

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА ШКОЛА ПРОФЕСІЙНОЇ ТА
НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ»
КАФЕДРА МІЖДИСЦИПЛІНАРНОЇ ОСВІТИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА (МАГІСТЕРСЬКА) РОБОТА

на тему:

**РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКІ ВІДНОСИНИ ЯК НАСКРІЗНЕ
ПИТАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК ТА ОРГАНІЗАЦІЇ
ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ**

освітній ступінь – магістр

освітньо-професійна програма «Управління освітою»
Спеціальність 073 Менеджмент (галузь знань 07 «Управління та
адміністрування»)

Виконав:

здобувач вищої освіти 2-го року навчання,
спеціальності 073 Менеджмент
Яворський Назарій Миколайович

Керівник:

кандидат історичних наук, доцент
кафедри міждисциплінарної освіти
Зайченко Ірина Анатоліївна

Рецензент: доктор економічних наук,
професор, професор кафедри
економіки, обліку та оподаткування
Вінницького навчально-наукового
інституту економіки ЗУНУ
Сисоєва Інна Миколаївна

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК _____

«____» _____ 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Яворський Н.М. Російсько-українські відносини як наскрізне питання управлінських практик та організації освітнього процесу в умовах війни. Спеціальність 073 «Менеджмент». Освітня програма «Управління освітою». НаУКМА, 2025. 61 с., 7 таблиць, 50 джерел.

У кваліфікаційні роботі досліджено основні тенденції трансформації управлінських практик та організації освітнього процесу у вищих військових навчальних закладах України в умовах війни, зокрема під впливом актуалізації та динаміки російсько-українських відносин. Систематизовано особливості трансформації військової освіти в період з 2014 по 2025 рр., встановлено шляхи вдосконалення системи управління ВВНЗ в умовах кризи та війни. Доведено, що повномасштабна війна зумовила трансформацію системи військової освіти в один із ключових елементів національної стійкості, що супроводжувалося переходом від еволюційної модернізації до режиму прискореного оновлення відповідно до потреб оборони держави.

Ключові слова: освітній процес, управління, російсько-українська війна, вищий військовий навчальний заклад.

ABSTRACT

Yavorskyi N.M. Russian Ukrainian Relations as a Cross-Cutting Issue of Managerial Practices and the Organization of the Educational Process in Wartime. Specialty 073 «Management», Educational Program «Educational Management», National University of Kyiv-Mohyla Academy, 2025. 61 pages, 7 tables, 50 sources.

The qualification thesis examines the key trends in the transformation of managerial practices and the organization of the educational process in higher military educational institutions of Ukraine under wartime conditions, under the influence of the escalation and dynamics of Russian Ukrainian relations. The study systematizes the features of the transformation of military education in the period from 2014 to 2025 and identifies ways to improve the management system of higher

military educational institutions in conditions of crisis and war. It is demonstrated that the full-scale war has transformed the military education system into one of the key elements of national resilience, accompanied by a shift from evolutionary modernization to a mode of accelerated renewal in line with the defense needs of the state.

Keywords: *educational process, management, Russia-Ukraine war, higher military educational institution.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	11
1.1. Концептуальні підходи до розуміння управління в освіті в кризових і воєнних умовах	
1.2. Російсько-українські відносини як фактор трансформації освітнього середовища України	
1.3. Особливості організації освітнього процесу у вищих військових навчальних закладах в умовах російсько-української війни	
Висновки до розділу 1	
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ У ВВНЗ ПІД ЧАС ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ.....	26
2.1. Система управління ВВНЗ України в умовах воєнного стану	
2.2. Реакція освітніх інституцій на кризу: нові моделі управлінської культури	
2.3. Інтеграція теми російсько-українських відносин в освітній процес у вищих військових навчальних закладах Міністерства оборони України	
Висновки до розділу 2	
РОЗДІЛ 3. KEYС ВІЙСЬКОВОГО ІНСТИТУТУ КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА.....	41
3.1. Організаційна структура та управлінська модель Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка	
3.2. Практики управління освітнім процесом в умовах повномасштабної війни (2022 – 2025 рр.)	
3.3. Рекомендації щодо нових управлінських практик та вдосконалення організації освітнього процесу ВІКНУ та інших ВВНЗ в умовах війни	

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ.....54

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....58

ДОДАТКИ

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 та науки України;

МОУ – Міністерство оборони України;

НАТО – Організація Північноатлантичного договору;

РФ – Російська Федерація.

ВСТУП

Повномасштабна війна Російської Федерації (далі – РФ) проти України стала найглибшим викликом для всіх сфер суспільного життя нашої держави та суспільства, зокрема й освітньої. Освітні інституції опинилися в умовах постійної небезпеки, руйнування інфраструктури, внутрішнього переміщення та виїзду за кордон учасників освітнього процесу, а також глибокої трансформації культурного, ідентифікаційного та ціннісного контекстів. Управління освітніми закладами в таких умовах потребує не лише кризових рішень, а й переосмислення самого змісту освітнього процесу, його цілей, форм і ціннісних орієнтирів.

Російсько-українські відносини, які протягом тривалого часу мали гібридний, політично асиметричний і культурно колоніальний характер, постали в центрі дискурсу освіти як наскрізне питання – не лише історичне чи політичне, а й управлінське. Сьогодні управлінські практики в освітній сфері мають враховувати не тільки безпекові аспекти, але й потребу в деколонізації змісту освіти, формуванні стійкої української ідентичності, у захисті академічної спільноти від деструктивних впливів минулого та сучасних інформаційних загроз.

У цьому контексті освіта постає одночасно як об'єкт і суб'єкт державної безпеки, як інституція, що забезпечує не лише передачу знань, а й конструювання спільної національної пам'яті, критичного мислення, патріотизму та відповідальності. Відповідно, управлінські рішення у сфері освіти сьогодні формуються в унікальному полі напруги: між необхідністю оперативного реагування на воєнні ризики та стратегічним завданням збереження і розвитку людського капіталу та у тому числі освітнього потенціалу країни.

Мета дослідження – виявити основні тенденції трансформації управлінських практик та організації освітнього процесу у вищих військових

навчальних закладах (далі – ВВНЗ) України в умовах війни, зокрема під впливом актуалізації та динаміки російсько-українських відносин.

Для досягнення мети передбачається розв’язання таких **завдань**:

- узагальнити історичний та концептуальний контекст російсько-українських відносин у вимірі впливу на гуманітарну політику та зміст освіти;
- розкрити специфіку управління ВВНЗ в умовах воєнного стану;
- дослідити трансформації в системі організації навчального процесу та інтеграцію проблематики російсько-українських відносин у підготовку випускників ВВНЗ;
- виявити особливості управлінської структури Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка (далі – ВІКНУ), проаналізувати якісні зміни в організації освітнього процесу ВІКНУ після 2022 р.;
- розробити рекомендації щодо впровадження нових управлінських практик та оптимізації організації освітнього процесу у ВІКНУ та інших ВВНЗ в умовах війни, а також підвищення ефективності підготовки курсантів і рівня їхньої морально-психологічної резилієнтності в контексті захисту державного суверенітету й територіальної цілісності України.

Об’єктом дослідження є управлінські практики з організації освітнього процесу у ВВНЗ України в умовах російсько-української війни.

Предметом дослідження виступають особливості формування управлінських рішень і практики організації навчального процесу під впливом війни та історично зумовлених чинників російсько-українських відносин у Військовому інституті Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Методи дослідження:

- аналіз нормативно-правових документів та внутрішніх (локальних) документів ВВНЗ;
- кейс-метод (аналіз управлінських рішень і процедур у Військовому інституті КНУ ім. Т. Шевченка);

- аналіз офіційних повідомлень, звітів, освітніх програм і публікацій;
- порівняльний аналіз практик організації освітнього процесу під час воєнного стану і до цього періоду.

Оскільки прикладний розділ ґрунтується на матеріалах внутрішніх документів ВІКНУ, більшість використаних джерел перебуває в обмеженому доступі та не може бути оприлюднена або процитована, відповідно до вимог безпеки та конфіденційності.

Джерельну 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.

Стан вивчення проблеми. Проблематика системних трансформацій в освітньому процесі та підготовці курсантів ВВНЗ України під впливом російської агресії з 2014 р. не стала предметом спеціального дослідження в українській науці. Водночас окремі аспекти впливу війни на військову освіту та управління ВВНЗ знайшли відображення в наукових працях українських дослідників. Зокрема, М. М. Лобко та І. С. Руснак зосереджували увагу на реформуванні системи військової підготовки, адаптації навчання до умов бойових дій і впровадженні стандартів НАТО, тоді як Л. М. Карамушка та С. Д. Максименко аналізували психологічні аспекти діяльності й навчання в екстремальних умовах. На думку автора, фрагментарність наявних досліджень зумовлює потребу у комплексному прикладному аналізі трансформацій військової освіти в умовах повномасштабної війни.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що *вперше* російсько-українські відносини концептуалізовано не як зовнішній політичний чи безпековий фактор, а як наскрізний управлінський чинник, що системно

визначає логіку ухвалення управлінських рішень, зміст освітньої політики та організацію освітнього процесу у вищих військових навчальних закладах в умовах війни; *вперше* здійснено аналіз змін освітнього середовища до та після 2014 року як року початку російсько-української війни, напрацьовано рекомендації щодо управлінських практик із вдосконалення організації освітнього процесу ВІКНУ та інших ВВНЗ в умовах війни.

Отримані результати дослідження мають **практичне значення** для вдосконалення системи управління ВВНЗ в умовах кризи та війни. Запропоновані аналітичні висновки та рекомендації можуть бути використані:

- для розробки стратегій безпекової та культурної трансформації освітніх інституцій;
- у практиці управлінських команд закладів освіти (особливо військових та гуманітарних напрямів);
- для підготовки керівних кадрів у сфері освітнього менеджменту;
- як модель для масштабування в межах горизонтальної комунікації між закладами освіти, що працюють у прифронтових регіонах, а також як напрям освітньої політики постконфліктного управління.

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

Структура і обсяг магістерської роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (50 найменувань), додатків. Загальний обсяг роботи становить 61 сторінку комп'ютерного тексту, з яких основний зміст займає 56 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

1.1. Концептуальні підходи до розуміння управління в освіті в кризових і воєнних умовах

Питання управління освітою в умовах війни є надзвичайно актуальним для України, оскільки широкомасштабна російська агресія з 2022 року радикально змінила середовище та умови функціонування системи освіти в Україні. Освіта є сферою, що зазнає втрат, і водночас стратегічним ресурсом стійкості держави. Тому теоретико-методологічний аналіз управлінських практик має поєднувати класичні та сучасні підходи менеджменту з урахуванням вимог воєнного стану, безпекових викликів пов'язаних із загрозами постійних обстрілів, цифровізації навчального процесу та збереження людського капіталу [1; 2].

Управління в освіті розглядається як цілеспрямована діяльність владних суб'єктів яка спрямована на забезпечення якості, доступності та безперервності освіти, а також розвитку інституційної спроможності закладів і системи загалом. Базові функції управління – планування, організація, мотивація та контроль які під час кризи доповнюються управлінням ризиками, безпековими викликами, комунікацією зі стейкхолдерами, психологічною підтримкою та побудовою партнерства [3].

Еволюція управлінських підходів: від тейлоризму до адаптивного управління XXI ст. Класична школа наукового управління (тейлоризм) наголошувала на стандартизації, нормуванні праці, регламентації процедур і чіткому розподілі обов'язків (Ф. Тейлор) [4]. Адміністративна школа (А. Файоль) систематизувала управлінські функції і заклала інструментарій планово-організаційної діяльності, що тривалий час домінував в освіті [5].

Веберівська бюрократія інституціоналізувала ієрархію, правила та формальний контроль, що забезпечувало стабільність, але знижувало здатність до інновацій. Школа людських відносин (Е. Мейо, Д. МакГрегор, А. Маслоу) перенесла фокус на мотивацію й комунікацію в колективах; в освіті це означало зростання ролі педагогічного лідерства та освітнього середовища.

У 1960 – 1980-х роках посилюються системний і ситуаційний підходи в здійсненні управлінських практик: заклад освіти розглядається як відкрита соціально-педагогічна система, яка взаємодіє з мінливим середовищем і потребує різних стилів керівництва залежно від ситуації. У 1990 - 2000-х теорії організаційного навчання (П. Сенге), освітнього лідерства (М. Фуллан), керування змінами (Д. Коттер) та всеосяжного управління якістю (TQM) задають курс на інноваційність, командність і культуру безперервного вдосконалення [6]. XXI століття привносить концепції адаптивного, мережевого та кризового управління, що поєднують гнучкість, дані, цифрові інструменти та стійкість (resilience) як головний результат [6; 9].

В Україні наукові засади освітнього менеджменту сформовані працями В. Кременя, В. Лугового, С. Сисоевої, Н. Карамушки тощо, де обґрунтовано людиноцентризм, децентралізацію, автономію та інноваційність як принципи управління [1; 2;]. Після 2014 року реформи запровадили ширші автономні повноваження закладів вищої освіти, нові механізми внутрішнього забезпечення якості, цифрову трансформацію, що стало фундаментом адаптивного управління у період пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України в 2022 році.

Повномасштабне вторгнення зумовило загрози життю, руйнування інфраструктури, переміщення закладів, кадрові втрати, психологічне виснаження та масштабну міграцію здобувачів і викладачів закладів вищої освіти (далі – ЗВО) та ВВНЗ. Відповіддю стало кризове управління, яке включає цикли запобігання, готовності, реагування, відновлення і навчання (learning) [10; 11]. Ключові інструменти: управління ризиками, план безперервності (BCP), сценарне планування, координація з Обласними

військовими адміністраціями, службами цивільного захисту та міжнародними партнерами.

Нормативно-правові рамки. Наказ Міністерства освіти і науки України (далі МОН) № 235 від 07.03.2022 визначає вимоги до організації освітнього процесу у воєнний час (безпека, евакуація, дистанційні формати, облік контингенту), що інституціоналізує кризові процедури на рівні закладу [7]. Базовий Закон України «Про освіту» унормовує автономію і підзвітність, що дозволяє ЗВО маневрувати ресурсами та швидко перебудовувати організаційну модель. Концепція трансформації військової освіти задає цілі на зближення зі стандартами Організації Північноатлантичного договору (далі – НАТО) [13; 14].

Цифрова трансформація як інфраструктура безперервності. Масове використання LMS і ВНС (Moodle, Google Classroom), комунікаційних сервісів (Zoom, Meet), платформ «ЄДЕБО», «Всеукраїнська школа онлайн» забезпечило доставку освітніх послуг навіть під час обстрілів і переміщень населення [8; 11]. Управлінські рішення включають захист даних, розбудову резервних каналів зв'язку, облаштування укриттів з інтернетом, підтримку цифрової грамотності персоналу та етики онлайн-взаємодії.

Освіта формує знання, навички, установки та громадянські чесноти, що критично необхідні для відновлення економіки та інституцій після війни. Людиноцентризм (В. Кремень) надає управлінню ціннісного виміру: рішення мають бути націлені на добробут, ментальне здоров'я, соціальну згуртованість, інклюзію, реінтеграцію ветеранів та осіб, що повертаються з тимчасової міграції [1; 2; 12]. Заклади вищої освіти стають центрами підтримки громад і хабами публічних сервісів.

Приклади управлінських практик українських ЗВО. НУ «Львівська політехніка» створив центри підтримки внутрішньо переміщених осіб, розгорнув гнучкі графіки та мікрокреденшели; КПІ ім. Ігоря Сікорського – волонтерські проєкти технічної допомоги Збройним Силам України (далі ЗСУ), психологічні служби, політики академічної доброчесності; ХНУРЕ –

моделі віддалених лабораторій, відновлення кампусу поетапно; низка регіональних університетів провели релокацію підрозділів і укріпили партнерства з місцевими громадами. Такі практики ілюструють перехід від бюрократичного адміністрування до адаптивного, сервісного менеджменту [9; 12].

Специфіка управління ВВНЗ. Національний університет оборони України, Військова академія (Одеса), Харківський національний університет Повітряних Сил забезпечують інтеграцію освітньої, наукової та оборонної функцій. Управління включає оперативне перепланування навчальних модулів, тренування в укриттях, тактичні симуляції, застосування досвіду НАТО DEEP, дуальну підготовку та швидкі цикли зворотного зв'язку з підрозділами на фронті. Питання безпеки, дисципліни, морально-психологічної готовності стають домінантними управлінськими критеріями.

Міжнародний досвід. У країнах, що переживали конфлікти (Ізраїль, Хорватія, Боснія і Герцеговина), ключову роль відігравали міжвідомчі центри координації освіти, локалізація управлінських рішень і програми психосоціальної підтримки. Для України релевантними є принципи партнерства «держава – університет – громада» та «будівництво назад краще» (build back better), які підкреслюють раціональний розподіл ресурсів, прозорість процедур і мобільність студентства.

Інструменти антикризового управління. На рівні ЗВО доцільно застосовувати: матрицю ризиків і впливів; карти зацікавлених сторін; протоколи безпеки (укриття, тривога, антидронові заходи); політики академічної мобільності; резервне бюджетування; політики гнучкого навчального навантаження; процедури швидкої акредитації змінених освітніх компонентів; цикли PDCA для сервісів студентської підтримки; табло ключових показників (KPI) безперервності та якості.

Аналітика та прийняття рішень. Адаптивне управління спирається на дані: облік відвідуваності в умовах тривоги, відсоток студентів у зонах бойових дій, швидкість переходу між форматами навчання, охоплення

психосоціальними послугами, успішність за умов переміщення. Дані зводяться в інформаційні панелі для ректорату/дирекцій і використовуються для коригування політик у реальному часі (data-informed governance). Це підтримує прозорість і довіру стейкхолдерів.

Етика, комунікація і доброчесність. В умовах війни загострюються етичні дилеми: оцінювання в нерівних умовах, академічна мобільність для студентів-військовослужбовців, авторське право на матеріали дистанційних курсів, захист персональних даних. Управлінські рішення мають спиратися на принципи академічної доброчесності, справедливості та пропорційності; комунікація має бути регулярною, чесною, багатоканальною та емпатійною [11].

Фінансування та партнерство. Стійкість освітньої системи забезпечується диверсифікацією джерел: державне і місцеве фінансування, міжнародні гранти (EU4Skills, Erasmus+, USAID), меценатські програми, партнерства з бізнесом для розгортання лабораторій та дуальних програм. Управлінці вибудовують портфель проєктів, що зменшує ризики та підтримує розвиток критичної інфраструктури кампусів.

Еволюція управлінських підходів – від тейлоризму та адміністративних моделей до адаптивного, мережевого та кризового управління - віддзеркалює перехід від контролю до лідерства розвитку. Для України в умовах війни ключовим є поєднання людиноцентризму, безпеки та цифровізації з нормативно забезпеченою автономією закладів. Освітній менеджмент виступає інструментом збереження людського капіталу і державної стійкості, а також механізмом відбудови й модернізації країни.

1.2. Російсько-українські відносини як фактор трансформації освітнього середовища України

Після проголошення незалежності України 1991 року російсько-українські відносини формувалися в умовах політичної та ідеологічної

невизначеності. Незважаючи на проголошення курсу на демократичний розвиток, у гуманітарній сфері зберігався значний вплив РФ. Освітній простір України частково залишався орієнтованим на російську модель, що проявлялося у використанні навчальних програм, методичних матеріалів і підручників, створених у Росії [15]. Мовна політика початкового періоду незалежності не мала чіткої національної стратегії: російська мова залишалася широко поширеною в освіті, культурі та засобах масової інформації.

За твердженням історика Я. Грицака, гуманітарна політика перших десятиліть незалежності характеризувалася «пострадянською інерцією», коли «українська держава не поспішала розривати зв'язки з російським культурним простором, який у масовій свідомості ще сприймався як спільний» [16, с. 54]. Це зумовило тривале співіснування двох культурних кодів – українського та російського – у межах одного освітнього поля.

У 1990 – 2000-х роках освітня система України перебувала під значним впливом російських освітніх і наукових інституцій. Російські університети співпрацювали з українськими закладами в межах спільних наукових програм, конференцій і стажувань. На думку Г. Касьянова, така взаємодія мала подвійний характер: «з одного боку, вона сприяла розвитку української освіти, а з іншого – підтримувала залежність від російських ідеологічних і методологічних стандартів» [17, с. 102].

Попри певну самостійність, гуманітарна політика України того періоду залишалася компромісною. Закони «Про освіту» (1996 р.) та «Про мови» (1989 р., зі змінами) задекларували право громадян на навчання рідною мовою, однак у реальності російська мова продовжувала домінувати в окремих регіонах. Такий стан речей створював передумови для подальших політичних і культурних впливів РФ у гуманітарній сфері.

Після Революції гідності 2014 року, анексії Криму та початку війни на Донбасі гуманітарна політика України зазнала радикальної трансформації. Освіта почала розглядатися як чинник національної безпеки. У Концепції національно-патріотичного виховання дітей і молоді (2015), у

загальноосвітніх навчальних закладах було підкреслено, що мета державної політики полягає у формуванні громадянина-патріота, носія національних цінностей [18].

Одним із перших нормативних актів став Закон України «Про очищення влади» від 16 вересня 2014 р. № 1682-VII, який започаткував люстрацію державного апарату [19]. Цей процес охопив і сферу освіти: було проведено кадрове оновлення, змінено управлінські структури, зокрема в Міністерстві освіти і науки України. Люстраційні заходи сприяли усуненню чиновників, причетних до порушень прав людини чи колабораціоністських практик.

У квітні 2015 р. Верховна Рада ухвалила пакет декомунізаційних законів, ключовим серед яких став Закон «Про засудження комуністичного та націонал-соціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів» № 317-VIII [20]. Документ започаткував широкомасштабний процес перегляду історичної пам'яті та очищення публічного простору від радянської символіки. В освітній сфері це призвело до оновлення програм з історії, громадянської освіти й культурології. Відповідно до даних Українського інституту національної пам'яті, було перейменовано понад 50 тисяч топонімічних об'єктів, включно з навчальними закладами [21].

У 2017 році ухвалено новий Закон України «Про освіту» № 2145-VIII, який закріпив українську мову як єдину мову освітнього процесу [22]. Л. Гриневич підкреслює, що «мова освіти стала не лише засобом комунікації, а й символом державного суверенітету» [23, с. 47]. Закон унормував питання академічної автономії закладів освіти та визначив освіту як стратегічний ресурс національної безпеки.

Унаслідок прийнятих рішень відбулися суттєві зміни в змісті та структурі освіти. Було переглянуто підручники з історії та літератури з метою усунення радянських ідеологічних кліше, акцент зміщено на українську державність, демократичні цінності та права людини. О. Слюсаренко зазначає, що «українська освіта після 2014 року набула ціннісного виміру, перетворившись на механізм націєтворення» [24, с. 89].

Водночас реформи торкнулися символічного та інституційного виміру освіти. Заклади вищої освіти оновили свої статuti, впровадили курси з української культури та державотворення, а також змінили кадрову політику на засадах прозорості та демократичного врядування. Такі кроки забезпечили поступовий перехід від радянської адміністративної моделі до європейської системи управління освітою.

Особливу роль у процесі трансформації відіграло переорієнтування міжнародного співробітництва. Після 2014 року більшість освітніх установ припинили співпрацю з російськими партнерами й почали активно інтегруватися в європейський простір. Українські університети долучилися до програм Erasmus+, Horizon 2020 та Jean Monnet. Це сприяло модернізації освітнього середовища, підвищенню якості освітніх послуг та розвитку академічної мобільності.

Люстрація. Після 2014 р. освітнє керівництво зазнало часткового кадрового оновлення: за даними НАЗС, близько 7 % керівних посад у галузі освіти пройшли люстрацію. Це призвело до формування нової управлінської культури, орієнтованої на прозорість і академічну доброчесність. Люстрація створила умови для підготовки молодих фахівців, що розділяли європейські цінності й демократичні принципи врядування.

Декомунізація. Впровадження законодавства про декомунізацію дало змогу комплексно переосмислити зміст гуманітарної освіти.

Оновлено навчальні програми – особливо з історії, правознавства, літератури. З підручників вилучено радянські ідеологічні кліше, додано матеріали про УНР, Голодомор, національно-визвольний рух.

Змінено символічний простір освіти – перейменовано понад 50 тис. об'єктів (вулиць, навчальних закладів, аудиторій) [25].

Формується нова історична пам'ять, зорієнтована на україноцентричний підхід, що, за О. Слюсаренко, «сприяє утвердженню ідентичності учнів і студентів як носіїв державницьких цінностей».

Деколонізація. Хоча законодавчо поняття деколонізації закріплено пізніше, фактично процес розпочався вже після 2014 р. і мав значний вплив на мовну політику та світогляд освіти.

Завдяки реформі 2017 р. частка шкіл із навчанням українською мовою зросла з 78 % (2013 р.) до 91 % (2019 р.). Це свідчить про утвердження української мови як основного чинника національної єдності та освітньої безпеки.

Євроінтеграційний вимір. Паралельно розширилася участь України у програмах Erasmus+, Horizon 2020 та Jean Monnet. Ця переорієнтація сприяла модернізації навчальних планів, запровадженню європейських стандартів оцінювання, підвищенню мобільності студентів і викладачів.

Узагальнюючи, можна зазначити, що після 2014 р. освітнє середовище зазнало таких змін:

- формування нового ціннісного ядра освіти —патріотизм, гідність, національна пам'ять;
- усунення радянських символів і російських гуманітарних орієнтирів;
- мовна уніфікація — утвердження української як державної мови освіти;
- кадрова й інституційна реформа — поява управлінців нового покоління;
- переорієнтація на європейські стандарти освіти.

Порівняльний аналіз (Таб. 1.1.) показує, що після 2014 року освітнє середовище України перейшло від моделі пострадянського наслідування до моделі національної модернізації.

Люстрація сприяла оновленню управлінських кадрів; декомунізація — очищенню історичної пам'яті; деколонізація — утвердженню української мови та ідентичності. Разом ці процеси заклали основи освітнього суверенітету України й її інтеграції у європейський гуманітарний простір.

Таблиця 1.1

Трансформація освітнього середовища України після 2014 року

[Сформовано автором]

Критерій	Стан до 2014 року	Стан після 2014 року	Результат
Кадрова політика	Збереження радянських управлінських традицій; обмежена ротація кадрів; домінування «адміністративної вертикалі»	Проведено люстрацію; часткове оновлення керівництва у МОН та навчальних закладах; формування нової генерації управлінців.	Демократизація управління освітою; посилення прозорості та підзвітності.
Мовна політика	Двомовність у навчальних закладах; російська мова мала значний вплив у регіонах.	Українська мова стала єдиною мовою навчання (Закон 2017 р.); розширено україномовні програми.	Консолідація гуманітарного простору; утвердження української ідентичності.
Зміст освіти	Переважаючі радянських та російських наративів у підручниках; недостатня увага до української історії та культури.	Оновлення програм з історії, правознавства, літератури; вилучення радянської символіки, додання україноцентричних тем.	Формування нової історичної пам'яті; підвищення національної самосвідомості.
Символічний простір освіти	Збереження радянських назв, символів, пам'ятників у навчальних закладах.	Декомунізація назв закладів, аудиторій, вулиць; встановлення українських державницьких символів.	Очищення гуманітарного простору; оновлення культурної ідентичності.
Міжнародна співпраця	Орієнтація переважно на російські наукові зв'язки; обмежена участь у європейських програмах.	Активна участь у Erasmus +, Horizon 2020, Jean Monnet; інтеграція у європейський освітній простір.	Євроінтеграція освіти; модернізація стандартів навчання.
Освітня ціннісна парадигма	Превалювання формальних знань над громадянськими компетентностями; слабкий акцент на патріотичному вихованні.	Упровадження Концепції національно-патріотичного виховання (2015 р.); зміщення фокусу на громадянську відповідальність.	Формування ціннісно-орієнтованої освіти; зростання ролі гуманітарної складової.

Російсько-українські відносини стали потужним фактором трансформації гуманітарної сфери України. Події після 2014 року прискорили процес національної консолідації та оновлення освітнього простору. Через люстраційні, декомунізаційні та мовно-освітні реформи сформовано правові та ідеологічні умови для побудови національно орієнтованої освіти. Зміни у змісті, мовній політиці та кадровому складі сприяли зміцненню української ідентичності й ослабленню російського впливу.

Як відзначає С. Квіт, «українські гуманітарні дисципліни після Революції гідності переживають період внутрішнього оновлення, спрямованого на утвердження європейських цінностей і національної самодостатності» [26, с. 35]. У підсумку, освітня система України перейшла від моделі пострадянської залежності до моделі освітнього суверенітету та інтеграції в європейський простір.

1.3. Особливості організації освітнього процесу у вищих військових навчальних закладах в умовах російсько-української війни

Початок російської агресії проти України у 2014 році став каталізатором глибоких змін у системі військової освіти. Після Революції гідності та початку бойових дій на сході України постала необхідність перегляду змісту та організації підготовки офіцерських кадрів, які мали здобувати не лише теоретичні знання, а й практичні компетентності, необхідні для ведення сучасної війни.

У цей період розпочалася адаптація навчальних програм до реальних потреб війська. Було створено навчально-тренувальні центри, полігони і симуляційні комплекси, що дозволяли відпрацьовувати навички командування та управління підрозділами в умовах, наближених до бойових. Особливу увагу приділяли вивченню досвіду антитерористичної операції (АТО), який активно впроваджувався в навчальні програми Національного університету оборони України, Харківського національного університету

Повітряних Сил, Військової академії (м. Одеса) тощо.

З 2015 року у військових навчальних закладах розпочалося поступове впровадження стандартів НАТО, зокрема STANAG 6001 (мовна підготовка офіцерів), STANAG 2449 (оперативне планування) та STANAG 2019 (система штабного управління) [27]. Військовослужбовці проходили мовну сертифікацію, брали участь у спільних навчаннях «Rapid Trident», «Sea Breeze», «Combined Resolve», «Maple Arch».

Водночас у 2016-2021 рр. впроваджувалися елементи тактичної медицини. Протоколи Tactical Combat Casualty Care (TCCC) стали частиною навчальних курсів, однак здебільшого у вигляді факультативів або коротких тренінгів [28].

Однак цей етап характеризувався поступовістю і фрагментарністю реформ. Відсутність системного фінансування, інертність частини викладацького складу та обмежена співпраця з партнерами НАТО гальмували процес повної трансформації освіти. Українська військова освіта перебувала на етапі адаптації, але ще не набула нової якості.

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у лютому 2022 року мало вирішальне значення для впровадження докорінних змін у військовій освіті. Якщо попередній період можна охарактеризувати як поступовий, то з 2022 року зміни набули революційного характеру – перехід до навчання за принципом «війна навчає швидше, ніж мир».

Одразу після початку вторгнення Міністерство оборони та Міністерство освіти і науки спільно ініціювали перегляд навчальних планів. Було проведено масову імплементацію стандартів НАТО, які раніше застосовувалися лише вибірково [29].

Зокрема, у навчальні програми інтегровано принципи STANAG 2014 (оперативне планування за процедурою НАТО), STANAG 2449 (управління навчальним процесом), STANAG 6001 (мовна підготовка офіцерів).

Окремого значення набула тактична медицина. Протокол TCCC став обов'язковим навчальним модулем для всіх спеціальностей – як офіцерських,

так і сержантських. У вищих військових навчальних закладах створено навчальні медико-тактичні центри, які проводять практичні тренування з евакуації поранених, накладання турнікетів, гемостатичних засобів, зупинки кровотечі.

Уперше в історії української військової освіти було перебудовано методику підготовки: теоретичне навчання стало мінімальним, натомість пріоритет отримали короткі інтенсивні курси, бойові тренування, симуляційні системи та навчання за принципом *combat-oriented training*. У процесі викладання широко застосовуються симулятори типу VBS3, «After Action Review» (розбір бою), системи GIS для аналізу тактичних дій.

Паралельно сформувався новий ідеологічний компонент освіти. В умовах гібридної війни та інформаційних операцій РФ значення набула інформаційно-психологічна підготовка. Військові ВНЗ ввели курси з медіаграмотності, протидії дезінформації, стратегічних комунікацій, лідерства та морально-психологічної стійкості [30].

Війна також стала каталізатором цифровізації навчання. У період активних бойових дій частина підготовки здійснювалася дистанційно – через платформи «Prometheus», Moodle, Microsoft Teams. Розвинулася культура змішаного навчання, а викладачі пройшли підготовку за програмами NATO DEEP (Defence Education Enhancement Programme).

Таким чином, з 2022 року відбулася не просто модернізація, а зміна освітньої парадигми: від наслідування – до створення власної, гібридної, бойово-орієнтованої системи підготовки, сумісної з НАТО.

Порівняльний аналіз (Таб. 1.2.) показує, що після 2014 року у вищих військових навчальних закладах України розпочався поступовий процес імплементації стандартів НАТО в освітній процес.

Таблиця 1.2

Трансформація освітнього процесу у ВВНЗ України після 2014 року [Сформовано автором]

Критерій	2014 – 2022 роки	2022 -2025 роки	Результат
Навчальні програми	Часткове впровадження стандартів НАТО, обмежена практична підготовка	Повна імплементація STANAG; бойовий досвід став основою навчання	Операційна сумісність з арміями НАТО
Ідеологічна складова	Патріотичне виховання; відсутність системної інформаційної підготовки	Курс «Інформаційна безпека», психологічна стійкість, протидія пропаганді	Формування морально стійкого, критично мислячого офіцера
Методи навчання	Переважаю аудиторні; мала частка практичних тренінгів	Симуляційні тренування, case-study, розбір боїв, дистанційне навчання	Підвищення ефективності засвоєння знань
Міжнародна співпраця	Епізодична участь у спільних навчаннях	Системна інтеграція у програми НАТО, спільна підготовка з партнерами	Гармонізація стандартів і процедур
Інформаційні технології	Використання ІТ на базовому рівні	Повна цифровізація навчального процесу, дистанційні платформи	Безперервність і гнучкість навчання

Російсько-українська війна стала каталізатором стрімких освітніх трансформацій, які у звичайних умовах могли б тривати десятиліттями. Якщо період 2014-2021 рр. можна охарактеризувати як етап повільної адаптації до стандартів НАТО, то після 2022 р. розпочався етап революційного оновлення – від структурних змін до світоглядної переорієнтації.

Сучасна військова освіта в Україні поєднує практичну спрямованість, цифрові технології, тактичну медицину, інформаційно-психологічну підготовку та міжнародну взаємодію, що робить її складовою системи колективної безпеки Заходу.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження дозволяє констатувати, що становлення сучасного освітнього середовища України відбувалося під безпосереднім

впливом російсько-українських відносин, які протягом трьох десятиліть пройшли шлях від формальної співпраці до відкритого протистояння. У гуманітарній сфері цей процес супроводжувався поступовим звільненням від радянсько-російської ідеологічної спадщини, зміцненням національної ідентичності та формуванням власної ціннісної парадигми освіти.

Після 2014 року освіта в Україні стала одним із ключових інструментів державної політики національної безпеки. Прийняття законів про люстрацію, декомунізацію та реформу освіти започаткувало масштабні трансформації у змісті навчання, кадровій політиці, мовному середовищі та символічному просторі закладів освіти. У результаті цих процесів сформувалася нова якість гуманітарної політики, зорієнтована на зміцнення демократичних цінностей і української національної ідентичності.

Російсько-українська війна стала безпрецедентним каталізатором змін у системі вищої військової освіти. Якщо у 2014-2021 рр. відбувався поступовий перехід до стандартів НАТО, то після 2022 року реформи набули системного та прискореного характеру. Впровадження стандартів STANAG, протоколу ТССС, цифрових технологій, програм морально-психологічної стійкості та інформаційної безпеки засвідчило, що українська військова освіта пройшла шлях модернізації, який у мирний час потребував би десятиліть.

Таким чином, упродовж 2014-2025 рр. освітнє середовище України еволюціонувало від пострадянської інерції до системи, здатної забезпечити національну безпеку, науковий розвиток і євроатлантичну інтеграцію. Війна не лише прискорила структурні зміни, а й утвердила новий тип українського освітнього простору – самодостатній, ідеологічно стійкий і орієнтований на перемогу.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ У ВИЩИХ ВІЙСЬКОВИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ ПІД ЧАС ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

2.1. Система управління ВВНЗ України в умовах воєнного стану

Система управління ВВНЗ України є складовою державної системи військової освіти та важливим елементом сектору безпеки і оборони держави. Вона функціонує відповідно до положень Законів України «Про освіту» [31], «Про вищу освіту» [32], «Про оборону України» [33], «Про Збройні Сили України» [34] та нормативно-правових актів МОУ, Генерального штабу ЗСУ й інших відомств, у структурі яких створені військові навчальні заклади.

Управління ВВНЗ здійснюється за принципом єдиноначальності в поєднанні з колегіальністю при розробленні ключових управлінських рішень. Вищим органом управління є МОУ, яке визначає державну політику у сфері військової освіти, затверджує стандарти підготовки військових фахівців, формує державне замовлення та здійснює контроль за ефективністю освітньої діяльності [35]. Безпосереднє керівництво освітнім процесом, організаційно-штатною діяльністю і кадровим забезпеченням здійснює Генеральний штаб ЗСУ, який координує діяльність ВВНЗ через відповідні структурні підрозділи, зокрема Головне управління персоналу.

На рівні окремого навчального закладу управління здійснює начальник, який несе персональну відповідальність за всі напрями діяльності – навчальний, науковий, бойовий, виховний і господарський [36]. Йому підпорядковуються заступники, начальники факультетів, кафедр, курсів, а також керівники служб тилового, матеріально-технічного, комунікаційного та медичного забезпечення.

Організаційна структура управління базується на поєднанні принципів єдиноначальності, субординації та функціональної спеціалізації, що

забезпечує чіткий розподіл повноважень, відповідальності та взаємодію між структурними рівнями системи.

Особливості управління у воєнний період. В умовах воєнного стану система управління ВВНЗ набуває мобілізаційного характеру, коли ключовим пріоритетом стає оперативність ухвалення рішень, безперервність освітнього процесу та забезпечення безпеки особового складу. Управлінські рішення приймаються в скорочені терміни, а вертикаль підпорядкування посилюється централізованим контролем з боку МОУ та Генерального штабу.

Керівники ВВНЗ виконують функції не лише адміністративного управління, а й командування військовою частиною. Вони відповідають за обороноздатність навчального об'єкта, організацію внутрішньої безпеки, евакуаційних заходів, збереження матеріально-технічних ресурсів і бойової готовності підрозділів забезпечення.

Особливе значення має взаємодія ВВНЗ із бойовими підрозділами, штабами видів і родів військ, що забезпечує адаптацію освітнього процесу до актуальних потреб ЗСУ. На основі досвіду бойових дій оновлюються навчальні програми, удосконалюються тактичні та інженерні дисципліни, впроваджуються сучасні стандарти і протоколи НАТО [37].

Крім того, під час воєнного стану вводиться спеціальний режим управлінської діяльності, який передбачає гнучкість у формі навчання (очної, змішаної, дистанційної), можливість оперативного коригування планів занять, а також використання захищених цифрових платформ для підтримання командного зв'язку та освітньої взаємодії [38].

В умовах широкомасштабної збройної агресії РФ проти України особовий склад вищих військових навчальних закладів став активним учасником оборонних заходів держави. Значна частина офіцерів, викладачів і курсантів ВВНЗ була залучена до бойових дій у складі частин і підрозділів ЗСУ, Сил територіальної оборони та інших військових формувань.

На базі багатьох військових навчальних закладів було створено тимчасові мобілізаційні штаби, пункти прийому особового складу та

формування резервних підрозділів, що забезпечували оборону стратегічно важливих об'єктів і логістичних напрямків. Водночас частина викладацького складу виконувала завдання у зоні бойових дій як радники, офіцери управління або командири підрозділів.

Під керівництвом командування ВВНЗ здійснювалась також організація підготовки добровольців, резервістів і мобілізованих громадян, використовуючи навчально-матеріальну базу закладів, полігони та симуляційні центри [39]. Така діяльність поєднувала функції освітнього процесу та бойової підготовки, сприяючи швидкому відновленню кадрового потенціалу ЗСУ.

Крім того, у структурі багатьох ВВНЗ функціонують підрозділи оперативного реагування та медичного забезпечення, які беруть участь у наданні допомоги постраждалим від бойових дій, евакуаційних заходах і ліквідації наслідків обстрілів. Ці дії засвідчують високий рівень мобільності, професіоналізму та готовності системи військової освіти до виконання завдань у воєнних умовах.

В умовах гібридної війни важливого значення набуває інформаційна безпека та кіберзахист систем управління ВВНЗ. У закладах активно впроваджуються захищені цифрові канали зв'язку, системи електронного документообігу та віддаленого доступу до навчальних ресурсів. Відбувається поступова інтеграція інформаційних систем управління освітою у єдине безпеково-комунікаційне середовище ЗСУ, що відповідає стандартам сумісності з НАТО [40]. Це дає змогу підтримувати безперервність управлінських процесів навіть за умов обмеженого доступу або бойових загроз.

Отже, система управління вищими військовими навчальними закладами України в умовах воєнного стану (Таб. 2.1.) є цілісною, багаторівневою структурою, побудованою за принципами централізації, субординації та функціональної взаємодії. Її основним завданням є забезпечення безперервності підготовки офіцерських кадрів для ЗСУ, підтримання бойової

готовності та адаптації освітнього процесу до умов воєнного часу.

Таблиця 2.1.

**Система управління вищими військовими навчальними
зкладами України в умовах воєнного стану [Сформовано автором]**

Рівень управління	Орган (посада)	Основні функції та повноваження
Державний рівень	Міністерство оборони України	Формування державної політики у сфері військової освіти; затвердження стандартів і програм підготовки; визначення державного замовлення; координація міжвідомчої взаємодії.
Оперативно-стратегічний рівень	Генеральний штаб Збройних Сил України (Головне управління персоналу)	Реалізація політики військової освіти; управління підготовкою кадрів; контроль боєготовності ВВНЗ; впровадження стандартів НАТО у навчальний процес.
Інституційний рівень	Начальник (ректор) ВВНЗ	Єдиноначальне управління навчальним закладом; організація навчальної, наукової, бойової та виховної діяльності; забезпечення безпеки і оборони об'єкта.
Факультетський рівень	Начальники факультетів, кафедр	Планування й організація навчального процесу; методичне забезпечення дисциплін; координація підготовки курсантів; участь у формуванні навчальних програм.
Тактичний рівень	Курсові офіцери, командири навчальних підрозділів	Безпосереднє управління курсантами; виховна робота; підтримання військової дисципліни; контроль морально-психологічного стану; впровадження бойових навичок.
Забезпечувальний рівень	Підрозділи тилу, зв'язку, охорони, медичного та матеріально-технічного забезпечення	Підтримання життєдіяльності ВВНЗ; логістика, безпека, комунікації; медичне та технічне забезпечення навчального процесу.

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

Повномасштабна війна спричинила безпрецедентну кризу в системі

освіти України. Для ВВНЗ, університетів, коледжів, шкіл і професійно-технічних установ ця криза стала потужним стимулом до трансформації управлінської культури, стилів лідерства та організаційних підходів. Освітні інституції були змушені не лише забезпечити безперервність навчального процесу, але й гарантувати безпеку студентів, викладачів і курсантів, підтримувати психологічну стійкість колективів.

Війна актуалізувала необхідність формування нової управлінської культури, що поєднує стратегічне мислення, гнучкість, етичну відповідальність і турботу про людей. Якщо до 2022 року в освітніх закладах домінувала адміністративно-бюрократична модель керівництва, то в умовах війни вона змінилася на модель адаптивного лідерства, зорієнтовану на швидке реагування, делегування повноважень і колегіальність [41].

У вищих військових навчальних закладах така трансформація мала особливо виразний характер: командири, начальники факультетів та кафедр стали одночасно управлінцями, психологами і комунікаторами. У цивільних університетах, школах та професійних коледжах керівники були змушені ухвалювати рішення в умовах відсутності електроенергії, постійних обстрілів, евакуації студентів за кордон або в інші регіони.

Так сформувалася культура кризового управління, де цінність людського життя, безпеки і моральної підтримки стала важливішою за формальні показники ефективності. Виник новий тип керівника — лідер-солідарист, який координує дії через довіру, взаємопідтримку і приклад власної стійкості.

Війна створила унікальні умови для розвитку етичного лідерства — поєднання професійної компетентності, моральної відповідальності й людяності. У ВВНЗ керівники виступали гарантами дисципліни та боєготовності, але водночас — наставниками, які підтримують особовий склад морально і психологічно. У цивільних університетах ректори й декани стали координаторами кризових штабів, волонтерських ініціатив, хабів допомоги студентам і викладачам з окупованих територій.

Етичний вимір управління під час війни базувався на принципах прозорості, колегіальності, солідарності та довіри. Відбувся перехід від вертикальної субординації до партнерської моделі спілкування між адміністрацією, викладачами і здобувачами освіти. Це особливо помітно в університетах, що евакуювалися з прифронтових регіонів – Харкова, Миколаєва, Херсона, де колективи зберегли єдність завдяки відкритим комунікаціям і взаємопідтримці.

Одним із ключових викликів стало забезпечення сталих комунікацій у кризових умовах. І військові, і цивільні освітні інституції запровадили цифрові системи управління: захищені канали зв'язку, внутрішні онлайн-платформи (Moodle, Zoom, Teams, Google Classroom, Дія.Освіта), що дозволили організовувати навчання, координацію та обмін інформацією в реальному часі [42].

ВВНЗ адаптували свої комунікаційні системи до військових стандартів безпеки, впроваджуючи внутрішні сервери, шифрування, закриті чати для координації дій підрозділів. Цивільні університети і школи, у свою чергу, створювали системи кризового оповіщення, інформаційні канали для батьків, студентів і працівників, забезпечували навчання під час повітряних тривог і відключень [43].

Криза також стимулювала розвиток комунікативного лідерства – вміння керівників ефективно спілкуватися, надавати чітку інформацію, пояснювати складні рішення, зберігати спокій та довіру навіть у найскладніших ситуаціях.

Зміни у сфері управління тісно пов'язані з інноваціями в організації навчання. У відповідь на небезпеку освітні інституції по всій Україні впровадили гібридні моделі навчання, які поєднують очний, дистанційний і змішаний формати. ВВНЗ облаштовували навчальні аудиторії в укриттях, створювали резервні джерела енергії та автономні сервери для безперервності навчання.

Крім того, активно розвивались освітні інновації волонтерського типу: безкоштовні онлайн-курси, менторські програми для дітей переселенців,

інтеграційні платформи для учнів з окупованих територій. Такі ініціативи підтримувались МОН, громадськими фондами та міжнародними партнерами (UNICEF, UNESCO, NATO DEEP) [44].

У кризових умовах значення набули емоційна зрілість та психологічна стійкість керівників освітніх установ. ВВНЗ і університети створили власні психологічні служби, центри підтримки викладачів і студентів, проводили тренінги з кризової комунікації, подолання стресу та управління конфліктами. Ці заходи сприяли формуванню нової управлінської парадигми, де турбота про людей стала пріоритетом нарівні з виконанням завдань.

Попри відмінність функцій між військовими та цивільними закладами, їх об'єднують спільні тенденції: розвиток адаптивного лідерства як антипода жорсткої ієрархії; етика відповідальності й прозорість управлінських рішень; посилення ролі комунікацій та цифрових технологій у менеджменті; формування культури психологічної підтримки; інноваційна освітня мобільність — навчання навіть під час тривоги, у сховищах, за кордоном або онлайн.

В умовах воєнного стану ключову роль у забезпеченні стабільності функціонування освітньої системи відіграли МОН, МОУ та Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО). Їхня діяльність була спрямована на збереження єдності освітнього простору, оновлення нормативної бази, адаптацію освітніх програм і контроль якості освіти в надзвичайних умовах.

МОН координувало діяльність усіх рівнів освіти, ухвалюючи оперативні рішення, які дозволили забезпечити безперервність навчального процесу навіть у прифронтових регіонах. Серед ключових заходів: запровадження спрощених процедур акредитації, створення освітніх хабів для внутрішньо переміщених осіб, розроблення планів безпечного освітнього середовища та гуманітарних освітніх програм.

МОУ здійснювало стратегічне керівництво військовою освітою, оновлювало стандарти підготовки офіцерів, впроваджувало стандарти НАТО

та організовувало обмін досвідом між бойовими підрозділами і закладами освіти.

Органи контролю якості освіти – НАЗЯВО та Державна служба якості освіти України – забезпечували гнучкий контроль якості освітньої діяльності. Вони запровадили дистанційні форми акредитації, спрощений моніторинг освітніх програм і аналітичні звіти щодо стійкості освітнього середовища [45].

Для узагальнення управлінських практик, реалізованих у різних освітніх інституціях під час війни, у таблиці (Таб. 2.2.) наведено основні виклики, управлінські рішення та результати їх подолання.

Таблиця 2.2.

Реакція освітніх інституцій на виклики війни: управлінські рішення та результати [Сформовано автором]

Освітня інституція	Основні виклики війни	Управлінські рішення та дії	Результати / наслідки
Міністерство освіти і науки України (МОН)	Руйнування інфраструктури, евакуація ЗВО, потреба в безперервності освіти	Нормативна база для дистанційного навчання; освітні хаби для переселенців; онлайн-платформи; спрощення акредитаційних процедур	Безперервність навчання у понад 90% закладів; збереження єдиного освітнього простору
Міністерство оборони України (МОУ)	Потреба у швидкій підготовці офіцерів; узгодження програм із досвідом бойових дій	Оновлення стандартів військової освіти за стандартами НАТО; створення бойових курсів; симуляційні тренінги	Підвищення якості підготовки офіцерів; практична спрямованість навчання
Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО)	Неможливість проведення очних акредитацій; загроза втрати якості	Дистанційна акредитація; гнучкі вимоги; онлайн-моніторинг якості	Збереження довіри до українських дипломів; безперервність контролю якості
Державна служба якості освіти України (ДСЯО)	Порушення безпеки освітнього середовища, евакуація учнів	Дистанційний аудит шкіл; моніторинг безпечності; аналітичні звіти	Підвищення рівня безпеки та відповідності стандартам освіти
Вищі військові навчальні заклади (ВВНЗ)	Загроза обстрілів, необхідність продовження навчання	Навчання в укриттях; гібридний формат; використання	Безперервна підготовка кадрів; адаптація програм до бойових умов

		бойового досвіду викладачів	
Цивільні університети	Евакуація, нестача ресурсів, психологічна напруга	Дистанційне навчання; кризові штаби; партнерство з іноземними ЗВО	Збереження студентського контингенту; міжнародна підтримка
Школи та коледжі	Руйнування приміщень, вимушене переміщення учнів	Навчання в укриттях і онлайн; гнучкі графіки; підтримка дітей ВПО	Безперервність базової освіти; розвиток культури стійкості

Таким чином, реакція освітніх інституцій України на кризу воєнного часу виявилася системною та ціннісно орієнтованою. Освітні установи всіх рівнів – від ВВНЗ до шкіл – демонструють приклад інституційної стійкості та управлінської інноваційності. Сучасна модель управління освітою під час війни базується на поєднанні лідерства, етики, комунікації та технологічної гнучкості, що створює передумови для подальшої модернізації всієї системи освіти після перемоги.

2.3. Інтеграція теми російсько-українських відносин в освітній процес у вищих військових навчальних закладах Міністерства оборони України

Повномасштабна війна РФ проти України стала не лише випробуванням для державних інституцій, а й каталізатором глибоких змін у системі військової освіти. У ВВНЗ МОУ війна спричинила перегляд освітніх стандартів, змісту дисциплін, педагогічних підходів і морально-ціннісних орієнтирів підготовки військовослужбовців.

Ці трансформації мають комплексний характер і охоплюють як академічну, так і ідеологічно-виховну складову навчання, сприяючи формуванню нового типу офіцера – мотивованого, патріотичного, компетентного, адаптивного до реалій сучасної війни.

Перегляд навчальних програм та впровадження нових дисциплін. З початком широкомасштабних бойових дій у 2022 році МОУ ініціювало

оновлення освітньо-професійних програм у всіх ВВНЗ. Це відбувалося як шляхом внесення змін до чинних навчальних планів, так і через створення нових спеціалізацій та навчальних модулів, що враховують реалії російсько-української війни.

До навчальних програм було інтегровано дисципліни, присвячені:

- особливостям ведення бойових дій у сучасних умовах (асиметрична війна, мережоцентричні операції, застосування безпілотних систем, кіберзахист);
- аналізу російсько-українських відносин у військово-політичному та історичному контексті;
- вивченню міжнародного гуманітарного права і стандартів поводження з військовополоненими;
- інформаційній безпеці, протидії гібридним загрозам і психологічним операціям;
- лідерству, управлінню підрозділами в умовах бойового стресу та невизначеності.

Відповідно до рекомендацій МОУ у програми також було введено модулі з TCCC (Tactical Combat Casualty Care), розширено курси з тактичної медицини, цивільно-військової взаємодії (CIMIC) та управління в умовах воєнного стану.

Формування національно-патріотичного світогляду та історичної свідомості. Російська агресія активізувала потребу у формуванні ціннісної ідентичності майбутнього офіцера, заснованої на розумінні національних інтересів, історичної правди та традицій Українського війська.

У ВВНЗ розпочалася інтеграція теми російсько-українських відносин у зміст гуманітарних і суспільних дисциплін – таких, як військова історія України, основи національної безпеки, філософія війни, інформаційні війни, культурна ідентичність у ЗСУ.

Значна увага приділяється вивченню історії боротьби українського народу за державність, діяльності Армії УНР, УПА, визвольних рухів ХХ

століття, що раніше часто замовчувалися або викладалися нейтрально. Тепер вони стали важливими складовими системи морально-ідеологічної підготовки.

У багатьох закладах започатковано дні пам'яті загиблих випускників, меморіальні аудиторії, курси "Історія сучасної російсько-української війни", а також практики вшанування героїв Збройних Сил України, що поєднують навчання з вихованням.

Практична підготовка та бойовий досвід. З 2022 року практична складова підготовки курсантів зазнала кардинальних змін. На базі ВВНЗ створюються навчально-тренувальні центри, полігони, тактичні симуляційні комплекси, що моделюють реальні бойові сценарії на основі досвіду підрозділів, які брали участь у бойових діях.

Курсанти та викладачі активно залучаються до програм військово-практичних стажувань у діючих підрозділах ЗСУ, у тому числі у зоні бойових дій або прифронтових навчальних центрах. Цей досвід безпосередньо трансформується у навчальний процес: офіцери, які повертаються з фронту, оновлюють навчальні програми, діляться досвідом з тактики, логістики, розвідки, морально-психологічного забезпечення.

Запит на нові компетентності та професійні якості офіцера. Війна поставила перед військовою освітою нові вимоги до випускників. МОУ визначило основні компетентності, необхідні для офіцера сучасної армії: стратегічне та критичне мислення; цифрова грамотність; стресостійкість; готовність діяти в умовах невизначеності; навички міжвідомчої взаємодії.

Крім того, підготовка тепер орієнтована на формування гнучких міждисциплінарних компетентностей, що дозволяють офіцеру діяти ефективно не лише в умовах фронту, але й у сфері інформаційної, кібер та психологічної безпеки.

Нові традиції, символіка та ритуали пам'яті. Зміни у виховній роботі ВВНЗ стосуються також системи традицій і символіки. У багатьох закладах впроваджено нові елементи: посвята курсантів із врученням шевронів ЗСУ;

церемонії присяги у дні пам'ятних подій; вшанування героїв серед викладачів і випускників, які загинули в боях; участь у волонтерських і ветеранських ініціативах.

Таким чином, морально-ідеологічна підготовка стала не лише компонентом виховання, а й частиною військової культури, що формує у курсантів розуміння своєї історичної місії.

Структурні зміни та нові напрями підготовки. Реакцією МОУ на нові виклики стало також створення нових спеціальностей і кафедр, зокрема: операторів безпілотних систем, кібербезпеки, військової логістики, психологічної підтримки та аналітичних досліджень. Ці напрями відображають еволюцію війська від традиційної до технологічно насиченої армії.

Стажування курсантів та викладачів у реальних бойових умовах. Одним із найважливіших напрямів адаптації військової освіти до умов війни стало розширення системи практичних стажувань курсантів і викладачів у бойових підрозділах Збройних Сил України.

Починаючи з 2022 року, Міністерство оборони України впровадило новий формат коротко- і довгострокових відряджень представників ВВНЗ до діючих військових частин із метою обміну досвідом і набуття практичних навичок [46].

Курсанти старших курсів проходять стажування на командних, штабних, технічних і медичних посадах у підрозділах, які безпосередньо виконують бойові завдання. Під час таких стажувань вони набувають практичних умінь у:

- організації бойових дій і забезпеченні управління підрозділом;
- роботі з новітніми видами озброєння та засобами розвідки;
- координації дій із суміжними підрозділами;
- наданні першої домедичної допомоги у польових умовах.

Викладачі військових закладів також беруть участь у бойових стажуваннях, часто у складі командно-штабних груп, де оновлюють власні

професійні компетентності та після повернення інтегрують набутий досвід у навчальний процес.

На цій основі створюються нові методичні рекомендації, навчальні посібники та тренінгові програми, які відображають реальні бойові сценарії.

Такі стажування:

- скорочують розрив між теорією та практикою;
- сприяють обміну досвідом між військовими частинами і закладами освіти;
- формують нову педагогічну культуру — культуру освіти, заснованої на реальному бойовому досвіді.

Інтеграція теми російсько-українських відносин в освітній процес ВВНЗ МОУ стала не лише реакцією на війну, а й основою для глибинного оновлення системи військової освіти. Зміни торкнулися всіх рівнів — від змісту дисциплін і форм навчання до моральних цінностей, традицій і підходів до формування лідерів.

Висновки до розділу 2

Управлінські процеси та освітня діяльність у ВВНЗ закладах МОУ зазнали безпрецедентної трансформації під впливом російсько-української війни. Умови воєнного стану зумовили необхідність оперативного оновлення управлінських структур, змісту навчання, методів підготовки й морально-ідеологічних орієнтирів військової освіти.

По-перше, у системі управління ВВНЗ сформувалася нова модель кризового управління, що поєднує централізацію прийняття рішень із високим рівнем адаптивності та автономії окремих підрозділів. Це забезпечило безперервність освітнього процесу навіть у зоні підвищеної небезпеки та дозволило оперативно реагувати на зміни у бойовій і безпековій обстановці. Взаємодія між Міністерством оборони, Міністерством освіти і науки та органами контролю якості освіти створила цілісну систему стратегічного управління, орієнтовану на результат і безпеку.

По-друге, війна стала каталізатором оновлення управлінської культури у військовій освіті, що ґрунтується на принципах лідерства, етики, довіри та ефективної комунікації. В умовах постійної небезпеки керівники освітніх інституцій стали не лише адміністраторами, а й моральними лідерами, здатними підтримувати особовий склад, координувати дії колективів і забезпечувати психологічну стійкість навчального середовища. Цей процес відбувався паралельно в системі цивільної освіти, формуючи загальнонаціональну культуру управління в кризі.

По-третє, зміни в освітньому процесі ВВНЗ відбулися у напрямі практичної та змістовної адаптації до умов війни. У навчальні плани інтегровано дисципліни, присвячені веденню сучасних бойових дій, інформаційній безпеці, тактичній медицині, кібероборони, управлінню підрозділами в умовах стресу. Водночас гуманітарна складова отримала нове значення: у навчальний контент інтегровано теми російсько-українських відносин, історії визвольних змагань, формування національної пам'яті та патріотичних цінностей.

По-четверте, розвинулася система практичної підготовки та бойових стажувань, яка дозволила об'єднати освітній і бойовий досвід. Курсанти й викладачі ВВНЗ беруть участь у стажуваннях у діючих військових частинах, що забезпечує безпосередню інтеграцію реального досвіду війни в навчальний процес.

По-п'яте, зміни у структурі та змісті підготовки майбутніх офіцерів зумовили появу нових спеціальностей – операторів безпілотних систем, фахівців з кібербезпеки, психологічного забезпечення, військової логістики та інформаційних операцій. Це відповідає сучасним вимогам до оборонного сектору та тенденціям НАТО щодо професійної військової освіти.

Отже, під час повномасштабної війни система військової освіти України не лише зберегла свою життєздатність, а й продемонструвала високий рівень гнучкості, стійкості й інноваційності. Вона перетворилася на інтегрований простір бойового досвіду, освітніх інновацій і патріотичного виховання, що

формує нову генерацію українських офіцерів – професіоналів, лідерів і громадян, які усвідомлюють власну відповідальність за захист держави.

РОЗДІЛ 3

КЕЙС ВІЙСЬКОВОГО ІНСТИТУТУ КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

3.1. Організаційна структура та управлінська модель Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Історія Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка бере свій початок у 1933 році, коли на базі університету було створено перший військово-навчальний підрозділ [47]. Протягом радянського періоду та років незалежності України структура і функції військової освіти неодноразово трансформувалися. У 1993 році на базі військової кафедри університету було створено Військовий інститут як міжвідомчий багатoproфільний навчальний заклад підпорядковується Командуванню Сухопутних військ ЗСУ [48], та готує офіцерів для МОУ, ЗСУ, Національної гвардії України, Служби безпеки України, Служби зовнішньої розвідки України, Державної прикордонної служби, Національного космічного агентства України та інших формувань [49].

ВІКНУ – це сучасний міжвідомчий, багатoproфільний, інтегрований військовий навчальний підрозділ Київського національного університету імені Тараса Шевченка, що здійснює підготовку офіцерів тактичного рівня.

За весь час у Військовому інституті підготовлено **4745 офіцерів** тактичного рівня з яких:

- 131 нагороджені золотою медаллю;
- 714 отримали дипломи з відзнакою.

Також було здійснено підготовку:

- 296 офіцерів служби військового капеланства;
- 99 помічників військових капеланів;
- 217 військовослужбовців пройшли 4-х місячний інтенсивний курс

вивчення англійської мови;

- 8 військовослужбовців пройшли 4-х місячний інтенсивний курс вивчення німецької мови;
- 3 військовослужбовців пройшли 4-х місячний інтенсивний курс вивчення французької мови;
- 158 військовослужбовців пройшли курс професійної військової освіти L-1С «Вишкіл капітанів»;
- 191 військовослужбовець пройшов курс підвищення кваліфікації командирів взводів.

Навчальним батальйоном резерву офіцерського складу факультету післядипломної освіти було здійснено перепідготовку **2521 військовослужбовця** з числа осіб рядового та сержантського складу з подальшим присвоєнням первинного офіцерського військового звання «молодший лейтенант» та в подальшому направлено для проходження служби до військових частин ЗСУ.

В період з 2014 по 2025 роки 27 офіцерів та солдат які проходили службу у ВІКНУ або були випускниками загинули під час відбиття російської агресії.

Науково-педагогічні працівники ВІКНУ:

- 5 докторів наук;
- 85 кандидатів наук;
- 9 професорів;
- 33 доценти.

ВІКНУ здійснює підготовку офіцерів тактичного рівня за **наступними спеціальностями:**

- В11 «Військовий переклад»;
- С2 «Воєнна політологія»;
- С2 «Осередок руху опору»;
- С3 «Зарубіжна воєнна інформація»;
- С3 «Міжнародне співробітництво у сфері оборони та воєнній сфері»;
- С4 «Військова психологія»;

- С7 «Військова журналістика та соціальні комунікації»;
- С7 «Зв'язки з громадськістю у Збройних Силах України»;
- D2 «Фінанси та військова економіка»;
- D8 «Правоохоронна діяльність в ЗСУ»;
- D8 «Цивільно-військові відносини»;
- G18 «Геоінформаційні системи і технології»;
- I10 «Соціальна робота у військах (силах)».

Нижче детально наведено організаційно-штатну структуру ВІКНУ
(Таб. 3.1.):

Таблиця 3.1.

Структура Військового інституту

[Сформовано автором]

Управління Військового інституту			
Факультет соціальних та поведінкових наук	Факультет міжнародних відносин та права	Факультет сил підтримки та забезпечення	Факультет післядипломної освіти
Кафедра військової психології та педагогіки	Кафедра інформаційно-аналітичних технологій	Кафедра фінансового забезпечення військ	Кафедра фізичного виховання, спеціальної фізичної підготовки та спорту
Кафедра поведінкових наук	Кафедра військового права	Кафедра геоінформаційних систем та технологій	Кафедра загальновійськової підготовки
Кафедра військової політології	Кафедра військового перекладу	Кафедра військової журналістики	Кафедра управління та повсякденної діяльності підрозділів
Кафедра соціальної роботи у військах (силах)	Кафедра спеціальної мовної підготовки	Кафедра автомобільної підготовки	Центр інтенсивної мовної підготовки
			Центр підготовки військових капеланів
			Навчальні батальйони
Науково-дослідний центр			
Підрозділи забезпечення навчального процесу			

Управлінська модель ВІКНУ поєднує принципи централізації, делегування повноважень і колегіальності.

Централізоване керівництво забезпечує єдність стратегічних рішень, а делегування повноважень кафедрам і службам дозволяє оперативно реагувати на зміни умов освітнього процесу [50]. Колегіальні органи – вчена рада, методичні ради факультетів – узгоджують стандарти підготовки з євроатлантичними вимогами та національними освітніми стандартами.

Особливістю є інтегрованість військової та цивільної освіти, що формує унікальне середовище співпраці між військовими кафедрами та гуманітарними факультетами університету. Така модель сприяє формуванню офіцера нового типу – освіченого, аналітичного, здатного діяти в умовах сучасної війни.

У період повномасштабної агресії Російської Федерації проти України управлінська структура ВІКНУ довела свою адаптивність: навчальний процес було реорганізовано з урахуванням ризиків безпеки, частина курсантів та викладачів проходили стажування безпосередньо в умовах бойових дій.

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

Повномасштабна російсько-українська війна стала безпрецедентним викликом для системи вищої військової освіти України. ВІКНУ у цих умовах виступив не лише навчальним закладом, а й осередком мобілізаційної, аналітичної та науково-дослідної діяльності, орієнтованої на потреби оборони держави. Управлінська модель інституту була адаптована до нових умов, у яких поєднуються безперервність освітнього процесу, безпекові заходи та бойовий досвід курсантів і викладачів.

Організаційно-управлінські трансформації. Після початку повномасштабного вторгнення у 2022 р. ВІКНУ запровадив кризову систему управління освітнім процесом, побудовану на принципах оперативності, децентралізації та гнучкої комунікації.

Управлінські рішення ухвалювалися через створення оперативного штабу інституту, який координував діяльність усіх структурних підрозділів, забезпечував евакуацію, збереження матеріально-технічної бази, організацію дистанційного та змішаного навчання.

Система управління базувалася на моделі “гнучкої вертикалі”, коли кожен підрозділ мав автономію в межах визначених завдань, але звітував перед керівництвом у реальному часі. Для забезпечення безперервності освітнього процесу створено резервні навчальні платформи, електронні бібліотеки та захищені канали зв’язку.

Використання цифрових технологій і дистанційного навчання. В умовах обмеженого доступу до аудиторій управління освітнім процесом ґрунтувалося на впровадженні захищених цифрових платформ (Google Workspace, Moodle, Zoom із криптографічним захистом), а також елементів віртуальної та доповненої реальності (VR/AR) для моделювання бойових ситуацій.

Кафедри загальновійськової підготовки підготовки, військової психології, активно використовували симуляційні тренажери, відеоуроки з бойових дій, а також досвід офіцерів, що повернулися із зони бойових дій.

Ефективною управлінською практикою стало створення єдиної системи моніторингу освітнього процесу, де збираються показники відвідуваності, успішності, участі в тренінгах і бойових стажуваннях. Ця система забезпечує зворотний зв’язок між викладачем, командиром роти курсантів і заступником начальника інституту з навчальної роботи.

Управління персоналом у ВІКНУ набуло особливого значення. Значна частина викладачів та офіцерів залучена до бойових дій або проходила ротацію на передовій, що вимагало постійного перегрупування кадрів, залучення резерву, молодих науковців та офіцерів-випускників попередніх років.

Запроваджено систему наставництва, коли офіцери з бойовим досвідом проводять лекції, семінари та тренінги з реальних кейсів.

ВІКНУ активно адаптує управлінські та навчальні стандарти НАТО:

- впровадження протоколів TCCC (Tactical Combat Casualty Care) у підготовку медиків;
- стандартизація командних процедур за моделлю L-системи навчання (Learning System), спрямованої на постійний аналіз ефективності тренувань;
- поєднання індивідуальної та колективної підготовки через модульну систему.

Керівництво інституту забезпечує постійний аудит сумісності програм з рекомендаціями Альянсу, а також участь представників ВІКНУ в міжнародних програмах обміну та стажуваннях.

З 2022 р. управління освітнім процесом передбачає інтеграцію бойового досвіду у навчальні плани. Курсанти проходять стажування в діючих військових частинах, командних пунктах, тилових підрозділах, а також беруть участь у волонтерських і гуманітарних місіях.

Керівництво інституту координує цей процес через відділ забезпечення якості освітньої діяльності, який аналізує отриманий досвід та впроваджує його у навчальні дисципліни.

Викладачі після ротацій на фронті проводять відкриті заняття «польового типу», де формуються управлінські рішення у реальних бойових сценаріях.

Протягом 2022-2025 років особовий склад ВІКНУ приймав безпосередню участь у відбитті збройної агресії РФ, а саме:

- 98 військовослужбовців залучалось до виконання бойових завдань у військових частинах оперативно-стратегічного угруповання військ «Хортиця»;
- 12 військовослужбовців залучалось до виконання бойових завдань у військових частинах угруповання військ «Лиман»;
- 26 військовослужбовців залучалось до виконання бойових завдань у військових частинах угруповання військ «Харків»;

Всього 138 військовослужбовців.

В таблицях 3.1. та 3.2. продемонстровано алгоритм впровадження бойового досвіду набутого під час російсько-української війни, результати його вивчення та впровадження в освітній процес.

Таблиця 3.2

Алгоритм впровадження бойового досвіду в освітній процес

[Сформовано автором]

Етапи	Досвід ведення бойових дій
1 етап	Узагальнення інформації на рівні ГШ та командування видів (родів) військ
2 етап	Аналіз бойового досвіду та формування пропозицій по впровадженню у Військового інституті
3 етап	Розгляд та затвердження на засіданнях кафедр, факультетів, наукового-дослідного центру
4 етап	Розгляд та затвердження на Вченій Раді Військового інституту
5 етап	Створення бази даних з вивчення та узагальнення досвіду, здійснення науково-дослідних робіт, оперативних завдань освітньо-професійних програми, навчальних планів.

Таблиця 3.3.

Результати вивчення інформаційних матеріалів та впровадження їх в освітній процес [Сформовано автором]

Вивчення досвіду	Впровадження досвіду
4 головних управління Генерального штабу Збройних Сил України, 1 управління, 2 департаменти Міністерства оборони України	13 кафедр
матеріали щодо досвіду дій військ	44 навчальні дисципліни
матеріали щодо досвіду дій військ у відкритих джерелах	74 % науково-педагогічних працівників – учасники бойових дій
бойовий досвід, отриманий викладачами під час відрядження до ОСУВ, ОТУ, військових частин	відпрацьовано 152 документи з вивчення та впровадження досвіду. Внесені зміни до РПНД.
До Військового інституту надійшло 281 документ (з 2022 року) (звіти, збірники, історичні описи, довідники тощо) з бойовим досвідом	у бібліотеці створена електронна навчальна база, у якій викладено інформаційно-аналітичні матеріали – 334 документи (з грифом “нетаємно”)

Кризове управління та безпека освітнього середовища. З метою захисту персоналу та курсантів в умовах обстрілів і загроз безпеці розроблено систему кризового менеджменту, що включає:

- розосередження навчальних груп;
- резервні локації для проведення занять;
- протоколи евакуації й оповіщення;
- інструктажі з кібербезпеки та захисту службової інформації.

Завдяки цим заходам ВІКНУ зберіг безперервність освітнього процесу навіть у періоди найактивніших бойових дій.

Науково-дослідна та аналітична складова. Управлінська модель ВІКНУ передбачає активну наукову діяльність, а саме створено робочі групи для дослідження впливу війни на систему військової освіти, психофізіологічну підготовку військовослужбовців, морально-етичну стійкість, інноваційні засоби навчання.

Ці дослідження інтегруються у практику викладання, формуючи цикл «дослідження — впровадження — оцінка — корекція», що є сутністю моделі управління знаннями у військовій освіті.

Практики управління освітнім процесом у Військовому інституті КНУ імені Тараса Шевченка в умовах повномасштабної війни демонструють високий рівень адаптивності, стратегічного мислення й інноваційності.

Інститут перетворився на модельну платформу впровадження кризового управління у військовій освіті, поєднавши цифрові технології, бойовий досвід і гуманітарну складову.

Управлінські рішення, що базуються на стандартах НАТО, гнучких комунікаційних мережах і практичній орієнтації, забезпечують формування нової генерації офіцерів, здатних діяти в умовах невизначеності, динаміки й високих ризиків.

3.3. Рекомендації щодо нових управлінських практик та вдосконалення організації освітнього процесу ВІКНУ та інших ВВНЗ в умовах війни

Розвиток військового лідерства. Впровадження в освітню діяльність ВІКНУ та інших ВВНЗ концептуальних засад військового лідерства забезпечить формування та розвитку професійних та особистісних

компетентностей курсанта - військового лідера в ході викладання усіх навчальних дисциплін; впровадження та розвиток системи оцінювання лідерських якостей (при вступі, під час навчання, перед випуском); запровадження та розвиток системи наставництва. Цього можливо досягти шляхом:

- перегляду та корегування освітньо-професійних програм, робочих програм навчальних дисциплін в частині забезпечення формування та розвитку компетентностей військового лідера;
- впровадження в освітній процес навчальних дисциплін за напрямом військового лідерства на курсах професійної військової освіти, вдосконалення робочих програм навчальних дисциплін та методичних матеріалів;
- вдосконалення правил вступу до ВІКНУ та інших ВВНЗ;
- запровадження моніторингу оцінювання сформованості лідерських компетентностей (спроможностей) здобувачів освіти та постійного складу.

Розвиток військового лідерства та впровадження його в освітню діяльність ВІКНУ та інших ВВНЗ дозволить сформувати нову генерацію військових лідерів з урахуванням набутого унікального військового досвіду, стандартів НАТО та загальних тенденцій розвитку військового лідерства на національному та міжнародному рівнях.

Вдосконалення системи забезпечення якості освіти та підготовки.

Розробка нових та періодичне оновлення діючих освітніх програм із залученням зацікавлених сторін (замовник, гарант, НПП, здобувачі освіти) з урахуванням трендів та тенденцій розвитку спеціальності, систематичне залучення до викладання успішних практиків (як військових, так і цивільних), представників замовників за напрямками підготовки та систематичне направлення науково-педагогічних працівників на курси підвищення кваліфікації та військові стажування дозволить:

- вдосконалити зміст освітніх програм;

- посилити теорію через досвід (практику);
- підвищити професійну кваліфікацію науково-педагогічних працівників;
- забезпечити академічну доброчесність.
- досягти відповідності освітніх програм курсів професійної військової освіти стандартам НАТО;
- підвищити компетентність та кваліфікацію науково-педагогічних працівників та інструкторів згідно стандартів НАТО.

Втілення вищевказаних заходів в середньостроковій перспективі дасть змогу:

- акредитувати 100% освітніх програм;
- надати курсантам актуальні знання та практичні навички, які відповідають сучасним вимогам;
- досягти відповідності курсів військової професійної освіти до стандартів НАТО;
- 100 % науково-педагогічних працівників (інструкторів) відповідають стандартам НАТО та сертифіковані Програмою NATO DEEP.

Розвиток освітнього середовища. Удосконалення системи управління та адміністрування шляхом обґрунтування та приведення штату Інституту до чисельності, яка забезпечить реалізацію функцій та виконання покладених завдань, введення в штат Інституту групи розвитку, супроводження дистанційного навчання та підрозділу вивчення та впровадження досвіду та запровадження системи залучення до навчання в Інституті дозволить:

- зробити бренд інституту більш впізнаваним;
- підвищити доступність освітніх послуг та покращити якість підготовки здобувачів освіти;
- наповнити актуальним бойовим досвідом за напрямками підготовки відповідні освітні програми;
- проведення наукових досліджень, результати яких затребувані в освітньому процесі та у військах (силах).

Інтернаціоналізація освітньої діяльності. Співпраця з військовими навчальними закладами країн НАТО та ЄС, адаптація освітніх програм та співпраця в рамках Програми NATO DEEP дозволить:

- створити стратегічне партнерство з військовими навчальними закладами країн НАТО та ЄС;
- створити умови для проходження особовим складом курсів за сприяння Програми NATO DEEP;
- приєднати Інститут до мережі Європейського коледжу безпеки та оборони (мережа ESDC).

Діджиталізація освітнього процесу. Вдосконалення системи документообігу та адміністрування освітнього процесу, удосконалення системи оцінювання та надання освітніх послуги в онлайн форматі дозволить:

- впровадити систему електронного документообігу на рівні структурних підрозділів;
- оптимізувати планування навчальних занять та контролю їх відвідування;
- впровадження електронних щоденників, залікових книжок, цифрових рейтингів та автоматизованої системи оцінювання;
- інтегрувати Інститут в єдину дистанційну платформу навчання;
- впровадити сучасні методи дистанційного навчання.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження управлінських практик та організаційних моделей діяльності ВІКНУ в умовах повномасштабної війни засвідчило, що сучасна система військової освіти України перебуває у стані глибокої динамічної трансформації. Вона спрямована на поєднання традицій національної військової школи з інноваційними управлінськими підходами, технологічними рішеннями та євроатлантичними освітніми стандартами.

По-перше, встановлено, що організаційна структура ВІКНУ поступово еволюціонувала від класичної адміністративно-командної моделі до гнучкої

адаптивної системи управління, здатної функціонувати в умовах високої турбулентності воєнного середовища. У структурі інституту з'явилися елементи горизонтальної координації, системи кризового реагування, внутрішнього моніторингу ефективності освітнього процесу, а також нові центри компетентностей (мовна підготовка, капеланська служба тощо).

По-друге, проведений аналіз управлінської моделі показав, що освітній процес набув інтегрованого формату, де поєднано теоретичну, практичну, симуляційну й дистанційну підготовку. Запровадження в інституті елементів L-системи, протоколів ТССС, стандартів НАТО DEEP сприяло формуванню компетентнісного підходу, орієнтованого на розвиток лідерства, аналітичного мислення та командної взаємодії офіцерів нового покоління.

По-третє, у межах підрозділу 3.3 розроблено рекомендації щодо нових управлінських практик та вдосконалення організації освітнього процесу ВІКНУ та інших ВВНЗ в умовах війни, що окреслює чотири послідовні етапи модернізації. Рекомендації містять конкретні механізми впровадження військового лідерства, цифровізації, ризик-менеджменту, кадрового оновлення та розвитку міжнародного партнерства, що є базисом для підвищення якості освіти та управлінської ефективності.

Головними сильними сторонами ВІКНУ є високий науково-освітній потенціал, бойовий досвід персоналу, патріотична мотивація. Водночас серед слабких сторін – дефіцит ресурсів, нерівномірна цифрова інфраструктура та кадрове перевантаження. Основними можливостями є інтеграція з військовими освітніми структурами НАТО, цифрові інновації, участь у міжнародних грантових програмах. Загрози полягають у тривалості війни, інформаційно-психологічному тиску та ризиках інфраструктурних втрат.

На основі результатів аналізу сформовано рекомендації щодо імплементації нових управлінських практик та вдосконалення організації освітнього процесу, що передбачає перехід інституту до статусу інноваційного центру військової освіти – технологічного, цифрового інтегрованого та гуманітарно стійкого. Рекомендації передбачають участь у програмах НАТО

DEEP і Erasmus Military Mobility, удосконалення системи морально-психологічної підтримки та міжнародну акредитацію освітніх програм.

Отже, у межах розділу 3 доведено, що ВІКНУ послідовно формує нову парадигму військової освіти, орієнтовану на поєднання стратегічного управління, інноваційного навчання, гуманітарної безпеки та національної ідентичності.

Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме утвердженню інституту як центру воєнно-освітньої модернізації України, що забезпечує кадрову, інтелектуальну й моральну стійкість ЗСУ у теперішньому і майбутніх конфліктах.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу досягти поставленої мети – виявити основні тенденції трансформації управлінських практик та організації освітнього процесу у вищих військових навчальних закладах України в умовах війни під впливом актуалізації та динаміки російсько-українських відносин. Отримані результати підтверджують, що російсько-українські відносини в сучасних умовах війни виступають не фоновим, а наскрізним чинником, який безпосередньо визначає управлінські рішення, зміст освітніх програм, організаційні моделі та ціннісні орієнтири військової освіти. У результаті автор прийшов до таких ключових висновків, що виносяться на захист:

1. З початком повномасштабної агресії РФ проти України у 2022 р. система військової освіти стала одним із ключових елементів національної стійкості. Вона швидко перейшла від моделі поступової модернізації до режиму прискореного оновлення, коли управлінські рішення, нормативно-правові механізми, кадрові політики й освітні програми синхронізуються з оперативними потребами оборони держави.

2. Нормативна основа сучасної військової освіти зорієнтована на єдність управління, автономію ВВНЗ, академічну доброчесність, гуманітарну безпеку та цифровізацію процесів. Це демонструє проведений системний аналіз нормативно-правової бази, що регламентує функціонування освітнього процесу у воєнний час: Закон України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про національний спротив», Концепція трансформації системи військової освіти (постанова КМУ від 30.12.2022 р. № 1490), накази Міністерства оборони та Міністерства освіти і науки України, методичні рекомендації НАЗЯВО. Окрему підсилюючу роль відіграють локальні документи ВІКНУ – положення про факультети, кафедри, методичні ради, внутрішні стандарти якості освіти, протоколи кризового управління, дорожні карти розвитку, що забезпечують гнучкість і адаптивність діяльності в умовах воєнного стану.

3. В системі управління ВВНЗ виокремлюється тенденція інституційної інтеграції нормативного рівня та управлінської практики, коли вимоги державних документів не просто імплементуються формально, а трансформуються у внутрішні політики й конкретні механізми дії.

4. У період 2022-2025 рр. ВІКНУ здійснював і продовжує діяти за моделлю «гнучкої вертикалі», де стратегічні рішення централізовано ухвалюються керівництвом, але виконання делегується кафедрам і навчальним підрозділам, що дозволяє швидко адаптувати освітню діяльність до бойової ситуації. Водночас функціонує мережа горизонтальних комунікацій: Вчена рада, методичні ради факультетів, лідерські групи курсантів.

5. Ефективність ВІКНУ забезпечується поєднанням стратегічного планування, цифрового менеджменту, кризових процедур і лідерського стилю управління, який підсилює командну згуртованість і відповідальність кожного підрозділу.

6. Комунікаційна політика Військового інституту КНУ імені Тараса Шевченка трансформувалася від традиційного інформування до системи стратегічних комунікацій, спрямованої на зміцнення довіри, висвітлення бойового досвіду, підтримку громадянської моралі та формування позитивного іміджу ЗСУ, що виявляється в інтеграції гуманітарної, інформаційної й військово-професійної складових, розширенні дисциплін з психологічної стійкості, інформаційної безпеки, публічних комунікацій і цивільно-військових відносин.

7. ВІКНУ діє відповідно до сучасних тенденцій воєнної педагогіки: навчання через практику, компетентнісна орієнтація, поєднання науки, лідерства й гуманітарних цінностей.

8. До 2022 року підготовка офіцерів мала здебільшого традиційно-аудиторний характер, із переважанням лекційних занять, мінімальною кількістю симуляцій, слабкою інтеграцією бойового досвіду та незначною цифровізацією. У період війни інститут реалізував принцип «неперервної

освіти» - швидке впровадження дистанційного, змішаного й симуляційного навчання, резервування серверів, створення електронних бібліотек, перехід на платформу Moodle і Google Workspace, використання AR/VR-середовищ.

9. Спостерігається значне зростання практичної складової під час підготовки військових кадрів: 74 % науково-педагогічних працівників - учасники бойових дій, які системно впроваджують отриманий досвід у навчальні дисципліни. Розроблено алгоритм інтеграції бойового досвіду (5 етапів від узагальнення ГШ до затвердження Вченою радою ВІКНУ), створено електронну базу даних із 334 аналітичних документів. Таким чином, ВІКНУ здійснив перехід від моделі стабільної освіти до моделі оперативно-адаптивного навчання, у якому освітній процес безпосередньо корелюється з потребами фронту й системи національної безпеки.

10. Сучасний ВВНЗ України – це не лише навчальна установа, але й елемент національної оборонної системи, який забезпечує безперервне відтворення професійного, морального й інтелектуального потенціалу армії. Управлінська модель ВІКНУ відповідає принципам гнучкого стратегічного менеджменту, поєднує централізацію стратегічних рішень і децентралізацію оперативного рівня. Освітній процес зазнав якісних змін: цифровізація, симуляційне навчання, впровадження ТССС та L-системи, інтеграція бойового досвіду, посилення гуманітарної складової. Гуманітарна та психологічна стійкість стали невід’ємною частиною підготовки офіцера нового покоління.

11. Запропонована дорожня карта імплементації нових управлінських практик та вдосконалення організації освітнього процесу у ВВНЗ України в умовах війни має потенціал вирішити задачі системного оновлення ключових елементів військової освіти: лідерство, якість, інклюзивність, міжнародну інтеграцію, та спроможність переведення ВВНЗ у фазу сталого зростання, навіть в умовах продовження повномасштабної війни.

12. Науково-практичне значення отриманих результатів полягає у можливості масштабування виявленої моделі управління на інші вищі військові навчальні заклади України, що дозволить підвищити ефективність

освітнього процесу, посилити гуманітарну безпеку, зміцнити національну оборонну спроможність і забезпечити поступову інтеграцію системи військової освіти України у євроатлантичний простір.

Загалом результати дослідження підтверджують, що сучасний вищий військовий навчальний заклад в умовах війни виступає не лише освітньою інституцією, а й складовою національної системи безпеки і оборони, яка забезпечує безперервне відтворення професійного, морального та інтелектуального потенціалу Збройних Сил України в контексті захисту державного суверенітету й територіальної цілісності України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в освіті. К.: Знання України, 2011. 520 с.
2. Луговий В. І., Сисоєва С. О. Управління освітою: теоретико-методологічні засади. К.: Педагогічна думка, 2019. 348 с.
3. Карамушка Л. М. Психологічні основи управління навчальними закладами. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 368 с.
4. Taylor F. The Principles of Scientific Management. New York: Harper, 1911.
5. Fayol H. General and Industrial Management. London: Pitman, 1949.
6. Fullan M. Leading in a Culture of Change. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
7. Наказ Міністерства освіти і науки України (далі МОН) № 235 від 07.03.2022 року «Про деякі питання організації роботи закладів фахової передвищої, вищої освіти на час воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0235729-22#Text>
8. UNESCO. Learning amid war: How UNESCO makes Ukrainian schools safer for children and teachers. Paris, 2024.
9. Grissom J. A., Egalite A., Lindsay C. Leading Schools and Districts in Times of Crisis. Washington: NGA, 2021.
10. Eriksson P. Crisis management as a learning system: Understanding how systems learn to adapt. Safety Science, 2022, Vol. 150.
11. Global Partnership for Education. Ukraine shows why supporting education in emergencies matters globally. 2024.
12. Kravchenko T., Prysiashniuk L., Artemchuk L. Anti-Crisis Management of an Educational Institution at War. Kyiv, 2023.
13. Концепція трансформації системи військової освіти : в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2022 р. № 1490 // Офіційний вісник України. 2023, № 4. Ст. 234. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1490-2022-%D0%BF#Text>

14. NATO Defence Education Enhancement Programme. Annual Report 2024. Brussels, 2024.

15. Закон України «Про освіту» від 23.03.1996 № 100/96-ВР. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/100/96-%D0%B2%D1%80#Text>

16. Грицак Я. Нарис історії України. Формування модерної української нації. Київ: Генеза, 2011. 456 с.

17. Касьянов Г. Незгодні: українська інтелігенція в русі опору 1960-1980-х років. Київ: Либідь, 2019. 312 с.

18. Міністерство освіти і науки України. Наказ Міністерства освіти і науки України від 16.06.2015 року № 641 «Про затвердження Концепції національно-патріотичного виховання дітей і молоді, Заходів щодо реалізації Концепції національно-патріотичного виховання дітей і молоді та методичних рекомендацій щодо національно-патріотичного виховання у загальноосвітніх навчальних закладах». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0641729-15#Text>.

19. Закон України «Про очищення влади» від 16.09.2014 № 1682-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18>.

20. Закон України «Про засудження комуністичного та націонал-соціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів» від 09.04.2015 № 317-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/317-19>

21. Український інститут національної пам'яті. Декомунізація. URL: <https://uinp.gov.ua/dekomunizaciya-ta-reabilitaciya/dekomunizaciya>.

22. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

23. Гриневич Л. Освіта як чинник національної безпеки: виклики і пріоритети. Освіта України, № 4, 2018. С. 45-49.

24. Слюсаренко О. Трансформація гуманітарної політики України у сфері освіти після 2014 року. Вісник Київського університету, 2019, № 2. – С. 86-93.

25. Декомунізаційні процеси в Україні: статистичні дані. УІНП, 2019. URL: <https://uinp.gov.ua/dekomunizaciya/statistika>.
26. Kvit S. The Ukrainian Humanities after the Revolution of Dignity. Kyiv-Mohyla Humanities Journal, 2018, № 5. P. 25-40.
27. NATO Standardization Office. STANAG 6001, 2019 Edition. Brussels, 2019.
28. TCCC Guidelines (Tactical Combat Casualty Care). Joint Trauma System, 2020. URL: <https://deployedmedicine.com>
29. Міністерство оборони України. Наказ № 56 від 24.02.2020 року «Про питання військової стандартизації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0240-20#n8>
30. Алещенко В.І. Інформаційно-психологічна безпека особистості в умовах гібридної війни Вісник Київського національного університету ім. Т.Г. Шевченка, 2022. №1(49)2022 с. 13-21.
31. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2017. № 38-39. Ст. 380.
32. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII // Відомості Верховної Ради України. 2014. № 37-38. Ст. 2004.
33. Закон України «Про оборону України» від 06.12.1991 № 1932-XII // Відомості Верховної Ради України. 1992. № 9. Ст. 106.
34. Закон України «Про Збройні Сили України» від 06.12.1991 № 1934-XII // Відомості Верховної Ради України. 1992. № 9. Ст. 108.
35. Положення про Міністерство оборони України: Постанова Кабінету Міністрів України від 26.11.2014 № 671.
36. Кабінет Міністрів України. Постанова від 12.05.2021 року № 467 «Про затвердження Положення про вищі військові навчальні заклади». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/467-2021-%D0%BF#Text>.
37. NATO Standardization Office. Allied Joint Doctrine for Education and Training (AJP-7). Brussels, 2021.

38. Міністерство оборони України. Наказ МОУ № 120 від 15.02.2024 року «Про затвердження Положення про особливості організації освітнього процесу у вищих військових навчальних закладах Міністерства оборони України, військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти, закладах фахової передвищої військової освіти». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0453-24#Text>

39. Організація та проведення підготовки резервістів в органах військового управління та військових частинах Збройних Сил України. Методичні рекомендації. Київ: «Центр учбової літератури», 2024. 192 с.

40. Вітер Д. С. Сучасні підходи до підготовки офіцерів тактичного рівня у системі військової освіти України / Д. С. Вітер // Військова освіта. 2023. № 1(49). С. 45–52.

41. Heifetz, R., Grashow, A., Linsky, M. The Practice of Adaptive Leadership. Harvard Business Press, 2009.

42. NATO DEEP. Hybrid Learning Models for Military and Civil Education. Brussels, 2023.

43. UNICEF Ukraine. Education Under Fire: Schooling During the Full-Scale War. Kyiv, 2023.

44. UNESCO. Ukrainian Education Response Plan 2023–2024. Paris, 2023.

45. Річний звіт Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти за 2024 рік [Електронний ресурс]. Київ: НАЗЯВО, 2025. 120 с. URL: <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/%D0%A0%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82-%D0%9D%D0%90-%D0%B7%D0%B0-2024.pdf>.

46. Наказ МОУ від 12.01.2024 року № 23 «Про затвердження Порядку організації і проведення військового стажування, навчальної, виробничої, ремонтної, корабельної та інших видів практики курсантів та слухачів вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів закладів

вищої освіти та закладів фахової передвищої військової освіти». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0155-24#Text>.

47. Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 27 років тому розпочалась історія Військового інституту. URL: <https://mil.knu.ua/ua/news/130/view/1706-27-rokiv-tomu-rozpochalas-istoriya-viyskovogo-institutu>

48. Наказ МОУ від 27.11.2017 № 621 «Деякі питання управління вищими військовими навчальними закладами, військовими навчальними підрозділами закладів вищої освіти та військовими ліцеями». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0621322-17#Text>.

49. Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка: унікальний досвід поєднання цивільної та військової освіти // Army FM. URL: <https://www.armyfm.com.ua/viknu-im.-t.-shevchenka-unikalnij-dosvid-poyednannya-civilnoi-ta-vijskovoi-osviti/>

50. Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Офіційний сайт КНУ. URL: <https://knu.ua/ua/abit/mil>