

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

**ФАКУЛЬТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА ШКОЛА ПРОФЕСІЙНОЇ ТА  
НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ»**

**КАФЕДРА МІЖДИСЦИПЛІНАРНОЇ ОСВІТИ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

освітній ступінь – магістр

на тему: «Впровадження івент-менеджменту в закладі освіти»

Виконав: здобувач вищої освіти  
2-го року навчання,  
спеціальності 073 Менеджмент  
Чобіт Іванна Романівна

Керівник: Пічик Катерина Валеріївна  
кандидат економічних наук, доцент  
завідувач кафедри менеджменту,  
маркетингу та підприємництва

Рецензент

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК \_\_\_\_\_.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025.

Київ – 2025

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ</b>	<b>10</b>
1.1. Сутність та зміст івенту. Класифікація подій в івент-менеджменті	10
1.2. Етапи івент-менеджменту	18
1.3. Особливості використанні івент-менеджменту у військових закладах освіти	28
<b>Висновки до розділу 1</b>	<b>38</b>
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ ІВЕНТ-ЗАХОДІВ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ</b>	<b>40</b>
2.1. Загальна характеристика закладу освіти	40
2.2. Оцінка стану зовнішнього середовища	49
2.3. Оцінка системи управління культурно-патріотичними заходами у військових закладах освіти	60
<b>Висновки до розділу 2</b>	<b>68</b>
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ</b>	<b>70</b>
3.1. Обґрунтування основних напрямків розвитку та створення концепції івент-менеджменту у військових закладах освіти	70
3.2. Планування та розробка тематичного івенту під час війни	82
3.3. Оцінка ефективності заходів спрямованих на розвиток вищого військового навчального закладу	92
<b>Висновки до розділу 3</b>	<b>100</b>
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>102</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>106</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>110</b>

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВВНЗ – вищий військовий навчальний заклад;  
ВІКНУ – Військовий інститут Київського національного університету  
імені Тараса Шевченка;  
ЗВО – заклад вищої освіти;  
ЗСУ – Збройні Сили України;  
МОН – Міністерство освіти і науки  
НУОУ – Національний університету оборони України  
ЮНЕСКО – Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і  
культури.

## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку України особливої ваги набуває підвищення ефективності управління освітніми установами, зокрема військовими, які виконують важливу державну функцію формування лідерів, офіцерів і громадян із високим рівнем патріотизму. З початком повномасштабного вторгнення у 2022 році заклади військової освіти зіткнулися з новими викликами - необхідністю підтримання стабільності навчального процесу, морально-психологічного стану персоналу та згуртованості спільноти.

В умовах війни особливої актуальності набуває використання івент-менеджменту як інноваційного інструменту управління й комунікації в освіті. Події - це не лише форма представлення досягнень, а й механізм формування корпоративної культури, підтримки морального духу, розвитку командної взаємодії й соціальної єдності. У військових навчальних закладах, таких як Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка, івенти - прийняття присяги, посвята у курсанти, випуск молодих лейтенантів, культурно-патріотичні акції - стають потужними засобами морального виховання та гуманітарного впливу.

Аналіз наукових джерел свідчить, що проблематику івент-менеджменту досліджували як зарубіжні, так і українські науковці: Ф. Котлер, Дж. Боудін, Д. Геттіс, які розглядали події як стратегічний інструмент комунікації; у вітчизняній науці - С. Квіт, В. Литвиненко, Т. Ткаченко, Т. Повалій, які підкреслювали значення івент-менеджменту для формування іміджу освітніх установ. Однак питання впровадження івент-менеджменту у військових закладах освіти, особливо в умовах воєнного стану, залишаються недостатньо розробленими. Це визначає наукову і практичну актуальність даного дослідження.

**Мета дослідження** – дослідити теоретико-методичні засади, розробити та обґрунтувати практичні рекомендації щодо впровадження івент-

менеджменту у вищому військовому навчальному закладі (далі – ВВНЗ) як ефективного інструменту управління освітою в умовах воєнного стану.

Для досягнення мети передбачається розв’язати такі **завдання**:

- розкрити сутність і зміст поняття «івент-менеджмент» та здійснити класифікацію подій у сфері освітнього менеджменту;
- проаналізувати етапи івент-менеджменту та визначити їх роль у системі управління закладами освіти;
- дослідити особливості впровадження івент-менеджменту у військових навчальних закладах України;
- надати загальну характеристику діяльності Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка (далі – ВІКНУ) як базового закладу дослідження;
- провести оцінку стану зовнішнього середовища та чинників, що впливають на організацію івент-заходів у військовій освіті;
- проаналізувати систему управління культурно-патріотичними заходами у військових закладах освіти;
- обґрунтувати напрями вдосконалення та створити концепцію івент-менеджменту у військовому навчальному закладі;
- розробити пропозиції щодо планування тематичного івенту в умовах війни;
- провести оцінювання ефективності заходів, спрямованих на розвиток закладу освіти, і надати практичні рекомендації щодо їх оптимізації.

**Об’єктом дослідження** є процес управління розвитком закладів освіти на основі застосування технологій заходів.

**Предметом дослідження** виступають теоретичні та практичні засади впровадження івент-менеджменту у вищих військових навчальних закладах (зокрема Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка) як складової системи управління освітою.

**Методи дослідження:**

- аналіз і синтез – для систематизації наукових джерел і визначення структури івент-менеджменту;
- порівняльний аналіз – для зіставлення практик цивільних та військових закладів освіти;
- системний і процесний підходи – для обґрунтування взаємозв'язку управлінських процесів у подієвій діяльності;
- SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін організації івентів у ВІКНУ;
- моделювання – для розробки концепції впровадження івент-менеджменту у військовій освіті;
- методи експертного оцінювання та анкетування – для отримання емпіричних даних про ефективність проведення заходів.

**Інформаційну базу дослідження** становлять законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері освіти та оборони (Закони України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про Збройні Сили України»), документи Міністерства освіти і науки України, Міністерства оборони України, міжнародні стандарти ISO 20121 та ISO 21001, аналітичні звіти OECD, UNESCO, NATO DEEP, а також наукові публікації українських і зарубіжних дослідників з проблем управління освітою, комунікацій та івент-технологій.

Варто підкреслити, що кваліфікаційна робота в тому числі ґрунтується на матеріалах внутрішніх документів Військового інституту, більшість використаних джерел перебуває в обмеженому доступі та не може бути оприлюднена або процитована, відповідно до вимог безпеки та конфіденційності.

#### **Наукова новизна одержаних результатів:**

- вперше обґрунтовано інтегровану модель івент-менеджменту у військовому навчальному закладі з урахуванням викликів воєнного стану;
- уточнено поняття «івент-менеджмент у військовій освіті» як системи управлінських дій, спрямованих на формування корпоративної культури та морально-психологічної стійкості колективу;

- набуло подальшого розвитку застосування процесного підходу до управління освітніми подіями;
- розроблено систему критеріїв оцінювання ефективності заходів за тактичним, оперативним та стратегічним рівнями.

Отримані результати дослідження мають **практичне значення** та можуть бути використані у практиці управління Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка та інших вищих військових навчальних закладів для вдосконалення організації івент-заходів, підвищення ефективності системи психологічної підтримки персоналу, розвитку корпоративної культури та підготовки офіцерів-лідерів. Запропонована модель сприяє формуванню стійкої системи гуманітарного розвитку військової освіти в Україні.

Основні **результати роботи апробовано** на XII Міжнародна науково-практична Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції», що відбулась 06 листопада 2025 року у Національному університеті «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава.

**Структура і обсяг магістерської роботи:** магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, (70 найменувань), додатків. Загальний обсяг роботи становить близько 117 сторінок комп'ютерного тексту, з яких основний зміст займає 96 сторінок.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІВЕНТ - МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

### 1.1. Сутність та зміст івенту. Класифікація подій в івент-менеджменті

У сучасному світі, який характеризується динамічними соціальними змінами, цифровізацією та глобалізацією комунікацій, освіта потребує нових підходів до взаємодії між учасниками освітнього процесу. Традиційні форми навчання поступово доповнюються інтерактивними форматами, що передбачають активну участь студентів, викладачів і громадськості у спільному створенні освітнього середовища. Саме в цьому контексті все більшого значення набувають івент-технології, які дають змогу не лише урізноманітнити навчальний процес, а й підвищити мотивацію, згуртованість і залученість спільноти закладу освіти.

Особливої ролі івент-менеджмент набув після повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну у 2022 році. У цей період івенти у військових навчальних закладах стали важливим інструментом моральної підтримки, формування патріотичної свідомості та збереження бойового духу серед курсантів. У цивільних освітніх установах події виконують функцію соціальної згуртованості, емоційного відновлення та підтримки внутрішньої стабільності колективів. Таким чином, івент-менеджмент в умовах війни перетворився на дієвий механізм формування стійкості освітнього середовища та зміцнення національної єдності.

Івент-менеджмент (від англ. event management) - це комплексна діяльність, спрямована на планування, організацію, реалізацію та оцінку ефективності подій, які мають визначену мету, аудиторію та очікуваний результат [1]. У сучасному розумінні івент є не лише розважальною чи іміджевою подією, а важливим інструментом комунікації, маркетингу, управління персоналом та розвитку корпоративної культури [2].

Термін «івент» (англ. event) означає будь-яку подію, яка відбувається у певному місці та часі й має на меті взаємодію між людьми. На думку Дж. Боудіна, івенти - це «заплановані події, які створюють цінність для учасників через унікальний досвід» [3]. У контексті освітніх закладів поняття івенту охоплює заходи навчального, культурного, соціального чи патріотичного спрямування, які сприяють формуванню спільноти, розвитку soft skills та зміцненню позитивного іміджу закладу освіти [4].

З позицій управління освітою івент-менеджмент розглядають як сучасний інструмент реалізації управлінських, комунікаційних та виховних функцій. Через події формуються цінності організації, налагоджується діалог між адміністрацією, здобувачами освіти, педагогами, ветеранами та громадськістю [5]. Особливої актуальності цей напрям набуває у військових закладах освіти, де івенти сприяють розвитку патріотичної свідомості, командної взаємодії, мотивації та психологічної стійкості курсантів.

Івент-менеджмент як галузь сформувався у другій половині ХХ століття, коли маркетологи почали використовувати події як засіб просування бренду та емоційного залучення споживачів. У 1980-х роках у США та Західній Європі івент-індустрія оформилася як самостійний сектор економіки, що поєднує елементи маркетингу, PR, психології, логістики та дизайну [6]. Сьогодні, за визначенням Міжнародної асоціації івент-менеджерів (Meeting Professionals International, MPI), івент-менеджмент - це «процес використання творчих, технічних та організаційних навичок для створення унікальних подій, які задовольняють стратегічні цілі організації» [7].

Зміст івенту охоплює кілька ключових складових: концепцію, сценарій, логістику, PR-супровід, залучення аудиторії та пост-оцінку результатів. За визначенням В. Литвиненко, івент - це «керована подія, результат якої залежить від рівня підготовки, креативності й управлінських рішень організатора» [8]. Тобто суть івент-менеджменту полягає не лише у створенні святкової атмосфери, а у досягненні стратегічних і комунікативних цілей через емоційно насичені форми взаємодії.

Для закладів освіти івенти мають значення не лише як інструмент формування позитивного іміджу, але й як засіб освітнього менеджменту. Вони допомагають впроваджувати інноваційні освітні практики, мотивують студентів до участі у житті закладу, формують активну громадянську позицію [9]. Крім того, у військових навчальних закладах івенти сприяють відновленню морального духу, підвищенню престижу професії офіцера та формуванню спільної ідентичності.

Класифікація подій в івент-менеджменті може здійснюватися за різними критеріями. Найбільш поширені підходи такі:

1. За масштабом:
  - a. міжнародні (наприклад, освітні форуми, міжнародні конференції, спортивні змагання);
  - b. національні (фестивалі, державні свята, всеукраїнські олімпіади);
  - c. регіональні (обласні конкурси, форуми педагогів, патріотичні марафони);
  - d. локальні (внутрішні події в межах одного закладу освіти: день відкритих дверей, благодійні акції, посвята у курсанти).
2. За метою:
  - a. освітні (лекції, семінари, тренінги, конференції);
  - b. соціально-патріотичні (меморіальні акції, зустрічі з ветеранами, благодійні заходи);
  - c. культурно-дозвільні (свята, концерти, фестивалі);
  - d. корпоративні (тімбілдінги, урочистості, нагородження, дні закладу).
3. За форматом проведення:
  - a. офлайн-івенти (традиційні події із фізичною присутністю учасників);
  - b. онлайн-івенти (вебінари, стріми, віртуальні зустрічі);
  - c. гібридні події, які поєднують онлайн та офлайн елементи.
4. За частотою:

- a. разові (унікальні події),
- b. циклічні (щорічні, щомісячні тощо) [3].

Івенти в освітній сфері відрізняються тим, що вони можуть бути спрямовані на різні групи:

- внутрішня аудиторія (курсанти, студенти, викладачі, персонал);
- зовнішня аудиторія (батьки, випускники, громада, представники Збройних сил, меценати).

Для внутрішньої аудиторії організуються події, які формують корпоративну культуру, згуртованість і командну взаємодію (наприклад, посвята у курсанти, дні кафедри, спортивні турніри). Для зовнішньої аудиторії важливі іміджеві заходи: дні відкритих дверей, конференції, військово-патріотичні форуми, участь у благодійних ініціативах.

У системі управління освітою така диференціація дозволяє стратегічно планувати івенти відповідно до цілей комунікації - внутрішнього розвитку організації або зовнішнього позиціонування її бренду [10].

Івенти також класифікують за змістом і функцією. Окремо розрізняють за домінантною функцією:

1. Інформаційно-освітні – спрямовані на обмін знаннями та досвідом (workshops, семінари, конференції).
2. Мотиваційні – орієнтовані на стимулювання досягнень, підвищення командного духу, відзначення успіхів (нагородження, конкурси, офіцерські збори).
3. Соціально-комунікаційні – забезпечують інтеграцію між різними групами учасників освітнього процесу (форум лідерів курсантського самоврядування, акції взаємодопомоги).
4. Культурно-ціннісні – підкреслюють традиції, історію, символіку закладу (святкові церемонії, вшанування пам'ятних дат, військові ритуали) [11].

Кожен тип івенту виконує важливу управлінську функцію – посилює комунікацію, формує культуру довіри, створює емоційний зв'язок між учасниками.

У світовій практиці івент-менеджмент дедалі частіше розглядають у контексті «experience economy» – «економіки вражень». За Пайном і Гілмором (Pine & Gilmore), події створюють унікальний досвід, який стає цінністю для учасника [12]. Тому міжнародні організації (наприклад, Event Industry Council, Meeting Professionals International) класифікують івенти не лише за масштабом, а й за емоційним ефектом:

- engagement events – ті, що створюють глибоке залучення;
- educational events – ті, що формують нові знання;
- transformational events – події, які змінюють поведінку чи ставлення аудиторії [13].

В освітньому середовищі така типологія є особливо актуальною: сучасні події повинні не просто інформувати, а створювати досвід взаємодії, який має виховний і мотиваційний ефект.

Отже, сутність івент-менеджменту в системі управління освітою полягає у цілеспрямованій організації комунікаційних подій, що сприяють реалізації освітньої місії закладу. На думку О. Кузьміної, івент-технології стають «механізмом зміцнення інституційної культури й підвищення довіри до освітньої установи» [5].

Для військових закладів освіти івент-менеджмент виконує ще ширшу функцію - інтеграційну: через події поєднуються освітня, виховна, патріотична та комунікаційна складові. Застосування івент-технологій у навчальних процесах дозволяє не лише формувати позитивний імідж, але й створювати середовище підтримки та психологічної стійкості майбутніх офіцерів [14].

Сучасний івент-менеджмент у закладах освіти - це не набір розрізнених заходів, а стратегічна система управління подіями, у якій кожна подія має ціль, зміст, аудиторію, очікуваний ефект та критерії оцінки результативності.

Розвиток івент-менеджменту у XXI столітті відбувається під впливом цифрових технологій, соціальних медіа та зміни поведінки аудиторії. Сучасні здобувачі освіти очікують не лише змістовності, а й інтерактивності, можливості долучатися до створення події. Це призвело до появи таких трендів, як співтворення подій (co-creation), гібридні формати, екологічна відповідальність і соціальний вплив [10].

Згідно з дослідженнями Event Industry Council, що було проведено у 2023 році, 82% освітніх організацій у світі впроваджують елементи гібридних івентів, поєднуючи офлайн-участь з онлайн-трансляціями, інтерактивними опитуваннями та віртуальними панелями. Такі події мають вищий рівень залученості та дозволяють охоплювати ширшу аудиторію, зокрема іноземних партнерів, ветеранів і студентів дистанційних програм [12].

В освітньому контексті з'явився напрям «EdEvent management» – управління подіями, спрямованими на підвищення якості освітнього процесу. Його особливість полягає у поєднанні педагогічних, психологічних та комунікаційних стратегій. За словами В. Мельник, освітні івенти стають «формою неформального навчання, де взаємодія, емоції та креативність замінюють традиційні методи викладання» [15].

Серед інших тенденцій варто виділити:

- Digitalization & AI – автоматизація процесів планування, реєстрації, аналізу зворотного зв'язку через CRM-системи та штучний інтелект;
- Sustainability – акцент на екологічності, використанні багаторазових матеріалів, цифрових квитків, мінімізації відходів;
- Storytelling & Experience Design – побудова події як історії, що створює емоційний досвід;
- Inclusive events – урахування потреб усіх учасників, зокрема осіб з інвалідністю та ветеранів.

Військові заклади освіти активно інтегрують ці тренди, поєднуючи традиційні ритуали з інноваційними підходами. Наприклад, у Національному

університеті оборони України використовуються VR-тренінги та тематичні івенти, присвячені історії Збройних сил, що поєднують навчання, патріотичне виховання і комунікацію [16].

Узагальнюючи різноманітні підходи до класифікації подій, можна зробити висновок, що івенти в освітньому середовищі є багатофункціональним інструментом, який поєднує освітні, виховні, комунікаційні та іміджеві цілі. Вони відрізняються за масштабом, форматом, змістом і цільовою аудиторією, але в основі кожного заходу лежить спільна мета - створення середовища активної взаємодії, співпраці та розвитку учасників освітнього процесу. Така систематизація дозволяє не лише впорядкувати роботу з організації подій, а й розглядати їх як елемент стратегічного управління розвитком закладу освіти.

Особливої ваги класифікація подій набуває у військових закладах освіти, де івенти виконують роль засобу патріотичного виховання, морально-психологічної підтримки та формування командного духу. Завдяки чіткому розподілу подій за функціями, форматом і цільовими групами керівництво закладу може ефективніше планувати ресурси, визначати пріоритети та оцінювати результати своєї діяльності. Таким чином, системний підхід до класифікації івентів сприяє підвищенню ефективності управління, розвитку освітнього середовища й утвердженню цінностей національної єдності в умовах воєнного часу. Класифікація івентів у військових закладах освіти відображена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Класифікація івентів у військових закладах освіти відображена

Критерій класифікації	Види івентів	Приклади у закладах освіти
<b>Масштаб</b>	Міжнародні, національні, регіональні, локальні	Освітні форуми, конференції, день відкритих дверей
<b>Мета</b>	Освітні, культурно-патріотичні, соціальні, корпоративні	Тренінг, урочистості, меморіальні акції
<b>Формат</b>	Офлайн, онлайн, гібридні	Вебінар з інтегрованим офлайн-дискусом

<b>Функція</b>	Інформаційна, мотиваційна, соціально-комунікаційна, культурна	Форум курсантського самоврядування, урочисте шиккування
<b>Аудиторія</b>	Внутрішня, зовнішня, змішана	Зустріч із ветеранами, партнерські заходи
<b>Періодичність</b>	Разові, циклічні	Щорічний день інституту, традиційні свята
<b>Емоційний ефект (згідно з Pine &amp; Gilmore)</b>	Engagement, Educational, Transformational	Вшанування героїв, інноваційна виставка

Як бачимо, сучасна класифікація івентів є багаторівневою, адже події водночас виконують кілька функцій - навчальну, соціальну, комунікативну і навіть терапевтичну. Саме тому управління івентами потребує комплексного підходу, який поєднує планування, менеджмент ресурсів і стратегічне бачення розвитку закладу.

Івент-менеджмент у закладах освіти - це не лише організація свят чи зустрічей, а цілісна управлінська технологія, спрямована на підвищення ефективності освітнього процесу, розвиток внутрішньої культури й комунікації.

Івент у широкому розумінні є соціально-культурним феноменом, який поєднує креативність, емоції та стратегічні цілі організації. Його сутність полягає у створенні цінного досвіду, який сприяє формуванню спільноти та реалізації місії закладу освіти.

Зважаючи на воєнний контекст, події у військових закладах набувають ще більшого значення: вони стають способом моральної підтримки, формування лідерських якостей і зміцнення патріотизму. Таким чином, івент-менеджмент трансформується у механізм соціальної стійкості освітнього середовища, який забезпечує розвиток не лише установи, а й суспільства загалом [17].

Підсумовуючи, івент-менеджмент у системі освіти є сучасною управлінською технологією, що поєднує комунікаційні, педагогічні та організаційні складові з метою створення ефективного освітнього середовища. Івенти в цьому контексті виконують не лише розважальну чи інформаційну

функцію, а й виступають важливим засобом формування цінностей, згуртованості колективу, розвитку емоційного інтелекту та мотивації учасників освітнього процесу. Їхня сутність полягає у створенні позитивного досвіду взаємодії, що сприяє реалізації освітньої місії закладу та підвищенню його репутаційного капіталу. Класифікація подій є необхідним інструментом ефективного управління івент-процесами. Вона дає змогу систематизувати події за метою, масштабом, форматом, функцією та цільовою аудиторією, що забезпечує раціональне планування ресурсів і підвищує результативність освітньої діяльності. Особливої значущості івент-менеджмент набуває у військових навчальних закладах, де події сприяють формуванню патріотичної свідомості, морально-психологічній підтримці курсантів і розвитку командного духу.

Таким чином, івент-менеджмент можна розглядати як дієвий компонент стратегічного управління освітньою організацією. У сучасних умовах воєнного часу події стають не лише формою комунікації, а й механізмом підтримки стійкості освітнього середовища, інструментом виховання громадянської свідомості та відновлення соціальної єдності. Це підтверджує доцільність системного впровадження івент-менеджменту в діяльність закладів освіти України.

## 1.2. Етапи івент-менеджменту

Результативність діяльності, яка пов'язана із організацією подій в освіті визначається не лише тематикою чи форматом подій, а насамперед тим, наскільки процес їх підготовки та реалізації є послідовним і керованим. У сучасній освітній організації івент-менеджмент постає як безперервний цикл – від виявлення потреб і формулювання цілей до оцінювання

результатів і трансферу досвіду у наступні ініціативи. Світові підручники з менеджменту подій сходяться на тому, що основою успіху є системність: чітка логіка «аналіз → дизайн → реалізація → оцінка → вдосконалення», яка уможлиблює повторюваність позитивних результатів і зниження ризиків [1;2;18].

Початком будь-якого освітнього івенту є виявлення потреб і зацікавлених сторін. Управлінська команда з'ясовує, чому подія потрібна саме тепер, які зміни в освітньому середовищі вона має підтримати, яку цінність створить для студентів, викладачів, адміністрації, партнерів чи батьків. На цьому кроці доцільно поєднувати кількісні й якісні методи аналізу. Для українського контексту важливо враховувати нормативні орієнтири МОН щодо організації виховної та позашкільної роботи. Як приклад констатація конкретної потреби може бути такою: підвищити залученість студентів, підтримати викладачів у впровадженні нових методик, презентувати результати досліджень тощо. Практично це поєднання коротких опитувань, фокус-інтерв'ю, аналізу LMS/відвідуваності, результатів попередніх подій і запитів кафедр. Водночас складається карта стейкхолдерів: студенти/учні, викладачі, адміністрація, батьки, партнери, місцева громада, потенційні роботодавці. Для українського контексту важливо одразу звіритися з нормативними орієнтирами МОН (виховна робота, позашкільна діяльність, безпечні формати), щоби не проєктувати те, що суперечить правилам [19]. Типові ризики: хибно визначена потреба (подія “про все й ні про що”); відсутність представників ключових груп у збиранні вимог; ігнорування бар'єрів доступу (час, мова, інклюзія). На що звернути увагу: чітко сформулювати «яку зміну» має спричинити подія; перевірити реалістичність очікувань; визначити первинні метрики (які саме дані підтвердять, що потреба задоволена). Артефакти: короткий бріф потреб, карта стейкхолдерів із очікуваннями й ризиками.

Далі настає цілевизначення та концептуалізація. На основі потреб формуються стратегічні й операційні цілі, які логічно пов'язуються з місією і планом розвитку закладу освіти. Світова практика радить фіксувати їх у форматі SMART, а також задавати критерії успіху: охоплення, залученість, задоволеність, навчальні результати та організаційну спадщину. Переклад потреб на мову SMART-цілей/OKR значить не просто «покращити комунікацію», а наприклад «збільшити участь студентів першого курсу у позааудиторних активностях з 22% до 35% за семестр». Концепція фіксує ідею, ключове повідомлення, ціннісну пропозицію для різних груп, рівень очікуваного досвіду за логікою *experience design* (залучальний / навчальний / трансформаційний) та критерії успіху: охоплення, залученість, задоволеність, навчальні результати, організаційна «спадщина» [19;20]. Типові ризики: розмиті або взаємовиключні цілі; концепція без чіткої цінності для аудиторій; забутий компонент інклюзії. На що звернути увагу: одразу визначити, який корисний слід залишить подія (відкриті записи, методичний гід, студентські напрацювання); узгодити концепцію з місією/планом розвитку закладу. Артефакти: концептуальна записка (1-2 стор.), карта цілей і показників, «портрет» аудиторій [7; 20].

На концептуальному етапі проводять попередню техніко-економічну оцінку – це визначення масштабу і формату (офлайн / онлайн / гібрид), часових вікон з урахуванням навчального календаря, потенційних партнерів/спікерів, ключові ресурси. Також формується матриця RACI (хто відповідає/погоджує/виконує/інформується), що різко знижує організаційні збої [21]. Також окреслюється «скелет» бюджету та попередній план комунікації.

Типові ризики: недооцінка часу та людських ресурсів; оптимізм у кошторисі; конфлікти дат (сесії, держіспити). На що звернути увагу: резерв часу/коштів (*contingency* 10–15%); доступність простору; попередня перевірка технічних можливостей (Wi-Fi, звук, світло, стрім). Артефакти: короткий фінплан, сітка ролей (RACI), узгоджене вікно дат і форми участі [22].

Паралельно накладається карта ризиків: організаційні, безпекові, технічні, репутаційні, юридичні. Оцінюється ймовірність та вплив, готуються превентивні дії (mitigation) і плани реагування (contingency). Для гібридів додається кібербезпека: модерація чатів, політики поведінки, захист потоків. Підручники і міжнародні стандарти подій розглядають risk management як критичну компетентність менеджера [23]. Типові ризики: відсутність відповідального за ризики; сценарії «на папері» без репетиції; ігнорування евакуаційних планів. На що звернути увагу: регулярні короткі ризик-рев'ю команди; наявність «червоної кнопки» для оперативних рішень у день події; інструктаж волонтерів. Артефакти: реєстр ризиків, матриця оцінки, чек-лист безпеки, протокол ескалації [24].

Після затвердження концепції формується дизайн програми та сценарій. Тут із концептуальної ідеї народжується архітектура події: ритм (інтенсивні/рефлексивні блоки), формати (пленар / воркшопи / постер-сесії / демо-зони), шляхи участі для різного рівня підготовки. Важливо відразу закласти механіки залучення (опитування, картки рефлексії, міні-кейси), інтегрувати прості правила взаємодії (time-keeping, Q&A, політика поваги). Рекомендовано спиратися на принципи experience economy - подія має створювати емоційно значущий досвід, а не лише «інформування» [25]. Типові ризики: «перепакований» таймінг; формат, що не відповідає цілям; відсутність пауз для нетворкінгу. На що звернути увагу: баланс контенту та взаємодії; окремий план для новачків/просунутих; репетиції ключових сегментів (відкриття / закриття / нагородження)[18; 24].

Наступним кроком є бюджетування і фінансова модель, що включає кошторис, людські ресурси та систему партнерств. Окрім класичних статей (оренда, техніка, кейтеринг, поліграфія, охорона/страхування), передбачають «невидимі» витрати: підготовчі години ІТ-підтримки, пост-продакшн відео, мікровитрати волонтерів. Важливий блок – партнерства / спонсорства (у т.ч. бартер: обладнання, сервіси, призи), що розширюють охоплення та продовжують «життєвий цикл» контенту. Типові ризики: оптимістичний

кошторис; недооцінка людських ресурсів; запізніле погодження витрат. На що звернути увагу: contingency-фонд 10–15%; чіткі правила закупівель і дедлайни; прозора фінзвітність після події. Артефакти: деталізований кошторис, договірні рамки з підрядниками, план спонсорських пакетів [14; 26].

Велике значення має комунікація та маркетинг. Стратегія включає позиціонування, *tone of voice*, айдентика, контент-план, роботу з внутрішніми каналами (LMS, розсилки, месенджери) і зовнішніми медіа / партнерами. Тактично – «драбина» анонсів, історії про спікерів / учасників, прев'ю контенту, СТА-повідомлення. Важливо заздалегідь спланувати *post-event* контент (записи, презентації, методичні міні-гіди), адже саме він продовжує цінність події [27]. Типові ризики: кампанія стартує пізно; повідомлення не відповідає очікуванням аудиторій; відсутність модерації онлайн. На що звернути увагу: єдиний контент-календар; тест різних форматів (А / В); узгоджені скрипти відповідей на типові питання. Артефакти: контент-план, медіакіт, сценарії постів / листів, гайд для модераторів. [18; 22].

Під час виробництва та проведення координується робота всіх учасників, підтримується комунікація, реалізується *hosting*-модель привітних команд, що забезпечує позитивний досвід учасників. Ключові документи - *run-of-show* (похвилинний сценарій) і *duty*-лист відповідальних. Перед стартом - технічні прогін / саундчек, брифінг фронт-команди *welcome* / інфостійки / модератори), перевірка доступності та безпеки. У день події важливі дрібниці формують загальне враження: привітність реєстрації, читабельна навігація, реакція техпідтримки, видимість модераторів. Подія має бути спроектованим досвідом у логіці *experience economy*: емоційна пам'ять, чітка кульмінація, завершення з конкретними подальшими кроками [28]. Типові ризики: розсинхрон таймінгу; «зависання» під час переходів; непідготовлені ведучі/модератори. На що звернути увагу: запасні сценарії для критичних блоків; внутрішній канал зв'язку (рації/чат); виділена особа для управління таймингом з правом «стоп / го» [21].

Після події починається пост-івент. Тут підсумовується: що спрацювало/ні, швидкі перемоги / втрати, інсайти для наступного разу. Паралельно збирається зворотний зв'язок (анкети, інтерв'ю), рахуються КРІ (реєстрації, фактична відвідуваність, залученість, NPS, середній час перегляду стрімів, активність в інтерактивах), готується підсумкова публікація з матеріалами. Професійні асоціації підкреслюють: без якісного пост-івенту організація втрачає навчальну цінність власного досвіду [29].

Типові ризики: відкладений на тижні де-бріф; збір фідбеку «для галочки»; відсутність сховища матеріалів. На що звернути увагу: дедлайн 48 годин на де-бріф; стандартизована анкета; репозиторій записів / презентацій / гайдів із зручними ліцензіями. [11;14].

Далі відбувається оцінювання освітніх результатів. На додачу до загальних метрик доцільно застосовувати педагогічні моделі - наприклад, Кіркпатрік (**реакція → навчання → поведінка → результати**) та **управлінський цикл PDCA** («плануй - виконуй - перевіряй – дій»), який забезпечує безперервне вдосконалення. Рекомендовано проводити відкладені заміри (через 1–3 міс.): чи змінилась практика викладання, чи зріс інтерес студентів до ініціатив, чи з'явилися міжкафедральні співпраці. Типові ризики: плутання «вражень» із «навчальним результатом»; відсутність базового рівня (baseline) для порівняння. На що звернути увагу: до події зафіксувати baseline; визначити 2–3 освітні індикатори, які реально зібрати. [29].

Не менш важливими є сталість та інклюзія. Принципи ISO 20121:2024 підказують, як інтегрувати соціальні, екологічні та економічні аспекти у всі фази: політика закупівель (локальні/екологічні постачальники), цифрові програми/квитки, сортування, повторне використання декору, доступність контенту (субтитри, шрифт, контраст), безбар'єрність простору [31]. Типові ризики: «зелене» лише в комунікації; інклюзія як «додаток» у кінці; відсутність метрик сталості. На що звернути увагу: 1–2 вимірювані цілі сталості (**напр., частка цифрових матеріалів  $\geq 90\%$** ); **аудит**

доступності локації й контенту; інструктаж підрядників щодо стандартів. **Артефакти:** політика сталості для події, чек-лист доступності, план сортування/утилізації [30].

Сьогодні ключовим трендом є цифрова трансформація. Сучасні події тримаються на EMS/CRM, білетингу, автоматизованих нагадуваннях, аналітиці поведінки (відкриття листів, кліки, перегляди), сценаріях інтерактивів. Гібридні формати стали нормою, збільшують охоплення без критичного зростання витрат - за умови правильно спроектованої те - архітектури. Типові ризики: розрізнені інструменти без єдиної аналітики; «дані заради даних». На що звернути увагу: єдина панель показників; мінімальний набір подій-тригерів для відстеження; дотримання політик приватності. [31].

Завершальним етапом стає інституціоналізація івент-менеджменту. Коли досвід накопичено, заклад оформлює політику подій, внутрішні стандарти (таймінги, інклюзія/сталість, чек-листи безпеки), календар на рік, базу перевірених підрядників, шаблони документів і внутрішню базу знань. На освітніх програмах з'являються дисципліни з івент-менеджменту, що підвищує компетентність персоналу і студентів та зменшує залежність від ентузіазму окремих людей. Типові ризики: втрати інституційної пам'яті; «усе починаємо з нуля» щороку. На що звернути увагу: власний handbook подій; наставництво для нових координаторів; регулярні огляди практик [32].

Узагальнюючи все вище зазначене можемо представити весь процес у вигляді табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Етапи управління освітнім івентом

Етап	Основні дії / зміст етапу	Типові ризики	На що звернути увагу (ключові акценти)	Артефакти / результати
<b>1. Виявлення потреб і стейкхолдерів</b>	Аналіз освітнього середовища,	Хибно визначена потреба;	Чітко сформулювати очікувану	Бріф потреб; карта стейкхолдерів

	виявлення потреб різних груп, складання карти зацікавлених сторін, звірка з нормативами МОН	відсутність представників ключових груп; ігнорування бар'єрів доступу	зміну; перевірити реалістичність; визначити первинні метрики	з очікуваннями й ризиками
<b>2. Цілевизначення і концептуалізація</b>	Формування SMART-цілей, розробка концепції, визначення критеріїв успіху, створення карти цілей і портрету аудиторій	Розмиті або взаємовиключні цілі; нечітка цінність; відсутність інклюзії	Узгодити концепцію з місією; визначити користь і спадщину події	Концептуальна записка, карта цілей, портрет аудиторій
<b>3. Техніко-економічна оцінка</b>	Визначення масштабу, формату, ресурсів, складання RACI-матриці, попередній бюджет і план комунікації	Недооцінка часу/ресурсів; конфлікт дат; оптимізм у кошторисі	Резерв часу і коштів; перевірка технічних умов	Фінплан; RACI-матриця; узгоджене вікно дат
<b>4. Управління ризиками</b>	Ідентифікація ризиків (організаційні, технічні, безпекові, юридичні), оцінка ймовірності та впливу, розробка планів реагування	Відсутній відповідальний; сценарії без репетиції; ігнорування евакуації	Регулярні ризик-рев'ю; інструктаж волонтерів; «червона кнопка»	Реєстр ризиків; матриця оцінки; чек-лист безпеки
<b>5. Дизайн програми і сценарій</b>	Формування структури події, вибір форматів, механік залучення, розподіл блоків за досвідом (інформування / навчання /	Перевантажені таймінг; невідповідність формату цілям; відсутність пауз	Баланс контенту й інтеракцій; репетиції ключових сегментів	Сценарій програми, структура блоків, план взаємодії

	трансформація )			
<b>6. Бюджетування і партнерства</b>	Деталізація кошторису, розподіл людських ресурсів, формування системи партнерств / спонсорств	Оптимістичний кошторис; недооцінка ресурсів; запізнілі погодження	Резервний фонд; прозора фінзвітність; дедлайни закупівель	Кошторис; договірні рамки; спонсорські пакети
<b>7. Комунікація і маркетинг</b>	Розробка стратегії позиціонування, tone of voice, контент-план, зовнішній і внутрішній канали, пост-івент контент	Запізнілий старт кампанії; невідповідні повідомлення; відсутність модерації	Контент-календар; тест форматів; сценарії відповідей	Контент-план; медіакіт; гайд модераторів
<b>8. Проведення події (production)</b>	Координація команди, технічні перевірки, привітний hosting, контроль таймінгу, комунікація учасників	Розсинхрон таймінгу; збої переходів; непідготовлені ведучі	Резервні сценарії; внутрішній зв'язок; менеджер таймінгу	Run-of-show; duty-лист; чек-лист доступності
<b>9. Пост-івент (аналіз і фідбек)</b>	Збір зворотного зв'язку, аналіз KPI, підсумкова публікація, формування бази матеріалів	Відкладений де-бриф; формальний фідбек; відсутнє сховище	Дедлайн 48 год.; стандартизовані анкети; репозиторій матеріалів	Анкети; звіт; база контенту
<b>10. Оцінювання освітніх результатів</b>	Застосування моделей Kirkpatrick, PDCA; заміри впливу через 1–3 міс.	Плутання вражень із результатом; відсутній baseline	Зафіксувати baseline; вибрати 2–3 індикатори	Аналітичний звіт; освітні метрики
<b>11. Сталість і інклюзія</b>	Впровадження принципів ISO 20121:2024, екологічні закупівлі, доступність, утилізація, цифровізація	«Зелене» лише в комунікації; інклюзія як формальність	Реальні вимірювані цілі; аудит доступності	Політика сталості; чек-лист доступності

<b>12. Цифрова трансформація</b>	Інтеграція EMS/CRM, білетинг, аналітика, гібридні формати	Розрізнені інструменти; відсутня аналітика	Єдина панель показників; мінімум тригерів; дотримання приватності	ІТ-архітектура подій; панель даних
<b>13. Інституціоналізація івент-менеджменту</b>	Формування політики подій, внутрішніх стандартів, календаря, бази підрядників, навчальних курсів	Втрата інституційної пам'яті; «починаємо з нуля»	Handbook подій; наставництво нових координаторів	Політика подій; база знань; шаблони документів

Проведений аналіз дає підстави розглядати івент-менеджмент у закладах освіти як системний процес, що охоплює весь життєвий цикл події - від усвідомлення потреб і постановки цілей до оцінювання результатів та інституційного закріплення досвіду. На відміну від спонтанних або разових ініціатив, ефективний освітній івент є результатом послідовного проходження взаємопов'язаних етапів, кожен із яких потребує управлінської логіки, аналітичного підходу та творчої гнучкості. Саме така комплексність відрізняє івент-менеджмент від звичайної організації заходів, перетворюючи його на інструмент стратегічного розвитку освітньої установи.

На першому етапі ключовим чинником успіху є точне виявлення потреб, проблем і можливостей, на які має реагувати подія. Освітній івент повинен мати не формальну, а змістовну мету - вирішення конкретного педагогічного, комунікаційного чи соціального завдання. Надалі концептуалізація дозволяє надати цим потребам зрозумілу форму через цілі, формат, ціннісну пропозицію та чітку логіку впливу на учасників. На цій фазі проявляється взаємозв'язок між місією закладу, його стратегією розвитку та подієвою діяльністю, що робить івент не випадковим, а змістовно вмотивованим явищем.

Етапи попереднього планування, бюджетування та ризик-менеджменту формують управлінське підґрунтя події. Вони забезпечують передбачуваність,

дозволяють уникнути імпровізації й хаосу, дають можливість раціонально розподілити ресурси. Не менш важливими є етапи дизайну програми, логістики та комунікації, які визначають якість взаємодії учасників, створюють атмосферу довіри та емоційного залучення. У сучасних умовах особливої ваги набуває інтеграція принципів сталого розвитку та інклюзії, адже події в освіті мають виховний потенціал, формують соціально відповідальну поведінку та культуру співучасті.

Кульмінаційна фаза проведення події демонструє рівень професійності команди - від точності організації до створення позитивного досвіду кожного учасника. Водночас справжнє управлінське значення івенту розкривається після його завершення: під час збору зворотного зв'язку, аналізу показників ефективності та трансформації набутого досвіду в інституційну пам'ять. Саме пост-івент і подальша оцінка результатів забезпечують сталість розвитку, дозволяють навчатися на власних подіях і підвищувати якість майбутніх ініціатив.

Отже, івент-менеджмент в освіті - це не лише технологія організації заходів, а цілісна управлінська модель, заснована на аналітичному мисленні, системному плануванні та рефлексивному підході. Її впровадження сприяє зміцненню репутаційного капіталу закладу, розвитку внутрішньої культури співпраці, підвищенню мотивації учасників освітнього процесу. У сучасних реаліях - зокрема, в умовах воєнних викликів та соціальної нестабільності - послідовний і професійний івент-менеджмент стає засобом підтримки стійкості освітнього середовища, формування позитивної громадянської ідентичності та відновлення довіри до освітніх інституцій як осередків розвитку суспільства.

1.3. Особливості використання івент-менеджменту у військових закладах освіти

Військові заклади освіти України є унікальним сегментом системи вищої освіти, у якому поєднуються академічна, виховна, культурна та оборонна функції. На відміну від цивільних університетів, їхня діяльність спрямована не лише на підготовку фахівців, а й на формування офіцерів - лідерів, здатних діяти в умовах підвищеного ризику, невизначеності та відповідальності. Саме тому використання івент-менеджменту у військових навчальних закладах набуває особливого змісту: події тут стають не просто елементом корпоративної культури, а важливим інструментом виховання, комунікації та згуртованості військових колективів.

У сучасних умовах воєнного стану івент-менеджмент у військовій освіті виконує низку стратегічних функцій. По-перше, це підтримка морально-психологічного стану особового складу через позитивні емоційні переживання, відчуття спільності та взаємної підтримки. По-друге, це засіб формування корпоративної ідентичності та традицій, що є основою військової дисципліни й стійкості. По-третє, це комунікаційна платформа між освітнім закладом, громадськістю та Збройними Силами, яка підсилює імідж навчального закладу, розширює партнерські зв'язки та сприяє рекрутингу майбутніх курсантів [33].

Організація діяльності, що пов'язана із організацією подій у військових вищих навчальних закладах здійснюється на основі річного плану виховної та культурно-просвітницької роботи, який затверджується керівництвом закладу. У цьому плані визначаються ключові події, що мають символічне та виховне значення. Так, у Військовому інституті Київського національного університету імені Тараса Шевченка до таких заходів належать:

- урочиста церемонія прийняття Військової присяги, що є одним із найвідповідальніших і найцінніших моментів у житті курсанта;
- посвята у курсанти, яка супроводжується церемоніалом, виступами командування, ветеранів і капеланів, а також концертною програмою;
- випуск молодих лейтенантів та магістрів, що відзначає

завершення навчального циклу і є важливою іміджевою подією для закладу;

- святкування річниці заснування навчального закладу - подія, що об'єднує випускників, викладачів, курсантів і почесних гостей;

- тематичні концерти, благодійні акції, дні пам'яті та вшанування загиблих воїнів, які формують патріотичну свідомість і гідність молодих офіцерів [34].

В аналогічний спосіб у Національному університеті оборони України імені Івана Черняховського щорічно реалізується комплекс подій, який охоплює державні та військові свята, науково-практичні конференції, тижні військової освіти, фестивалі курсантської творчості. В усіх випадках важливо, що навіть традиційні урочистості набувають чіткої структури івент-менеджменту - із розробкою сценаріїв, таймінгів, дизайну комунікацій, PR-супроводу та логістики [16].

Особливістю івент-менеджменту у військових навчальних закладах є поєднання елементів державного протоколу з виховними завданнями. Кожна подія має відповідати військовим нормам і церемоніалам, але водночас має залишати простір для емоційного впливу. Наприклад, прийняття Військової присяги традиційно супроводжується музичним супроводом військового оркестру, урочистим шиккуванням підрозділів і виступами почесних гостей, але в межах програми часто використовуються сучасні мультимедійні рішення, презентації, пісенні або театралізовані елементи, що підсилюють сприйняття. Такі інноваційні підходи дозволяють поєднати традицію і сучасність, що позитивно впливає на мотивацію курсантів (*див. Додаток А, Б*).

Крім виховної функції, військові івенти виконують комунікативну та соціальну роль. Під час подій відбувається взаємодія між курсантами різних курсів, між військовими і цивільними викладачами, а також із представниками громадськості. Через це події стають важливим елементом внутрішньої комунікації, сприяють адаптації молодих курсантів і створенню «корпоративної пам'яті» інституту. У цьому контексті івент-менеджмент

виступає не лише як організаційна технологія, а як форма ціннісного управління освітнім середовищем військового закладу [35].

Планування подієвої діяльності у військових навчальних закладах відбувається на основі затвердженого річного плану виховної роботи. Цей документ є складовою системи військово-патріотичного виховання, затверджується начальником інституту або університету і погоджується з відповідними підрозділами Міністерства оборони України. До плану включаються як обов'язкові державні свята (День Збройних Сил України, День Незалежності, День захисників і захисниць України), так і внутрішні події, пов'язані з життєвим циклом навчального процесу - прийняття присяги, посвята в курсанти, випуски, тематичні концерти, вшанування пам'ятних дат [34].

На етапі підготовки кожного івенту створюється організаційна група або «штаб події», до складу якої входять представники командування, відділу психологічної підтримки персоналу, кафедр гуманітарних дисциплін, оркестру, прес-служби, а також курсанти-волонтери. Така структура дозволяє об'єднати управлінські, творчі та комунікаційні функції в єдину систему. Практика показує, що успішні військові івенти ґрунтуються на чіткому розподілі ролей: командування визначає стратегічну мету, виховна служба забезпечує ідейний зміст, а команда івент-координаторів відповідає за організаційні деталі, таймінг і комунікації [36].

Особливе значення у військових закладах освіти має психологічна складова івент-менеджменту. Події виконують роль емоційного «містка» між службовою дисципліною та людяністю, сприяють підтримці бойового духу, зняттю психологічного напруження, формуванню колективної згуртованості. У період повномасштабного вторгнення, коли військова освіта функціонує в умовах воєнного стану, кожен захід набуває терапевтичного і мотиваційного характеру. Наприклад, концерти військових оркестрів, благодійні акції на підтримку підрозділів ЗСУ, тематичні вечори пам'яті чи зустрічі з ветеранами

не лише зміцнюють моральний стан курсантів, а й формують емоційну стійкість - важливу складову професійної підготовки офіцера [37].

Під час планування та проведення військових івентів необхідно враховувати аспекти безпеки та протоколу. Усі заходи проходять з урахуванням рівня терористичної загрози, наявності укриттів, можливості швидкої евакуації. Організаційна група завжди готує план безпеки: схеми пересування, пункти першої допомоги, резервні маршрути. За потреби залучаються медичні працівники, чергові офіцери та представники військової служби правопорядку. Водночас безпека має поєднуватися з урочистістю - тому військовий церемоніал, стройові елементи, порядок шиккування підрозділів залишаються незмінними, адже вони створюють атмосферу гідності та шани (*див. Додаток А*).

Своєрідною ознакою військового івент-менеджменту є висока символічність подій. Кожен захід - це не лише сценарій, а й ритуал, який закріплює військові цінності: вірність присязі, братерство, відданість службі. Саме тому навіть художні номери підбираються відповідно до ідейної лінії - перевага надається творам патріотичного змісту, військовій музиці, пісням, що формують відчуття приналежності до спільної справи. Приклади таких програм спостерігаються у Військовому інституті, де тематичні концерти, вечори, вечори-зустрічі з відомими людьми, які організуються спільно з ветеранськими організаціями та за участі військовослужбовців, які повернулися з фронту (*див. Додаток Б*).

Ці події мають виховний і реабілітаційний ефект, адже дозволяють поєднати навчальний процес із практиками національної пам'яті .

Не менш важливою особливістю є взаємодія між військовими та цивільними структурами. Військові навчальні заклади, особливо ті, що входять до складу університетів (як, наприклад, ВІКНУ), активно співпрацюють із факультетами журналістики, психології, культурології, що розширює можливості для творчого підходу в організації подій. Така

взаємодія сприяє інтеграції військової освіти у ширший соціокультурний простір та зміцнює зв'язки між військом і суспільством (*див. Додаток Б*).

Важливим напрямом розвитку військового івент-менеджменту є впровадження цифрових інструментів планування та комунікації. У Військовому інституті КНУ, як і в НУОУ, поступово використовуються спеціалізовані електронні календарі, внутрішні платформи для координації (Google Workspace, MS Teams), онлайн-реєстрації на події, мультимедійна трансляція церемоній. Це підвищує ефективність управління, забезпечує прозорість комунікацій і дозволяє зберігати архіви подій у цифровому форматі, створюючи електронну пам'ять закладу [38].

Отже, специфіка івент-менеджменту у військових навчальних закладах полягає у поєднанні трьох вимірів: виховно-патріотичного, управлінсько-організаційного та емоційно-комунікативного. Події в цій системі виступають засобом підтримки традицій, формування моральної готовності до служби, зміцнення взаємодовіри між командуванням і курсантами. У результаті івент-менеджмент стає не лише частиною виховної роботи, а елементом національної безпеки, який формує стійке офіцерське середовище, готове до дій в умовах кризових викликів.

Починаючи з 2014 року, після початку антитерористичної операції на сході України, військові навчальні заклади зіткнулися з необхідністю перебудови всієї системи виховної та освітньої роботи. В умовах бойових дій і загострення безпекової ситуації роль івент-менеджменту зростає, адже саме події стали інструментом морально-психологічної підтримки курсантів, викладачів та офіцерського складу.

У цей період у навчальних закладах, зокрема у Військовому інституті Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Національному університеті оборони України імені Івана Черняхівського, Одеській військовій академії та інших, розпочалося впровадження патріотичних івентів нового типу. Вони були покликані не лише зберігати

традиції, а й формувати у курсантів усвідомлення участі в реальній війні, почуття обов'язку перед суспільством і гордості за Збройні Сили України.

У 2014–2016 роках у цих установах з'явилися такі формати, як зустрічі з учасниками бойових дій, вечори вшанування героїв, волонтерські акції зі збору допомоги фронту, проекти «Хто у формі?», «Зустрічі з відомими людьми», фотовиставки пам'яті загиблих офіцерів і курсантів. Під час таких подій відбувався не лише обмін досвідом, а й формування нових смислів військової освіти - від теоретичної підготовки до практичного служіння Батьківщині (*див. Додаток А*).

Івент-менеджмент цього періоду був спрямований на відновлення морального ресурсу колективів, а також на реінтеграцію ветеранів у навчальний процес. Багато випускників, що повернулися з фронту, ставали почесними гостями, менторами або викладачами, а їхні історії - центральним елементом виховних заходів [39].

Поступово в системі військової освіти сформувався новий тип подієвої культури, який поєднував урочистість, пам'ять і практичний досвід. Наприклад, традиційна церемонія вручення дипломів молодим лейтенантам у 2017–2019 роках почала містити елементи вшанування випускників, які загинули на фронті, та хвилини мовчання з покладанням квітів біля меморіальних дошок. Таким чином, івент набував подвійного змісту - святкового й меморіального.

У цей же час у Військовому інституті КНУ було започатковано щорічний цикл «Подій гідності» - низку тематичних заходів, присвячених обороні України, з елементами театралізованих реконструкцій, фотовиставок, онлайн-трансляцій і круглих столів із військовими експертами. Це демонструє, як подієва діяльність поступово перетворилася на інструмент стратегічних комунікацій між військовими, університетом і суспільством [40].

З 2020 року, у зв'язку з пандемією COVID-19, військові заклади освіти зіткнулися з новими викликами - обмеження масових заходів і потреба зберігати виховну роботу в дистанційних умовах. Саме тоді почалося активне

використання цифрових форматів івентів: онлайн-прийняття присяги, відео-привітання до Дня ЗСУ, дистанційні патріотичні марафони, прямі ефіри з бойових підрозділів. Цей досвід дистанційного івент-менеджменту згодом виявився надзвичайно корисним після 2022 року.

З початком повномасштабного вторгнення РФ у лютому 2022 року ситуація докорінно змінилася. Частина військових закладів освіти була евакуйована або розосереджена, курсанти опинилися в різних регіонах України, іноді - навіть у тимчасових навчальних базах або військових частинах. У таких умовах традиційна модель проведення подій стала неможливою.

Натомість івент-менеджмент набув адаптивного, гібридного характеру. Підготовка та проведення подій здійснювалися одночасно в офлайн-осередках і онлайн-середовищах, а ключовою метою стало збереження єдності освітньої спільноти попри фізичну роз'єднаність.

Наприклад, у Військовому інституті КНУ та НУОУ традиційні події, такі як День відкритих дверей, випуск магістрів, урочисті зібрання до державних свят, проводилися у змішаному форматі: частина учасників була присутня фізично, а інші - доєднувались через онлайн-платформи.

Сценарії таких подій передбачали синхронну трансляцію урочистих частин, виступів командування, капеланів і запрошених гостей. Завдяки цьому вдалося зберегти традиційність церемоній, забезпечуючи водночас безпеку персоналу [41].

Ще однією особливістю стало проведення мобільних або “виїзних” івентів - коли курсанти, розташовані на полігонах або в навчальних центрах, організовували власні малі урочистості: читали присягу, вручали відзнаки, проводили дні пам'яті у польових умовах. Командування навчальних закладів забезпечувало методичну та інформаційну підтримку таких подій через відеозв'язок або електронні інструкції. Таким чином, навіть у стані розосередження зберігався єдиний стандарт і церемоніальний кодекс військової освіти (*див. Додаток А*).

Важливим нововведенням після 2022 року стало впровадження елементів кризового івент-менеджменту. Це комплекс підходів, спрямованих на проведення заходів у нестабільних, небезпечних або непередбачуваних умовах. Військові навчальні заклади створюють сценарії адаптації - як діяти у разі повітряної тривоги, відключення електроенергії, кібератак, комунікаційних перебоїв. У кожному сценарії передбачаються резервні варіанти: скорочені церемонії, відкладені трансляції, евакуаційні паузи, альтернативні локації [42].

Це доводить, що сучасний івент-менеджмент у військових умовах перетворився з елемента PR чи дозвілля на інструмент оперативної стійкості освітньої системи.

Не менш важливою рисою стало посилення партнерства між військовими ЗВО та місцевими громадами. У багатьох регіонах України івенти військових закладів стали частиною спільних проєктів із органами самоврядування, ветеранськими об'єднаннями, волонтерськими ініціативами. Прикладами є проведення у 2023–2024 роках акцій «Марафон вдячності ЗСУ», «Курсантська пошта на передову», спільні благодійні концерти та заходи зі збору коштів для поранених. Такі ініціативи демонструють, що навіть у воєнних умовах військові івенти виконують суспільно-консолідуючу функцію, зміцнюючи довіру між армією та громадянами [43].

Особливий виклик становить емоційне навантаження курсантів, які часто мають родичів або друзів на фронті, іноді втрачають побратимів чи викладачів. Тому під час організації подій особлива увага приділяється психологічній безпеці, підтримці емоційної рівноваги та вшануванню пам'яті без травматизації. У програми вводяться елементи арт-терапії, символічні обряди світла, пісні та візуальні інсталяції, які дозволяють проживати колективну пам'ять і трансформувати біль у гідність.

Крім того, сучасні військові навчальні заклади дедалі частіше звертаються до інтерактивних та мультимедійних форматів івентів - онлайн-фотовиставок, VR-експозицій «Кроками героїв», проєктів «Віртуальний музей

військової освіти». Це не лише компенсує відсутність офлайн-простору, а й створює нові способи збереження традицій. Таким чином, війна стимулювала цифрову трансформацію подієвої культури військової освіти, зробивши її більш відкритою, мобільною та гнучкою [39].

Загалом досвід 2014–2025 років показує, що навіть у найскладніших умовах військові заклади освіти зуміли зберегти подієву культуру, пристосувавши її до реалій війни. Завдяки системному івент-менеджменту вдалося не лише підтримати бойовий дух і дисципліну, а й утвердити гуманітарний вимір військової освіти - через пам'ять, єдність і духовну стійкість. Сьогодні івенти у військових університетах є не просто традицією, а механізмом стійкості освітнього простору Збройних Сил України.

Проведений аналіз засвідчив, що івент-менеджмент у військових закладах освіти виконує не лише комунікаційно-організаційну, а передусім виховну, патріотичну та психологічну функцію. Події у системі військової освіти - це не просто урочистості чи традиційні свята, а форма збереження та передачі військових цінностей, дисципліни, корпоративної ідентичності та згуртованості колективу. Вони сприяють формуванню офіцерського світогляду, вихованню лідерства, почуття відповідальності та гідності, що є основою морально-психологічної стійкості військовослужбовців.

Таким чином, особливості організації івентів у вищих військових навчальних закладах визначаються поєднанням державного протоколу, військових традицій і сучасних управлінських підходів. Такі події, як прийняття Військової присяги, посвята у курсанти, випуск молодих лейтенантів, святкування річниць навчальних закладів, тематичні концерти й акції пам'яті, реалізуються на основі річного плану виховної роботи й мають стратегічний вплив на формування патріотичної свідомості. Військові івенти є інструментом зміцнення зв'язку між військом і суспільством, засобом підтримки морального духу, а також платформою для публічної репрезентації досягнень навчального закладу та його випускників. З початком війни росії проти України у 2014 році, а особливо після повномасштабного вторгнення

2022 року, івент-менеджмент військових закладів освіти зазнав трансформації, адаптувавшись до нових безпекових та організаційних умов. Події почали проводитись у гібридних, дистанційних і розосереджених форматах, але при цьому зберегли свою об'єднувальну та виховну роль. Івенти стали засобом емоційної підтримки, психічної реабілітації та відновлення колективної єдності серед курсантів і викладачів, які навчаються у різних регіонах країни. Таким чином, військовий івент-менеджмент у сучасних умовах виконує місію стійкості та спадкоємності військової освіти, забезпечуючи збереження традицій, формування національної ідентичності та духовної єдності оборонного середовища України.

### Висновки до розділу 1

Івент-менеджмент у системі освіти постає як сучасна управлінська технологія, що поєднує педагогічні, комунікаційні, соціальні та психологічні аспекти. Його сутність полягає у цілеспрямованій організації подій, які сприяють створенню позитивного освітнього середовища, розвитку комунікативної культури та підвищенню мотивації учасників освітнього процесу. Події виконують не лише інформаційну чи розважальну функцію, а й мають виховний, іміджевий ефект та ефект соціалізації, формуючи спільні цінності, зміцнюючи корпоративну ідентичність і підвищуючи престиж освітньої установи.

Івент-менеджмент у закладах освіти є системним процесом, який охоплює всі етапи життєвого циклу події - від виявлення потреб і постановки цілей до оцінювання результатів та аналізу ефективності. Кожен етап - планування, розробка концепції, визначення бюджету, логістика, управління ризиками, комунікація, реалізація та пост-івент - формує основу управлінської культури закладу. Важливу роль відіграють принципи сталого розвитку, інклюзії, цифровізації та прозорі взаємодії зі стейкхолдерами. У цьому контексті івент-менеджмент забезпечує не лише якість організації заходів, а й

постійне вдосконалення освітнього середовища через практику планування, командну роботу й аналітичний підхід.

Особливого значення івент-менеджмент набуває у військових навчальних закладах, де події виконують роль морально-психологічного й виховного інструменту. Урочисті церемонії, такі як прийняття Військової присяги, посвята у курсанти, випуск лейтенантів і магістрів, тематичні концерти, дні пам'яті та благодійні акції сприяють формуванню патріотизму, дисципліни, почуття честі й колективної відповідальності. З 2014 року, а особливо після початку повномасштабного вторгнення 2022 року, івент-менеджмент у військових навчальних закладах зазнав суттєвої трансформації: події стали проводитися у гібридних та дистанційних форматах, з урахуванням вимог безпеки та розосередженого навчання. Незважаючи на складні умови, вони зберегли духовну, патріотичну та об'єднуючу місію, ставши засобом підтримки стійкості освітнього середовища та національної ідентичності.

Отже, івент-менеджмент в освітній сфері - це не лише технологія організації заходів, а стратегічний інструмент управління розвитком закладу освіти. Він об'єднує планування, цінності, творчість і комунікацію в єдину систему, що формує сучасну культуру освіти. У військовому вимірі цей підхід виконує ще важливішу функцію - сприяє збереженню моральної сили суспільства, утвердженню патріотизму та духовної єдності у період воєнних викликів, забезпечуючи стійкість та безперервність освітнього процесу навіть у надзвичайних умовах.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ ІВЕНТ-ЗАХОДІВ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

#### 2.1. Загальна характеристика закладу освіти

У системі сучасного освітнього менеджменту загальна характеристика закладу освіти розглядається як комплексне управлінське узагальнення, яке дає змогу оцінити місію, структуру, ресурси, потенціал і стратегічну роль освітньої установи у національному та галузевому контексті. Вона є своєрідним «портретом організації», що відображає її цілі, соціально-економічне середовище, кадровий і науковий потенціал, матеріальну базу, інноваційну політику та систему цінностей. Для управлінця освіти така характеристика має не лише описовий, а й аналітичний характер, оскільки на її основі формуються управлінські рішення, визначаються пріоритети розвитку, напрями модернізації та показники ефективності діяльності [44].

Загальна характеристика є важливою складовою стратегічного управління, адже дозволяє встановити баланс між зовнішніми викликами й внутрішніми можливостями закладу. Вона включає аналіз нормативно-правової бази, інституційного статусу, історії становлення, освітніх програм, структури управління, кадрового складу, наукової діяльності, партнерських зв'язків, соціальної ролі й репутаційного капіталу. У межах магістерського дослідження така характеристика виконує функцію вихідної аналітичної рамки для подальшого вивчення організаційної культури, управлінських процесів і реалізації конкретних напрямів розвитку, зокрема івент-менеджменту.

В управлінському аспекті характеристика закладу освіти також дає змогу виявити ступінь його автономії, гнучкість системи управління, кадрову політику, цифрову зрілість і рівень інтеграції в освітній простір держави. Стратегічний потенціал вищого навчального закладу визначається не лише його академічним іміджем, а здатністю до самоорганізації, партнерства та суспільного лідерства [45]. Саме тому в сучасних умовах важливо не просто

окреслити основні відомості про заклад, а зрозуміти, яку місію він виконує у соціально-освітньому просторі України, які ресурси залучає, якими цінностями керується і як реагує на динаміку зовнішнього середовища.

Одним із провідних суб'єктів військової освіти в Україні є ВІКНУ. Це унікальний заклад, що поєднує класичні університетські традиції з вимогами підготовки офіцерських кадрів для Збройних Сил України. Його історія, структура, кадровий потенціал і соціальна місія дозволяють розглядати інститут як модель інтегрованої військово-гуманітарної освіти, що функціонує на перетині академічної науки, оборонної сфери та державного управління [46].

ВІКНУ є структурним підрозділом Київського національного університету імені Тараса Шевченка, створеним на підставі постанови Кабінету Міністрів України № 764 від 30 травня 1998 року «Про створення Військового інституту при Київському національному університеті імені Тараса Шевченка» [47]. Інститут має статус вищого військового навчального закладу, що здійснює підготовку офіцерів тактичного рівня для Збройних Сил України та інших силових структур держави. Освітня діяльність ВІКНУ ґрунтується на поєднанні військової, наукової та гуманітарної підготовки, що відповідає європейським підходам до інтегрованої військової освіти (Integrated Military Education Concept) [46].

Сьогодні інститут є одним із найбільш авторитетних центрів військової освіти в Україні. Його освітня стратегія базується на поєднанні академічних стандартів університету Шевченка з військовими доктринальними вимогами. Це забезпечує високий рівень підготовки майбутніх офіцерів у сфері національної безпеки, міжнародних відносин, кіберзахисту, військової журналістики, перекладу, психології та управління. Особливу увагу інститут приділяє розвитку лідерських компетентностей, мовної підготовки та морально-психологічної стійкості курсантів - чинникам, які визначають ефективність командирської діяльності у сучасному військовому середовищі [48].

ВІКНУ має розгалужену структуру, до складу якої входять факультети, кафедри, наукові лабораторії, центр інтенсивної мовної підготовки, бібліотека, комплекс приміщень для проживання курсантів, спортивні й навчально-польові бази. В управлінській системі діє начальник інституту, який здійснює загальне керівництво та відповідає за стратегічний розвиток, а також заступники з навчальної, виховної, наукової, адміністративної та тилової роботи. Така структура відповідає принципу функціонального розподілу повноважень і є типовою для закладів оборонного профілю [49].

У межах загальної характеристики слід також відзначити соціально-комунікаційну роль інституту, який активно взаємодіє з Міністерством оборони, іншими університетами, громадськими організаціями та міжнародними партнерами. Зокрема, ВІКНУ бере участь у спільних програмах НАТО «Defense Education Enhancement Programme» (DEEP) та у партнерських ініціативах із Польщею, Литвою, США, Канадою щодо розвитку лідерства, психологічної підготовки та мовної освіти [40;52]. Це свідчить, що інститут не лише готує офіцерів, а й виступає активним суб'єктом міжнародної співпраці у сфері військової освіти, формуючи сучасний імідж українських Збройних Сил як європейської армії.

Таким чином, загальна характеристика Військового інституту КНУ демонструє його багатофункціональний характер і стратегічну роль у формуванні нового типу офіцера - освіченого, мобільного, адаптивного до змін. Інститут функціонує не лише як освітня установа, а як інституційна платформа розвитку оборонної культури, науки й громадянського лідерства, що відповідає сучасним викликам національної безпеки України.

Ключовим чинником ефективності діяльності будь-якого закладу освіти є кадровий потенціал, який визначає якість освітнього процесу, рівень наукових досліджень і здатність до інноваційного розвитку. У Військовому інституті КНУ функціонує стабільна система формування, підготовки й мотивації кадрів, що базується на принципах професіоналізму, спадкоємності та постійного підвищення кваліфікації. Викладацький склад поєднує

військових фахівців з бойовим досвідом, науковців університету Шевченка та запрошених експертів із галузей міжнародної безпеки, лінгвістики, права, інформаційних технологій і психології.

За даними внутрішнього аналітичного звіту інституту за 2023 рік, понад 65% науково-педагогічних працівників мають наукові ступені, а близько третини - вчені звання. Значна частина офіцерів-викладачів брали участь у бойових діях або виконували завдання у зоні проведення ООС, що забезпечує високу практичну релевантність освітнього контенту. Для цивільних викладачів створені умови для проходження стажувань у військових частинах, а для військовослужбовців - участь у науково-дослідних проєктах і міжнародних семінарах. Такий підхід формує синергію теорії та практики, характерну для сучасної європейської військової освіти [40].

Підготовка фахівців у ВІКНУ здійснюється за освітніми програмами першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів у галузях знань, як наприклад «Гуманітарні науки», «Соціальні та поведінкові науки», «Інформаційні технології» (*див. Додаток В*). Кожна програма розробляється у відповідності до стандартів вищої освіти України та вимог Міністерства оборони. Важливо, що освітні плани узгоджуються з європейськими рамками кваліфікацій EQF, що забезпечує академічну мобільність випускників.

Значна увага приділяється мовній підготовці курсантів, адже ВІКНУ є базовим закладом для реалізації «Програми інтенсивного вивчення іноземних мов у системі військової освіти України». У Центрі інтенсивної мовної підготовки щороку навчаються понад 500 курсантів і слухачів, які опановують англійську, німецьку, французьку та польську мови відповідно до стандартів STANAG 6001. Центр активно співпрацює з міжнародними інструкторами, зокрема з Канади, Польщі та Литви (*див. Додаток Б*). Така підготовка дозволяє випускникам ефективно взаємодіяти у багатонаціональних штабах, миротворчих місіях і міжнародних навчаннях.

Важливою складовою діяльності інституту є науково-дослідницька робота, спрямована на вирішення актуальних проблем безпеки та оборони

держави. Основними напрямками досліджень є розвиток систем управління військами, кіберзахист, психологічне забезпечення бойових дій, військова журналістика, лінгвістичне забезпечення оборонних структур, інноваційні технології у військовій освіті. На базі кафедр функціонують наукові школи, які розробляють власні методики підготовки фахівців, адаптовані до умов гібридних загроз. Щорічно видаються тематичні збірники «Військова освіта» та «Проблеми розвитку військової педагогіки», у яких публікуються результати досліджень викладачів і курсантів.

Матеріально-технічна база інституту відповідає сучасним вимогам. ВІКНУ має навчально-тренувальний полігон, полігон психологічної підготовки, тир, спортивний комплекс, мультимедійні класи, сучасні комп'ютерні лабораторії, спеціалізовані лінгафонні кабінети, центр симуляційного навчання та електронну бібліотеку з доступом до баз даних НАТО і SpringerLink. Активно впроваджуються цифрові інструменти управління навчанням (LMS Moodle, MS Teams, e-KNU), які забезпечують дистанційне навчання, особливо актуальне у період воєнного стану.

Однією з відмінних рис ВІКНУ є потужна система виховної та культурно-патріотичної роботи, яка інтегрована в освітній процес. Вона реалізується через систему подій, спрямованих на формування цінностей військової служби, національної гідності, відповідальності та моральної зрілості. План виховної роботи затверджується щорічно, включає урочисті церемонії (прийняття присяги, посвята, випуски), дні пам'яті, благодійні акції, культурно-просвітницькі заходи. Участь курсантів у цих подіях сприяє формуванню лідерських навичок, згуртованості колективу та розвитку почуття служіння державі [35].

Важливою частиною управлінської культури інституту є психологічна підтримка курсантів і викладачів. Після 2022 року особливу роль відіграє відділ психологічної підтримки персоналу, який проводить тренінги з резильєнтності, емоційної саморегуляції, кризової комунікації. Залучаються фахівці-психологи з досвідом роботи в зоні бойових дій, що дозволяє

адаптувати освітній процес до умов воєнного часу та підтримувати психологічну стійкість навчальної спільноти [39].

Інститут активно розвиває міжнародні зв'язки та проєктну діяльність, бере участь у програмах Erasmus+, eTwinning, Baltic Defence College та Partnership for Peace. Партнерство з іноземними військовими навчальними закладами дає змогу курсантам брати участь у спільних навчаннях, конференціях, мовних курсах і наукових форумах. Це сприяє підвищенню рівня академічної мобільності та впровадженню європейських стандартів управління освітою (*див. Додаток Б*).

Системна взаємодія з громадськістю також є важливим елементом загальної характеристики інституту. ВІКНУ регулярно проводить дні відкритих дверей, інформаційні кампанії, патріотичні марафони та просвітницькі івенти у школах і коледжах. Завдяки цьому заклад підтримує позитивний імідж у суспільстві, формуючи довіру до військової освіти як до соціально значущого інституту держави (*див. Додаток Б*).

Таким чином, кадровий, науковий, матеріально-технічний і виховний потенціал Військового інституту КНУ забезпечує його лідерські позиції в системі військової освіти України. Заклад демонструє здатність до інноваційного розвитку, міжнародного співробітництва та адаптації до умов воєнного часу, що робить його прикладом ефективного освітнього менеджменту в оборонній сфері.

Організаційна культура Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка є системою, яка утворює чинник діяльності інституту. Вона поєднує традиції класичної університетської школи, притаманної КНУ ім. Тараса Шевченка, із специфічною військовою корпоративною культурою, заснованою на дисципліні, відповідальності, патріотизмі та почутті обов'язку. Така синергія академічних і військових принципів створює особливу атмосферу - поєднання інтелектуальної свободи з чіткою структурою командного управління.

Філософія управління у ВІКНУ базується на принципах єдності командування, партнерства, компетентності та відповідальності. Важливу роль відіграє горизонтальна комунікація між керівництвом, викладачами, курсантами й адміністративним персоналом, що сприяє розвитку довіри та взаємоповаги. У межах демократичної моделі управління університетом військовий інститут зберігає автономію у прийнятті рішень, що стосуються навчального процесу, виховної роботи та міжнародного співробітництва, але водночас діє у рамках доктринальних документів Міністерства оборони України [33].

Однією з управлінських особливостей інституту є інтеграція планово-аналітичної та стратегічної функцій. Щороку формується стратегічний план розвитку, який містить ключові цілі у сфері освіти, науки, виховання, міжнародного партнерства та інфраструктури. Цей документ є основою для оцінювання результативності роботи підрозділів, підготовки звітів та розподілу ресурсів. Такий підхід відповідає принципам результативного управління (performance management), рекомендованого НАТО для закладів оборонної освіти [76].

Водночас інститут залишається відкритим до інновацій та адаптацій. З 2022 року у структурі управління з'явилися координатори цифрової трансформації, відповідальні за впровадження електронного документообігу, моніторинг LMS-платформ, управління даними та аналітику навчальних результатів. Це свідчить про перехід ВІКНУ від традиційної до даних-орієнтованої моделі управління (data-driven management), що дає змогу приймати рішення на основі достовірних показників, а не лише інтуїції чи досвіду.

Важливою складовою організаційної культури є система наставництва (менторства). Кожен курсант має закріпленого офіцера-наставника, який супроводжує його не лише у навчанні, а й у питаннях морального розвитку, психологічної підтримки та професійного становлення. Подібна система є ефективним інструментом передачі досвіду, що підсилює згуртованість

військових колективів і водночас знижує ризики емоційного вигорання курсантів у період адаптації [39].

Серед сильних сторін інституту слід відзначити високу якість кадрового потенціалу, розвинену матеріально-технічну базу, багаторівневу систему морально-психологічного забезпечення, тісну інтеграцію з академічною спільнотою університету Шевченка, а також міжнародну співпрацю. ВІКНУ посідає провідні позиції у сфері військової журналістики, лінгвістичного забезпечення оборони, психології війни та лідерства. Відкритість до партнерства дозволяє залучати експертів НАТО, ОБСЄ, Польщі, Канади, США до викладання та тренінгів, що суттєво підвищує рівень підготовки курсантів.

До викликів і слабких сторін належить обмежене фінансування окремих напрямів наукової діяльності, потреба в оновленні навчально-тренувальної бази та посиленні цифрової інфраструктури. В умовах війни гостро стоїть проблема кадрового навантаження, адже частина офіцерів-викладачів бере участь у бойових діях або виконує службові завдання, що вимагає гнучких рішень з організації навчального процесу. Водночас ці обмеження стимулюють інститут до пошуку нових форм управління, впровадження дистанційних технологій і розвитку резерву молодих викладачів [40].

Перспективи розвитку інституту визначаються його здатністю інтегруватися у європейський освітній та безпековий простір. ВІКНУ бере участь у реалізації концепції «Єдиного простору військової освіти України», що спрямована на стандартизацію навчальних програм відповідно до рамок НАТО та ЄС. Одним із стратегічних пріоритетів є створення Науково-освітнього центру оборонних комунікацій і стратегічних досліджень, який має стати платформою для спільних досліджень із зарубіжними партнерами у сфері стратегічних комунікацій і кібер-оборони.

Оцінюючи загальний управлінський потенціал інституту, можна констатувати, що він є збалансованою організаційною системою, у якій поєднуються елементи бюрократичної стабільності й динамічної гнучкості.

Наявність чіткої структури управління забезпечує дисципліну та передбачуваність рішень, тоді як розвинена корпоративна культура та цифрові інструменти сприяють інноваційному розвитку. У цьому полягає стратегічна конкурентна перевага ВІКНУ у системі військової освіти України.

У сучасних умовах повномасштабної війни роль інституту значно виходить за межі суто освітньої. Він стає центром національної стійкості, інтелектуальної підтримки армії та духовної мобілізації суспільства. Підготовка офіцерів у ВІКНУ - це не лише навчання, а формування світогляду, відповідальності, етичних засад і готовності до служіння. Таким чином, загальна характеристика закладу свідчить про його здатність не лише виконувати освітню функцію, а й відігравати ключову роль у забезпеченні національної безпеки, інтегруючи військову освіту у загальнодержавну систему розвитку людини та суспільства.

Проведений аналіз засвідчив, що Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка є одним із провідних центрів військової освіти України, який поєднує традиції класичного університету з вимогами сучасної системи національної безпеки. Заклад має чітко визначену місію - підготовку високоосвічених офіцерів нового покоління, здатних діяти в умовах гібридних загроз, інформаційних викликів і воєнного стану. Його діяльність характеризується стабільною управлінською структурою, високим рівнем кадрового потенціалу, інноваційними методами навчання та потужною виховною системою, орієнтованою на формування лідерства, відповідальності та патріотизму. Варто підкреслити, що тенденція набору вступників зростає щороку з початком повномасштабного вторгнення РФ на територію України. така тенденція свідчить, що є зацікавленість абітурієнтів. Кількість випускників освітньо-кваліфікаційних рівнів “бакалавр” та “магістр” відповідно теж збільшується.

Інститут демонструє здатність до динамічного розвитку, активно впроваджує цифрові технології, розвиває міжнародне партнерство та науково-дослідну діяльність, що підсилює його роль у формуванні європейського

стандарту військової освіти. Ефективна організаційна культура, система наставництва та морально-психологічна підтримка створюють сприятливе освітнє середовище, яке забезпечує професійне становлення курсантів навіть у складних умовах воєнного часу. Водночас інститут зберігає відкритість до суспільства, активно бере участь у патріотичних і просвітницьких ініціативах, формуючи позитивний імідж Збройних Сил України.

Отже, Військовий інститут КНУ ім. Тараса Шевченка можна розглядати як модель ефективного поєднання управлінських, освітніх та виховних функцій у сфері оборонної освіти. Його системність, гнучкість і орієнтація на інновації забезпечують не лише високу якість підготовки офіцерів, а й стратегічну стійкість освітнього процесу. Інститут відіграє ключову роль у зміцненні оборонного потенціалу держави, утвердженні гуманітарних цінностей у військовому середовищі та розвитку національної освітньої політики у контексті європейських інтеграційних процесів.

## 2.2. Реакція освітніх інституцій на кризу: нові моделі управлінської культури

В оцінці ефективності функціонування будь-якої освітньої установи ключову роль відіграє аналіз зовнішнього середовища, оскільки саме воно формує умови, ресурси та обмеження для її розвитку. У менеджменті освіти під зовнішнім середовищем розуміють сукупність політичних, економічних, соціальних, правових, технологічних і культурних факторів, які безпосередньо чи опосередковано впливають на діяльність закладу. На думку Дж. Дафта, зовнішнє середовище є «джерелом невизначеності, з якої менеджери мають витягувати можливості для інновацій і розвитку» [50].

Для військових закладів освіти аналіз зовнішнього середовища має особливе значення, адже вони функціонують у перетині двох систем управління - освітньої та оборонної. Це означає, що їхня діяльність одночасно регулюється Міністерством оборони України, Міністерством освіти і науки, а також безпосередньо залежить від політичної, безпекової та економічної

ситуації у державі. У період воєнного стану цей вплив посилюється в рази: зовнішнє середовище стає детермінантою виживання, адаптації та стійкості освітньої системи.

В умовах повномасштабної війни (з 2022 р.) зовнішнє середовище для військових навчальних закладів характеризується високим рівнем турбулентності та невизначеності. З одного боку, воно створює загрози (небезпека для персоналу, пошкодження інфраструктури, міграція викладачів і курсантів, енергетичні та комунікаційні перебої), з іншого - відкриває нові можливості для реформування військової освіти, підвищення її ефективності та інтеграції у євроатлантичний простір.

Зовнішнє середовище можна умовно поділити на макро- та мезорівень.

На макрорівні діють політичні, правові, економічні, соціальні, демографічні та технологічні чинники - тобто все те, що визначає контекст існування системи освіти в державі.

На мезорівні діють фактори безпосереднього оточення - міністерства, військові частини, партнерські установи, громади, ринок праці, громадські організації, медіа.

Для оцінки цих впливів у сучасному менеджменті використовується модель PEST-аналізу (Political, Economic, Social, Technological), адаптована для освітнього сектора як аналітичний інструмент стратегічного планування [52].

У випадку Військового інституту КНУ ім. Тараса Шевченка ця оцінка має подвійну природу. З одного боку, інститут підпорядковується освітньому простору університету Шевченка, з іншого - є структурною одиницею оборони держави, де ключовими є накази, директиви та стандарти Міністерства оборони України. Відтак його зовнішнє середовище має подвійну нормативну й стратегічну залежність, що суттєво впливає на процеси планування, комунікацій, фінансування й кадрового забезпечення [86].

Ключовими параметрами оцінки зовнішнього середовища для військових закладів освіти є:

- політико-правові умови (державна політика в галузі освіти та оборони, законодавчі обмеження, регуляторні рамки);
- економічне середовище (ресурсне забезпечення, макрофінансові тенденції, міжнародна допомога, воєнна економіка);
- соціокультурні фактори (ставлення суспільства до військової служби, демографічна ситуація, гендерна політика, рівень патріотизму);
- технологічні та інноваційні умови (цифровізація, військово-технічний прогрес, гібридні технології освіти);
- безпековий контекст (рівень загроз, воєнна ситуація, адаптивність системи).

Управлінське значення оцінки зовнішнього середовища полягає в тому, що вона дозволяє виявити ризики, передбачити зміни й сформувати адаптивні стратегії, завдяки яким навчальний заклад може зберігати стабільність у кризових умовах. Як зазначає С. Калашнікова, «ефективний освітній менеджмент не уникає змін, а будує систему, яка здатна їх передбачати й перетворювати у переваги» [87, с. 19].

На прикладі Військового інституту КНУ можна простежити, що його зовнішнє середовище формується під впливом двох головних сил:

зовнішньополітичних та безпекових обставин, пов'язаних із війною, міжнародними союзами, допомогою партнерів;

внутрішніх соціально-економічних і демографічних процесів, які впливають на набір курсантів, фінансування та кадрову стабільність.

Починаючи з 2014 року, коли розпочалися бойові дії на сході України, зовнішнє середовище для військових освітніх інституцій стало кризовим, але стимулюючим. Саме тоді розпочався процес оновлення навчальних програм, підвищення якості морально-психологічної підготовки та впровадження міжнародних стандартів навчання. Після 2022 року ці тенденції посилюються: зовнішнє середовище стало одночасно джерелом загроз і драйвером трансформації.

Таким чином, у сучасних умовах воєнного часу оцінка зовнішнього середовища військових закладів освіти має не лише діагностичне, а й прогностичне значення. Вона допомагає не просто констатувати факт впливу факторів, а вибудовувати траєкторії адаптації, забезпечуючи стійкість системи освіти до зовнішніх викликів.

Починаючи з 2014 року, коли розпочалися бойові дії на сході України, зовнішнє середовище для військових освітніх інституцій стало кризовим, але стимулюючим. Саме тоді розпочався процес оновлення навчальних програм, підвищення якості морально-психологічної підготовки та впровадження міжнародних стандартів навчання. Після 2022 року ці тенденції посилилися: зовнішнє середовище стало одночасно джерелом загроз і драйвером трансформації.

Отже, для глибшого розуміння впливів на діяльність військових закладів освіти доцільно перейти від загальної характеристики середовища до його структурного аналізу. У сучасному освітньому менеджменті таким інструментом виступає PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), який дозволяє комплексно оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, визначити ризики й можливості розвитку закладу. На прикладі Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка цей аналіз дає змогу не лише описати умови функціонування, а й виявити стратегічні напрями адаптації до воєнних викликів.

Поточне політико-правове середовище для військових закладів освіти визначається режимом воєнного стану, курсом на євроатлантичну інтеграцію та паралельним підпорядкуванням двом системам регулювання - оборонній і освітній. Це означає одночасне виконання вимог Міністерства оборони України (стандарти підготовки офіцерів, доктринальні документи, безпекові протоколи) та МОН України (ліцензування, освітні стандарти, атестація кадрів, академічна доброчесність). Додатково на правове поле впливають міжнародні зобов'язання України в межах НАТО і ПЄС, які поступово

гармонізують програми підготовки з підходами професійної військової освіти (PME) країн-партнерів [51; 53].

Політико-правова рамка для організації освітнього процесу в умовах воєнного стану була уточнена низкою документів МОН (листи, накази щодо організації навчання, дистанційних форматів, видачі документів), що створило нормативну основу для гнучкого режиму навчання, зокрема гібридних і розосереджених моделей [54]. У такому контексті івент-активності військових ЗВО (прийняття присяги, посвята, випуски, концерти й вшанування) потребують одночасного дотримання протоколу, безпекових вимог і освітніх процедур - від погодження сценаріїв до дотримання правил публічної комунікації.

Економіка воєнного часу поєднує високі оборонні видатки, зовнішнє фінансування міжнародними організаціями (МВФ, Світовий банк, ЄБРР) та обмежені внутрішні інвестиційні ресурси. Для системи військової освіти це означає залежність оновлення матеріально-технічної бази, цифрових проєктів і модернізації навчальних приміщень від донорської допомоги, грантів і цільових програм ЄС та НАТО. Макроекономічні тенденції демонструють, що у 2025 році темпи зростання ВВП України становитимуть близько 2%, а частка витрат на сектор оборони залишиться на рівні понад 25% державного бюджету. Паралельно міжнародні донори інвестують у проєкти енергетичної стійкості, безпечного навчання та цифрової трансформації університетів [55].

Для ВІКНУ ці тенденції означають необхідність впровадження змішаних фінансових моделей, де традиційне бюджетне фінансування поєднується з грантовими коштами та партнерськими ресурсами. Інститут адаптує свою івент-менеджментову діяльність до цих умов, використовуючи енергоощадні сценарії (денні формати, відкриті простори), цифрові трансляції й інтегровані партнерські заходи з університетом Шевченка.

Соціальний контекст визначається масштабами вимушеного переміщення населення, демографічними змінами, підвищенням запиту на психологічну підтримку та переосмисленням ролі військової служби в

суспільстві. Згідно з даними УВКБ ООН, станом на 2024 рік понад 6 млн українців перебували за кордоном, а всередині країни - понад 3,5 млн внутрішньо переміщених осіб [56]. Такі обставини створюють нову соціальну динаміку в закладах освіти, де значна частина курсантів і викладачів навчається або працює у віддалених умовах.

Для військових закладів освіти це означає потребу у створенні гнучких навчальних і подієвих форматів, які враховують різний рівень доступу до ресурсів, безпеки й психологічної готовності. Івенти у ВІКНУ часто мають гібридний характер - частина учасників перебуває офлайн, частина долучається онлайн, а події записуються для відкладеного перегляду. Такі рішення узгоджуються з рекомендаціями ЮНЕСКО щодо освіти в умовах надзвичайних ситуацій, де пріоритетними визнано гнучкість, безпеку та добробут учасників освітнього процесу [57].

Крім того, соціальне середовище стимулює розвиток інклюзивності та психологічної культури. Військові інститути приділяють особливу увагу підтримці курсантів, які мають травматичний досвід або членів родин військових, що загинули. Це безпосередньо впливає на структуру подій - додаються елементи рефлексії, хвилини мовчання, благодійні ініціативи, спільні акції з ветеранськими організаціями.

Технологічний розвиток є ключовим чинником трансформації системи військової освіти. Він охоплює як цифровізацію управлінських і навчальних процесів, так і впровадження нових форм івент-активності. З 2022 року в Україні спостерігається стрімке зростання впровадження електронних систем управління навчанням (LMS Moodle, MS Teams, eKNU), а також розвиток віртуальних лабораторій і симуляцій у військовій підготовці [27]. Ці технології забезпечують безперервність освітнього процесу навіть за умов евакуації, відключень електроенергії чи руйнування інфраструктури.

Водночас військово-технічний прогрес змінює й зміст навчання - у фокусі опиняються теми кіберзахисту, роботи з безпілотними системами, інформаційних операцій, цифрової безпеки. Це вимагає від ВІКНУ адаптації

навчальних програм, а також проведення науково-практичних конференцій та івентів нового формату (хакатони, симуляційні змагання, кіберформи). Технологічні інновації дозволяють також знизити витрати на логістику і підвищити залученість через використання інструментів аналітики участі, стрімінгу та інтеграції з платформами НАТО DEEP [51; 58].

Підсумкова PEST-діагностика для ВІКНУ відображена у табл.2.1.

Таблиця 2.1

### PEST-аналіз зовнішнього середовища ВІКНУ

Фактор	Характеристика середовища	Вплив на діяльність ВІКНУ / Рекомендовані дії
<b>P (Політика / Право)</b>	Подвійна нормативна рамка (МОУ + МОН), курс на НАТО / ЄС.	Необхідність синхронізації локальних актів, уніфікації процедур і стандартів безпеки.
<b>E (Економіка)</b>	Уповільнене зростання економіки, висока залежність від донорів.	Формування гібридних бюджетів подій, розвиток партнерських форматів, впровадження енергоощадних рішень.
<b>S (Соціум)</b>	Масштабне переміщення населення, підвищене емоційне навантаження.	Гібридизація освітніх подій, запровадження протоколів психологічної безпеки, активне залучення ветеранських спільнот.
<b>T (Технології)</b>	Цифровізація, військово-технічні інновації.	Перехід до принципу <i>digital-by-default</i> у менеджменті подій, розвиток науково-технологічних треків у навчальному процесі.

Таким чином, аналіз зовнішнього середовища засвідчив, що Військовий інститут КНУ функціонує у надзвичайно складному, але водночас динамічному контексті, де поєднуються фактори ризику та розвитку. Політична підтримка, міжнародне партнерство, технологічна інноваційність і соціальна стійкість стають ключовими ресурсами його адаптації до викликів війни та модернізації освітнього процесу.

Оцінювання зовнішнього середовища військових закладів освіти виявило складну систему впливів, у якій поєднуються політична турбулентність, економічна нестабільність, соціальні трансформації та технологічні зрушення. Для Військового інституту КНУ це означає не лише необхідність реагувати на обставини, а й формувати активну адаптаційну позицію - тобто перетворювати виклики на можливості, а нестабільність - на

ресурс розвитку. У сучасному розумінні стратегічного управління стійкість закладу освіти визначається не відсутністю ризиків, а здатністю ефективно ними управляти, розробляти сценарії реагування та диверсифікувати ресурси [59].

Ключові ризики зовнішнього середовища можна описати наступним чином:

1. Безпековий ризик. Постійна загроза ракетних атак, евакуацій, руйнувань і перебоїв інфраструктури безпосередньо впливає на безперервність освітнього процесу та проведення публічних заходів. ВІКНУ змушений регулярно адаптовувати свої плани івентів під поточну безпекову ситуацію, застосовуючи принцип “готовності до відновлення” [60].

2. Кадрово-організаційний ризик. Унаслідок мобілізації частини викладачів та адміністративного персоналу, а також переміщення родин курсантів у різні регіони країни, інститут стикається з дефіцитом кадрів і підвищеним навантаженням на науково-педагогічних працівників. Це вимагає розширення системи наставництва, залучення ветеранів і використання дистанційних форм комунікації [60].

3. Фінансовий ризик. Залежність від державного бюджету і донорських коштів робить систему вразливою до коливань зовнішнього фінансування. Необхідно впроваджувати механізми диверсифікації - грантові програми, спільні проєкти, партнерські івенти, краудфандинг [61].

4. Інформаційно-комунікаційний ризик. В умовах інформаційної війни будь-яка публічна активність військового закладу потребує високого рівня безпеки даних і контрольованої комунікації. Порушення правил медійної діяльності або розголошення даних може створити репутаційні й безпекові наслідки [37].

5. Психологічний ризик. Високий рівень стресу, втрати серед колег і родин курсантів потребують системного психологічного супроводу, івентів із терапевтичним та реабілітаційним змістом, участі фахівців-психологів у плануванні культурних подій [39].

Попри наявність ризиків, ВІКНУ має низку потужних можливостей зовнішнього середовища, які відкривають нові напрями розвитку:

1. Міжнародна інтеграція. Поглиблення співпраці з НАТО, ЄС і країнами-партнерами дає доступ до передових методик військової освіти, обмінів і фінансової підтримки (програми DEEP, Erasmus+, Baltic Defence College) [51].

2. Цифрова трансформація. Впровадження сучасних технологій навчання та менеджменту створює передумови для розвитку цифрової освіти, e-events, віртуальних симуляцій, систем управління знаннями [33].

3. Соціальна довіра. Зростання авторитету Збройних Сил України і суспільна підтримка військових формують сприятливе середовище для розширення громадських, волонтерських і освітніх ініціатив [37].

4. Інноваційна освіта. Активний розвиток практик івент-менеджменту у військових навчальних закладах підвищує ефективність виховної та патріотичної роботи, сприяє формуванню сучасного іміджу офіцера-лідера [38].

6. Інституційна стійкість. ВІКНУ має стабільну систему управління, кадровий потенціал і академічну підтримку КНУ ім. Тараса Шевченка, що створює основу для швидкої адаптації до зовнішніх змін [40].

Підсумовуючи, SWOT-аналіз зовнішнього середовища ВІКНУ можемо відобразити у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### SWOT-аналіз зовнішнього середовища ВІКНУ

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Високий рівень кадрового потенціалу, поєднання академічних і військових компетентностей. 2. Підтримка МОН і МОУ, міжнародне партнерство. 3. Розвинена цифрова інфраструктура (eKNU, LMS, стрімінг). 4. Сійка виховна система, патріотичні цінності. 5. Позитивний імідж серед громадськості.	1. Обмежене фінансування наукових і технічних проєктів. 2. Високе навантаження через мобілізацію персоналу. 3. Залежність від енергопостачання та технічних ризиків. 4. Потреба у модернізації навчальних полігонів. 5. Потреба в підготовці фахівців з кризових комунікацій.
Можливості (O)	Можливості (O)
1. Інтеграція в європейський безпековий простір.	1. Тривалі воєнні дії, загрози інфраструктурі.

<ul style="list-style-type: none"> <li>2. Залучення міжнародного фінансування та грантів.</li> <li>3. Розвиток дистанційної освіти та івентів.</li> <li>4. Зростання довіри до військової освіти.</li> <li>5. Розвиток нових спеціальностей (кібер, OSINT, психологія війни).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2. Економічна нестабільність держави.</li> <li>3. Інформаційні ризики та кібератаки.</li> <li>4. Емоційне виснаження персоналу.</li> <li>5. Міграція молоді за кордон.</li> </ul>
--	--

Аналізуючи вищезазначене, варто підкреслити, що зовнішнє середовище діяльності Військового інституту КНУ ім. Тараса Шевченка є складним і динамічним, проте воно створює умови не лише для виживання, а й для системного оновлення військової освіти в Україні. У контексті триваючої війни зовнішні фактори - політичні, економічні, соціальні, технологічні - виступають мотиваторами реформ, стимулюючи заклади освіти до інновацій, цифровізації, міжнародного партнерства та підвищення гнучкості управління.

Аналіз показав, що ефективна стратегія розвитку військових навчальних закладів має базуватися на принципах адаптивності, партнерства, цифрової стійкості та людяності. Саме баланс між суворими умовами служби й гуманітарним виміром освіти дозволяє інституту залишатися центром моральної, інтелектуальної та організаційної сили в системі національної безпеки України.

Таким чином, проведений аналіз зовнішнього середовища засвідчив, що Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка функціонує у складному, але стратегічно перспективному контексті, де поєднуються виклики війни, швидкі соціальні зміни та технологічна модернізація. Зовнішнє середовище визначається політичною турбулентністю, економічною залежністю від державного бюджету та міжнародної допомоги, демографічними зрушеннями й зростанням суспільної ролі військової освіти. Ці чинники одночасно створюють загрози стабільності закладу й відкривають нові можливості для його оновлення та міжнародного утвердження.

Здійснений PEST-аналіз показав, що політична й правова система забезпечує достатню нормативну підтримку, проте вимагає гнучкої

координації між Міністерством оборони та Міністерством освіти і науки. Економічна ситуація спонукає до диверсифікації фінансування через гранти й партнерські проєкти. Соціальні процеси, зокрема масштабне переміщення населення, психологічні наслідки війни й трансформація суспільних цінностей, формують нові підходи до виховної роботи та організації безпечних івентів. Технологічний прогрес стимулює цифровізацію освітнього й управлінського простору, розширює можливості дистанційної участі й міжнародної співпраці.

SWOT-аналіз засвідчив, що ВІКНУ має значні внутрішні переваги - кадровий потенціал, цифрову інфраструктуру, виховну систему й позитивний імідж, - однак водночас стикається з кадровими, фінансовими й безпековими ризиками. Подолання цих викликів потребує стратегічних рішень: розвитку системи наставництва, інтеграції з міжнародними освітніми мережами, зміцнення психологічної стійкості колективу, створення гнучкої системи кризового управління.

Отже, зовнішнє середовище військової освіти в Україні, попри свою складність, виконує роль каталізатора змін. Воно змушує заклади на кшталт ВІКНУ вдосконалювати управлінські підходи, підвищувати якість освітніх і виховних процесів, формувати сучасну модель офіцера-лідера. Уміння адаптуватися до турбулентних умов і використовувати зовнішні можливості перетворює військову освіту на важливий елемент національної стійкості й гарантію безперервності професійної підготовки захисників України.

### 2.3. Оцінка системи управління культурно-патріотичними заходами у військових закладах освіти

Після всебічного аналізу зовнішніх факторів, що визначають діяльність військових навчальних закладів, логічним кроком є звернення до внутрішньої управлінської системи, яка забезпечує стабільність і ціннісну єдність освітнього процесу. Найбільш показовим інструментом цього внутрішнього середовища виступають культурно-патріотичні заходи - особлива форма

виховної роботи, спрямована на формування моральної готовності, національної свідомості, колективної ідентичності та лідерського потенціалу майбутніх офіцерів.

У науковому дискурсі культурно-патріотичні заходи розглядаються як інтегрований освітньо-виховний процес, що поєднує педагогічні, психологічні, соціальні та комунікаційні аспекти. На думку В. Гуменюка, їхня місія полягає у «створенні умов для усвідомлення особистістю свого місця в системі національної безпеки через культурні цінності, символи й традиції Збройних Сил» [13]. У менеджменті освіти такі заходи належать до соціокультурного напрямку управління, де головним результатом є не короткостроковий ефект, а стійке формування цінностей і громадянської позиції.

З управлінського погляду система культурно-патріотичних заходів має ознаки проектно-програмного підходу: вона передбачає планування, ресурсне забезпечення, комунікаційні механізми, координацію дій підрозділів, моніторинг і оцінювання ефективності. Основою такої системи є річний план виховної роботи, який затверджується керівництвом інституту та узгоджується з Міністерством оборони України. До цього плану включаються як традиційні, так і інноваційні форми подій - від урочистих церемоній до інтерактивних івентів, спрямованих на розвиток softskills і психологічної стійкості курсантів [34].

Поняття «патріотичне виховання» визначене низкою нормативних документів, зокрема Концепцією національно-патріотичного виховання молоді, затвердженою Кабінетом Міністрів України у 2019 році, а також Державною цільовою програмою «Молодь України» [54]. Ці документи встановлюють стратегічні орієнтири виховної діяльності: формування національної ідентичності, шанобливого ставлення до державних символів, готовності до виконання громадянського обов'язку, підтримки ветеранів та їхніх родин. В умовах війни ці засади набули екзистенційного змісту -

патріотичне виховання стало не просто компонентом навчального процесу, а основою духовної мобілізації нації.

Для військових освітніх інституцій культурно-патріотичні заходи мають подвійну природу. З одного боку, вони є елементом формальної освітньої діяльності, що реалізується у межах затверджених навчальних програм, а з іншого - інструментом неформальної освіти, який формує світогляд і поведінкові моделі майбутніх офіцерів [62]. Цей баланс формальної й неформальної освіти забезпечує глибший вплив на особистість курсанта, оскільки він вчиться не лише дисципліні, а й емпатії, відповідальності, командній взаємодії.

У сучасній концепції військової освіти особливу роль відіграє івент-менеджмент як форма організації патріотичних подій. Його перевага полягає у здатності створювати емоційно насичене, інтерактивне середовище, де учасники не лише спостерігають, а стають співавторами події. Саме тому управління культурно-патріотичними заходами дедалі частіше здійснюється за принципами проектного менеджменту, із чітким поділом відповідальності, таймлайном, бюджетом і критеріями оцінювання [54].

Військовий інститут КНУ є показовим прикладом системного підходу до такої роботи. Щороку розробляється «План виховної та культурно-масової діяльності», у якому визначаються ключові події:

- прийняття Військової присяги;
- посвята у курсанти;
- День інституту;
- випуск молодих лейтенантів і магістрів;
- урочисті заходи пам'яті полеглих героїв;
- тематичні концерти та благодійні акції.

Кожен із цих заходів має чітку управлінську логіку: розробку концепції, визначення відповідальних, формування комунікаційного плану, підготовку контенту, безпекові інструктажі та підбиття підсумків. Усе це є невід'ємною частиною системи менеджменту якості освітнього процесу [34; 36; 38; 39].

Сучасний досвід військових закладів освіти України (зокрема ВІКНУ, Національного університету оборони України, Львівської академії сухопутних військ) показує, що патріотичні події виконують ще й терапевтичну функцію, допомагаючи курсантам та викладачам долати наслідки стресу, зберігати психологічну стійкість і підтримувати колективний дух. За результатами соціологічних опитувань серед курсантів у 2024 році понад 85% респондентів зазначили, що участь у таких заходах підвищує їхню мотивацію до служби та зміцнює віру в перемогу [35].

Отже, система управління культурно-патріотичними заходами у військових закладах освіти - це не лише набір форм і методів виховання, а цілісна управлінська модель, що поєднує стратегічне планування, комунікації, партнерство та івент-менеджмент. Її ефективність визначається здатністю реагувати на виклики часу, інтегрувати інноваційні підходи й залишатися носієм національних традицій навіть у найскладніших умовах війни.

Система управління культурно-патріотичними заходами у Військовому інституті Київського національного університету імені Тараса Шевченка є багаторівневою структурою, що поєднує адміністративні, виховні, науково-педагогічні та комунікаційні елементи. Вона побудована на принципах єдиноначальності, колегіальності та проектного менеджменту, що дозволяє узгоджувати дії всіх підрозділів - від штабу та факультетів до студентського самоврядування.

На стратегічному рівні загальне керівництво здійснює начальник інституту, який затверджує план виховної роботи, визначає пріоритетні напрями культурно-патріотичної діяльності та контролює реалізацію ключових івентів. Безпосереднє управління покладається на заступника начальника інституту з морально-психологічного забезпечення, який координує роботу відділу виховної роботи, центрів морально-психологічної підтримки, кафедр гуманітарного спрямування та студентських ініціатив [49].

Важливою частиною системи є інформаційно-комунікаційне забезпечення. ВІКНУ має власну медіа-службу та сторінки у соціальних

мережах, де висвітлюються культурно-патріотичні заходи, створюються відео-репортажі, публікуються матеріали для курсантів і абітурієнтів. Така медіа-активність формує відкритий імідж інституту, сприяє суспільному визнанню військової освіти і водночас підсилює виховний ефект, адже кожна подія набуває публічного та репрезентативного виміру [37].

Процес планування культурно-патріотичних заходів у ВІКНУ здійснюється відповідно до річного циклу управління включає:

1. Аналіз попереднього періоду - підбиття підсумків минулорічної виховної діяльності, вивчення відгуків, анкетування курсантів.
2. Визначення пріоритетів - з урахуванням державних програм, календаря пам'ятних дат, запитів громадськості та внутрішніх ресурсів інституту.
3. Планування - створення проектів івентів, розподіл відповідальних, формування кошторисів.
4. Реалізація - підготовка, координація, проведення заходів, забезпечення безпеки.
5. Оцінювання ефективності -моніторинг результатів, звіти, соціологічні опитування [36].

Серед традиційних заходів, що мають найбільше символічне значення, - прийняття Військової присяги, посвята у курсанти, випуск молодих офіцерів, День інституту та День захисників і захисниць України. Кожен з них має власну управлінську специфіку. Наприклад, Військова присяга вимагає тісної взаємодії між інститутом, представниками Генерального штабу, духовенством і родинами курсантів. Випуск - це багатоступеневий проект із репетиціями, сценаріями, координацією між підрозділами, медійною підтримкою, музичним супроводом і безпековими інструкціями (*див. Додаток А*).

В умовах війни ці заходи часто відбуваються у скорочених або гібридних форматах. Частина учасників долучається онлайн, трансляції ведуться у режимі реального часу, а самі події мають емоційно стриманий, але глибоко символічний характер. Водночас акцент зміщується на соціально-

волонтерські ініціативи: благодійні концерти, дні донорства, акції допомоги військовим шпиталіям. ВІКНУ активно співпрацює з ветеранськими організаціями, громадськими фондами та закордонними партнерами, що розширює гуманітарний контекст його виховної роботи [43].

Культурно-патріотичні заходи реалізуються за рахунок поєднання бюджетного фінансування, спонсорської підтримки, допомоги партнерських структур і волонтерських ресурсів. У середньому щороку на їх проведення інститут спрямовує близько 1,5–2% свого кошторису. Кожен великий івент має проектну команду, до складу якої входять офіцери, представники курсантського активу, фахівці з технічного забезпечення та психологи (*внутрішній документ ВІКНУ*).

Важливо, що у ВІКНУ запроваджено систему підготовки лідерів-організаторів серед курсантів, які проходять тренінги з командної роботи, публічних виступів, кризової комунікації та івент-менеджменту. Це сприяє розвитку їхніх управлінських компетентностей і залученню молоді до процесів самоврядування [49].

У процесі оцінювання ефективності заходів використовується змішана система індикаторів:

- кількісні показники (кількість заходів, учасників, охоплення аудиторії);
- якісні (емоційна залученість, дисциплінарна культура, задоволення учасників, відгуки батьків і партнерів);
- репутаційні (медіа-охоплення, цитування, теги, згадки, позначки, відгуки у ЗМІ).

Щороку ці показники узагальнюються у звіті з виховної роботи, який затверджується керівництвом інституту та подається до МОН і МОУ [39].

Сильні сторони управлінської системи можемо вважати наступні напрями:

1. Інституційна сталість. Система виховної роботи діє безперервно понад два десятиліття, зберігаючи тяглість традицій.

2. Високий рівень координації. Взаємодія підрозділів забезпечує комплексне планування подій.

3. Психологічна орієнтованість. Участь Центру морально-психологічного забезпечення гарантує підтримку емоційної стійкості учасників.

4. Інтеграція івент-менеджменту. Залучення сучасних методів планування й комунікації робить заходи ефективними та привабливими для молоді.

5. Міжнародне партнерство. Завдяки співпраці з університетами Польщі, Литви, Канади інститут отримує експертну підтримку в організації соціальних і просвітницьких подій [33].

Водночас зберігаються певні вузькі місця: дефіцит фінансування на технічне забезпечення подій, перевантаження персоналу, обмежені можливості для масштабних концертних програм під час воєнного стану. Попри це, управлінська система ВІКНУ продовжує демонструвати високий рівень адаптивності, що підтверджується успішним проведенням понад 40 подій щорічно навіть у 2022–2024 роках [36].

Попри сформовану управлінську культуру та багаторічний досвід, система культурно-патріотичних заходів у військових закладах освіти України, зокрема у Військовому інституті КНУ ім. Тараса Шевченка, стикається з рядом структурних і контекстуальних викликів, зумовлених умовами війни, обмеженими ресурсами та потребою в модернізації підходів. Вони потребують не лише оперативних рішень, а й стратегічної трансформації системи управління, спрямованої на гнучкість, інноваційність і міжінституційне партнерство [42].

Найбільш відчутною проблемою є кадрове навантаження: значна частина викладачів і офіцерів поєднує навчальні, виховні та адміністративні функції. У результаті окремі елементи планування івентів реалізуються «на ентузіазмі», без достатнього аналітичного супроводу чи оцінки ефективності [42]. Це призводить до зниження інноваційності - заходи часто повторюються

у схожих форматах, а нові ідеї реалізуються лише частково через дефіцит часу або ресурсів.

Другий ризик пов'язаний із психологічним вигоранням персоналу та курсантів. Під час воєнного стану рівень стресу, невизначеності та емоційного навантаження значно зростає. У таких умовах традиційні урочисті події можуть втратити емоційну ефективність, якщо не супроводжуються елементами психологічної підтримки та гуманітарної рефлексії [35]. Саме тому дедалі більшої актуальності набувають інтерактивні й терапевтичні форми івентів - арт-проекти, дні психологічного розвантаження, вечори спогадів, музичні заходи із благодійним контекстом.

Третя проблема - обмеження ресурсів і логістики. Частина подій потребує спеціального обладнання, сценічного освітлення, звукотехніки, транспортного забезпечення, яке не завжди доступне в умовах воєнного часу. Вирішення цього завдання можливе через створення партнерських мереж: спільна організація заходів із цивільними університетами, органами місцевого самоврядування та волонтерськими фондами [43].

Серед додаткових викликів - інформаційна безпека. У відкритому інформаційному середовищі будь-яка подія, особливо за участі військових, має супроводжуватись перевіркою сценаріїв і контенту. Порухення цього принципу може призвести до поширення чутливої інформації або репутаційних втрат. Тому у ВІКНУ та інших військових навчальних закладах поступово формується система інформаційного протоколу і внутрішніх медіа-стандартів для публічного висвітлення подій [37].

Після 2022 року відбувся злам підходів до організації виховних заходів. Якщо раніше переважали урочисто-ритуальні події, то нині акцент зміщується на інтерактивність, рефлексію та залучення. Наприклад, ВІКНУ активно впроваджує:

- патріотичні арт-проекти;
- серії мотиваційних зустрічей з ветеранами та волонтерами;
- онлайн-марафони подяки ЗСУ;

- інклюзивні культурні події для поранених військових та їхніх родин;
- медіапроекти пам'яті («Історії мужності»);
- вечіри-зустрічі з відомими людьми.

Такі заходи базуються на концепції патріотизму, що передбачає не лише вшанування героїв, а й спільну творчість, соціальну взаємодію, емпатію та взаємну підтримку [36].

Значного розвитку набула цифрова форма культурно-патріотичних івентів. Гібридні та онлайн-заходи дають можливість підтримувати зв'язок із випускниками, військовими на фронті, родинами курсантів, ветеранами за кордоном. Це створює ефект спільноти, об'єднаної спільною місією. Використання соціальних платформ (YouTube, Telegram, Facebook Live) дозволяє розширювати аудиторію та фіксувати події як частину історичної пам'яті (*див. Додаток А*).

Отже, система управління культурно-патріотичними заходами у Військовому інституті Київського національного університету імені Тараса Шевченка є цілісним управлінським механізмом, який поєднує стратегічне планування, виховну роботу, комунікації, психологічну підтримку та івент-менеджмент. Її функціонування забезпечується багаторівневою структурою управління — від стратегічних рішень керівництва до ініціатив курсантського самоврядування. Система відзначається високим рівнем координації, дотриманням принципів проектного менеджменту та орієнтацією на морально-психологічну стійкість особового складу.

Таким чином, аналіз діяльності ВІКНУ засвідчив, що система управління культурно-патріотичними заходами є важливою складовою внутрішнього менеджменту військової освіти, спрямованою на формування ціннісної єдності, моральної стійкості та лідерського потенціалу курсантів. Її ефективність забезпечується чіткою ієрархією управління, проектно-програмним підходом і високим рівнем координації між підрозділами.

Встановлено, що культурно-патріотичні події виконують комплексну

функцію: виховну, психологічну, комунікаційну та інтеграційну. Їхній формат еволюціонує — від традиційних урочистостей до гібридних і терапевтичних івентів, орієнтованих на підтримку особового складу в умовах війни. Водночас виявлено ключові проблеми: перевантаження персоналу, обмежене фінансування, дефіцит інноваційних ресурсів і ризики емоційного вигорання.

Попри виклики, система ВІКНУ демонструє адаптивність і сталість, поєднуючи виховні традиції з сучасними методами івент-менеджменту. Її розвиток потребує посилення партнерств, модернізації технічної бази та впровадження нових моделей оцінювання ефективності заходів.

## Висновки до розділу 2

Дослідження практики івент-заходів у системі військової освіти дозволило розкрити комплексну картину управлінських, організаційних і соціально-культурних процесів, що забезпечують ефективність виховної діяльності у Військовому інституті Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Встановлено, що інститут має сформовану структуру управління, високий кадровий потенціал і чітко визначену місію, спрямовану на виховання офіцерів нового покоління - освічених, морально стійких, патріотично свідомих і готових до виконання службових завдань у складних умовах воєнного часу.

Аналіз зовнішнього середовища показав, що діяльність військових навчальних закладів відбувається у контексті політичної нестабільності, воєнних загроз, економічних обмежень і технологічної трансформації. Проте саме ці фактори стимулюють модернізацію системи управління, розвиток гібридних форматів навчання та організації івентів, інтеграцію цифрових інструментів і посилення міжнародного партнерства. Зовнішнє середовище виявилось не лише джерелом викликів, а й важливим каталізатором оновлення підходів до патріотичного виховання, івент-менеджменту та гуманітарної освіти.

Оцінка системи управління культурно-патріотичними заходами у ВІКНУ підтвердила, що вона базується на чіткій управлінській моделі: стратегічне планування, проєктна організація, контроль ефективності, інтеграція комунікацій і співпраця між підрозділами. Водночас виявлено певні проблеми - перевантаження персоналу, обмежене фінансування, необхідність інноваційного оновлення форматів подій і забезпечення психологічної підтримки курсантів. Розвиток цифрових платформ, створення центрів подієвих ініціатив, партнерство з громадськими організаціями та міжнародними освітніми програмами визначено як пріоритетні напрями удосконалення системи.

Таким чином, військові навчальні заклади в Україні, незважаючи на складні зовнішні умови, демонструють здатність до стратегічної адаптації та інноваційного оновлення. Івент-менеджмент у сфері освіти поступово трансформується у потужний управлінський інструмент, який забезпечує ефективну комунікацію, зміцнення морального духу, формування національної ідентичності й позитивного іміджу військової освіти. Розвиток цієї системи є важливою умовою не лише освітнього поступу, а й підвищення обороноздатності та соціальної стійкості держави.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

3.1. Обґрунтування основних напрямків розвитку та створення концепції івент-менеджменту у військових закладах освіти

Ефективність івент-менеджменту у військових закладах освіти значною мірою залежить від поєднання стратегічного бачення, адаптивного управління й глибокого розуміння соціокультурного контексту. Аналіз практики Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка показав, що незважаючи на вже наявні здобутки, система управління заходами потребує подальшого розвитку: від точкових ініціатив - до інтегрованої концепції, яка визначатиме довгострокові пріоритети, стандарти та критерії якості освітніх подій.

Перехід до концептуального рівня івент-менеджменту вимагає переосмислення ролі подій у системі військової освіти: від формальної функції організації заходів до стратегічного ресурсу розвитку освітньої спільноти, формування корпоративної культури, лідерства та моральної єдності. Наступний розділ присвячено розробці обґрунтованих напрямків розвитку та створенню концепції івент-менеджменту у військових закладах освіти, яка поєднує сучасні управлінські практики, педагогічні інновації та гуманітарні цінності.

Івент-менеджмент у сфері освіти - це не лише організація подій, а комплексна система управління взаємодіями, спрямована на створення досвіду, що формує поведінкові, емоційні та інтелектуальні зміни серед учасників освітнього процесу. Саме тому в сучасній моделі управління освітою підхід до організації подій та заходів розглядається як педагогічна технологія впливу на організаційну культуру, а не як допоміжна функція адміністрації.

У військовій освіті цей підхід набуває особливого значення, адже кожна подія виконує подвійну роль: зміцнює дисциплінарну структуру та водночас формує морально-психологічну стійкість колективу. Івент-менеджмент стає складовою системи лідерського розвитку, що поєднує елементи формального навчання, командної підготовки, психологічної підтримки та соціального визнання [63]. У цьому контексті події виконують роль своєрідних “точок згуртування”, де цінності перетворюються на конкретні дії - від урочистих церемоній до проєктних ініціатив.

Розроблення концепції івент-менеджменту у військових закладах освіти передбачає створення єдиної системи координат, у межах якої управлінські рішення, освітні програми та виховна діяльність взаємодіють за спільною логікою. Науковці, зокрема, М. Томпсон, Г. Іванова, О. Глоба визначають три рівні розвитку івент-менеджменту в освіті:

- операційний - окремі події, організовані в межах навчального або виховного плану;
- тактичний - систематизація подій у рамках програм, спрямованих на досягнення цілей навчального закладу;
- стратегічний - інтеграція івентів у місію, бренд і культуру організації, коли кожен захід підсилює репутаційний та ціннісний капітал установи [64].

Для військових освітніх інституцій перехід до стратегічного рівня означає потребу у формуванні концепції розвитку івент-менеджменту, яка передбачає:

- Системність - кожен захід є частиною загальної виховної політики;
- інноваційність - використання сучасних технологій, форматів і партнерства;
- гуманістичність - фокус на людському вимірі освіти;
- стійкість - здатність до реалізації подій в умовах війни, нестабільності, обмежених ресурсів.

Концепція івент-менеджменту має базуватися на поєднанні українських педагогічних традицій та міжнародних стандартів управління подіями. Так, стандарти ISO 20121:2012 “Sustainable Event Management” та PMBOK 7th Edition (Project Management Body of Knowledge) визначають принципи планування, моніторингу, сталості та ризик-менеджменту подій, які можуть бути адаптовані для військової освіти [29;30]. Їх інтеграція дозволить створити модель управління подієвими процесами, що відповідає вимогам сучасного менеджменту, а також сприяє прозорості, відповідальності та довірі.

Важливим напрямом розвитку є впровадження цифрових технологій. Івент-менеджмент у післявоєнній Україні неможливо уявити без використання платформ LMS, CRM, медіа-аналітики, відео-трансляцій і онлайн-участі. Це забезпечує не лише гнучкість, а й можливість документування досвіду, створення електронних архівів подій, баз знань і практик для наступних поколінь [142].

Отже, на концептуальному рівні івент-менеджмент у військових закладах освіти має розглядатися як інструмент стратегічного розвитку, що поєднує виховну, навчальну й комунікаційну функції. Його удосконалення передбачає створення цілісної моделі - від управлінської філософії до практичних механізмів реалізації, що забезпечать якісне оновлення освітнього середовища та підвищення морально-ціннісного потенціалу курсантів і офіцерів.

Розвиток системи івент-менеджменту у військовій освіті потребує комплексного підходу, що поєднує структурні зміни в управлінні, оновлення форматів подій і підвищення компетентності персоналу. Для Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка, який уже має сталу виховну систему та сформовану культуру подієвої діяльності, основним завданням стає перехід від «традиційного» до інноваційно-стратегічного рівня івент-менеджменту, де кожен захід розглядається як управлінський інструмент формування цінностей, репутації й довіри.

Першим напрямом є створення Центру івент-менеджменту та комунікацій як окремого структурного підрозділу ВІКНУ. Його місія - координувати планування, проведення й оцінювання всіх освітніх, культурних, громадських і міжнародних подій інституту. Центр має виконувати чотири базові функції:

Стратегічна: розробка річної програми подій, узгодженої з освітньою стратегією та брендом інституту.

Організаційна: забезпечення логістики, безпеки, ресурсів і документування подій.

Аналітична: збір даних, зворотного зв'язку, аналіз ефективності, формування бази знань.

Комунікаційна: управління публічним іміджем, розвиток партнерства [33].

Запровадження такого центру сприятиме переходу від фрагментарного управління заходами до системної, стандартизованої моделі. Це відповідає європейській практиці військових вишів, де подієві центри функціонують як механізми стратегічного брендингу (наприклад, Baltic Defence College, Military Academy of Lithuania, Canadian Forces College) [56].

Другим напрямом є розвиток компетентностей у сфері івент-менеджменту серед офіцерів, викладачів і курсантів. Для цього доцільно запровадити короткострокову сертифікаційну програму “Event Leadership in Military Education”, яка охоплюватиме модулі з управління проектами, кризових комунікацій, етики, інклюзивності та цифрових технологій. Така підготовка дозволить створити базу сертифікованих фахівців, здатних ефективно реалізовувати події в умовах невизначеності [65].

Окрім внутрішніх тренінгів, ВІКНУ може інтегруватися у міжнародні програми підготовки івент-менеджерів, зокрема NATO DEEP “Pedagogical and Leadership Excellence” або Erasmus+ Staff Training Weeks, що дасть змогу переймати досвід партнерських інституцій і створювати мережу професійної взаємодії [51].

Третім напрямом є модернізація змісту та форматів подій. В умовах війни традиційні урочистості поступово доповнюються новими формами - гібридними, інтерактивними, тематичними. Доцільно розвивати:

освітньо-наукові івенти (наприклад, форум “Military Education for the Future”, наукові хакатони, круглі столи з ветеранами війни та служби);

волонтерсько-гуманітарні події (наприклад, “День єдності» (захід із участю військовослужбовців-побратимів, які отримали поранення), благодійні марафони, арт-терапевтичні воркшопи);

цифрові події (онлайн-вебінари, подкасти, стрімінги, віртуальні виставки).

Кожен формат має відповідати концепції ціннісного досвіду (value-based experience), що поєднує пізнавальний, емоційний і моральний ефекти [31]. Для цього варто створити подієвий календар ВІКНУ, де кожна подія має свій символічний зміст і стратегічну мету - підвищення престижу служби, популяризація освіти та ВІКНУ, розвиток лідерства.

Четвертий напрям пов’язаний із цифровізацією. Сучасні події у військовій освіті мають бути інтегровані у єдине онлайн-середовище, що забезпечує комунікацію, планування й моніторинг. Для цього пропонується розробити внутрішню платформу “EventNet ВІКНУ”, яка об’єднає:

інтерактивний календар подій;

систему електронних заявок і звітів;

цифрові архіви фото, відео, аналітичних матеріалів;

базу партнерів і спонсорів.

Ця платформа сприятиме збереженню історичної пам’яті про події та підвищить прозорість управління. Вона також дозволить створити аналітичну панель управління (дашборд), де в реальному часі відображатимуться показники ефективності заходів - кількість учасників, залучені ресурси, відгуки тощо [149].

П’ятий напрям передбачає впровадження принципів соціальної відповідальності та сталого розвитку у планування подій. Це означає

дотримання екологічних стандартів (скорочення паперу, повторне використання матеріалів), інклюзивність (доступність для осіб з інвалідністю, ветеранів, родин військових), партнерство з місцевими громадами.

Шостий напрям - формування системи показників ефективності (KPI).

Пропонується запровадити три групи індикаторів:

- освітні (участь курсантів, розвиток компетентностей, інноваційних форм);
- організаційні (виконання плану, своєчасність, раціональність ресурсів);
- соціальні (позитивний імідж, рівень залученості, партнерські зв'язки).

Щорічна оцінка за цими критеріями дасть змогу створювати рейтингову карту подій, що стане базою для заохочення найкращих команд і вдосконалення практик [48].

Отже, практичне вдосконалення системи івент-менеджменту у ВІКНУ передбачає перехід до нової моделі стратегічного управління, у якій подія розглядається не як одноразовий захід, а як управлінський цикл - планування, реалізація, аналіз, розвиток. Такий підхід створює основу для формування стійкої організаційної культури, здатної підтримувати цінності служіння, лідерства й громадянської відповідальності навіть у найскладніших умовах воєнного часу.

Запропонована концепція розвитку івент-менеджменту у військових закладах освіти має стратегічне значення для формування сучасної управлінської парадигми в оборонній освітній системі України. Її реалізація передбачає не лише покращення організації подій, а глибинну трансформацію освітнього середовища, у якому події стають інструментом комунікації та лідерського розвитку. В умовах війни та відновлення країни це набуває особливої ваги, оскільки сприяє підвищенню моральної стійкості, згуртованості курсантів, викладачів і ветеранів.

Івент-менеджмент у військовій освіті - це не розважальний компонент, а форма стратегічної комунікації держави, яка через освітні події транслює суспільству цінності служіння, відповідальності, мужності й професіоналізму. Такі події створюють позитивний імідж вищого військового навчального закладу та Збройних Сил України в цілому, підвищують довіру громадськості та сприяють міжнародному визнанню української військової освіти. Тому ефективне управління ними має включати механізми соціального маркетингу, бренд-менеджменту та публічної дипломатії [66].

Реалізація концепції розвитку івент-менеджменту у ВІКНУ та інших військових закладах освіти дозволить досягти таких ключових результатів:

1. Підвищення ефективності виховної роботи: усі події стануть елементами єдиної системи ціннісного виховання, спрямованої на формування лідерства й громадянської відповідальності.

2. Оптимізація управлінських процесів: завдяки створенню Центру івент-менеджменту, цифрової платформи та системи КРІ забезпечиться прозорість планування, звітності й оцінки результатів.

3. Зміцнення корпоративної культури: події стануть механізмом об'єднання персоналу, курсантів і партнерів навколо спільної місії закладу.

4. Інтернаціоналізація освіти: завдяки участі у міжнародних програмах ВІКНУ, а також військові навчальні заклади інтегруються в освітній простір НАТО та ЄС.

5. Підвищення довіри суспільства: відкритість і гуманістична спрямованість подій формуватиме позитивний імідж військової освіти як інтелектуальної і духовної складової обороноздатності країни [42].

Для забезпечення послідовного впровадження концепції пропонується поетапна модель реалізації (2025–2030 роки):

1-й етап - Організаційно-підготовчий (2025–2026):

- створення Центру івент-менеджменту;
- розроблення нормативної бази, положень, стандартів подій;
- підготовка фахівців (тренінги, сертифікації);

- пілотування цифрової платформи EventNet.
- 2-й етап - Інтеграційно-операційний (2026–2028):
- систематизація подій у річних програмах;
  - проведення перших комплексних івентів за новими стандартами;
  - формування аналітичної бази даних, КРІ-моніторинг;
  - партнерські проекти з міжнародними академіями оборони.
- 3-й етап - Стратегічно-сталий (2028–2030):
- поширення досвіду на для інших вищих військових закладів Збройних Сил України;
  - інституціоналізація моделі як складової системи військової освіти;
  - створення національної методики оцінки ефективності івент-менеджменту у військових навчальних закладах [67].

Модель впровадження концепції розвитку івент-менеджменту у військовій освіті надається у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Модель впровадження концепції розвитку івент-менеджменту у  
військовій освіті**

<b>Елемент моделі</b>	<b>Суть / Ключові положення</b>
<b>Місія</b>	Івент-менеджмент — стратегічна форма комунікації, що формує цінності служіння, відповідальності та професіоналізму.
<b>Мета</b>	Розвиток подієвої системи управління, яка підсилює виховну роботу, корпоративну культуру й міжнародний імідж військової освіти.
<b>Очікувані результати</b>	1. Ефективніше виховання. 2. Центр івент-менеджменту та цифрова платформа EventNet. 3. Єдність персоналу й курсантів. 4. Міжнародна інтеграція. 5. Позитивний імідж ЗСУ.
<b>Етапи реалізації</b>	<b>1-й (2025–2026)</b> — створення Центру, нормативна база, підготовка кадрів. <b>2-й (2026–2028)</b> — систематизація подій, КРІ, партнерства. <b>3-й (2028–2030)</b> — масштабування досвіду, національна методика оцінювання.
<b>Механізми</b>	Соціальний маркетинг, бренд-менеджмент, публічна дипломатія, цифровізація, співпраця з партнерами.
<b>Підтримка</b>	МОУ, МОН, громади, міжнародні партнери, цифрова інфраструктура.
<b>Стратегічний ефект</b>	Стійка система виховної роботи, зростання довіри суспільства, міжнародне визнання військової освіти.

Варто підкреслити, що успішна реалізація цієї моделі можлива лише за умови комплексної підтримки з боку Міністерства оборони України,

Міністерства освіти і науки, місцевих громад та міжнародних партнерів. Особливу роль відіграватиме цифрова інфраструктура, яка забезпечить масштабність і сталість подієвих процесів.

Впровадження концепції івент-менеджменту має трансформаційний вплив на всі рівні функціонування військової освіти. На інституційному рівні - це створення ефективної системи управління гуманітарними процесами, яка підвищує якість освітнього середовища. На кадровому рівні - розвиток нових управлінських компетентностей, лідерства, креативності та комунікабельності. На суспільному рівні - формування позитивного образу військового як інтелектуала, професіонала й морального авторитета.

Як зазначають сучасні дослідники, ефективна освітня подія має потенціал «змінювати структуру колективної свідомості, створюючи простір для діалогу, пам'яті та національної єдності» [13]. Тому подієва культура військової освіти - це не лише форма виховання, а елемент культурної дипломатії та державотворення. У перспективі концепція івент-менеджменту може стати національним стандартом гуманітарної освіти, який забезпечує інтеграцію військової, громадянської та академічної спільнот у єдиний ціннісний простір [68].

Для підвищення ефективності управління культурно-патріотичною діяльністю доцільно реалізувати кілька системних кроків:

Інституціоналізація івент-менеджменту - створення при ВІКНУ постійного “Центру подієвих ініціатив”, який координуватиме підготовку заходів, надаватиме методичну допомогу й здійснюватиме оцінку ефективності.

Цифровізація процесів - запровадження внутрішньої платформи для планування подій (календар, заявки, зворотний зв'язок, медіаархів), що підвищить прозорість і швидкість комунікації.

Партнерство з громадянським суспільством - спільні івенти з ветеранськими, освітніми та культурними організаціями, що посилюватимуть

соціальний вплив і сприятимуть інтеграції військової освіти в суспільний контекст.

Психологічна підтримка персоналу - створення програм профілактики вигорання та тренінгів емоційної стійкості для офіцерів і курсантів.

Розвиток міжнародних контактів - участь у проєктах НАТО DEEP, Erasmus+ Military Education, Baltic Defence College, що дозволить переймати найкращі практики виховної та подієвої роботи [51].

Отже, культурно-патріотична діяльність у військових навчальних закладах переходить на новий рівень стратегічного управління. Вона перестає бути лише елементом виховного процесу і перетворюється на інструмент формування моральної сили, суспільної згуртованості й національної ідентичності. Ефективне управління цією сферою, засноване на інноваціях, партнерстві та гуманітарних цінностях, стає одним із ключових чинників стійкості військової освіти України у XXI столітті.

Аналіз системи управління культурно-патріотичними заходами у військових закладах освіти засвідчив, що ця сфера є ключовим компонентом гуманітарної політики та ціннісної основи військової освіти. Вона поєднує виховні, освітні, комунікаційні та психологічні аспекти, формуючи середовище моральної стійкості, колективної згуртованості та національної ідентичності. У межах Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка культурно-патріотична діяльність має системний і керований характер: планування, координацію, моніторинг, оцінювання результатів. Вона реалізується через річні програми, колегіальні рішення, розподіл відповідальності й чітко вибудовані комунікаційні зв'язки.

Разом із тим дослідження виявило низку проблем і викликів: кадрове навантаження, обмежене ресурсне забезпечення, психологічне виснаження персоналу, ризики інформаційної безпеки. У сучасних умовах війни ці чинники потребують глибокого управлінського переосмислення. Необхідним є впровадження нових форматів івентів - інтерактивних, рефлексивних, цифрових, інклюзивних, а також створення системи психологічної підтримки

й партнерства між військовими та цивільними освітніми інституціями. Важливо забезпечити інституціональну сталість, професійний розвиток організаторів, цифровізацію планування та впровадження практик міжнародного івент-менеджменту у виховну діяльність.

Загалом система культурно-патріотичних заходів у військових навчальних закладах довела свою ефективність як інструмент формування духовної та емоційної стійкості українських захисників. Вона трансформується з традиційної виховної роботи у стратегічний елемент управління якістю освіти та гуманітарної безпеки держави. Надалі її розвиток має спиратися на принципи інтеграції, інноваційності, партнерства й людяності, що дозволить військовій освіті не лише виконувати освітню місію, а й залишатися осередком національного духу й морального лідерства у період війни та відновлення країни.

Таким чином, івент-менеджмент у військових закладах освіти має перетворитися з допоміжного інструменту організації подій на повноцінну управлінську систему стратегічного розвитку. Його сутність полягає у поєднанні виховних, освітніх, комунікаційних і культурних функцій, спрямованих на формування морального духу, лідерства та корпоративної єдності. Запропонована концепція івент-менеджменту для Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка базується на цифрових інноваціях і принципах сталого розвитку, що дозволяє створити цілісну систему управління подіями та заходами в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Таким чином, розвиток івент-менеджменту у військовій освіті передбачає створення нових інституційних механізмів (Центр івент-менеджменту, платформа EventNet), запровадження компетентнісних програм підготовки кадрів, впровадження цифрових технологій та формування системи оцінювання ефективності заходів. Такий підхід забезпечить підвищення якості виховної роботи, посилення комунікаційної спроможності

закладу, розвиток інноваційної корпоративної культури та інтеграцію у міжнародний освітній простір.

Загалом, створення концепції івент-менеджменту у військових навчальних закладах є не лише управлінським рішенням, а й кроком до нової гуманітарної філософії освіти, у якій подія стає простором спільного досвіду, взаємоповаги та ціннісної взаємодії. Реалізація такої моделі сприятиме зміцненню довіри суспільства до військової освіти, підвищенню її престижу, а також формуванню нової генерації офіцерів - не лише професіоналів, а й культурних лідерів українського суспільства.

### 3.2. Практики управління освітнім процесом в умовах повномасштабної війни (2022 – 2025 рр.)

Війна суттєво змінила контекст управління освітою в Україні, зокрема й у військових закладах. Івент-менеджмент, який раніше розглядався як форма виховної чи комунікаційної діяльності, нині перетворився на інструмент підтримки морального духу, соціальної згуртованості та психологічної стійкості військової спільноти. Тематичні освітні події у період війни набули не лише символічного, а й терапевтичного змісту - вони допомагають переосмислити досвід втрат, зміцнюють віру в перемогу та сприяють збереженню гуманітарного простору освіти. Як зазначає ЮНЕСКО, «освіта під час війни має не тільки продовжувати навчання, а й підтримувати людяність» [57; 68].

Сучасне планування івентів у воєнний період базується на принципах адаптивності, безпеки, етичної чутливості та стійкості. На відміну від мирного часу, де домінує естетичний чи розважальний підхід, сьогодні кожен івент у системі освіти виконує функцію психологічної та соціальної стабілізації. Він має враховувати воєнну реальність: обмеження мобільності, ризики безпеки, обмеженість ресурсів і підвищену емоційну напругу. Тому планування таких

заходів передбачає не лише вибір формату чи сценарію, а створення безпечного, етичного та підтримуючого простору для учасників [66].

Одним із головних викликів для організаторів тематичних івентів є врахування контексту воєнних подій та емоційного стану учасників. Тематика подій має бути ретельно узгоджена із цінностями Збройних Сил України, суспільними настроями, політикою держави та принципами інформаційної безпеки. Як підкреслює Міністерство оборони України у своїй Концепції морально-психологічного забезпечення (2022 р.), будь-яка подія, що проводиться у військових навчальних закладах, повинна сприяти зміцненню бойового духу, патріотизму та взаємопідтримки [54].

Важливою тенденцією стало зростання ролі тематичних івентів як форм документування історичної пам'яті. Це можуть бути дні вшанування героїв, мистецькі акції, документальні виставки, благодійні марафони, волонтерські зустрічі.

Планування івентів у військовій освіті в умовах війни має спиратися на ціннісно-орієнтований підхід. Його сутність полягає в тому, що зміст, формат, візуальні елементи, ритуали і комунікації будуються навколо певної цінності: мужність, служіння, єдність, пам'ять, відвага. Цей підхід базується на концепції «experiential learning» (навчання через досвід), яка доводить, що найглибші освітні зміни відбуваються через емоційний досвід участі у події, а не лише через інформаційне сприйняття [56].

При цьому методологія планування тематичних івентів має враховувати чотири основні виміри:

Безпековий - дотримання правил цивільного захисту, евакуаційних маршрутів, обмеження фото- та відео-фіксації військових об'єктів.

Психологічний - уникнення травматичного контенту, баланс між скорботою і надією, використання підтримувальної мови та символів.

Організаційний - оптимізація ресурсів, залучення волонтерів, координація з місцевими адміністраціями.

Комунікаційний - етична взаємодія із ЗМІ, дотримання стандартів інформаційної безпеки, висвітлення подій у позитивному, але правдивому ключі [28].

Важливим кроком у процесі планування є залучення до підготовки самих учасників - курсантів, студентів, ветеранів, родин військовослужбовців. Як показують дослідження Лондонського університету (2023), спільне створення події підвищує рівень емоційної включеності на 40–50% порівняно з традиційними формами участі [22]. Це доводить, що у воєнних умовах планування тематичних івентів має бути заснованим на співтворенні та взаємній довірі.

Таким чином, у сучасних умовах війни планування тематичних подій у військових закладах освіти має виходити за межі адміністративного завдання і розглядатися як педагогічний, соціальний і психологічний процес, який підтримує життєстійкість освітньої спільноти.

Організація тематичного івенту під час війни вимагає від освітнього закладу високого рівня відповідальності, координації та адаптивності. Ключовим завданням є створення події, яка не лише відображає поточний контекст війни, а й підтримує емоційний баланс, зміцнює колективну єдність і формує позитивну перспективу майбутнього.

Як приклад можна розглянути підготовку умовного івенту «День єдності та мужності», присвяченого вшануванню військовослужбовців, курсантів і ветеранів, який може проводитись у будь-якому військовому навчальному закладі, зокрема у Військовому інституті КНУ імені Тараса Шевченка. Ця подія має на меті не лише відзначення героїзму, а й формування атмосфери підтримки, подяки та взаєморозуміння.

#### 1. Аналітична підготовка (етап 1)

Планування починається з аналізу потреб і цілей. Організатори мають визначити, яку мету переслідує подія: це може бути моральна підтримка курсантів, інтеграція ветеранів, волонтерська активність чи публічна подяка. В умовах воєнного часу головним критерієм є етична доцільність - подія не

повинна спричиняти додаткову травматизацію або створювати надмірний емоційний тиск.

На цьому етапі варто провести коротке опитування серед курсантів і персоналу (онлайн чи в усній формі) для виявлення актуальних тем. Наприклад, більшість опитаних можуть вважати важливим висловити вдячність побратимам, які повернулися з фронту, або вшанувати пам'ять тих, хто загинув. Такий підхід формує спільний формат - подію створюють не «згори вниз», а у співпраці всередині спільноти [21].

Результатом аналітичного етапу має стати коротке концептуальне бачення події: мета, аудиторія, формат, ключове повідомлення, цінність. Наприклад:

Мета: створити простір вдячності й підтримки серед військової спільноти;

Формат: гібридна подія (офлайн + онлайн-трансляція);

Ключове повідомлення: “Мужність - це єдність”;

Цінність: солідарність, служіння, вдячність.

## 2. Концептуальне проектування (етап 2)

Після визначення базових орієнтирів розробляється концепція події - це стратегічний документ, який описує основні елементи сценарію, символіку, програму, логістику й ресурси.

На цьому етапі важливо врахувати особливості воєнного часу:

- подія має бути коротшою за тривалістю (30–60 хвилин);
- місце проведення - укриття або безпечна територія;
- аудиторія - обмежена, але з можливістю відео-трансляції;
- символіка - стримана, без показових військових елементів, із фокусом на людяності.

Концепція має включати також емоційний сценарій: момент тиші або хвилина пам'яті, виступ капелана чи психолога, виступ ветеранів, інтерактивна частина (наприклад, “Стіна подяки”, де курсанти залишають

короткі повідомлення). Важливо, щоб кожен елемент підкріплював головну ідею події - силу єдності навіть у часи втрат [28].

### 3. Організаційна підготовка (етап 3)

Цей етап передбачає створення робочої групи. Зазвичай вона складається з координатора події, представника адміністрації, прес-офіцера, психолога, технічного фахівця та представника курсантів. Завдання групи - розподілити обов'язки за системою RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed).

Далі формується таймлайн підготовки, який містить основні кроки:

- затвердження дати й формату;
- підготовка сценарію та медіаматеріалів;
- технічна репетиція;
- публічна комунікація;
- зворотний зв'язок після події.

В умовах воєнного стану ключову роль відіграє безпековий офіцер, який відповідає за дотримання норм цивільного захисту, перевірку укриттів, контроль інформаційних матеріалів (щоб уникнути поширення чутливих даних).

### 4. Реалізація події (етап 4)

На етапі реалізації головним завданням є емоційна автентичність. Усі учасники повинні відчувати, що подія не є формальністю, а щирим проявом спільності. Для цього важливо використовувати інклюзивні формати - короткі виступи від різних категорій учасників: курсантів, ветеранів, викладачів, родичів військових.

Якщо подія транслюється онлайн, варто забезпечити етичну модерацию коментарів, аби уникнути мови ворожнечі чи політичних дискусій. Дослідження ICRC (2023) показують, що контроль за онлайн-комунікацією під час військових подій знижує ризики психологічної напруги та дезінформації на 25% [14].

Візуальне оформлення має бути символічним і стриманим: використання національної символіки, свічок, фотографій, синьо-жовтого підсвічування. Якщо дозволяє безпекова ситуація, подію можна завершити спільним виконанням гімну або хвилиною мовчання - це створює колективне переживання єдності [15].

#### 5. Оцінювання та робота після завершення івенту(етап 5)

Після завершення івенту важливо провести рефлексію та аналіз результатів. Це може бути коротке опитування учасників (анонімне або усне), обговорення на зборах чи в навчальних групах. Мета - зрозуміти, які емоції, враження та ідеї викликала подія, що вдалося, а що варто вдосконалити.

На цьому етапі формується звіт після події, який містить такі розділи:

- короткий опис події;
- фото- і відеоматеріали;
- ключові висновки;
- пропозиції на майбутнє.

Особливої уваги заслуговують етичні межі висвітлення війни. Забороняється показувати деталі операцій чи особисті дані військовослужбовців. Психологічно доцільно уникати тривожної музики, агресивних символів або графічних елементів. Замість цього рекомендується використовувати наративи, які підтримують емоційно: вдячність, гідність, пам'ять, спільність [2].

Також важливо залучати військових психологів або капеланів, які можуть підтримати учасників у разі виникнення емоційного напруження. У ВІКНУ така практика вже довела свою ефективність під час урочистих присяг і меморіальних подій [46].

Таким чином, практичне планування тематичних івентів під час війни - це не просто процес організації, а інструмент формування гуманітарної стійкості освітнього середовища. Його ефективність визначається не масштабом, а емоційною глибиною, безпекою, етичністю й співтворчістю. Наступна частина розкриє, як результати таких подій можуть бути оцінені з

управлінської точки зору - через систему індикаторів, аналітики та впливу на розвиток освітньої спільноти.

Оцінювання ефективності тематичних івентів у воєнний час\_\_- це важливий управлінський інструмент, який дозволяє зрозуміти, чи досягнуто освітніх, виховних і психологічних цілей. У контексті війни результат події вимірюється не лише кількісними показниками (учасники, витрати, медіа-охоплення), а передусім якісними критеріями - впливом на моральну стійкість, згуртованість і ціннісну інтеграцію колективу.

Будь-яка освітня подія в умовах війни має оцінюватися за принципами етичності, чутливості, безпеки та контекстуальності. Це означає, що оцінка має враховувати:

- емоційний стан учасників (через спостереження чи опитування);
- ступінь залученості (активна участь, співтворчість, ініціативність);
- соціальну реакцію (довіра, вдячність, підтримка);
- стійкість комунікації (відсутність конфліктів, позитивний медіа-відгук).

В умовах війни неможливо застосовувати суто комерційні моделі оцінки, адже мета івентів - не прибуток, а психологічна стабільність, розвиток і згуртування спільноти. Тому доцільно комбінувати кількісні та якісні методи: спостереження, анкетування, глибинні інтерв'ю, аналіз контенту, соціометрію, медіа-аналітику.

На основі методики Kirkpatrick Model (KPI рівні оцінювання навчального впливу) та підходу Impact-Based Event Evaluation (Routledge, 2022), можна визначити три групи показників, які є актуальними для військових закладів освіти під час війни [6]:

- а. Освітньо-педагогічні показники:
  - кількість курсантів, які брали участь у підготовці події;
  - ступінь реалізації виховної мети (згідно з опитуваннями чи звітами заступників командирів із психологічної підтримки персоналу);

- рівень рефлексії - наскільки учасники усвідомлюють зміст і значення події;

- формування нових умінь: командна робота, комунікація, лідерство.

в. Психологічно-соціальні показники:

- зміна емоційного стану учасників (до і після події);

- наявність відчуття підтримки, гордості, спільності;

- зниження проявів тривожності, втоми, байдужості;

- зростання рівня ініціативності курсантів.

с. Комунікаційно-організаційні показники:

- кількість партнерів і волонтерів, залучених до події;

- публічний резонанс (кількість згадок у ЗМІ, позитивних коментарів);

- дотримання безпекових протоколів;

- оцінка якості організації з боку адміністрації чи учасників.

Кожен показник оцінюється за чотирибальною шкалою (низький, середній, високий, відмінний рівень), що дозволяє побудувати аналітичну “теплову карту” результатів і визначити сильні та слабкі сторони [11].

У воєнний час звичайні анкетування або письмові звіти не завжди можливі. Тому важливо застосовувати гнучкі, безпечні методи збору даних. Найефективнішими є:

анонімне онлайн-опитування через безпечні сервіси (Google Forms, SurveyLab);

- інтерв'ю у малих групах із підтримкою психолога;

- контент-аналіз відгуків у соціальних мережах або внутрішніх чатах закладу;

- експертна оцінка - аналіз події викладачами, керівництвом, психологом;

- рефлексійне коло після події, де учасники діляться враженнями у неформальній атмосфері [10].

Результати оцінювання оформлюються у короткий управлінський звіт, який включає:

- мету і формат події;
- основні кількісні показники (учасники, час, охоплення);
- аналіз якості (рефлексії, відгуки, психологічний вплив);
- висновки та пропозиції щодо вдосконалення.

Такий звіт подається керівництву закладу освіти та обговорюється на брифінгах. На основі звітів формується річний аналітичний звіт про івент-діяльність, який узагальнює результати за всіма заходами року [39].

Важливо, щоб результати оцінювання не перетворювалися на формальність, а впливали на управлінські рішення - наприклад, визначали, які формати подій слід повторювати, а які потребують змін; які ресурси варто збільшити; кого слід відзначити за ефективну організацію.

На відміну від короткотермінових показників, довготривалий вплив івентів проявляється через кілька місяців. Його можна оцінювати за допомогою моделі “5R” (Reflection, Retention, Relationship, Reputation, Resilience), яку адаптовано Гарвардською школою освіти (2022) [50]. Вона вимірює:

- Reflection - чи спричинила подія глибші роздуми, зміни у сприйнятті;
- Retention - наскільки учасники пам'ятають ключові ідеї;
- Relationship - чи посилювалися зв'язки між курсантами, викладачами, ветеранами;
- Reputation - як подія вплинула на імідж закладу;
- Resilience - чи зросла психологічна стійкість учасників.

Дані цих спостережень дозволяють керівництву закладу будувати тренди ефективності і планувати наступні події на підставі доказової бази.

Системне оцінювання ефективності тематичних івентів забезпечує зворотний зв'язок між гуманітарною діяльністю та управлінням освітою. Воно дає можливість перетворити кожну подію на джерело даних, що підтримує

прийняття рішень. Згідно з дослідженням OECD “Learning from Crisis Events” (2023), установи, які здійснюють регулярне оцінювання виховних заходів, на 30% швидше відновлюють довіру і стабільність колективу після кризових ситуацій [56].

Отже, ефективність тематичного івенту у військовій освіті під час війни визначається ступенем його впливу на згуртованість, емоційну підтримку та лідерський потенціал спільноти. Саме тому оцінювання має бути не адміністративною формальністю, а процесом осмислення - спільного аналізу, що сприяє розвитку організаційної культури.

Планування та реалізація тематичних івентів у військових закладах освіти під час війни є складовою гуманітарної безпеки та морально-психологічної підтримки спільноти. У сучасних умовах діяльність, пов'язана із організацією івентів виходить за межі традиційної виховної функції й перетворюється на інструмент соціальної згуртованості, психологічної стійкості й збереження національної ідентичності.

Отже, успішний тематичний івент під час війни має проходити кілька етапів: від аналітичної підготовки й концептуального проектування до оцінювання після завершення. Особливе значення мають короткі, глибокі за змістом події з елементами рефлексії, подяки та людяності. Гібридні й цифрові формати, емоційно виважений сценарій, дотримання безпекових вимог і психологічний супровід є ключовими умовами ефективності таких заходів. Вони дозволяють не лише зберегти освітню комунікацію, а й перетворити кожну подію на джерело колективної підтримки й морального піднесення.

Оцінювання ефективності івентів у воєнний час має здійснюватися системно - за педагогічними, психологічними та комунікаційними критеріями. Воно дає змогу визначити реальний вплив подій на учасників, виявляти сильні сторони й удосконалювати майбутні заходи. Такий підхід забезпечує управлінську сталість, підвищує якість гуманітарної діяльності й робить подієву культуру невід'ємною частиною стратегії розвитку військової освіти. У результаті івент-менеджмент стає не лише технологією організації подій, а

й механізмом формування моральної стійкості, людяності та єдності освітньої спільноти в час війни.

### 3.3. Оцінка ефективності заходів спрямованих на розвиток вищого військового навчального закладу

Оцінювання ефективності заходів, спрямованих на розвиток вищого військового навчального закладу, є одним із ключових елементів сучасного освітнього менеджменту. У системі військової освіти воно відіграє не лише аналітичну, а й стратегічну функцію - дає змогу визначати рівень досягнення цілей, раціональність використання ресурсів, морально-психологічний стан колективу та соціальний вплив діяльності закладу. Як зазначає МОН України, система оцінювання у сфері освіти має “забезпечувати зворотний зв’язок між стратегічним плануванням, управлінськими рішеннями та якістю освітнього процесу” [19].

У воєнний період значення такого оцінювання зростає в кілька разів. Військові навчальні заклади працюють у надзвичайно динамічному середовищі - з частими організаційними змінами, ризиками безпеки, кадровими втратами, евакуацією чи розосередженням підрозділів. У цих умовах управління має бути гнучким, швидким і заснованим на доказах. Саме тому ефективність заходів розвитку (освітніх, виховних, культурних, наукових чи комунікаційних) повинна оцінюватися за комплексом взаємопов’язаних критеріїв - освітніх, соціально-психологічних, організаційних і стратегічних [69].

У міжнародній практиці оцінювання ефективності військової освіти базується на принципах evidence-based governance - управління, заснованого на доказах і даних. Наприклад, у звіті НАТО “Defence Education Enhancement Programme (DEEP) Evaluation Framework” зазначено, що ключовим показником успіху навчального закладу є стійкість до кризових змін, тобто

здатність підтримувати якість освіти, моральну мотивацію та інноваційність навіть у стресових умовах [51; 53].

В українських ВВНЗ ефективність заходів розвитку традиційно оцінювалась за результатами навчального процесу, наукової діяльності та виховної роботи. Проте нові виклики війни вимагають інтегрованої системи оцінки, яка поєднує кількісні та якісні показники. Вона має відображати не лише академічні досягнення, а й рівень управлінської зрілості, морально-психологічний клімат, партнерську взаємодію, цифрову трансформацію та суспільний імідж закладу [13].

Під час оцінювання ефективності розвитку ВВНЗ можна опиратися на три взаємопов'язані підходи:

1. Системний підхід - розглядає навчальний заклад як відкриту систему, де ефективність визначається балансом між вхідними ресурсами, процесами й результатами;
2. Процесний підхід - оцінює якість управлінських процесів: планування, реалізації, моніторингу, комунікації;
3. Результативний підхід - зосереджується на фактичних досягненнях: академічних, організаційних, соціальних, моральних [19].

Важливо, що оцінка у військовій освіті має три часові площини, кожна з яких виконує окрему управлінську функцію:

- тактична оцінка - передбачає вимірювання безпосередніх результатів реалізованих заходів або подій (тренінгів, івентів, семінарів, програм підтримки). Її завдання - швидко отримати зворотний зв'язок і визначити, чи досягнуто запланованих короткотермінових цілей;
- оперативна оцінка - охоплює середньостроковий горизонт (від кількох місяців до року) і дає змогу оцінити, як окремі заходи впливають на підрозділи, навчальні цикли або функціональні напрями діяльності. На цьому рівні аналізується ефективність управлінських рішень, узгодженість дій різних структур, сталість змін у поведінці персоналу, а також результативність

освітніх інновацій. Тактична оцінка дозволяє адаптувати політику розвитку й оперативно коригувати план дій;

- стратегічна оцінка - зосереджується на довготривалому ефекті: наскільки заходи розвитку зміцнили інституційну спроможність закладу, підвищили рівень його репутації, інноваційності, кадрової стабільності та морального авторитету. Цей рівень оцінювання має найбільше значення для стратегічного планування і звітування перед державними органами [19].

Таким чином, триєдина система оцінювання – тактична, оперативна та стратегічна забезпечує повний управлінський цикл. Вона дозволяє не лише фіксувати поточні результати, а й аналізувати середньострокову ефективність і прогнозувати довготривалі наслідки для розвитку закладу. Саме такий підхід відповідає сучасним міжнародним стандартам військової освіти (NATO DEEP) і забезпечує зв'язок між локальними ініціативами та загальною стратегією розвитку ВВНЗ [51; 53].

Для військових навчальних закладів особливо актуальним є впровадження багатовимірної моделі оцінювання, що враховує гуманітарний і стратегічний ефект подій. Вона може ґрунтуватися на адаптованій системі Balanced Scorecard (BSC), де оцінка проводиться за чотирма вимірами:

1. Освітній результат (якість підготовки курсантів, розвиток компетентностей);
2. Внутрішні процеси (ефективність управління, інноваційність, гнучкість);
3. Розвиток персоналу (мотивація, психологічна стійкість, лідерство);
4. Соціальний ефект (репутація, комунікації, партнерства, довіра суспільства) [53].

Таким чином, оцінювання ефективності заходів розвитку у ВВНЗ має стати центральним інструментом стратегічного управління. Воно дозволяє не лише фіксувати результати, а й постійно вдосконалювати процеси, формувати

культуру відповідальності та прозорості, зміцнювати довіру до системи військової освіти.

Ефективність розвитку вищого військового навчального закладу визначається комплексом взаємопов'язаних параметрів, що охоплюють освітню, виховну, наукову, управлінську та соціально-комунікаційну діяльність. Тому критерії ефективності у ВВНЗ не обмежуються статистикою - вони формують цілісну модель розвитку закладу, де події, навчання, інновації та комунікації взаємодіють між собою.

Для оцінювання ефективності заходів у військовій освіті застосовують багаторівневу систему критеріїв, адаптовану до умов війни та трансформації освіти. Узагальнюючи досвід НАТО, МОН України та вітчизняних університетів, можна виділити п'ять головних груп критеріїв:

1. Організаційно-управлінські. Визначають, наскільки ефективно заклад планує, координує й реалізує заходи розвитку. До цих критеріїв належать: наявність стратегічних документів (планів, дорожніх карт), чіткий розподіл відповідальності, прозорість прийняття рішень, дотримання стандартів якості управління [70].

2. Освітньо-професійні. Вимірюють наскільки заходи сприяють підвищенню якості освіти, розвитку компетентностей курсантів і викладачів. Це охоплює інноваційні методики навчання, впровадження цифрових технологій, результативність наукової діяльності, міжнародну мобільність [44].

3. Морально-психологічні. Відображають ступінь згуртованості колективу, рівень довіри, психологічну стійкість персоналу, готовність до служіння. Для військових вишів це особливо важливо, адже навчання відбувається в умовах постійного стресу та ризику.

4. Соціально-комунікаційні критерії. Оцінюють репутаційний та суспільний ефект діяльності закладу: участь у партнерствах, взаємодію з громадами, волонтерські та культурно-просвітницькі ініціативи, інформаційну відкритість [58].

5. Інноваційно-ресурсні критерії. Визначають, наскільки ефективно використовуються ресурси - фінансові, людські, матеріальні, цифрові. Сюди входять інвестиції у професійний розвиток персоналу, оптимізація ресурсів, запровадження нових управлінських інструментів [31].

На основі цих критеріїв формується матриця показників ефективності. У військовому навчальному закладі вони можуть бути поділені на кількісні (об'єктивні) та якісні (суб'єктивно-оцінні), див. у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Ключові показники оцінювання результативності івент-менеджменту у військовій освіті**

<b>Група показників</b>	<b>Приклади конкретних індикаторів</b>
Освітні	Середній бал курсантів; кількість сертифікованих викладачів; частка цифрових курсів; участь у міжнародних програмах.
Організаційні	Кількість реалізованих заходів за рік; ефективність планування; дотримання термінів; результативність комунікації між підрозділами.
Психологічні	Рівень задоволеності курсантів і персоналу; результати анкетування про морально-психологічний стан; кількість звернень до психологів.
Соціальні	Участь закладу у проєктах громади; позитивні згадки у ЗМІ; волонтерська активність; співпраця з ветеранськими організаціями.
Інноваційні	Кількість нових освітніх продуктів; частка автоматизованих процесів; використання систем дистанційного навчання.

У військових навчальних закладах методи оцінювання мають враховувати особливості підпорядкування, дисципліни та безпеки. Тому традиційні соціологічні методи (анкетування, інтерв'ю) доповнюються закритими аналітичними процедурами, що забезпечують достовірність і конфіденційність даних.

Серед основних методів виділяємо наступні:

- анкетування персоналу та курсантів (анонімне, у цифровій формі);
- спостереження за освітнім процесом (педагогічний моніторинг, експертні оцінки);
- контент-аналіз звітів, наказів, річних планів і публікацій;
- SWOT-аналіз заходів розвитку (визначення сильних, слабких сторін, можливостей і загроз);

- метод 360° Feedback - багаторівневе оцінювання викладачів, керівників і координаторів івентів (використовується в Академії Сухопутних військ у Польщі та адаптований у Національному університеті оборони України у 2023 р.) [53].

Ключова перевага цих методів полягає у поєднанні кількісних і якісних даних - що відповідає вимогам сучасної освітньої аналітики. Така змішана модель оцінювання є найбільш надійною в умовах кризового управління [51].

Отже, практична система оцінювання ефективності заходів у ВВНЗ базується на чітко визначених критеріях, структурованих показниках і надійних аналітичних методах. Вона створює інформаційну основу для ухвалення рішень, сприяє формуванню культури доказового менеджменту та забезпечує реальну керованість процесами розвитку закладу освіти.

Розроблення та впровадження системи оцінювання ефективності заходів розвитку у вищому військовому навчальному закладі має не лише технічне, а й глибоке стратегічне значення. Вона забезпечує прозорість управління, формує культуру відповідальності, сприяє підвищенню якості освітнього процесу та зміцнює довіру суспільства до інституцій військової освіти. Більше того системне оцінювання стає інструментом самоусвідомлення закладу, що дозволяє бачити не лише успіхи, а й напрямки для розвитку [21].

З погляду менеджменту, результати оцінювання стають основою для стратегічного планування. Дані про ефективність реалізованих заходів дають змогу керівництву визначати пріоритети, оптимізувати ресурси, розробляти нові проєкти розвитку. У військових навчальних закладах такі результати використовують для формування щорічних “матриць управлінської ефективності”, у яких кожен підрозділ отримує індекс результативності за визначеними критеріями [22].

Це дозволяє запровадити модель управління через дані (data-driven management) - підхід, який активно застосовується у військовій освіті США, Канади та Польщі. Наприклад, у United States Military Academy at West Point показники ефективності заходів інтегровані у систему командного

оцінювання, що на пряму впливає на планування бюджетів і кадрові рішення [23].

В українському контексті така система зможе допомогти забезпечити об'єктивність управлінських рішень і зменшити ризик суб'єктивних оцінок. Дані оцінювання заходів стануть доказовою базою для розподілу фінансування, планування підвищення кваліфікації персоналу, розробки внутрішніх нормативних актів та підготовки звітів для Міністерства оборони України [70].

Важливим наслідком впровадження системи оцінювання є підвищення мотивації та згуртованості персоналу. Коли офіцери, викладачі та курсанти бачать, що результати їхньої діяльності вимірюються не лише формально, а й за реальними цінностями - лідерством, командною роботою, відповідальністю, - формується почуття причетності до розвитку інституції.

Досвід Військового інституту КНУ імені Тараса Шевченка та Національного університету оборони України засвідчує: систематичне зворотне оцінювання івентів (урочистостей, меморіальних заходів, наукових конференцій) сприяє зміцненню емоційної стійкості та гордості за професію [16].

Психологічна цінність системи полягає в тому, що вона створює механізм зворотного зв'язку, де кожен учасник відчуває себе не лише виконавцем, а й співтворцем змін. Це підвищує довіру до керівництва, розвиває навички рефлексії та самоаналізу, що є важливими рисами сучасного офіцера-лідера. Таким чином, оцінювання стає інструментом публічної комунікації та партнерства - воно показує готовність закладу бути відповідальним перед державою, суспільством і міжнародними партнерами.

Найвищий рівень значення системи оцінювання - інституційний розвиток і формування нової управлінської культури. Результати аналізу ефективності дозволяють прогнозувати напрями змін, формувати політику сталого розвитку, узгоджувати внутрішні стандарти з міжнародними. Саме

система оцінювання забезпечує цей механізм - вона перетворює управління на процес безперервного навчання.

У стратегічному вимірі це означає, що ВВНЗ поступово переходить до моделі самооновлюваної організації (learning organization), у якій кожен підрозділ є джерелом даних, досвіду й ініціатив.

Отже, аналітичне осмислення ефективності заходів розвитку у вищому військовому навчальному закладі показує, що система оцінювання - це не лише технічний елемент менеджменту, а ядро стратегічного управління. Вона поєднує доказову базу, етичну відповідальність і колективну участь, забезпечуючи зростання якості освіти, моральної стійкості та соціальної довіри. У результаті оцінювання стає фундаментом для побудови сучасної культури військової освіти, орієнтованої на людяність, професіоналізм і постійне вдосконалення.

Оцінювання ефективності заходів, спрямованих на розвиток вищого військового навчального закладу, є невід'ємною складовою сучасного освітнього менеджменту, що забезпечує системність і прозорість управління. У сучасних умовах воєнного стану така оцінка набуває стратегічного значення, адже дозволяє не лише вимірювати результати, а й прогнозувати вплив рішень на моральну стійкість, репутацію та кадровий потенціал закладу. Сформована трирівнева модель оцінювання: тактична, оперативна та стратегічна - дає змогу ефективно аналізувати коротко-, середньо- й довгострокові наслідки діяльності, забезпечуючи повний управлінський цикл.

Таким чином, запровадження критеріїв і показників ефективності, адаптованих до військової освіти, створює об'єктивну базу для ухвалення рішень. Вона інтегрує освітні, організаційні, морально-психологічні, соціальні та інноваційні аспекти розвитку, що відображають цілісність діяльності закладу. Практичне застосування системи оцінювання сприяє переходу від формальної звітності до доказового управління, коли кожне рішення ґрунтується на реальних даних і результатах аналізу. У результаті

підвищується ефективність ресурсного планування, мотивація персоналу та довіра до керівництва.

На стратегічному рівні система оцінювання формує культуру безперервного розвитку, у якій аналіз, рефлексія й самооцінка стають частиною управлінського процесу. Вона перетворює ВВНЗ на самооновлювану організацію, здатну адаптуватися до змін і водночас зберігати гуманітарну місію військової освіти - виховання офіцерів із високими моральними якостями, лідерським потенціалом та глибоким почуттям відповідальності перед державою. Отже, оцінювання ефективності - це не завершальний етап діяльності, а інструмент сталого розвитку і гарантія якості майбутнього військової освіти України.

### Висновки до розділу 3

Удосконалення івент-менеджменту у вищих військових навчальних закладах є одним із ключових напрямів підвищення ефективності освітнього управління, формування корпоративної культури та розвитку морально-психологічної стійкості колективу. Івент-менеджмент виступає не лише технологією організації подій, а й інструментом стратегічного впливу, який поєднує освітню, комунікаційну, виховну й соціальну функції. В умовах війни його роль значно зростає, адже події стають засобом підтримки єдності, збереження гуманітарних цінностей і зміцнення зв'язку між військовою освітою та суспільством.

Створення концепції івент-менеджменту для вищого військового навчального закладу передбачає перехід від спонтанних заходів до системного процесу планування, реалізації та оцінювання подій. Такий підхід базується на сучасних міжнародних стандартах управління (ISO 20121, PMBOK, Balanced Scorecard) та враховує український досвід військової освіти. Запропонована модель розвитку охоплює аналітичну, організаційну, комунікаційну,

психологічну та етичну складові, забезпечуючи сталий розвиток і адаптацію до кризових умов.

Розробка тематичних івентів під час війни показала, що ефективність подій визначається не масштабом, а глибиною впливу - їхнім моральним, емоційним і соціальним змістом. Вдале планування враховує безпекові, етичні й психологічні чинники, а результативність оцінюється через показники згуртованості, підтримки, мотивації та емоційного відгуку. Саме через подієву діяльність військовий заклад формує позитивну ідентичність, посилює взаємодію з громадами й партнерами, підтримує традиції та виховує нове покоління офіцерів-лідерів.

Оцінка ефективності заходів розвитку у ВВНЗ є завершальним, але водночас безперервним етапом управлінського циклу. Запровадження трирівневої системи оцінювання - тактичної, оперативної та стратегічної - створює підґрунтя для доказового управління та забезпечує стале вдосконалення всіх процесів. Система показників, критеріїв і методів аналізу дає змогу не лише відстежувати успіхи, а й прогнозувати розвиток закладу. Таким чином, івент-менеджмент у військовій освіті перетворюється на стратегічний ресурс державної гуманітарної політики, що поєднує ефективне управління, патріотичне виховання та розвиток людського потенціалу.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно розглянути теоретичні, методичні та практичні аспекти впровадження івент-менеджменту в закладі освіти, а також виявити специфіку його реалізації у вищих військових навчальних закладах України. Результати роботи підтвердили, що івент-менеджмент є не лише сучасним інструментом організаційної діяльності, а й важливим механізмом формування цінностей, культури взаємодії, моральної стійкості та управлінської компетентності в освітньому середовищі.

Аналіз наукових джерел і практичного досвіду показав, що поняття «івент-менеджмент» в освіті трактується ширше, ніж традиційна організація подій. Це комплексна управлінська діяльність, спрямована на створення соціально-освітнього ефекту через події, які формують культуру спільноти, підтримують комунікацію та розвивають освітній бренд. У роботі систематизовано підходи до визначення сутності івентів, уточнено їх класифікацію за метою, масштабом, змістом і цільовими групами. Підтверджено, що для освітнього простору найбільш релевантними є просвітницькі, патріотичні, комунікативні, інноваційні та інклюзивні події, які поєднують навчальний і виховний потенціал.

Івент-менеджмент у сучасній освітній організації є частиною системи стратегічного управління, яка реалізує принципи сталості, соціальної відповідальності, інноваційності й людського капіталу. Теоретичний аналіз дав змогу виокремити ключові етапи подієвого менеджменту - від аналізу потреб до оцінювання результатів. Цей процес доведено до рівня замкненого циклу: **аналіз → проєктування → реалізація → оцінка → вдосконалення.** Така структура забезпечує **повторюваність позитивних результатів, підвищує керованість та якість освітніх подій.**

З'ясовано, що методологічною основою ефективного івент-менеджменту є поєднання процесного, системного та комунікативного підходів, що дозволяють враховувати взаємозв'язок організаційних, педагогічних і соціальних чинників. Наукове узагальнення результатів підтверджує, що події в освіті мають не лише функціональну, а й стратегічну роль - формують довіру, цінності, корпоративну ідентичність і сприяють розвитку компетентностей учасників освітнього процесу.

На прикладі Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка визначено специфіку управління подієвою діяльністю в умовах воєнного стану. Дослідження засвідчило, що івент-менеджмент у військовому освітньому закладі має багаторівневу структуру, де поєднуються офіційно-державні, навчально-виховні та культурно-гуманітарні форми діяльності. Події, такі як прийняття військової присяги, посвята у курсанти, випуск молодих офіцерів, благодійні та волонтерські заходи, не лише виконують церемоніальну функцію, але й виступають засобом морально-психологічної підтримки особового складу.

Виявлено, що ключовими особливостями івент-менеджменту у ВІКНУ є висока ступінь організованості, підпорядкованість ієрархічній системі управління та тісна інтеграція з виховною роботою. Разом із тим, дослідження виявило певні обмеження, характерні для військової освіти в умовах війни: розосередженість навчальних підрозділів, обмеження безпеки, необхідність дистанційної або гібридної взаємодії, емоційна втома персоналу. Ці фактори зумовлюють потребу у впровадженні адаптивних форм подієвого менеджменту, заснованих на цифрових технологіях, інклюзивному дизайні та психологічній підтримці учасників.

Оцінювання системи управління культурно-патріотичними заходами показало, що успішність освітніх івентів залежить від ефективності комунікації між адміністрацією, викладачами, курсантами й партнерами. Розроблена в межах дослідження модель управління подієвою діяльністю передбачає створення календаря івентів, систему моніторингу

результативності, чіткий розподіл відповідальності та використання критеріїв оцінювання ефективності за трьома рівнями: оперативним, тактичним і стратегічним.

Запропонована концепція розвитку івент-менеджменту у військових закладах освіти ґрунтується на принципах стратегічності, інтегрованості, партнерства та сталого розвитку. Її впровадження передбачає створення єдиної системи планування та супроводу освітніх подій, яка об'єднує управлінські, виховні, комунікативні та аналітичні компоненти.

Одним із головних результатів дослідження стало обґрунтування доцільності використання інституціоналізованої моделі івент-менеджменту, що включає політики, стандарти, календар подій, систему внутрішнього моніторингу, цифрові інструменти управління та базу знань для накопичення досвіду. Такий підхід забезпечує сталість подієвої діяльності навіть у кризових умовах воєнного часу.

Серед практичних рекомендацій визначено необхідність:

- розробки навчально-підготовчого комплексу “Івент-менеджмент у військовій освіті” для підготовки управлінських кадрів;
- створення “Центру подієвих ініціатив” у ВВНЗ, зокрема у ВІКНУ;
- впровадження цифрових платформ для комунікації між учасниками подій та збору аналітики;
- розширення співпраці з громадськими й ветеранськими організаціями, що підсилюють соціальний аспект подієвих ініціатив;
- формування системи психологічного супроводу івентів, особливо для учасників бойових дій і курсантів, які проходять службу в умовах підвищеного стресу;
- створення військово-гуманітарних хабів, які поєднують освітні, культурні й волонтерські активності.

Таким чином, івент-менеджмент у закладах освіти - це потужний інструмент управління людським потенціалом, який дозволяє формувати

ефективну комунікацію, підтримувати емоційну стійкість колективу, зміцнювати моральні цінності та розвивати бренд навчального закладу.

Наукова новизна роботи полягає у пропозиції запровадження інтегрованої моделі івент-менеджменту, адаптованої до специфіки військової освіти, яка поєднує стратегічне планування, процесний підхід і гуманітарну спрямованість. Практична значущість полягає в можливості застосування результатів дослідження для вдосконалення управління діяльністю, що пов'язана із організаціями івентів у військових навчальних закладах, а також у створенні методичних рекомендацій для підготовки офіцерів-організаторів освітніх заходів.

Водночас, авторам у процесі дослідження були виявлені питання, що пов'язані із організацією подій та потребують подальших наукових і практичних розробок, такі як недостатня цифровізація, обмеженість ресурсів, ризику безпеки та дефіцит психологічної підтримки. Перспективою майбутніх досліджень є формування національної моделі івент-менеджменту у військовій освіті, інтегрованої з міжнародними стандартами ISO та кращими практиками НАТО, що дозволить зробити освітній простір України більш стійким, гуманістичним та конкурентоспроможним.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bladen C., Kennell J. *Educating the 21st Century Event Management Graduate: Pedagogy, Practice, Professionalism and Professionalization*. International Journal of Event Management Research. 2014. Vol. 18, No. 1. DOI: 10.3727/152599514X13883555341724.
2. Allen J., O'Toole W., Harris R., McDonnell I. *Festival and Special Event Management*. 5th ed. Milton (Queensland): Wiley Australia, 2010. 608 p.
3. Bowdin G. et al. *Events Management*. London: Routledge, 2017. Event Management. Vol. 22. P. 865–874. DOI: 10.3727/152599518X15346132863193.
4. Литвиненко В. І. *Івент-менеджмент: навч. посібник*. Київ: Кондор, 2021. 312 с.
5. Івент-планування. Трикутник проекту – результат, ресурси, терміни [Електронний ресурс]. URL: <https://kupibo.com.ua/ivent-planuvannya-trykutnyk-proektu-rezultat-resursy-terminy/> (дата звернення: 01.11.2025).
6. Berridge G. *Events Design and Experience*. London: Routledge, 2018. 293 p. URL: <https://www.routledge.com/Events-Design-and-Experience/Berridge/p/book/9780750664530>.
7. Meeting Professionals International. *Event Management Standards*. Dallas, 2011. ISBN 978-1-55304-811-4. URL: <https://www.mpi.org/docs/default-source/academy/mbecsstandards.pdf> (дата звернення: 01.11.2025).
8. Ткаченко Т. І. *Маркетинг освітніх послуг*. Київ: КНЕУ, 2018. 267 с.
9. Tkachenko O., Tanklevska N., Riepina I. M., Kuklin O. *Dynamic Modeling of Agricultural Company Asset Management Process*. Bulletin of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan. 2020. Vol. 4, No. 386. P. 129–139.
10. Івент-менеджмент: навч. посіб. / Т. Л. Повалій, Н. Д. Світайло. Суми: Сумський державний університет, 2021. 198 с.
11. Pine B. J., Gilmore J. H. *The Experience Economy: Competing for Customer Time, Attention and Money*. Boston: Harvard Business Press, 2020. 352 p.
12. Event Industry Council. *Global Meetings and Events Trends Report 2023*. Washington: EIC, 2023. URL: <https://eventscouncil.org/Knowledge/Research> (дата звернення: 01.11.2025).
13. Гуменюк В. М. Івент-технології у військовій освіті: педагогічні аспекти // *Педагогічний альманах*. 2022. № 2. С. 45–52.
14. EventMB. *Global Report: The Future of Event Industry 2024*. London, 2024. URL: [https://cdn.asp.events/CLIENT\\_AEV\\_30A5AAAF\\_5056\\_B740\\_1746BDBB4A667186/sites/aev2022/media/pdfs/UK-Events-Report-2024-SUMMARY.pdf](https://cdn.asp.events/CLIENT_AEV_30A5AAAF_5056_B740_1746BDBB4A667186/sites/aev2022/media/pdfs/UK-Events-Report-2024-SUMMARY.pdf) (дата звернення: 01.11.2025).
15. Мельник В. Івент як інноваційна форма неформальної освіти // *Освіта і управління*. 2023. № 3.
6. Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського. *Організація змішаних форматів проведення урочистостей у період воєнного стану: аналітична записка*. Київ, 2023.
17. Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка. *Звіт про впровадження інноваційних форм виховної роботи 2023 року*. Київ: ВІКНУ, 2024.
18. Getz D., Page S. *Event Studies: Theory and Management for Planned Events*. 5th ed. London: Routledge, 2023. 467 p.
19. Міністерство освіти і науки України. *Щодо організації виховного процесу в закладах освіти у 2022/2023 н. р.: лист № 1/9105-22 від 10.08.2022*. URL: <https://mon.gov.ua/npa/shodo-organizaciyi-vihovnogo-procesu-v-zakladah-osviti-u-20222023-n-r> (дата звернення: 01.11.2025).
20. Немченко С. Г., Крижко В. В., Боднар О. С., Радул В. В., Старокожко О. М., Кондратенко Ю. І. *Управління закладом освіти: підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів*. 2-е вид., перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.
21. Getz D. *Event Tourism: Definition, Evolution, and Research*. Tourism Management. 2008. Vol. 29, No. 3. P. 403–428.

22. Bladen C., Wilde N., Kennell J., Abson E. *Events Management: An Introduction*. 3rd ed. London: Routledge, 2023. DOI: 10.4324/9781003102878. ISBN 9781003102878.
23. Cock S. *Experiential Learning in Events Management Degree Programmes: A Position Statement on Issues of Evidence-Based Practice*. Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education. 2024. Vol. 35. Article 100506. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1473837624000297> (дата звернення: 01.11.2025).
24. Бабець І. Г., Полякова Ю. В., Мокій О. А. *Міжнародний менеджмент інноваційної діяльності: підручник*. Львів, 2016. 493 с.
25. Зеленська Л. М., Романова А. О. *Івент-менеджмент: словник-довідник організатора заходів*. Київ: НАКККиМ, 2015. 84 с.
26. Моргулець О. Б. *Управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку: монографія*. Київ: КНУТД, 2017. 454 с. ISBN 978-966-7972-86-8.
27. *Event – крок за кроком (частина 2)*. URL: <http://ukr.art-imxo.com.ua/article/event-krokza-krokom-chasty-na-2.html> (дата звернення: 01.11.2025).
28. Getz D. *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*. London: Routledge, 2019. 576 p. DOI: 10.4324/9780429023002.
29. SGS. *Mastering Sustainable Event Management: Your Complete Guide to ISO 20121:2024 Certification*. 22.04.2024. URL: <https://www.sgs.com/en-ae/news/2024/04/mastering-sustainable-event-management-your-complete-guide-to-iso-20121-2024-certification> (дата звернення: 01.11.2025).
30. *ISO 20121:2024 Event Sustainability Management Systems — Requirements with Guidance for Use*. Geneva: ISO, 2024. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:20121:ed-2:v1:en> (дата звернення: 01.11.2025).
31. Ажажа М., Нестеренко Т., Пельова Я. *Менеджмент університетів в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України*. Modeling the Development of the Economic Systems. 2024. DOI: 10.31891/mdes/2024-11-15.
32. Ажажа М., Нестеренко Т., Пельова Я. *Менеджмент університетів в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України*. Modeling the Development of the Economic Systems. 2024. DOI: 10.31891/mdes/2024-11-15.
33. Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка. *Стратегічний план розвитку на 2024–2030 роки*. Київ, 2024.
34. Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка. *План психологічної підтримки персоналу на 2024/2025 навчальний рік*. Київ, 2024.
35. Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка. *Аналітична довідка за результатами соціологічного опитування курсантів щодо виховної роботи 2024 року*. Київ, 2024.
36. Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка. *Звіт про проведення урочистих заходів у 2023/2024 навчальному році*. Київ, 2024.
37. Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка. *Комунікаційна стратегія взаємодії з громадськістю на 2024–2025 роки*. Київ, 2024.
38. Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка. *Звіт про впровадження цифрової трансформації у 2022–2024 рр.* Київ, 2024.
39. Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка. *Щорічний звіт про результати виховної роботи за 2024 рік*. Київ, 2025.
40. Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка. *Звіт про виховну та науково-педагогічну діяльність за 2023 рік*. Київ, 2024.
41. Міністерство оборони України. *Порядок моніторингу ефективності діяльності військових навчальних закладів*. Київ, 2023.





42. Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка. *Аналітичний звіт про впровадження інновацій у виховній роботі 2024 року*. Київ, 2025.
43. Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка. *Програма партнерських заходів із громадськими організаціями на 2024–2025 роки*. Київ, 2024.
44. Міністерство освіти і науки України. *Наказ № 320 від 21.03.2022 «Про організацію освітнього процесу під час воєнного стану»*. Київ, 2022.
45. Міністерство освіти і науки України. *Освіта в умовах війни: офіційний портал*. Київ, 2023.
46. Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка. *Офіційний сайт*[Електронний ресурс]. URL: <https://viknu.mil.gov.ua> (дата звернення: 01.11.2025).
47. *Постанова Кабінету Міністрів України № 764 від 30.05.1998 р. «Про створення Військового інституту при Київському національному університеті імені Тараса Шевченка»*.
48. Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка. *Методичні рекомендації щодо оцінювання ефективності освітньої діяльності*. Київ, 2025.
49. Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка. *Статут Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Київ, 2023.
50. Daft R. *Management Theory and Practice*. London: Cengage Learning, 2021. 89 p.
51. NATO DEEP Ukraine. *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of Regions: Report*. Brussels, 2024. URL: [https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1\\_en?filename=Ukraine%20Report%202024.pdf](https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine%20Report%202024.pdf) (дата звернення: 01.11.2025).
52. Eventbrite. *The 10 Event Management Skills Event Managers Need*. 2019. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.eventbrite.co.uk/blog/qualities-successful-eventmanagers-ds00> (дата звернення: 06.10.2025).
53. NATO DEEP. *Competence Development for Modern Military Leaders*. Brussels, 2023.
54. Міністерство оборони України. *Концепція розвитку військової освіти на період до 2030 року*. Київ, 2022.
55. Національний університет оборони України. *Звіт про впровадження бойового досвіду у навчальний процес*. Київ, 2023.
56. OECD. *Learning during Crisis: Insights for Ukraine from across the Globe*. Paris: OECD, 2023. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/about/projects/edu/education-2040/publications/ukraine-narratives/Learning%20during%20crisis%20Insights%20for%20Ukraine%20from%20across%20the%20globe.pdf> (дата звернення: 01.11.2025).
57. UNESCO. *The Impact of Climate Displacement on the Right to Education*. 2020. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374966> (дата звернення: 20.09.2025).
58. Міністерство оборони України. *Звіт про впровадження стандартів НАТО у військовій освіті*. Київ, 2023.
59. Кузьменко Т., Самагала В. Війна в Україні в контексті діяльності українських івент-агенцій (2022–2023 рр.) // *Питання культурології*. 2024. № 43. С. 156–169. DOI: 10.31866/2410-1311.43.2024.303043.
60. Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка. *Проект стратегії гуманітарного розвитку на 2025–2030 роки*. Київ, 2025.
61. Закон України «Про оборону України» від 06.12.1991 № 1932-XII // *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 9. Ст. 106.

62. Єжов С. *Формальна та неформальна освіта у системі військової підготовки*. Харків, 2022. 234 с.
63. Міністерство оборони України. *Наказ № 256 від 12.05.2022 «Про удосконалення гуманітарної підготовки у ВВНЗ»*. Київ, 2022.
64. Глоба О. Івент-менеджмент у системі лідерського виховання офіцерів // *Військова освіта*. 2023. № 2.
65. *Дії учасників освітнього процесу в разі надзвичайних ситуацій*. Освітній омбудсмен України. 18.01.2022. URL: <http://surl.li/cwtow> (дата звернення: 01.11.2025).
66. Міністерство оборони України. *Концепція морально-психологічного забезпечення в умовах воєнного стану*. Київ, 2024.
67. Mullen J. *Project Governance in Educational Institutions*. London, 2021. 245 p.
68. UNESCO. *Resilient Education Framework 2023*. Paris, 2023. URL: <https://www.unesco.org/en/legal-affairs/recommendation-education-peace-and-human-rights-international-understanding-cooperation-fundamental>(дата звернення: 01.11.2025).
69. Міністерство оборони України. *Наказ № 256 від 12.05.2022 «Про удосконалення гуманітарної підготовки у ВВНЗ»*. Київ, 2022.
70. Міністерство освіти і науки України. *Методичні рекомендації щодо управління якістю освітнього процесу у ВЗО*. Київ, 2023.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

**Посилання на відео та публікації, які висвітлюють івенти та проєкти ВІКНУ, організовані під час повномасштабного вторгнення рф на територію України**

	
<p>Випуск лейтенантів ВІКНУ, 2024 рік</p>	<p>Випуск офіцерів-магістрів, 2024 рік</p>
	
<p>“Клятва лейтенанта та остання вечірня перевірка випускників”, 2023 рік</p>	<p>Сюжет телеканалу “ICTV” про випуск лейтенантів, 2023 рік</p>



Сюжет телеканалу “1+1” про випуск лейтенантів, 2023 рік







Випуск офіцерів-магістрів, 2024 рік







“Прийняття Військової присяги”, 2025 рік



“Клятва курсанта”, 2025 рік

	
<p>“Прийняття Військової присяги”, 2024 рік</p>	<p>“Клятва курсанта”, 2024 рік</p>
	
<p>“Прийняття Військової присяги”, 2023 рік</p>	<p>“Клятва курсанта”, 2023 рік</p>

	
<p>День Військового інституту, 2024 рік</p>	<p>День Військового інституту, 2023 рік</p>
	
<p>Сюжет візиту МО Нідерландів Кайси Оллонгрєн до ВІКНУ, 2023 рік</p>	<p>Новорічне свято для дітей військовослужбовців інституту, 2022 рік</p>



Вшанування пам'яті випускника  
ВІКНУ Олексія Чубашева

Випуск проєкту “Хто у формі:  
Максим Васькін”, 2025 рік



Випуск проєкту “Книга пошани”,  
2025 рік

Випуск проєкту “Хто у формі:  
Сергій Дмитрієв”, 2025 рік

## Додаток Б

### Приклади організації івентів у ВІКНУ





## НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНЕ ВИХОВАННЯ КУРСАНТІВ ВІКНУ (ЗУСТРІЧІ З ВІДОМИМИ ЛЮДЬМИ)



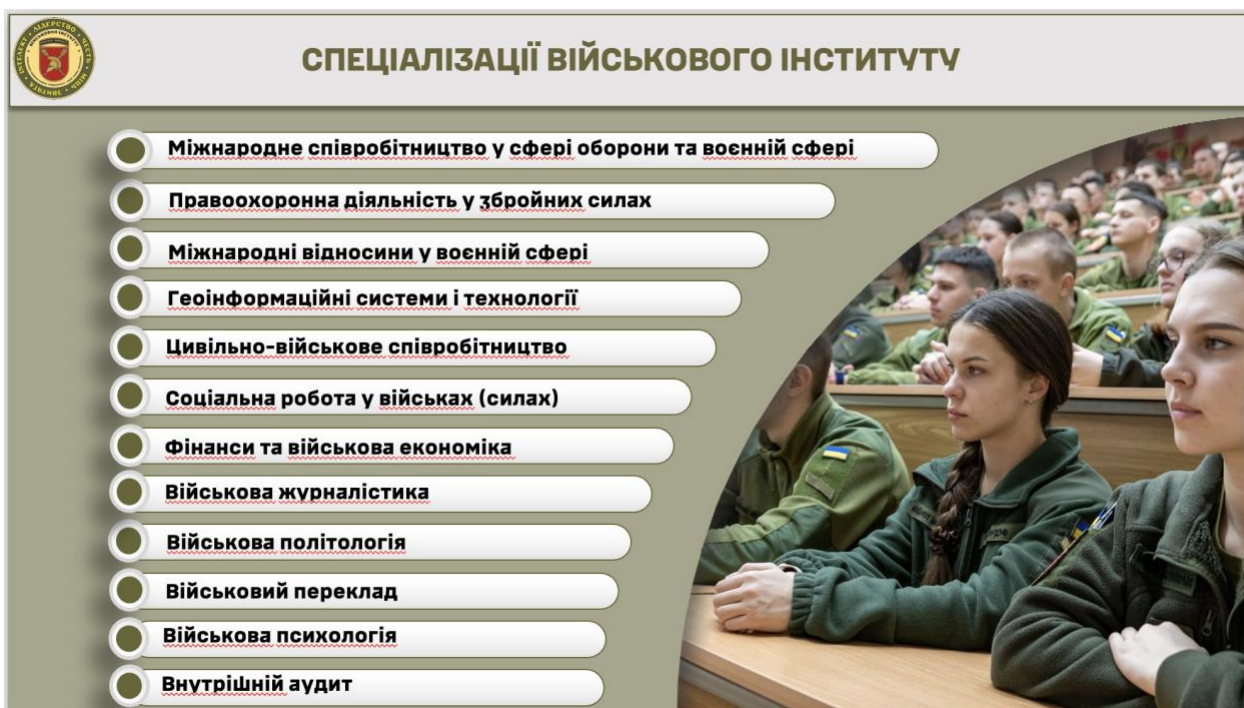
## Організація заходів курсантським активом у ВІКНУ

Участь у шефській роботі, курсантській раді, КВК, науковому товаристві, рок-гуртах та інше



## Додаток В

### Перелік спеціальностей за якими відбувається підготовка у ВІКНУ



**СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ ВІЙСЬКОВОГО ІНСТИТУТУ**

- Міжнародне співробітництво у сфері оборони та воєнній сфері
- Правоохоронна діяльність у збройних силах
- Міжнародні відносини у воєнній сфері
- Геоінформаційні системи і технології
- Цивільно-військове співробітництво
- Соціальна робота у військах (силах)
- Фінанси та військова економіка
- Військова журналістика
- Військова політологія
- Військовий переклад
- Військова психологія
- Внутрішній аудит