

УДК 351.7.018.43

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-3\(44\)-3](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-3(44)-3)**Кузьменко Ганна Олександрівна,**

доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування, доцент кафедри публічного адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, <https://orcid.org/0000-0003-0672-7633>

Kuzmenko Hanna Oleksandrivna,

Doctor of Philosophy in Public Administration and Management, Associate Professor at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, Frometivska Str., 2, <https://orcid.org/0000-0003-0672-7633>



ФОРМУВАННЯ КАДРІВ ДЛЯ ОСВІТНЬО-БЕЗПЕКОВОГО СЕКТОРА: ВИКЛИКИ ТА ПОТРЕБИ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. У статті розглянуто проблему формування кадрового потенціалу для освітньо-безпекового сектора в умовах воєнного стану як пріоритетного напрямку державної політики у сфері освіти та національної безпеки. Акцент зроблено на необхідності переосмислення ролі фахівців освіти як активних учасників системи управління ризиками, здатних забезпечити безперервність навчального процесу та безпеку учасників освітнього середовища.

Метою статті є аналіз формування кадрового потенціалу для освітньо-безпекового сектора в умовах воєнного стану з урахуванням потреб системи освіти.

Матеріали і методи. Дослідження ґрунтується на міждисциплінарному підході з використанням нормативного аналізу, елементів ризик-менеджменту, контент-аналізу стратегічних документів у галузі освіти та безпеки, а також порівняльного аналізу сучасних практик кадрової політики в умовах воєнного стану.

Результати. Установлено, що ефективне формування кадрового потенціалу в умовах воєнного стану потребує інтеграції професійних, управлінських і психологічних компетентностей, здатних забезпечити адаптивне реагування на загрози. Виявлено, що нормативно-правова база України поступово адаптується до реалій воєнного часу шляхом запровадження нових посад (фахівця з безпеки, психолога кризової підтримки), оновлення методик оцінювання ризиків та цифрової сертифікації через національні освітні платформи. Окреслено роль міжвідомчої координації у формуванні стійкої кадрової політики на рівні громад.

Перспективи. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення моделей компетентнісного профілю працівників освітніх закладів, здатних діяти в умовах надзвичайних ситуацій; оцінку ефективності цифрових інструментів сертифікації; вивчення впливу професійного вигорання на кадрову стійкість; а також моделювання сценаріїв кадрового резерву з урахуванням локальних безпекових контекстів.

Ключові слова: освітньо-безпековий сектор, кадрова політика, воєнний стан, управління ризиками, психологічна стійкість, міжвідомча координація, цифрова сертифікація, кризове управління.

FORMATION OF PERSONNEL FOR THE EDUCATION AND SECURITY SECTOR: CHALLENGES AND NEEDS OF MARTIAL STATE

Abstract. The article examines the issue of developing human resources for the educational and security sector under martial law as a priority direction of state policy in the fields of education and national security. Emphasis is placed on the need to reconsider the role of education professionals as active participants in the risk management system, capable of ensuring the continuity of the educational process and the safety of all its participants.

Purpose – an analysis of the formation of human resources potential for the educational and security sector under martial law, taking into account the needs of the education system.

Materials and methods. The study is based on an interdisciplinary approach that combines normative legal analysis, elements of risk management, content analysis of strategic documents in the fields of education and security, as well as comparative analysis of current practices of personnel policy under martial law conditions.

Results. It has been established that effective formation of human resources in the conditions of martial law requires the integration of professional, managerial, and psychological competencies capable of ensuring adaptive response to threats. It was found that Ukraine's regulatory framework is gradually adapting to the realities of wartime through the introduction of new staffing positions (such as security specialists and crisis support psychologists), the revision of risk assessment methodologies, and the implementation of digital certification via national educational platforms. The role of inter-agency coordination in building a resilient personnel policy at the community level is outlined.

Prospects. Further research should focus on the development of competence-based models for education personnel capable of operating in emergency conditions, evaluation of the effectiveness of digital certification tools, study of the impact of professional burnout on personnel sustainability, and modeling of staffing reserve scenarios with regard to local security contexts.

Key words: educational and security sector, personnel policy, martial law, risk management, psychological resilience, inter-agency coordination, digital certification, crisis management.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна, розв'язана росією проти України, докорінно змінила контури функціонування освітньої системи, трансформувавши її з інституції мирного розвитку в компонент цивільної стійкості, що має реагувати на ризики воєнного характеру. В цих умовах особливого значення набуває кадрова політика, оскільки саме людський ресурс забезпечує здатність освіти функціонувати попри загрози, евакуації, руйнування інфраструктури та психологічне навантаження. Новизна дослідження полягає в міждисциплінарному переосмисленні кадрового потенціалу не лише як освітнього ресурсу, а як елементу безпекової архітектури, що включає адаптивність, кризову управлінську компетентність, стресостійкість і цифрову готовність діяти в умовах надзвичайних ситуацій.

Актуальність обумовлена стрімким зростанням безпекових викликів для освіти в Україні, браком кадрів через мобілізацію та міграцію, невідповідністю штатних нормативів реаліям воєнного часу та нормативно-інституційною фрагментарністю механізмів формування кадрового резерву на рівні громад. Водночас реформування системи освіти відповідно до стандартів

національної безпеки вимагає інтеграції зусиль МОН, ДСНС, НПУ, місцевого самоврядування та цифрових платформ у сфері управління компетенціями.

Мета статті – аналіз формування кадрового потенціалу для освітньо-безпекового сектора в умовах воєнного стану з урахуванням потреб системи освіти,

Теоретико-методологічні засади формування кадрів для освітньо-безпекового сектора. В умовах воєнного стану кадровий потенціал освітньо-безпекового сектора доцільно тлумачити як поєднання професійних, психологічних та управлінських компетентностей, організованих у мережеву спроможність реагувати на ризики. У Концепції безпеки закладів освіти наголошується, що кадровий ресурс становить одну з трьох ключових опор системи освітньої безпеки, нарівні з матеріально-технічною інфраструктурою та інструментами цифрового моніторингу ризиків (Про внесення змін до Концепції безпеки закладів освіти, 2025). Отже, формування кадрів для освітньо-безпекового сектора у воєнний період має ґрунтуватися на принципах адаптивності, міждисциплінарності та здатності діяти в умовах невизначе-

ності. Ключовим є не лише професійний рівень фахівців, а їх готовність до системної взаємодії у сфері управління ризиками, що узгоджується з сучасними концептуальними засадами освітньої безпеки.

На думку В. Нестеренка, збереження кадрового потенціалу в умовах воєнних дій визначається передусім не рівнем матеріального забезпечення, а якістю мотиваційної підтримки працівників та наявністю чіткої, прозорої інформації про ризики, з якими вони стикаються (Нестеренко, 2025). Така позиція, на наш погляд, є обґрунтованою, оскільки саме усвідомлення характеру загроз і включеність у процес прийняття рішень сприяють зниженню емоційного вигорання й ефективному формуванню кадрів у освітньо-безпековому секторі.

В умовах воєнного стану потреба у кадровому забезпеченні освітньо-безпекового сектора визначається не лише кількісними показниками, а й здатністю фахівців діяти у складних, нестабільних обставинах. Методологія оцінки таких потреб в Україні базується на поєднанні ризик-орієнтованого підходу з дотриманням штатних нормативів. Зокрема, Постанова Кабінету Міністрів України від 2 серпня 2024 р. № 866 “Про затвердження Методики оцінки ризиків безпеки в системі освіти, пов’язаних із збройною агресією російської федерації проти України” унормовує процедури ідентифікації загроз, пов’язаних із збройною агресією, та передбачає створення типових функціональних сценаріїв реагування. У даних сценаріях чітко визначено участь спеціалізованих кадрів як обов’язкову. Вони інтегруються у структури кризового управління як виконавці ключових функцій – від моніторингу до координації дій у надзвичайних ситуаціях. Такий підхід підкреслює необхідність формування кадрового резерву, здатного поєднувати професійну компетентність із готовністю оперативно діяти в умовах загроз, що відповідає сучасним викликам безпеки в освітньому середовищі.

Наказ МВС та МОН № 685/1013 від 18 серпня 2023 року “Про затвердження Порядку раннього попередження та евакуації учасників освітнього процесу в разі нападу або ризику нападу на заклад освіти” деталізує порядок раннього попередження та евакуації, закріплюючи паспорти безпеки й тренування персоналу. Він не лише визначає алгоритм раннього попередження та евакуації, а й створює підґрунтя для системного обліку кадрових потреб у кризових ситуаціях. Таким чином, кадровий ресурс у освітньо-безпековому секторі виступає конкрет-

ним елементом безпекової політики, що формується в реальному часі та потребує постійного оновлення відповідно до динаміки загроз.

Принагідно зауважити, що у відповідь на зростаючі безпекові виклики МОН наказом № 1410 від 2 жовтня 2024 року “Про внесення змін до наказу Міністерства освіти і науки України від 06 грудня 2010 року № 1204” вперше включило до штатного розпису нові позиції – фахівця з безпеки та психолога кризової підтримки, які мають забезпечити базову стійкість освітнього середовища в умовах війни та надзвичайних ситуацій. Такий крок є не лише відповіддю на загрози, а й формалізацією критичного кадрового мінімуму, необхідного для належного реагування на ризики в умовах обмежених ресурсів.

Таким чином, теоретико-методологічні засади формування кадрів для освітньо-безпекового сектора в умовах воєнного стану України ґрунтуються на інтеграції професійних, управлінських і психологічних компетентностей, здатних забезпечити адаптивне реагування на ризики. Розширення штатних нормативів, включення фахівців із безпеки й психологів, а також запровадження ризик-орієнтованої методики оцінки кадрових потреб свідчать про поступовий перехід до системного бачення кадрової політики як ключового інструменту забезпечення стійкості освітнього процесу в умовах загроз.

Принагідно підкреслити, що повномасштабна агресія росії докорінно змінила функціонування освітньо-безпекового сектора. Школи змушені поєднувати навчальний процес із завданнями цивільного захисту, а громади – підтримувати освітні послуги навіть під обстрілами. Міністерство освіти і науки повідомляє, що понад 10% освітньої інфраструктури зруйновано або пошкоджено між лютим 2022 та груднем 2024 роками, кожен третій учень завершував навчальний рік частково або повністю дистанційно, а 11% покладаються виключно на онлайн-формати (UNICEF, 2025). У таких умовах ДСНС оновила методичні рекомендації щодо проведення Дня цивільного захисту й тренувань з евакуації, підкресливши необхідність регулярних практичних відпрацювань для всіх працівників і учнів (Підготовка та проведення Дня цивільного захисту у закладі загальної середньої освіти та професійно-технічному закладі освіти, методичні рекомендації, 2024).

Водночас освітньо-безпековий сектор зіткнувся з гострим кадровим дефіцитом. Так, дослідження громадської спілки “Освіторія” свідчить, що понад 40% учителів розглядають можливість залишити професію до 2030 року, а лише поло-

вина студентів-педагогів планують працювати в школі (Освіторія, 2024). Серед причин респонденти виділяють зниження заробітку, евакуацію родин і психологічне вигорання. Аналітики Профспілки працівників освіти і науки України додають, що освіта очолює список галузей за браком кадрів через мобілізацію та вимушену міграцію (Профспілка працівників освіти і науки України, 2025). Ми погоджуємось, оскільки без системної підтримки професійного розвитку й психологічної стійкості ризик втрати кадрів зростатиме швидше, ніж втрати матеріальної бази. Отже, воєнний стан не лише збільшує матеріальні потреби освітньо-безпекового сектора, а й висуває нові компетентнісні вимоги до кадрів.

Нормативно-інституційні умови розвитку кадрової політики в умовах воєнного стану. Воєнний стан в Україні висуває нові вимоги до системи освіти, зокрема до формування кадрів, здатних забезпечувати безпеку, навчання та психологічну підтримку. Для цього необхідно узгодити кадрову політику між різними секторами, модернізувати навчальні програми та запровадити цифрові інструменти моніторингу й сертифікації. У (табл. 1) подано узагальнені напрями такого оновлення.

Інтеграція міжвідомчих зусиль, впровадження багатопрофільної підготовки та цифрова трансформація створюють підґрунтя для ефективного кадрового забезпечення освітньо-безпекового сектора. Таким чином, сучасні виклики формування кадрів у воєнний час охоплюють не лише кадрову підготовку, а й потребу у гармонізації нормативної бази та міжвідомчій координації. Впровадження комплексного підходу з акцентом на цифрову трансформацію, інтегровані навчальні програми та чітке правове регулювання створює основу для підвищення стійкості освітньо-безпекового сектора та гарантування безпеки учасників освітнього процесу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Формування кадрового потенціалу для освітньо-безпекового сектора в умовах воєнного стану постає як критично важливий напрям політики на перетині освіти, національної безпеки та управління ризиками. Проведений аналіз засвідчує, що ефективна кадрова політика має ґрунтуватися на принципах адаптивності, міжвідомчої взаємодії, нормативної визначеності та цифрової підтримки.

Особливого значення набуває комплексне розуміння кадрового потенціалу – як інтеграції професійних, управлінських і психологічних компетентностей, здатних забезпечити реагування на надзвичайні ситуації в освітньому середовищі. Уніфікація вимог до підготовки кадрів, цифрова сертифікація та ризик-орієнтована методологія дозволяють формувати стійке середовище для навчання навіть в умовах збройної агресії. Водночас кадрова політика у сфері освіти стикається з низкою викликів – від мотивації персоналу до функціональних розривів між нормативною базою та практикою. Без їх подолання зберігається ризик системної нестабільності освітнього процесу в умовах тривалої загрози.

Перспективи подальших досліджень у сфері формування кадрів для освітньо-безпекового сектора полягають у розробленні моделей компетентнісного профілю працівників закладів освіти, здатних діяти в умовах надзвичайних ситуацій, з урахуванням змін до штатних нормативів та потреб конкретних територіальних громад. Подальша увага має бути зосереджена на моніторингу впливу цифрових інструментів сертифікації, на підвищення рівня готовності персоналу до реагування на безпекові виклики. Окремий напрям досліджень має стосуватися психологічної стійкості та професійного вигорання освітян в умовах воєнного стану як важливого аспекту кадрової безпеки.

Таблиця 1

Стратегічні напрями оновлення кадрової політики в освітньо-безпековому секторі в умовах воєнного стану

Напрямок оновлення	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
Міжвідомча координація	створення координаційних штабів безпеки освіти у громадах; взаємодія МОН, ДСНС, НПУ, ОМС	Єдині рішення щодо евакуації, укриттів, навчання та психологічної підтримки
Інтегровані навчальні модулі	об'єднання курсів з цивільного захисту, цифрової грамотності та психології	Комплексна підготовка фахівців відповідно до сучасних вимог
Цифрові інструменти моніторингу й контролю	запровадження єдиних цифрових механізмів оцінювання та сертифікації кадрів через національні освітні платформи (Дія.Освіта та ін.)	Прозорий контроль за кадровим забезпеченням та станом готовності освітніх закладів

Джерело: розробка автора.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Вчителі України: кадровий потенціал, тенденції та моделювання потреб до 2030 року: звіт. Київ: Освіторія, 2024. 80 с. URL: https://nushub.org.ua/wp-content/uploads/2024/11/osvitoriya_zvit_web.pdf
2. Нестача вчителів: освіта очолює список галузей за браком кадрів в Україні. URL: <https://pon.org.ua/novyny/11910-nestacha-vchyteliv-osvita-lidyruie-za-brakom-kadriv-v-ukraini.html>
3. Нестеренко В. В. Удосконалення підходів в управлінні персоналом у сфері ЗЕД в умовах воєнного часу: кваліфікаційна робота бакалавра. Запорізький нац. ун-т, Факультет менеджменту. Запоріжжя, 2025. URL: <https://surl.lu/aybyho>
4. Підготовка та проведення Дня цивільного захисту у закладі загальної середньої освіти та професійно-технічному закладі освіти, методичні рекомендації. Кропивницький: обласний методичний кабінет (безпеки життєдіяльності населення) НМЦ ЦЗ та БЖД Кіровоградської області, 2024. 35 с. URL: <https://nmc.dsns.gov.ua/upload/4/1/6/8/2/rekomendaciyi-den-cz-2024.pdf>
5. Про внесення змін до Концепції безпеки закладів освіти : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 07.03.2025 № 202-р. Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/202-2025-p>
6. Про внесення змін до наказу Міністерства освіти і науки України від 06 грудня 2010 року № 1204 : Наказ; МОН України від 02.10.2024 № 1410. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1735-24>
7. Про затвердження Методики оцінки ризиків безпеки в системі освіти, пов'язаних із збройною агресією російської федерації проти України : постанова Кабінету Міністрів України від 02.09.2024 № 866. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/866-2024-%D0%BF>
8. Про затвердження Порядку раннього попередження та евакуації учасників освітнього процесу в разі нападу або ризику нападу на заклад освіти : Наказ; МВС України, МОН України, від 18 серпня 2023 р. № 685/1013. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1583-23>
9. 4.6 million children in Ukraine face ongoing educational barriers as fourth academic year during war begins. UNICEF. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/en/press-releases/back-to-school>

REFERENCES: —

1. Vchyteli Ukrainy: kadrovyyi potentsial, tendentsii ta modeliuivannia potreb do 2030 roku: zvit [Teachers of Ukraine: Personnel potential, trends and modeling of needs until 2030: report]. Kyiv: Osvitoria, 2024. 80 p. Retrieved from: https://nushub.org.ua/wp-content/uploads/2024/11/osvitoriya_zvit_web.pdf [in Ukrainian].

2. Nestacha vchyteliv: osvita ocholiuie spysok haluzei za brakom kadriv v Ukraini [Shortage of teachers: education tops the list of sectors with the most staff shortages in Ukraine]. Retrieved from: <https://pon.org.ua/novyny/11910-nestacha-vchyteliv-osvita-lidyruie-za-brakom-kadriv-v-ukraini.html> [in Ukrainian].
3. Nesterenko, V. V. (2025). Udoskonalennia pidkhodiv v upravlinni personalom u sferi ZED v umovakh voiennoho chasu: kvalifikatsiina robota bakalavra [Improving approaches to personnel management in the field of foreign economic activity under martial law: bachelor's qualification paper]. Zaporizkyi nats. un-t, Faculty of Management. Zaporizhzhia, Retrieved from: <https://surl.lu/aybyho> [in Ukrainian].
4. Pidhotovka ta provedennia Dnia tsyvilnoho zakhystu u zakladi zahalnoi serednoi osvity ta profesiino-tekh-nichnomu zakladi osvity: metodychni rekomendatsii [Preparation and holding of Civil Protection Day in general secondary and vocational education institutions: methodological recommendations]. Kropyvnytskyi: Oblasnyi metodychnyi kabinet (z bezpeky zhyttiedialnosti naseleennia) NMTs TsZ ta BZhD Kirovohrads'koi oblasti, 2024. 35 p. Retrieved from: <https://nmc.dsns.gov.ua/upload/4/1/6/8/2/rekomendaciyi-den-cz-2024.pdf> [in Ukrainian].
5. Pro vnesennia zmin do Kontseptsii bezpeky zak-ladiv osvity: Rosporyadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 07.03.2025 № 202-r [On amendments to the Concept of Educational Institutions' Security: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of March 7, 2025 No. 202-r]. Rada Ukrainy. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/202-2025-p> [in Ukrainian].
6. Pro vnesennia zmin do nakazu Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 06 hrudnia 2010 roku № 1204: Nakaz; MON Ukrainy vid 02.10.2024 № 1410 [On amendments to the Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated December 6, 2010 No. 1204; Order; MES of Ukraine of October 2, 2024 No. 1410]. Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1735-24> [in Ukrainian].
7. Pro zatverdzhennia Metodyky otsinky ryzy-kiv bezpeky v systemi osvity, pov'iazanykh iz zbroynoi ahresiieiu Rosiiskoi Federatsii proty Ukrainy: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 02.09.2024 № 866 [On approval of the Methodology for assessing security risks in the education system related to the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of September 2, 2024 No. 866]. Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/866-2024-%D0%BF> [in Ukrainian].
8. Pro zatverdzhennia Poriadku rann'oho poperedzhen-nia ta evakuatsii uchasykiv osvitnoho protsesu v razi napadu abo ryzyku napadu na zaklad osvity: Nakaz; MVS Ukrainy, MON Ukrainy, vid 18 serpnia 2023 r. № 685/1013 [On approval of the Procedure for

early warning and evacuation of participants in the educational process in case of attack or threat of attack on an educational institution: Order; Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Ministry of Education and Science of Ukraine, August 18, 2023 No. 685/1013]. Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1583-23> [in Ukrainian].

9. 4.6 million children in Ukraine face ongoing educational barriers as fourth academic year during war begins. UNICEF. Retrieved from: <https://www.unicef.org/ukraine/en/press-releases/back-to-school>

Дата надходження статті: 09.10.2025

Дата прийняття статті: 20.11.2025

Опубліковано: 26.12.2025