

УДК 378:331.1:658.3:005.95/.96

JEL Classification A20, H12, J24

DOI [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-1\(103\)-124-129](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-1(103)-124-129)Inga Miroshnychenko<sup>1</sup>

Flight Academy of the National Aviation University, Ukraine

## Specific Features of Manager Professional Training during the Martial Law Period

**Abstract.** Today's main task is to preserve the life and health of everyone who resides, lives, works and studies in Ukraine. In the conditions of the war, the Ukrainian education system underwent many different transformations, as the situation in the country constantly required its adaptation to the extraordinary circumstances and needs of society. The purpose of the article is to reveal the peculiarities of the training of managers during the period of martial law. The transformational processes in the field of professional education in martial law conditions were characterized. The accumulated experience of distance education, which was obtained during the pandemic and can be useful in military operations period, was evaluated. It was found that the experience of using distance education provides valuable lessons regarding the organization of effective training of higher education students in conditions of limited opportunities. This experience can be an important reserve for a reliable and effective education system in difficult circumstances such as wartime. Inclusive education is of particular importance in the conditions of martial law and the post-war period. Inclusive education for injured persons provides an opportunity for quality education and contributes to their full social inclusion and sense of self-worth. Such an education emphasizes the capabilities of each person, not limitations. Based on the research results, the professional competencies of managers were proposed, which are based on the principles that allow the professional qualities of future managers to be formed, taking into account the challenges of wartime. The training of future managers must consider the complex and tragic challenges of today, and this involves quick adaptation to changes, profound social responsibility, a global view of international challenges, resource efficiency and rationality when making decisions, and effective crisis management skills. These traits will help future leaders at all levels to be competent and effective in solving our society's most complex challenges.

**Keywords:** management personnel, professional qualities of future managers, staff retention, inclusive education, organization of training under the military operations conditions.

### Suggested Citation

Miroshnychenko, I. (2024). Specific Features of Manager Professional Training during the Martial Law Period. *Oblik i finansi*, 1(103), 124-129. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-1\(103\)-124-129](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-1(103)-124-129)

Інга Мірошніченко

Льотна академія Національного авіаційного університету, Україна

## Особливості підготовки менеджерів в період дії воєнного стану

**Анотація.** Головним завданням сьогодення є збереження життя і здоров'я кожного, хто перебуває, живе, працює та навчається в Україні. В умовах війни українська система освіти проходить безліч різноманітних трансформацій, оскільки ситуація в країні постійно вимагає її адаптації до надзвичайних обставин та потреб суспільства. Метою статті є розкриття особливостей підготовки менеджерів в період дії воєнного стану. Охарактеризовано трансформаційні процеси у галузі професійної освіти в умовах дії воєнного стану. Оцінено накопичений досвід дистанційної освіти, що був отриманий під час пандемії, та який може бути корисним у період воєнних дій. Виявлено, що досвід застосування дистанційної освіти надає цінні уроки щодо організації ефективного навчання здобувачів вищої освіти в умовах обмежених можливостей. Цей досвід може бути важливим резервом для надійної та ефективної системи освіти у складних обставинах, таких, як воєнний час. Особливого значення в умовах дії воєнного стану та повоєнний період набуває інклюзивна освіта. Доведено, що інклюзивна освіта для осіб, що отримали поранення, дає можливість отримати якісну освіту та сприяє їх повному соціальному включенню і відчуттю самоцінності. Така освіта робить акцент на можливостях кожної особи, а не на обмеженнях. За результатами дослідження запропоновано професійні компетентності менеджерів, що ґрунтуються на засадах, які дозволяють сформувати професійні якості майбутніх керівників

<sup>1</sup> Inga Miroshnychenko, Flight Academy of the National Aviation University, Ukraine.

ORCID 0000-0001-8193-5403

E-mail: inga-m@meta.ua

з урахуванням викликів воєнного часу. Підготовка майбутніх менеджерів повинна враховувати складні й трагічні виклики сьогодення, а це передбачає: швидку адаптацію до змін; глибоку соціальну відповідальність; глобальний погляд на виклики міжнародного масштабу; ресурсоощадність та раціональність при прийнятті рішень; навички ефективного кризового управління. Ці риси допоможуть майбутнім керівним кадрам усіх рівнів бути компетентними та ефективними у вирішенні найскладніших завдань, з якими стикається наше суспільство.

**Ключові слова:** управлінські кадри, професійні якості майбутніх керівників, збереження персоналу, інклюзивна освіта, організація навчання в умовах воєнних дій.

**Постановка проблеми.** Як відомо, Іцхак Калдерон Адісес дуже влучно окреслив завдання успішного менеджменту – зробити організацію результативною та ефективною в найближчій і довгостроковій перспективі [1]. Успіх будь-якого проекту, компанії чи організації в значній мірі залежить від професіоналізму та мотивації людей, які в них працюють, а також від якості та компетентності управлінських кадрів. Це означає, що навіть найкращі стратегії і плани можуть виявитися неефективними, якщо вони не підтримуються висококваліфікованими та мотивованими співробітниками. Важливо раціонально підбирати, наймати та навчати персонал, а також створювати сприятливу робочу атмосферу для його розвитку і самовдосконалення. Ефективно організована команда здатна досягати найвищих результатів навіть у складних умовах, що є надзвичайно актуальним для України, яка зараз перебуває в стані війни. Стані, що є одним із найважливіх і трагічних етапів життя нашої незалежної держави.

Основним завданням на цьому етапі є збереження життя і здоров'я кожного, хто знаходиться, живе, працює та навчається в Україні. Велика кількість населення, в тому числі здобувачі вищої освіти та викладачі, вимушено евакуювалися як в межах України, так і за кордон. Участь багатьох людей невідома, є й такі учасники освітнього процесу, які перебувають на тимчасово окупованих територіях. Деякі особи можуть потребувати особливої підтримки з боку держави, це можуть бути люди з особливими освітніми потребами, яким необхідна інклюзивна освіта, а саме – індивідуальний підхід та додаткові ресурси для успішного навчання.

Отже, принципово нова катастрофічна ситуація, яка склалася в українському суспільстві, зумовила суттєві трансформаційні процеси у галузі професійної освіти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У воєнний період українська система освіти проходить безліч різноманітних трансформацій, оскільки ситуація в країні постійно вимагає її адаптації до надзвичайних обставин та потреб суспільства. Дослідження цих викликів для освітян, окреслення основних завдань в організації навчання в період дії воєнного стану становлять значний інтерес як в теоретичному, так і в практичному сенсі. Так, Г. Шевчук розглядає основні виклики для української освіти в період війни [2]. С. Шатрава, І. Кришак, О. Погорілець, Д. Денишук надають пропозиції щодо питань здобуття освіти в умовах воєнного стану [3].

С. Нагорняк, Л. Лісіна та Т. Лисенко узагальнили та систематизували перспективи та недоліки дистанційного навчання під час воєнних дій [4].

Різні аспекти теоретико-методологічних засад формування компетентності майбутніх менеджерів розглянуті в роботах багатьох науковців. М. Палінчак, Н. Шетеля, О. Табанюхова, М. Тимчик, В. Гжещук, В. Палінчак вивчили досвід підготовки економістів і менеджерів у закладах вищої освіти США та Польщі. В їхньому дослідженні окреслено можливості використання прогресивних ідей досвіду вищої економічної школи США та Польщі у вітчизняному освітньому просторі [5]. У роботі Г. Дудчак охарактеризовано перспективні концепції оновлення системи професійної підготовки майбутніх менеджерів освітньої галузі [6]. Отже очевидно, що цей напрямок наукових досліджень є украй необхідним.

Проблема сучасної освіти управлінських кадрів в умовах воєнного часу залишається актуальною, однак повністю не розкритою у всій її складності з численними взаємозв'язками та деталями. За наявності великої кількості конструктивних думок, пропозицій, висновків і узагальнень визначена проблематика ще не має однозначного вирішення з урахуванням умов воєнного стану. Важливо взяти до уваги також те, що кожна країна може мати свою унікальну стратегію та підходи до трансформації системи освіти управлінських кадрів у воєнний час.

Відтак, **метою статті** є розкриття особливостей підготовки менеджерів в період дії воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети були визначені та розв'язані такі наукові **завдання**:

- охарактеризувати трансформаційні процеси у галузі професійної освіти в умовах дії воєнного стану;
- оцінити накопичений досвід дистанційної освіти, що був отриманий під час пандемії, та який може бути корисним у період воєнних дій;
- провести аналіз підходів до навчання за специфічними методиками інклюзивної освіти;
- запропонувати професійні компетентності менеджерів, що ґрунтуються на засадах, які дозволяють сформувати професійні якості майбутніх керівників з урахуванням викликів воєнного часу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Освіта є важливою складовою в розвитку особистості, засобом накопичення професійних вмінь та навичок. Особливої актуальності набуває формування знань та вмінь управлінських кадрів, на які покладено безліч завдань як виробничого, так і адміністративного характеру. Здобуття якісної освіти

є ключовою метою сучасної освітньої системи, яка передбачає низку заходів, спрямованих на те, щоб забезпечити всім учасникам освітнього процесу можливість отримати якісну та доступну освіту, незалежно від їх особливостей і потреб.

Доступність до отримання якісної освіти є важливою складовою розвитку суспільства. Це означає, що всі особи незалежно від їх соціального статусу, економічного положення, раси, статі, місця перебування, стану здоров'я чи інших характеристик повинні мати можливість отримати високоякісну освіту. У зв'язку з новими вітчизняними реаліями, викликаними воєнними діями та в деяких випадках неможливістю проведення занять в офлайн-режимі, дистанційна освіта стала єдиним можливим доступним варіантом навчання.

В наказі Міністерства освіти і науки України від 08.09.2020 р. № 1115 зазначено, що організація здобуття освіти за дистанційною формою може здійснюватися для осіб, які не можуть відвідувати навчальні заняття в закладах освіти (у зв'язку зі станом здоров'я, збройним конфліктом, введенням воєнного стану, проживанням (перебуванням) за кордоном (для громадян України), на тимчасово окупованій території України, поширенням епідемії, наслідками природних та техногенних катастроф тощо) [7].

Накопичений досвід у сфері дистанційної освіти під час пандемії може бути надзвичайно корисним при організації навчального процесу у воєнний час, особливо в моменти активізації загроз. Можна виокремити такі аспекти перспективи переходу на дистанційну освіту в процесі підготовки менеджерів в умовах дії воєнного стану:

1. Гнучкість та швидкість реагування на зміни непередбачуваних обставин: дистанційна освіта дозволяє швидко адаптуватися до нових мінливих умов та ситуацій. Перехід до навчання в онлайн-режимі дозволяє швидко забезпечити навчання незалежно від географічного розташування учасників освітнього процесу.

2. Забезпечення безпеки та здоров'я учасників освітнього процесу: у воєнний час, коли може бути загроза фізичного впливу на навчальні заклади, дистанційна освіта надає реальну можливість уникнути шкоди та забезпечити безпечність всіх учасників навчального процесу.

3. Збереження зв'язку та спілкування: дистанційна освіта дозволяє зберегти можливість взаємодії викладачів та здобувачів вищої освіти навіть у тих ситуаціях, коли фізичний контакт є небезпечним чи неможливим.

4. Саморозвиток у сфері технологічних інновацій: використання онлайн-технологій для навчання допомагає всім учасникам навчального процесу поглибити навички використання комп'ютерних технологій та сучасних засобів комунікації.

Отже, мати досвід із застосування методів та прийомів навчання за допомогою дистанційної освіти означає мати готовність до надзвичайних ситуацій, коли навчання в традиційному форматі стає

неможливим. Загалом, досвід застосування дистанційної освіти надає цінні уроки щодо організації ефективного навчання здобувачів вищої освіти в умовах обмежених можливостей. Цей досвід може бути важливим резервом для надійної та ефективної системи освіти у складних обставинах, таких, як воєнний час.

Крім того, дистанційна освіта в процесі підготовки менеджерів дозволяє швидше сформувати певні професійні якості, які необхідні майбутнім управлінським кадрам, а саме: набуття високих моральних і етичних стандартів (академічна доброчесність), стійкість до стресових ситуацій, готовність до прийняття ризику в прийнятті рішень та вміння чітко висловлювати свої думки, а також ефективно спілкуватися як в усній формі, так і в письмовій.

Забезпечення рівних можливостей для отримання якісної освіти є важливим завданням для українського суспільства, оскільки це дозволяє кожній людині розкрити свій потенціал, а також сприяє загальному прогресу та розвитку країни. Особливого значення в умовах дії воєнного стану та повоєнний період набуває інклюзивна освіта.

Міністерство освіти і науки України визначає інклюзивне навчання як систему освітніх послуг, гарантованих державою, що базується на принципах недискримінації, врахуванні багатоманітності людини, ефективного залучення та включення до освітнього процесу всіх його учасників [8].

Інклюзивна освіта – це підхід до навчання, який передбачає можливість отримання якісної освіти та в майбутньому професії кожним здобувачем вищої освіти, незалежно від його індивідуальних особливостей, потреб та можливостей. Головна її мета – створення сприятливого середовища, де всі здобувачі вищої освіти мають рівні можливості навчатися за обраним фахом, розвивати свої навички та вміння, взаємодіяти з однолітками і приймати безпосередню участь у всіх аспектах навчального процесу.

Сьогодні, коли велика кількість людей різного віку отримали поранення, ефективна організація і координація реабілітаційних заходів є надзвичайно важливою. Тож, інклюзивна освіта, в умовах дії воєнного стану та повоєнний період, набуває надзвичайно важливого значення для соціальної і психологічної реабілітації поранених осіб, як серед військових, так і серед цивільних. За даними ООН, внаслідок повномасштабної війни у період з 24.02.2022 року по 30.06.2023 року нараховується 15993 поранених цивільних осіб і, як зазначив очільник Управління Верховного комісара ООН з прав людини: «наші дані – лише верхівка айсберга» [9].

Інклюзивна освіта для осіб, що отримали поранення, не тільки дає можливість отримати якісну освіту, але й сприяє їх повному соціальному включенню та відчуттю самоцінності. Така освіта робить акцент на можливостях кожної особи, а не на обмеженнях. Професійна підготовка також може включати в себе навчання новим навичкам, які

дозволять забезпечити можливість займати в подальшому таку посаду, яка буде враховувати фізичні та психологічні можливості здобувачів вищої освіти.

Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» визначає основи соціальної захищеності осіб з особливими потребами, а також гарантує: «рівні з усіма іншими громадянами можливості для участі в економічній, політичній і соціальній сферах життя суспільства, створення необхідних умов, які дають можливість особам з інвалідністю ефективно реалізувати права та свободи людини і громадянина та вести повноцінний спосіб життя згідно з індивідуальними можливостями, здібностями і інтересами» [10].

Розглянемо заходи спрямовані на забезпечення всім учасникам освітнього процесу можливості отримати якісну та доступну освіту, незалежно від їх особливостей та потреб:

1) Наявність у навчальному закладі адаптованих приміщень, зон для навчання і фізіологічних потреб, які враховують фізичні можливості та обмеження осіб з особливими потребами.

2) Індивідуалізація навчального процесу, яка передбачає врахування індивідуальних особливостей і потреб кожного здобувача вищої освіти чи викладача, зокрема осіб з особливими потребами. Для осіб з вадами зору має бути розроблено інформаційно-методичне забезпечення навчальної дисципліни рельєфним літерно-цифровим або рельєфно-крапковим шрифтом (шрифтом Брайля). Особи з вадами слуху мають можливість спілкуватися за допомогою мови жестів. Тож, держава гарантує збереження, вивчення і всебічний розвиток жестової мови, її використання як засобу виховання, навчання, викладання, спілкування і творчості [10].

3) Використання різноманітних навчальних методів, які дозволяють залучити кожного учасника навчального процесу з особливими потребами, включаючи використання візуальних, аудіо та інших навчальних засобів.

4) Забезпечення спеціалізованої підготовки і підтримки викладачів та інших працівників навчальних закладів, які співпрацюють з особами з особливими потребами.

5) Надання соціальної та психологічної допомоги особам з особливими потребами, що дозволить забезпечити можливості для розвитку навичок спілкування, взаємодії та відчуття важливості. Важливим також є те, щоб особи з особливими потребами мали можливість брати участь у спортивних, культурних та інших заходах разом з іншими учасниками навчального процесу.

У зв'язку з вищезазначеним, вважаємо, що здобуття вищої освіти в процесі підготовки менеджерів в умовах дії воєнного стану повинно ґрунтуватися на засадах, які дозволять сформувати певні професійні якості майбутніх керівників, а саме:

– Керівні кадри всіх ланок управління повинні забезпечувати безпеку та захист своїх працівників,

тому особливої актуальності набуває вивчення методів захисту й охорони життя та здоров'я працівників в надзвичайних умовах воєнного стану.

– Керівниками стають переважно люди з вираженою схильністю до лідерства і з розвиненими організаторськими здібностями. Однак, в складних фізичних і психологічних умовах особливої уваги набувають поглиблені знання психології, зокрема керівниками всіх ланок управління. Управлінські кадри повинні володіти специфічними психологічними навичками, діяти обдумано в умовах воєнного стану, виражено приймати рішення з урахуванням напруги та стресу викликаних воєнними діями.

– В сучасних умовах важливими є знання про надання першої медичної допомоги особам, які постраждали внаслідок війни. Тож, вивчення основ надання медичної допомоги здобувачами вищої освіти, особливо тими, хто в подальшому буде керувати персоналом, є вкрай необхідним завданням вищої школи. Практичні навички надання першої медичної допомоги у мирний та воєнний час можуть врятувати життя чи здоров'я підлеглих працівників.

– Делегування повноважень є важливою стратегічною навичкою, оскільки дозволяє ефективно розподіляти завдання та зосереджуватися на ключових аспектах роботи, особливо в надзвичайних ситуаціях. Можливість всім членам колективу долучитися до ключових аспектів роботи та зосередитися на розподілених завданнях ефективно позначається на виробничому процесі та психологічному стані працівників. Крім того, зайняті працівники менше занурюються у трагічні події, відчують свою значущість, їх власний унікальний досвід, навички та погляди дозволяють швидше вирішити форс-мажорні ситуації. Варто пам'ятати, що вирішення складних ситуацій вимагає командної роботи, швидких реакцій та вміння приймати важливі рішення в стресових умовах. Отже, в період дії воєнного стану, зосередження на розподілених завданнях дозволяє кожному члену колективу:

- швидше адаптуватися до різноманітних викликів і займатися більш широким спектром діяльності;
- залишатися спокійним та рішучим навіть у складних ситуаціях;
- відчувати свою відповідальність за кінцевий результат, що сприяє більш високому рівню комунікації;
- відчувати свою важливість у робочому процесі та робити внесок у досягнення спільної мети.

**Висновки.** Збереження персоналу – це головне завдання раціональної роботи управлінських кадрів в умовах воєнного стану. Тому, підготовка майбутніх менеджерів повинна враховувати складні й трагічні виклики сьогодення. Це передбачає:

- швидку адаптацію до змін;
- глибoku соціальну відповідальність;
- глобальний погляд на виклики міжнародного масштабу;

– ресурсоощадність та раціональність при прийнятті рішень;

– навички ефективного кризового управління.

Ці риси допоможуть майбутнім керівним кадрам усіх рівнів бути компетентними та ефективними у вирішенні найскладніших завдань, з якими стикається наше суспільство.

В подальших дослідженнях варто зосередити увагу на обґрунтуванні методики формування сучасної професійної компетентності здобувачів вищої освіти другого магістерського рівня за напрямком спеціалізації – менеджмент.

#### 4 Список використаних джерел

1. Адізес І. К. Ідеальний керівник. Чому ви не можете стати ним і що робити з цього приводу. URL: <http://psychologis.com.ua/1-199.htm> (дата звернення 15.10.2023).
2. Шевчук Г. Українська освіта в умовах викликів воєнного часу. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2022. Вип. 51. URL: [http://aphn-journal.in.ua/archive/51\\_2022/114.pdf](http://aphn-journal.in.ua/archive/51_2022/114.pdf) (дата звернення 13.10.2023).
3. Шатрава С. О., Кришчак І. В., Погорілець О. В., Денишук Д. С. Підготовка освітніх кадрів в умовах воєнного часу. *Підготовка правоохоронців в системі МВС України в умовах воєнного стану*. Харків, 2022. URL: <https://dSPACE.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7d9cfb6c-e37e-4822-b82d-cf20f943ce10/content> (дата звернення 13.10.2023).
4. Нагорняк С., Лісіна Л., Лисенко Т. Дистанційна освіта: недоліки та перспективи в умовах російсько-української війни. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2022. Вип. 53, том 2. URL: [http://aphn-journal.in.ua/archive/53\\_2022/part\\_2/34.pdf](http://aphn-journal.in.ua/archive/53_2022/part_2/34.pdf) (дата звернення 13.10.2023).
5. Специфіка підготовки економістів і менеджерів у США та Польщі: Навчальний посібник / М. М. Палінчак, Н. І. Шетеля, О. М. Табанюхова, М. П. Тимчик, В. В. Гжешук, В. М. Палінчак. Ужгород: Поліграфцентр «Ліра». 2021. 198 с. URL: <https://dSPACE.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/34063/1/Навчальний%20посібник.pdf> (дата звернення 13.10.2023).
6. Дудчак Г. П. Перспективні концепти оновлення професійної підготовки майбутніх менеджерів освітньої галузі. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2020. №73, Т.2, с. 14-18. URL: [http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2020/73/part\\_2/4.pdf](http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2020/73/part_2/4.pdf) (дата звернення 16.10.2023).
7. Деякі питання організації дистанційного навчання: наказ Міністерства освіти і науки України від 08.09.2020 р. № 1115. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/z0941-20> (дата звернення 16.10.2023).
8. Інклюзивне навчання. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/inklyuzivne-navchannya#:~:text=:text> (дата звернення 16.10.2023).
9. Яновські К. Війна в Україні сягнула ще однієї сумної позначки. Організація Об'єднаних Націй. Прес-реліз. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Цивільні\\_втрати\\_у\\_російсько-українській\\_війні\\_\(з\\_2014\)#cite\\_note-109](https://uk.wikipedia.org/wiki/Цивільні_втрати_у_російсько-українській_війні_(з_2014)#cite_note-109) (дата звернення 16.10.2023).
10. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні: Закон України від 21.03.1991 р. № 875-ХІІ. (Редакція від 21.07.2023 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text> (дата звернення 16.10.2023).

#### 4 References

1. Adizes, I. K. (2006). *Idealnyi kerivnyk. Chomu vy ne mozhete staty nym i shcho robyty z tsioho pryvodu* [The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do About It]. Retrieved from <http://psychologis.com.ua/1-199.htm> [in Ukrainian].
2. Shevchuk, G. (2022). *Ukrainsika osvita v umovakh vyklykiv voennoho chasu*. [Ukrainian education under the wartime challenges]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk*, 51. Retrieved from [http://aphn-journal.in.ua/archive/51\\_2022/114.pdf](http://aphn-journal.in.ua/archive/51_2022/114.pdf) [in Ukrainian].
3. Shatrava, S. O., Krishchak, I. V., Pohorilets, O. V., Denushchuk, D. Ye. (2022). *Ukrainsika osvita v umovakh vyklykiv voennoho chasu*. [Training of educational personnel in wartime conditions]. Training of law enforcement officers in the system of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine under martial law. Kharkiv. Retrieved from <https://dSPACE.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7d9cfb6c-e37e-4822-b82d-cf20f943ce10/content> [in Ukrainian].
4. Nahorniak, S., Lisina, L., Lysenko, T. (2022). *Distsantsiina osvita: nedoliky ta perspektivny v umovakh rosiisko-ukrainiskoi viiny* [Distance Education: Shortcomings and Prospects in the Conditions of the Russian-Ukrainian War]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk*, 2(53). Retrieved from [http://aphn-journal.in.ua/archive/53\\_2022/part\\_2/34.pdf](http://aphn-journal.in.ua/archive/53_2022/part_2/34.pdf) [in Ukrainian].
5. Palinchak, M. M., Shetelya, N. I., Tabanyukhova, O. M., Tymchuk, M. P., Gzheshchuk, V. V., Palinchak, V. M. (2021). *Spetsyfyka pidgotovky ekonomistiv i menedzheriv u SHA ta Polishchi* [Specifics of training economists and managers in the USA and Poland]. Uzhhorod: Polygraph Center "Lira". Retrieved from <https://dSPACE.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/34063/1/Навчальний%20посібник.pdf> [in Ukrainian].
6. Dudchak, H. (2020). *Perspektivni kontsepty onovlennya profesiinoi pidhotovky maibutnikh menedzheriv osvitnioi haluzi* [Promising concepts of updating the professional training of future managers of the educational sector].

- Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh*, 2(73), 14-18. Retrieved from [http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2020/73/part\\_2/4.pdf](http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2020/73/part_2/4.pdf) [in Ukrainian].
7. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2020). *Deiaki pytannia organizatsii distantsiinoho navchannia: nakaz No.1115* [Some Issues of Distance Learning Organization: Order No.1115]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/z0941-20> [in Ukrainian].
  8. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2023). *Inklusivne navchannia* [Inclusive education]. Retrieved from [https://mon.gov.ua/ua/tag/inklyuzivne-navchannya#:~:text=\[in Ukrainian\].](https://mon.gov.ua/ua/tag/inklyuzivne-navchannya#:~:text=[in Ukrainian].)
  9. Yanovski, K. (2023). *Viina v Ukraini siahnula shche odnei sumnoi poznachky. Orhanizatsiia obiednanykh natsii. Pres-reliz* [The war in Ukraine has reached another sad point. United Nations. Press release]. Retrieved from [https://uk.wikipedia.org/wiki/Цивільні\\_втрати\\_у\\_російсько-українській\\_війні\\_\(3\\_2014\)#cite\\_note-109](https://uk.wikipedia.org/wiki/Цивільні_втрати_у_російсько-українській_війні_(3_2014)#cite_note-109) [in Ukrainian].
  10. Verkhovna Rada of Ukraine. (1991). *Pro osnovy sotsialnoi zakhyschenosti osib z invalidnistiu v Ukraini: Zakon Ukrainy* [On the Fundamentals of Social Protection of Persons with Disabilities in Ukraine: Law of Ukraine]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text> [in Ukrainian].