

УДК 355.58:005.96:378(477)"2022/..."
DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2025.64.9-14>

Анатолій ЛОЙШИН, д-р філософії
ORCID ID: 0000-0003-2769-9336
e-mail: aloishyn@gmail.com

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

ПРОФЕСІЙНА ВІЙСЬКОВА ОСВІТА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: КАДРОВІ ВИКЛИКИ, МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВСТУПНОЇ КАМПАНІЇ

Вступ. Підготовка офіцерських кадрів у вищій військовій школі є невід'ємною складовою стратегічного планування кадрового потенціалу ЗС України. Водночас виконання державного замовлення стикається з проблемою конкуренції вищого військового навчального закладу з цивільними вітчизняними й іноземними освітніми установами за абітурієнта, особливо в умовах воєнного стану та відтоку молоді за кордон. Мета дослідження полягає у визначенні шляхів вдосконалення системи добору і підготовки офіцерських кадрів у ЗСУ шляхом аналізу освітніх, соціальних та комунікаційних чинників.

Методи. Для досягнення поставленої мети використано такі методи: аналіз, синтез – для визначення проблеми та мети дослідження; контент-аналіз – для вивчення джерел з теми дослідження; конкретизації – для визначення заходів, спрямованих на вдосконалення системи організації роботи вищого військового навчального закладу з абітурієнтами; прогнозування – у процесі обговорення очікуваного ефекту від зміни функціоналу та координації діяльності окремих суб'єктів вступної кампанії; узагальнення та систематизації – для опрацювання чинників, що впливають на стан вступної кампанії у вищій військовій школі.

Результати. Схарактеризовано стан профорієнтаційної роботи з абітурієнтами, надано пропозиції до нормативних документів з питань військово-професійної орієнтації молоді, обґрунтовано пропозиції щодо змісту та забезпечення узгодженої роботи окремих штатних підрозділів закладів вищої військової освіти задля набуття ефективності вступної кампанії, визначено її кількісні та якісні показники.

Висновки. Підготовка офіцерських кадрів здійснюється на курсах професійної військової освіти L-1A+L-1B або під час навчання у вищих військових навчальних закладах. Існують об'єктивні чинники на користь вибору абітурієнтами цивільних закладів освіти, зокрема закордонних. На ефективність вступної кампанії вплине, серед іншого, корегування функціональних обов'язків та повноважень підрозділів рекрутингу та комунікацій, їх злагодженість. Результати вступної кампанії мають визначатися за певними кількісними та якісними показниками ефективності.

Ключові слова: вищий військовий навчальний заклад, вступна кампанія, мотивація, рекрутинг, комунікації, показники ефективності.

Вступ

В умовах ведення інтенсивних бойових дій і реформування сектору безпеки та оборони України питання якісної підготовки військових кадрів набуває критичного значення. Державне замовлення є інструментом стратегічного планування кадрового потенціалу Збройних сил України. Наслідками невиконання показників державного замовлення на підготовку військових фахівців є: недокомплект бойових частин кваліфікованими офіцерами; зниження рівня бойової готовності й оперативної спроможності ЗС України; перевантаження діючих військовослужбовців; втрата довіри до системи військової освіти.

Відсіч збройної агресії російської федерації зумовила перегляд принципів і підходів до комплектування офіцерським складом частин і підрозділів у системі Збройних сил України. По суті, комплектування офіцерським складом частин і підрозділів через вищі військові навчальні заклади та військові навчальні підрозділи закладів вищої освіти провадиться шляхом здобуття академічної освіти (ступеня вищої освіти "бакалавр" і "магістр"), професійної військової освіти (курси професійної військової освіти базового та фахового курсів тактичного рівня L-1A+L-1B, далі – курси L-1A+L-1B) та підготовки в навчальних батальйонах резерву офіцерського складу (станом на цей час на рівні керівництва ЗСУ аналізується доцільність продовження підготовки офіцерського складу за цим підходом). Разом з тим, для результативного комплектування посад перемінного складу у ВВНЗ (ВНП ЗВО) насамперед необхідно створити належні умови, які б мотивували і задовольняли на перспективу майбутніх офіцерів.

На сьогодні досвід ВВНЗ (ВНП ЗВО) демонструє ефективність переходу від традиційних до нетрадиційних (цифрових) каналів комунікації. До традиційних

каналів належать: міжособистісне спілкування (дні відкритих дверей, ярмарки професій), друкована продукція; нетрадиційні канали: акаунти в соціальних мережах (Facebook, Instagram тощо), офіційні та неофіційні сайти, месенджери. Аналіз зворотного зв'язку від курсантів показує, що нетрадиційні канали розповсюдження інформації про військові навчальні заклади стали домінуючими. Згадане в черговий раз доводить перевагу цифрових платформ для сучасної молоді, яка проводить значну частину часу в інтернеті. Таким чином, цифрові платформи є ключовим джерелом інформації для прийняття рішень (Носова, & Лобода, 2022). Наведений приклад ілюструє один із пріоритетних напрямів спілкування вищих військових навчальних закладів із потенційними абітурієнтами, проте робота з їх інформування та мотивування щодо вибору професії та закладу навчання повинна мати послідовний і системний характер, тим більше в умовах воєнного стану й масового відтоку молоді за кордон, коли цивільні вітчизняні й іноземні навчальні заклади також проводять активну вступну кампанію.

Отже, саме проблема конкуренції вищого військового навчального закладу (ВВНЗ) із цивільними вітчизняними й іноземними освітніми установами за абітурієнта є однією зі значущих у процесі вирішення завдань стратегічного планування кадрового потенціалу ЗС України. Наше дослідження присвячене вирішенню цієї проблеми в контексті визначення окремих шляхів вдосконалення системи добору та підготовки офіцерських кадрів у ЗСУ.

Огляд літератури. У ході дослідження проведено ґрунтовний аналіз окремих наявних у відкритому доступі наукових публікацій із предметного питання, у тому числі щодо: обґрунтування показників потреби в офіцерських кадрах (Тихонов та ін., 2018); проблематики військово-

© Лойшин Анатолій, 2025

професійної орієнтації молоді (Закатнов, 2022); військово-патріотичного виховання молоді (Бех, & Малиношевський, 2023), а також ряд нормативно-правових документів України.

Дослідженням питань розвитку військової освіти та проблематику комплектування офіцерськими кадрами займалися такі науковці та управлінці, як: О. Вербовенко, А. Вітченко, М. Думенко, В. Осьодло, В. Мірненко, О. Мітягін, І. Руснак, В. Телелим та інші.

Аналіз розглянутих джерел показав, що актуальним питанням сучасної комунікативної роботи органів військового управління, і безпосередньо у закладах здобуття середньої освіти та ВВНЗ (ВНП ЗВО), щодо популяризації переваг навчання у військових навчальних закладах та організації відповідної профорієнтаційної роботи з молоддю, у дослідженнях приділено недостатньо.

У дослідженні (Остапчук, 2013) зазначено, що кінцевою метою профорієнтаційної роботи у закладах здобуття середньої освіти є активізація учнів і формування у них прагнення до самостійного вибору професії, що ґрунтується на глибокому самопізнанні, усвідомленні власних здібностей та перспектив їх розвитку. А тому, зважаючи на викладене, предметний процес цього дослідження потребує системного вивчення. У засобах масової інформації та публікаціях українських наукових і освітніх установ фіксується тенденція зниження конкурсу на вступ до військових навчальних закладів. Причинами цього є, зокрема, безпекові ризики, відкритість європейських освітніх систем, доступність стипендій та грантів, а також мовна інтеграція української молоді в освітній простір Європейського Союзу. Ці фактори сприяють освітній міграції та зменшенню мотивації до військової кар'єри.

У нормативному полі важливим кроком стало видання наказу Міністерства оборони України № 6 від 06.01.2025 р., яким передбачено створення рекрутингових підрозділів у структурі ВВНЗ та ВНП ЗВО. Це дозволяє започаткувати системну роботу з профорієнтації, агітації та просування бренду військових навчальних закладів. Однак, як зазначено у внутрішніх аналітичних матеріалах, ефективність цієї роботи обмежується кадровими та організаційними ресурсами, зокрема недостатньою чисельністю підрозділів комунікації та відсутністю чіткого розподілу повноважень між персоналом ВВНЗ (ВНП ЗВО).

Таким чином, сучасні дослідження та нормативні документи підтверджують необхідність продовження комплексної реформи військової освіти щодо: розвитку професійної військової освіти; створення рекрутингових та комунікаційних підрозділів для популяризації діяльності ВВНЗ (ВНП ЗВО) та вступу до них громадян України; адаптацію освітніх програм до умов війни та міжнародної конкуренції; посилення мотиваційних механізмів для залучення молоді до служби в ЗСУ.

Мета дослідження: визначити шляхи вдосконалення системи добору та підготовки офіцерських кадрів у Збройних силах України через аналіз освітніх, соціальних та комунікаційних чинників.

Методи

Для досягнення поставленої мети було використано такі методи: аналіз, синтез – для визначення проблеми та мети дослідження; контент-аналіз – для вивчення джерел з теми дослідження; конкретизації – для визначення заходів, спрямованих на удосконалення системи організації роботи вищого військового навчального закладу з абітурієнтами; прогнозування –

під час обговорення очікуваного ефекту від зміни функціоналу та координації діяльності окремих суб'єктів вступної кампанії; узагальнення та систематизації – для опрацювання чинників, що впливають на стан вступної кампанії у вищій військовій школі.

Результати

Враховуючи викладене щодо шляхів підготовки офіцерських кадрів у військових навчальних закладах та військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти, слід зазначити, що на сьогодні розглядається питання щодо припинення підготовки у згаданих навчальних батальйонах через невідповідність принципам підготовки, закладеним у Концепції трансформації військової освіти (Кабінет Міністрів України, 1997) та впровадження професійної військової освіти, яка не передбачає здобуття ступенів освіти, а передбачає здобуття рівнів військової освіти: тактичний, оперативний, стратегічний.

Ефективно себе зарекомендувала модель підготовки на курсах професійної військової освіти L-1A+L-1B. За цього підходу серед цивільного населення та військово-вослужбовців рядового, сержантського (старшинського) складу відбираються особи з наявністю цивільної вищої освіти, які після відповідної підготовки отримують тактичний рівень військової освіти та військове звання "молодший лейтенант" і направляють для подальшого проходження військової служби до військових частин (у т. ч., для окремої категорії, з яких вони прибули на навчання). Перевагою цього підходу є швидкість підготовки, що полягає в опануванні двох послідовних курсів професійної військової освіти терміном у військовий час орієнтовно п'ять місяців (без урахування терміну проведення базової військової підготовки).

Зазначимо також, що підготовка офіцерів у військових навчальних закладах і військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти триває щонайменше чотири роки, а оскільки активні бойові дії тривають і досі, то цивільна молодь і їхні батьки не завжди обирають військові навчальні заклади, із-за ризику загрози власному життю. Знайти та залучити молодь, вмотивовану до служби у Збройних силах, на навчання стає важче з року в рік. При цьому, українській молоді стали відкритими до вступу європейські вищі навчальні заклади, які пропонують здібним студентам безпечні умови навчання та диплом європейського зразка з відповідною подальшою перспективою працевлаштування в країнах Європи та світу.

Отже, можемо виділити такі основні фактори, які впливають на освітню міграцію молоді з України:

1) **безпекові фактори:** війна змусила мільйони українців шукати захист за кордоном, і молодь, яка опинилася в ЄС, часто продовжує навчання там;

2) **якість освіти:** європейські університети пропонують сучасні програми, доступ до дослідницьких ресурсів, академічну свободу та міжнародне визнання дипломів;

3) **фінансова підтримка:** багато країн Європейського Союзу надають стипендії, гранти та пільги для українських студентів, що робить навчання доступнішим;

4) **мовна інтеграція:** молодь активно вивчає мови Європейського Союзу (англійську, німецьку, французьку), що відкриває двері до ширших освітніх і кар'єрних можливостей.

Цей фактор суттєво впливає на формування державного замовлення у сфері військової освіти, а також на кадрову перспективу ЗС України. Молодь, яка раніше могла розглядати військову кар'єру як шлях до

стабільності, престижу та служіння державі, сьогодні часто обирає альтернативні освітні траєкторії – цивільні виші, технічні спеціальності або навчання за кордоном. Серед основних наслідків цієї тенденції можна виділити: *по-перше*, зменшення конкурсу на вступ до військових навчальних закладів; *по-друге*, ускладнення комплектування офіцерського корпусу, особливо у високоспеціалізованих сферах; *по-третє*, потреба в адаптації освітніх програм до нових реалій – з акцентом на безпеку, гібридну підготовку, дистанційні формати.

Важливим мотиваційним чинником, що безумовно позитивно відобразився на залучення цивільної молоді на навчання у військових навчальних закладах, став перегляд та збільшення сум грошового забезпечення курсантів. Зокрема, з квітня 2025 року відповідно до постанови Кабінету Міністрів № 455 (Кабінет Міністрів України, 2025) курсант першого курсу, який навчається на задовільно отримуватиме грошове забезпечення у розмірі 10 020 грн. (з урахуванням винагороди за особливості проходження служби), а відмінник третього-четвертого курсів – близько 15 тис. грн.

Слід зупинитися на проблематиці безпосередньої агітації та профорієнтації молоді до вступу у військові навчальні заклади. На сьогодні фактично в структурах ВВНЗ (ВНП ЗВО) відсутні безпосередні рекрутингові підрозділи та підрозділи, які б зосереджувалися на просуванні бренду військового навчального закладу. До цього можна додати відсутність цільового фінансування на зазначені заходи, і як наслідок, – пошук благодійної та волонтерської допомоги для покриття витрат на агітпродукцію.

Для вирішення зазначеного питання ініційовано створення у складі військових навчальних закладів відповідних підрозділів рекрутингу. Основними завданнями підрозділу пропонується визначити:

- 1) розповсюдження інформації, проведення консультацій та роз'яснень з питань вступу на навчання до Військового інституту;
- 2) організація заходів інформаційно-роз'яснювальної та агітаційної роботи серед громадян та військово-службовців ЗСУ стосовно вступу до Військового інституту;
- 3) організація діяльності рекрутерських груп Військового інституту із числа постійного складу та курсантів;
- 4) забезпечення функціонування (роботи) приймальної комісії Військового інституту;
- 5) просування бренду Військового інституту в навчальних закладах, територіальних центрах комплектування та соціальної підтримки, засобах масової інформації.

За умови успішної реалізації перелічених завдань штатним підрозділом – групою рекрутингу – можна розраховувати на підвищення ефективності вступної кампанії до Військового інституту.

Дієвим зрушенням означеного питання стало видання наказу Міністерства оборони України від 06.01.2025 р. № 6 "Про затвердження Типових нормативів для розроблення штатів (штатних розписів) вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти та закладів фахової передвищої військової освіти, що належать до сфери управління Міністерства оборони України" (далі – наказ № 6) (Міністерство оборони України, 2025). Положеннями наказу № 6 передбачено створення у структурі ВВНЗ (ВНП ЗВО) відділення (групи) рекрутингу чисельністю від двох до чотирьох посадових осіб залежно від кількісних показників прийому слухачів і

курсантів на навчання до ВВНЗ, ВНП ЗВО. Відділення (групи) рекрутингу створюється у структурі штабу навчального закладу та передбачає активну взаємодію з підрозділом персоналу.

На нашу думку, також одним із завдань, покладених на підрозділ рекрутингу, могла б бути участь у проведенні вступної кампанії у складі вступної (відбіркової) комісії. Відповідно до вимог "Інструкції про організацію та проведення військово-професійної орієнтації молоді та прийому до вищих військових навчальних закладів та військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти" (далі – Інструкція) (Міністерство оборони України, 2014) до складу приймальної (відбіркової) комісії входять: заступник начальника ВВНЗ (ВНП ЗВО) з навчальної роботи (з навчальної та наукової роботи) – заступник голови приймальної комісії; начальники (заступники начальників) факультетів, кафедр; голови предметних комісій, а також професори, доценти, викладачі кафедр. Відповідальний секретар або його заступники повинні бути із числа офіцерів та працівників навчального відділу (науково-методичного центру, навчально-методичного управління). Враховуючи, що положення Інструкції сформулювалися до видання наказу № 6, вбачається за доцільне переглянути положення Інструкції в частині передбачення залучення особового складу підрозділу рекрутингу до складу приймальної (відбіркової) комісії.

Слід зазначити, що робота з профорієнтації та агітації молоді до вступу у військовий навчальний заклад це передусім злагоджена системна робота всіх структурних підрозділів та посадових осіб навчального закладу. Але найбільша взаємодія має бути забезпечена між підрозділом рекрутингу та підрозділом комунікацій. Зокрема, підрозділ комунікацій (прес-служба) безпосередньо займається питаннями висвітлення діяльності навчального закладу, організації і налагодження співпраці з громадськістю, урядовими та неурядовими організаціями, тобто бере активну участь у просуванні бренду військового навчального закладу. Також одним із завдань підрозділу комунікацій є висвітлення діяльності навчального закладу в соціальних мережах та на офіційній інтернет-сторінці.

Беручи до уваги вищевикладене, а також розрахунок чисельності згаданих структурних підрозділів, які пропонується ввести до організаційно-штатних структур ВВНЗ (ВНП ЗВО), можемо вказати на потенційні ризики в ефективності їх роботи. Зокрема, підрозділ рекрутингу передбачено в організаційно-штатній структурі штабу ВВНЗ (ВНП ЗВО), водночас підпорядкування підрозділу комунікацій передбачено виключно керівнику ВВНЗ (ВНП ЗВО). Згадане може призвести до порушення узгодженої роботи. Тому при розподілі повноважень між заступниками начальника ВВНЗ (ВНП ЗВО), на наше переконання, слід передбачити одну посадову особу, відповідальну за організацію роботи з абітурієнтами у ВВНЗ (ВНП ЗВО).

Станом на сьогодні, зазвичай обов'язки щодо організації профорієнтаційної роботи у ВВНЗ (ВНП ЗВО) покладаються на заступника начальника ВВНЗ (ВНП ЗВО) за напрямом психологічної підтримки персоналу. Це обумовлено трансформаційними процесами переходу від морально-психологічного забезпечення до психологічної підтримки персоналу та традиційною передачею попередніх повноважень. Тобто на сьогодні комплексно робота з профорієнтаційної роботи, просування бренду військового ВВНЗ (ВНП ЗВО) та

популяризації переваг навчання у них по суті не делегована жодному із заступників та іншій посадовій особі навчального закладу. Водночас чисельність підрозділу комунікації, яка передбачена показниками, визначеними в наказі № 6, об'єктивно не забезпечує виконання повного обсягу завдань і реалізації цільової функції підрозділу комунікації.

Отже, за загальної чисельності тих, хто навчається, до 1500 осіб передбачено три посади у складі відділення

(групи) комунікації: начальник групи, офіцер, фотограф. Зазначені посади передбачено комплектувати із числа військовослужбовців. При цьому, ми пропонуємо визначити сім основних (першочергових) завдань, які мають реалізовуватися силами цього підрозділу (табл. 1) для просування позитивного іміджу ВВНЗ (ВНП ЗВО), висвітлення діяльності, налагодження співробітництва та зв'язків з громадськістю.

Таблиця 1

Орієнтовний запропонований перелік основних завдань, покладених на підрозділ комунікацій ВВНЗ (ВНП ЗВО)

Найменування завдання	Зміст часткових завдань у межах
1. Інформаційне забезпечення діяльності закладу	Формування позитивного іміджу навчального закладу в ЗМІ та суспільстві Поширення інформації про освітні програми, досягнення, події
2. Внутрішні комунікації	Забезпечення ефективної взаємодії між керівництвом, викладачами, курсантами та персоналом Підтримка морально-психологічного клімату через інформаційні кампанії
3. Кризові комунікації	Підготовка до реагування на інформаційні виклики, інциденти або репутаційні ризики Оперативне інформування у випадку надзвичайних ситуацій
4. Стратегічні комунікації	Узгодження інформаційної політики з національними оборонними пріоритетами Взаємодія з Міністерством оборони України, Генеральним штабом ЗСУ, іншими навчальними закладами
5. Громадські зв'язки та медіа	Організація прес-конференцій, інтерв'ю, медіа-заходів Встановлення партнерства з громадськими організаціями, ветеранами, волонтерами
6. Цифрові комунікації	Ведення офіційних сторінок у соцмережах, сайту закладу Створення мультимедійного контенту (відео, інфографіка, подкасти)
7. Комунікаційна підтримка освітніх заходів	Інформаційний супровід конференцій, семінарів, курсів Підготовка презентацій, буклетів, навчальних матеріалів

Подальший аналіз можливої реалізації завдань дав змогу сформулювати ряд функцій підрозділу комунікацій та безпосередніх продуктів його діяльності, зокрема:

1) **планування комунікацій** (розробка стратегій, медіа-планів, інформаційних кампаній);

2) **моніторинг інформаційного поля** (аналіз ЗМІ, соцмереж, виявлення ризиків та можливостей);

3) **контент-менеджмент** (створення, редагування та поширення текстового і візуального контенту в ЗМІ, соцмережах, інтернет-сторінці);

4) **прес-служба** (підготовка прес-релізів, відповідей на запити журналістів);

5) **взаємодія з аудиторіями** (робота з курсантами, викладачами, громадськістю);

6) **звітність** (формування звітів про виконання комунікаційних заходів).

З огляду на основні результати діяльності підрозділу комунікації та безпосередня робота з розроблення цифрового контенту, монтажу відео- та аудіоконтенту, розробки концептуальних і стратегічних документів, передбачена чисельність обґрунтована недостатньо.

Порівняльний аналіз і зіставлення основних завдань функцій підрозділу рекрутингу і комунікацій показав, що обидва підрозділи задіяні в розповсюдженні інформації про діяльність ВВНЗ (ВНП ЗВО) та просуванні його бренду, зокрема спільними є завдання щодо поширення інформації про діяльність, просування бренду ВВНЗ (ВНП ЗВО) у територіальних центрах комплектування та соціальної підтримки, засобах масової інформації. Тому одне із ключових питань побудови ефективної системи комунікації та

рекрутингу полягає в налагодженні дієвої взаємодії цих підрозділів, у тому числі організація і проведення спільних заходів, підготовка всіх видів контенту.

Таким чином, одним із головних проблемних питань на сьогодні у сфері підготовки офіцерських кадрів є не лише зміст навчання та належні умови, а передусім популяризація навчання у ВВНЗ (ВНП ЗВО) та спонукання молоді вступати до цих навчальних закладів. Від широкого кола залучення абітурієнтів до випробувань залежить якість відбору потенційних кандидатів на навчання, а саме, відбір найбільш вмотивованих та підготовлених громадян України.

Станом на сьогодні, незважаючи на незначні ініціативи, у створенні окремих структурних підрозділів у складі ВВНЗ (ВНП ЗВО) загалом відсутня комплексна система популяризації навчання у ВВНЗ (ВНП ЗВО) та агітації молоді до вступу на навчання. Одним із варіантів синергії результатів діяльності підрозділів цільовою функцією є добір, професійна орієнтація та агітація до вступу у ВВНЗ (ВНП ЗВО), а також координація (з відповідним розподілом повноважень) підрозділу комунікації та підрозділу рекрутингу ВВНЗ (ВНП ЗВО), а за умови відсутності профільного заступника відповідного начальника з предметного питання, заступника начальника ВВНЗ (ВНП ЗВО) з психологічної підтримки персоналу. Додатково пропонується в подальшому розглянути питання щодо введення у ВВНЗ (ВНП ЗВО) заступника начальника за напрямом зв'язків з громадськістю та міжнародного співробітництва.

Також для дослідження результатів вступних кампаній до ВВНЗ (ВНП ЗВО) та подальшого оцінювання

ефективності проведених підготовчих заходів, ми сформулювали набір показників ефективності, які охоплюють кількісні, якісні, організаційні та стратегічні аспекти, адаптовані до специфіки військової освіти.

Кількісні показники:

- 1) кількість поданих заяв (загальна кількість кандидатів, які подали документи);
- 2) коефіцієнт конкурсу (співвідношення кількості заяв до кількості місць);
- 3) прохідний бал (середній бал вступників, які були зараховані);
- 4) кількість зарахованих (фактична кількість вступників, які почали навчання);
- 5) відсоток заповнення місць (частка заповнених місць від загального плану набору);
- 6) кількість відмов після зарахування (кількість вступників, які відмовилися від навчання після зарахування);
- 7) тривалість кампанії (відповідність графіку, дотримання термінів);
- 8) кількість звернень/скарг (кількість запитів до приймальної комісії, скарг на процес);
- 9) ефективність інформаційної кампанії (охоплення аудиторії, кількість переглядів сайту, активність у соціальних мережах);
- 10) час обробки документів: середній час від подання заявки до прийняття рішення;
- 11) відсоток вступників з пріоритетних регіонів (наприклад, прикордонні області, зони бойових дій);
- 12) гендерний баланс (частка жінок серед вступників);
- 13) відсоток вступників, які залишаються після першого року (показник адаптації та мотивації);
- 14) відсоток випускників, які продовжують службу (довгострокова ефективність набору).

Якісні показники:

- 1) рівень підготовки вступників (середній бал ЗНО/НМТ, результати фізичних, психологічних та медичних тестів);
- 2) мотивація кандидатів (оцінка мотиваційних листів, результатів співбесід);
- 3) відсоток вступників з військово-патріотичним досвідом (участь у військових ліцеях, кадетських корпусах, юнацьких організаціях, у тому числі участь у бойових діях);
- 4) стан інтеграції з міжнародними стандартами (відповідність критеріям НАТО, ISO тощо);
- 5) оцінка ефективності онлайн-реєстрації (технічна стабільність, зручність, кількість помилок).

Перелічений перелік якісних та кількісних показників не є вичерпним, тому може бути доповнений з урахуванням особливостей та умов проведення вступних кампаній.

З огляду на вищевикладене, будь-яку вступну кампанію слід розглядати як комплекс системних попередньо проведених комунікаційних заходів та організаційних заходів із її безпосереднього проведення.

Дискусія і висновки

З огляду на актуальність предмета дослідження слід зазначити, що формування офіцерського корпусу – це не короткостроковий захід у відповідь на кризу, а стратегічний цикл, що триває десятиліттями, який потребує максимальних зусиль від усіх зацікавлених сторін не лише шляхом реагування на загрози сьогодення, але й здатності прогнозувати майбутні потреби. При цьому кожне рішення у цій сфері має довгострокові наслідки, які впливатимуть на обороноздатність країни через багато років.

Враховуючи вищевикладене, із проведеного дослідження робимо такі висновки.

1. Проаналізовано шляхи підготовки офіцерських кадрів у системі Міністерства оборони України. Актуалізовано питання розвитку і впровадження професійної військової освіти та позитивний досвід у підготовці офіцерських кадрів.

2. Сформульовано фактори, які впливають на освітню міграцію молоді з України, а також проведено короткий аналіз проблемних питань залучення молоді до вступу у ВВНЗ (ВНП ЗВО).

3. Наголошено на проблематиці агітації та профорієнтації молоді до вступу до військових навчальних закладів у частині недостатніх спроможностей наявних і перспективних комунікаційних підрозділів ВВНЗ (ВНП ЗВО) та системної роботи щодо агітації абітурієнтів до вступу (у т. ч., належного розподілу повноважень із предметного питання).

4. Сформульовано набір показників, які з урахуванням відповідних критеріїв оцінювання можуть свідчити про ефективність проведення вступної кампанії у ВВНЗ (ВНП ЗВО). Ці показники охоплюють кількісні, якісні, організаційні та стратегічні аспекти, адаптовані до специфіки військової освіти.

Отже, можна підсумувати, що розширення соціального пакета для військовослужбовців (*гідна компенсація піднайому житла, сума якої адекватна цінам на ринку оренди нерухомості; подальший розвиток системи іпотечного кредитування для військовослужбовців; належне конкурентоспроможне порівняно з цивільним сектором грошове забезпечення*) у поєднанні з ефективним просуванням бренду ВВНЗ (ВНП ЗВО) та результативною вступною кампанією безумовно позитивно впливатиме на систему набору і підготовки офіцерських кадрів у системі Міністерства оборони України.

Отже, мають бути створені такі соціальні умови, за яких усі особливості військової служби компенсувалися відповідними благами для військовослужбовців та членів їхніх сімей.

Перспективи подальших досліджень вбачаються в розробці моделей прогнозування потреб у військових кадрах; аналізі ефективності виконання державного замовлення в умовах воєнного стану; вивченні впливу освітніх реформ на якість підготовки офіцерів.

Джерела фінансування. Це дослідження не отримало жодного гранту від фінансової установи в державному, комерційному або некомерційному секторах.

Список використаних джерел

- Бех, І. Д., & Малиношевський, Р. В. (Ред.). (2023). *Військово-патріотичне виховання дітей та учнівської молоді в системі освіти України: стратегічні напрями*. НАІР. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/736802/1/Стратегічні%20напрями.pdf>
- Закатнов, Д. (2022). *Національна освіта: інноваційна школа: проблеми військово-професійної орієнтації молоді (аналітичний огляд)*. Аналітичний вісник у сфері освіти й науки, 3–14.
- Кабінет Міністрів України. (1997, 15 грудня). *Про трансформацію системи військової освіти (постанова № 1410)*. <https://ips.ligazakon.net/document/KP971410>
- Кабінет Міністрів України. (2025, 11 квітня). *Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 988 і від 30 серпня 2017 р. № 704 (постанова № 455)*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/455-2025-%D0%BF#Text>
- Міністерство оборони України. (2014, 5 червня). *Про затвердження Інструкції про організацію та проведення військово-професійної орієнтації молоді та прийому до вищих військових навчальних закладів та військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти (наказ № 360)*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0704-14#Text>
- Міністерство оборони України. (2025, 6 січня). *Про затвердження Типових нормативів для розроблення штатів (штатних розписів) вищих військових навчальних закладів, військових навчальних*

підрозділів закладів вищої освіти та закладів фахової передвищої військової освіти, що належать до сфери управління Міністерства оборони України (наказ № 6). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0278-25#Text>

Носова, Г., & Лобода, В. (2022). Засоби масової комунікації в професійно-орієнтаційній роботі: досвід Житомирського військового інституту імені С.П. Корольова. *Pedagogical Discourse*, 33, 47–52.

Остапчук, Н. (2013). Виникнення і розвиток професійної орієнтації як науково обґрунтованої системи (історико-генезисний аспект). *Наукові записки. Серія "Проблеми методику фізико-математичної і технологічної освіти"*, 1(3), 137–142.

Тихонов, Г., Вербоженко, О., Гутник, А., & Князєв, С. (2018). Обґрунтування показників потреби Збройних Сил України в офіцерському складі на середньострокову перспективу відповідно до реальних та постійних загроз у сфері національної безпеки. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*, 33(3), 119–126.

References

- Bekh, I. D., & Malynoshkevskyi, R. V. (Eds.). (2023). *Military and patriotic education of children and student youth in the education system of Ukraine: Strategic directions*. NAIR [in Ukrainian]. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/736802/1/Стратегічні%20напрями.pdf>
- Cabinet of Ministers of Ukraine. (1997, December 15). *On the transformation of the military education system (Resolution No 1410)* [in Ukrainian]. <https://ips.ligazakon.net/document/KP971410>
- Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025, April 11). *On amendments to the resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine of November 11, 2015 No. 988 and of August 30, 2017 No. 704 (Resolution No. 455)* [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/455-2025-%D0%BF#Text>
- Ministry of Defense of Ukraine. (2014, June 5). *On approval of the Instruction on the organization and implementation of military and professional*

orientation of youth and admission to higher military educational institutions and military training units of higher education institutions (Order No. 360) [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0704-14#Text>

Ministry of Defense of Ukraine. (2025, January 6). *On approval of the standard regulations for developing staffing tables of higher military educational institutions, military training units of higher education institutions, and institutions of professional pre-higher military education under the jurisdiction of the Ministry of Defense of Ukraine (Order No. 6)* [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0278-25#Text>

Nosova, H., & Loboda, V. (2022). Means of mass communication in career guidance work: Experience of Zhytomyr Military Institute named after S.P. Koroliov. *Pedagogical Discourse*, 33, 47–52 [in Ukrainian].

Ostapchuk, N. (2013). The emergence and development of career guidance as a scientifically grounded system (historical and genetic aspect). *Scientific Notes. Series "Problems of Methods of Physical-Mathematical and Technological Education"*, 1(3), 137–142 [in Ukrainian].

Tykhonov, H., Verbovenko, O., Hutnyk, A., & Kniaziev, S. (2018). Justification of the indicators of the need of the Armed Forces of Ukraine for officer personnel in the medium-term perspective in accordance with real and constant threats in the field of national security. *Modern Information Technologies in the Sphere of Security and Defense*, 33(3), 119–126 [in Ukrainian].

Zakatnov, D. (2022). *National education: Innovative school: Problems of military and professional orientation of youth (analytical review)*. *Analytical Bulletin in the Field of Education and Science*, 3–14 [in Ukrainian].

Отримано редакцією журналу / Received: 16.10.25
Прорецензовано / Revised: 29.10.25
Схвалено до друку / Accepted: 05.11.25

Anatolii LOISHYN, PhD
ORCID ID: 0000-0003-2769-9336
e-mail: aloishyn@gmail.com

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

PROFESSIONAL MILITARY EDUCATION UNDER MARTIAL LAW: PERSONNEL CHALLENGES, MOTIVATIONAL MECHANISMS, AND THE EFFECTIVENESS OF THE ADMISSION CAMPAIGN

Background. The training of officer personnel within higher military education institutions constitutes an integral component of the strategic planning of the personnel potential of the Armed Forces of Ukraine. At the same time, the implementation of the state recruitment directive faces challenges, including competition between higher military educational institutions and both domestic and foreign civilian educational establishments for applicants, which are further exacerbated by martial law and the outflow of young people abroad. The purpose of this study is to identify ways to improve the system of selecting and training officer personnel in the Armed Forces of Ukraine through an analysis of educational, social, and communication factors.

Methods. To achieve the research objective, the following methods were employed: analysis and synthesis – to define the research problem and purpose; content analysis – to examine sources related to the topic; concretization – to determine measures aimed at improving the organization of work with applicants in higher military education institutions; forecasting – to evaluate the expected outcomes of changes in the functionality and coordination among key actors involved in the admission campaign; generalization and systematization – to process the factors influencing the effectiveness of the admission campaign within the higher military education system.

Results. The current state of career orientation activities with applicants was characterized. Proposals for updating regulatory documents concerning military-professional guidance of youth were developed. Recommendations were substantiated regarding the content and coordinated functioning of individual structural units within higher military education institutions to enhance the effectiveness of the admission campaign. Both quantitative and qualitative indicators were identified.

Conclusions. Officer personnel training is carried out through professional military education courses (L-1A + L-1B) or through studies within higher military education institutions. There are objective factors that influence applicants' choice in favor of civilian – particularly foreign – educational institutions. The effectiveness of the admission campaign will depend, among other factors, on the adjustment of the functional responsibilities and authorities of recruitment and communication units, as well as coherence of their efforts. The results of the admission campaign should be evaluated based on clearly defined quantitative and qualitative performance indicators.

Keywords: higher military education institution, admission campaign, motivation, recruiting, communications, performance indicators.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The author declares no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; in the decision to publish the results.