплює впровадження сучасних принципів, методів та технологій навчання, що відповідають глобальним тенденціям та вимогам ринку праці. У сучасному світі цифрові технології змінюють способи взаємодії, отримання інформації та підходи до вирішення професійних завдань. У сфері освіти це вимагає інтеграції цифрових інструментів у навчальний процес, розвитку критичного мислення, інформаційної грамотності та здатності до самостійного навчання. Відповідно, педагоги мають не лише освоїти нові технології, а й навчити учнів ефективно їх використовувати для досягнення освітніх цілей.



Один із важливих напрямків удосконалення освітніх програм – впровадження сучасних цифрових технологій. Тому необхідно розробити навчальні курси, що допомагають опанувати інструменти, які широко використовують в освіті та професійній діяльності.

Адаптація навчальних програм має відбуватись відповідно до міжнародних стандартів. Міжнародне товариство технологій в освіті (ISTE) розробило стандарти для студентів, які орієнтовані на забезпечення студенто-центрованого підходу до інтеграції технологій у навчальний процес. У них окреслено особливості використання технологій в навчальному процесі. Водночас важливо оцінити, як впровадження таких практик сприяє покращенню результатів навчання [8].

14 листопада 2024 р. в рамках Форуму якості освіти відбулася сесія під назвою «Гнучкість системи: «нетипові» освітні програми – нові можливості для закладів загальної середньої освіти». Під час цього заходу учасники обговорили важливі питання, пов'язані з розробленням і впровадженням "нетипових" освітніх програм [7]. Визначено, що їх використання дає змогу врахувати запити й потреби учасників освітнього процесу, педагогічний потенціал навчального закладу та регіональні особливості.

Для реалізації вищезгаданих програм необхідно внести зміни до постанови «Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності»; здійснити комунікаційні заходи Служби з представниками приватних закладів загальної середньої освіти та наукових ліцеїв щодо розробки «нетипових» освітніх програм; розробити навчальний курс для авторів «нетипових» освітніх програм та замовників експертизи у співпраці з державними установами; підписати меморандум про співпрацю Служби та Асоціації приватних освітніх закладів України [7].

З огляду на швидкий розвиток цифрових технологій освітні програми потрібно вдосконалювати, тобто їхній зміст потрібно оперативнo оновлювати відповідно до технологічних інновацій та вимог ринку праці. Наприклад, сучасні освітні програми можуть містити дисципліни, які знайомлять студентів з основами штучного інтелекту, блокчейну або віртуальної реальності, оскільки такі технології набувають все більшого значення в різних сферах професійної діяльності.

Гнучкість освітніх програм передбачає можливість їхньої індивідуалізації, що дає змогу студентам обирати курси або модулі відповідно до їхніх професійних інтересів, наприклад дисципліни з програмування, мультимедійного дизайну або соціальних комунікацій. Такий підхід сприяє більшій мотивації здобувачів та підвищенню ефективності навчання.

Формування цифрової грамотності майбутніх педагогів – одне з пріоритетних завдань освітнього процесу. Курси з основ роботи з комп'ютером, використання онлайн-ресурсів, аналізу даних, а також семінари й тренінги для



викладачів допомагають освоїти сучасні технології та передавати ці знання студентам. З огляду на це такі інструменти, як онлайн-курси, відкриті освітні платформи та мобільні додатки, є важливими елементами підготовки педагогів.

Отже, у цифрову епоху для вдосконалення освітніх програм і навчальних дисциплін необхідно застосовувати комплексний підхід, який охоплює оновлення змісту курсів, розвиток цифрових навичок студентів та викладачів, інтеграцію сучасних навчальних та оціночних інструментів, а також урахування соціальних та етичних аспектів використання технологій.

Створення системи моніторингу та оцінювання ефективності впроваджених заходів у системі освіти в умовах війни є важливим інструментом для забезпечення її стійкості та адаптивності. Така система дає змогу оперативно відстежувати результати реалізації освітніх ініціатив, аналізувати їхній вплив на якість навчання, а також виявляти слабкі місця та потенційні ризики. Регулярне збирання даних та оцінювання результатів дають змогу визначити актуальні потреби учасників освітнього процесу, зокрема учнів, студентів і викладачів, що сприяє підвищенню ефективності освітньої політики в кризових умовах.

Окрім цього, система моніторингу забезпечує основу для гнучкого коригування стратегій і планів розвитку освіти. Вона передбачає впровадження механізмів зворотного зв'язку, залучення аналітичних інструментів та експертних оцінок для швидкого реагування на виклики. Такий підхід дає можливість вчасно адаптувати освітні програми, інтегрувати нові технології та враховувати міжнародний досвід, що сприяє підвищенню якості освіти навіть у нестабільних умовах. Створення дієвої системи моніторингу має важливе значення для забезпечення безперервності навчання, підтримки педагогічного складу та надання учням і студентам рівного доступу до якісних освітніх послуг.

Співпраця та партнерство як антикризовий захід під час війни забезпечує підтримку стійкості та розвитку системи освіти. Об'єднання зусиль державних органів, освітніх установ, громадських організацій та міжнародних партнерів сприяє мобілізації ресурсів для оперативного реагування на виклики, пов'язані з воєнними діями. Це дає змогу учням і студентам отримати доступ до навчальних матеріалів, цифрових платформ і програм психологічної підтримки. Спільні ініціативи також допомагають організовувати дистанційне навчання, створювати безпечні умови для очного навчання та відновлювати пошкоджену освітню інфраструктуру.

Міжнародна співпраця відкриває можливості для обміну досвідом і впровадження кращих світових практик в умовах кризи. Залучення міжнародних донорів і організацій сприяє розширенню освітніх програм, підвищенню кваліфікації педагогів та забезпеченню матеріально-технічної бази. Партнерські



зв'язки дають змогу створювати інноваційні навчальні моделі, що враховують як поточні потреби учасників освітнього процесу, так і перспективи відновлення освітньої системи після війни. Таким чином, співпраця є фундаментом для розвитку інклюзивної, сучасної та стійкої системи освіти, здатної реагувати на негативні тенденції.

Сьогодні розглядаються три альтернативні сценарії реінтеграції української вищої освіти: «Внутрішні ресурси», «Міжнародна підтримка» та «Оптимальний підхід» [5].

Сценарій «Внутрішні ресурси» ґрунтується на розвитку переміщених університетів за рахунок державного фінансування. Основна ідея цієї стратегії – забезпечення потужної державної підтримки переміщених закладів вищої освіти (ЗВО) через створення загальнонаціональних програм. Вона передбачає уніфікацію навчальних програм, впровадження кращих вітчизняних педагогічних практик і залучення українських викладачів [5].

«Міжнародна підтримка» зосереджується на активному залученні міжнародних експертів, іноземних викладачів та адаптації світового досвіду. Відповідно до цього підходу, держава делегує частину завдань із підтримки переміщених ЗВО міжнародним організаціям [6]. Водночас вона зберігає функції контролю за стандартами освіти, плануванням, моніторингом і вдосконаленням освітньої політики. Також передбачається надання організаційної та фінансової допомоги переміщеним університетам з боку іноземних державних і недержавних фондів.

У сценарії «Оптимальний підхід» пропонується поєднати елементи двох попередніх стратегій. Він орієнтований на розвиток державної інституційної підтримки переміщених ЗВО, а також на використання можливостей міжнародних і недержавних організацій. Основою такого сценарію є моніторинг політики підтримки переміщених закладів, об'єктивне оцінювання їхніх потреб та оперативне коригування стратегічних напрямків розвитку.

Вказані заходи щодо майбутнього розвитку вищої освіти в Україні закріплені в документах, зокрема в Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 рр. та проєкті Плану відновлення України у сфері освіти і науки.

Висновок. Війна внесла нові виклики в освітній процес, серед яких – повітряні тривоги та необхідність укриття в безпечних місцях; втрата окремими закладами освіти матеріально-технічної бази; складний психологічний стан людей, спричинений бойовими діями, втратами, пораненнями та зниклими безвісти; евакуація студентів і викладачів, мобілізація стейкхолдерів та активне залучення освітян до волонтерської діяльності. Очевидно, що для збереження якості освіти необхідно мінімізувати вплив таких чинників на навчальний процес.

Система освіти оперативно адаптується до нових умов, демонструючи гнучкість та здатність до швидких змін. З огляду на це важливо підтримувати



комунікацію між освітніми установами, обмінюватися досвідом, ідеями та ефективними практиками щодо забезпечення якості освіти в умовах кризи. Такий підхід сприятиме підвищенню стійкості системи освіти та допоможе подолати труднощі під час війни.

Література

1. Бойко І. В. Антикризове управління в умовах війни: виклики та можливості. *Економіка і управління: актуальні питання теорії та практики*. 2020. Вип. 1(1). С. 12–18. DOI: https://doi.org/10.31470/2415-2480.2_020.1.1.12
2. Лікарчук Н. В. Кризи в системі державного управління: причини виникнення та шляхи врегулювання. *Право та державне управління*. 2020. № 4. С. 256–261.
3. Тоцька О. Л., Титаренко І. О. Фінансування освіти України з бюджетів різних рівнів в умовах війни. *Освітня аналітика України*. № 3 (24). 2023. URL: <https://salo.li/D2629FF>
4. Довбенко С. Ю. Реалізація дистанційної форми навчання в умовах війни з досвіду шкіл України. *Інноваційна педагогіка*. Вип. 52. Т. 1. 2022. URL : <https://salo.li/7bF10E0>
5. Грубі Т., Мірошніченко В. Розвиток вищої освіти в умовах війни: виклики сьогодення. *Освіта в умовах війни: реалії, виклики та шляхи подолання : матеріали II Форуму академ. спільноти (м. Дніпро, 20–24 черв. 2022 р.)*. Дніпро : ДВНЗ «ПДАБА», 2022. 152 с. URL : <https://salo.li/0626cDE>
6. Лесик М. В., Савків У. С. Особливості розвитку освітньої індустрії в Україні. Інновації партнерської взаємодії освіти, економіки та соціального захисту в умовах інклюзії та прагматичної реабілітації соціуму: *матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кам'янець-Подільський, 21–22 трав. 2024 р.)*. Кам'янець-Подільський : НРЗВО КПДІ, 2024. С. 137–139.
7. Гнучкість системи: «нетипові» освітні програми – нові можливості для закладів загальної середньої освіти. *Державна служба якості освіти в Україні: [сайт]*. URL : <https://sqe.gov.ua/gnuchkist-sistemi-netipovi-osvitni>
8. ISTE Standards: For Students. URL : <https://iste.org/standards/students>.

References

1. Bojko I. V. (2020). Antikrizove upravlinnya v umovah vijni: vikliki ta mozhlivosti. [Anti-crisis management in times of war: challenges and opportunities]. *Ekonomika i upravlinnya: aktualni pitannya teorii ta praktiki*. Vip. 1(1). S. 12–18. DOI: https://doi.org/10.31470/2415-2480.2_020.1.1.12 [in Ukrainian].
2. Likarchuk N.V. (2020). Krizi v sistemi derzhavnogo upravlinnya: prichini viniknennya ta shlyahi vregulyuvannya. [Crises in the public administration system: causes and ways to resolve them]. *Pravo ta derzhavne upravlinnya*. № 4. S. 256–261. [in Ukrainian].
3. Tocka O. L., Titarenko I. O. (2023). Finansuvannya osviti Ukrayini z byudzhativ riznih rivniv v umovah vijni. [Financing of Ukrainian education from budgets of different levels in the context of war]. *Osvitnya analitika Ukrayini*. № 3 (24). URL : <https://salo.li/D2629FF> [in Ukrainian].
4. Dovbenko S.Yu. (2022). Realizaciya distancijnoyi formi navchannya v umovah vijni z dosvidu shkil Ukrayini. [Implementation of distance learning in the context of war from the experience of Ukrainian schools]. *Innovacijna pedagogika*. Vip. 52. T. 1. URL : <https://salo.li/7bF10E0> [in Ukrainian].
5. Grubi T., Miroshnichenko V. (2022). Rozvitok vishoyi osviti v umovah vijni: vikliki sгодennya. [Development of Higher Education in the Context of War: Challenges of Today].



Osvita v umovah vijni: realiyi, vikliki ta shlyahi podolannya: materiali II Forumu akademichnoyi spilnoti (m. Dnipro, 20–24 chervnya 2022 roku.). Dnipro : DVNZ «PDABA», 152 s. URL : <https://salo.li/0626cDE> [in Ukrainian].

6. Lesik M. V., Savkiv U. S. (2024). Osoblivosti rozvitku osvitnoyi industriyi v Ukrayini [Peculiarities of the education industry development in Ukraine]. Innovatsiyi partnerskoyi vzayemodiyiosviti, ekonomiki ta socialnogo zahistu v umovah inklyuziyi ta pragmatichnoyi rehabilitatsiyi sociumu: materiali VIII Mizhnarodnoyi naukovo-praktichnoyi konferentsiyi (m. Kam'yanec-Podilskij, 21–22 travnya 2024 r.). Kam'yanec-Podilskij : NRZVO KPDI, S. 137–139. [in Ukrainian].

7. Gnuchkist sistemi: «netipovi» osvitni programi – novi mozhlivosti dlya zakladiv zagalnoyi serednoyi osviti. Derzhavna sluzhba yakosti osviti v Ukrayini: [sajt]. URL : <https://sqe.gov.ua/gnuchkist-sistemi-netipovi-osvitni>. [in Ukrainian].

8. ISTE Standards: For Students. Retrieved from. URL : <https://iste.org/standards/students>. [in English].

