

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут державного управління  
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня магістра**

студента Островського Сергія Віталійовича

академічної групи 281м-21з-4 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Удосконалення системи підготовки та навчання особового складу ЗСУ»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Кравцов О.В.			
розділів:				

Рецензент:				
------------	--	--	--	--

Нормоконтролер:	Вишнеvsька О.В.			
-----------------	-----------------	--	--	--

Дніпро  
2022

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи магістра на тему «Удосконалення системи підготовки та навчання особового складу Збройних сил України».

101 стор., 10 рис., 4 табл., 69 джерел, додатки.

ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЕЦЬ, ДИСТАНЦІЙНЕ НАВЧАННЯ, НАВЧАННЯ, Е-НАВЧАННЯ, ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ, РОЗВИТОК, УДОСКОНАЛЕННЯ, СИСТЕМА ПІДГОТОВКИ, СТАНДАРТ НАТО.

Об'єкт дослідження – процеси забезпечення належного рівня професіоналізму Збройних сил України в умовах упровадження стандартів НАТО.

Предмет дослідження – процеси розвитку системи підготовки особового складу Збройних сил України.

Мета роботи – розроблення пропозицій щодо удосконалення процесів розвитку системи підготовки особового складу Збройних сил України в умовах упровадження стандартів НАТО.

У першому розділі проаналізовано методичні засади формування професійної компетентності військовослужбовців в Україні.

Другий розділ присвячено дослідженню стану, проблем та перспектив розвитку систем підготовки особового складу збройних сил в Україні та країнах НАТО.

У третьому розділі окреслено напрями удосконалення системи підготовки особового складу Збройних сил України.

Результати дослідження можуть бути застосовані в діяльності підрозділів Збройних сил України під час реалізації програм і заходів щодо удосконалення розвитку професійної компетентності військовослужбовців.

## ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification thesis on the topic «Improvement of the training system of the personnel of the Armed Forces of Ukraine».

101 pages, 10 figures, 4 tables, 3 applications, 69 sources.

SOLDIER, DISTANCE LEARNING, TRAINING, E-LEARNING, PROFESSIONAL COMPETENCE, DEVELOPMENT, IMPROVEMENT, TRAINING SYSTEM, NATO STANDARD.

Object of research – processes of ensuring the proper level of professionalism of the Armed Forces of Ukraine in the context of the implementation of NATO standards.

Subject of research – processes of development of the personnel training system of the Armed Forces of Ukraine.

The purpose of research – development of proposals for improving the development of the personnel training system of the Armed Forces of Ukraine in the context of the implementation of NATO standards.

In the first section analyzes the methodological principles of the formation of professional competence of servicemen in Ukraine.

The second section is devoted to the study of the state, problems, and prospects of development of training systems for personnel of the armed forces in Ukraine and NATO countries.

The third section outlines the directions for improving the system of training personnel of the Armed Forces of Ukraine.

The results of the study can be applied in the activities of units of the Armed Forces of Ukraine during the implementation of programs and measures to improve the development of professional competence of servicemen.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1	
ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ	
ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ .....	11
1.1. Складові професійної компетентності військовослужбовців в Україні .....	11
1.2. Розвиток професійної компетентності військовослужбовців на основі впровадження стандартів НАТО .....	18
1.3. Роль дистанційної освіти у системі формування професійної компетентності військовослужбовців .....	28
РОЗДІЛ 2	
РОЗВИТОК СИСТЕМ ПІДГОТОВКИ ОСОБОВОГО СКЛАДУ	
ЗБРОЙНИХ СИЛ В УКРАЇНІ ТА КРАЇНАХ НАТО.....	39
2.1. Освіта та індивідуальна підготовка військовослужбовців в країнах НАТО .....	39
2.2. Проблеми системи підготовки особового складу Збройних сил України.....	48
2.3. Інноваційна військова освіта: перспективи розвитку в Україні.....	56
РОЗДІЛ 3	
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ	
ОСОБОВОГО СКЛАДУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ.....	66
3.1. Розвиток професійної компетентності військовослужбовців ЗСУ в рамках інноваційної системи підготовки за стандартами НАТО .....	66
3.2. Пропозиції щодо організації програм психологічної підготовки військовослужбовців.....	83
3.3. Пропозиції щодо організації е-навчання військовослужбовців.....	94
ВИСНОВКИ .....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	103
ДОДАТКИ .....	113

## ВСТУП

Інтереси національної безпеки і оборони вимагають від Збройних сил України постійно підтримувати та розширювати свої спроможності, протидіяти наявним і потенційним загрозам і небезпекам, ураховувати зміни в безпековому, стратегічному і операційному середовищі, завчасно й адекватно реагувати на зміни форм, способів, характеру і основних принципів ведення збройної боротьби.

Сучасний розвиток Збройних сил України, пов'язаний з необхідністю відстоювати територіальну цілісність держави у поєднанні з реалізацією стратегічного курсу на євроатлантичну інтеграцію, суттєво змінив пріоритети будівництва Збройних сил України. Зміна форм і способів сучасної збройної боротьби, перехід Збройних сил України на стандарти НАТО потребують формування нових підходів до освіти та підготовки офіцерів і військових фахівців.

Існуюча модель системи підготовки особового складу Збройних сил України не враховує більшості сучасних тенденцій в освіті та підготовці офіцерів та військових фахівців, зменшуючи ефективність імплементації стандартів НАТО. Водночас, застарілі форми здійснення освітньої діяльності чинять опір інноваційному потенціалу професіоналізації військової освіти. З огляду на це, актуальним питанням є впровадження сучасної моделі військової освіти з урахуванням основних потреб і тенденцій будівництва Збройних сил України, що виникають на шляху євроатлантичної інтеграції.

Дієвими шляхами набуття необхідного рівня бойової готовності та здатності до виконання завдань оборони держави військами (силами) визнаються не тільки вдосконалення основ застосування військ (сил), органів військового управління та військових частин, а й впровадження нових форм та методів ведення операцій і бойових дій, покращення системи відбору, навчання та підготовки особового складу.

Відповідно до Стратегічного оборонного бюлетеня, визначено п'ять

основних стратегічних цілей впровадження оборонної реформи:

1. Об'єднане керівництво силами оборони, що здійснюється відповідно до принципів і стандартів, прийнятих державами – членами НАТО;
2. Ефективна політика, системи планування і управління ресурсами в секторі оборони з використанням сучасних євроатлантичних підходів.
3. Оперативні (бойові, спеціальні) спроможності сил оборони, необхідні для гарантованої відсічі збройній агресії, оборони держави, підтримання миру та міжнародної безпеки.
4. Об'єднана система логістики і система медичного забезпечення, здатні надати підтримку всім компонентам сил оборони.
5. Професіоналізація сил оборони та створення необхідного військового резерву.

Остання ціль передбачає:

- формування необхідного кадрового потенціалу Збройних сил України (ЗСУ) та інших складових сил оборони професійно підготовленими, з високими морально-діловими якостями військовослужбовцями, здатними якісно вирішувати складні військово-професійні завдання у мирний час та особливий період;
- комплектування сил оборони підготовленим та мотивованим особовим складом;
- створення, утримування готового до розгортання стратегічного резерву ЗСУ, здатного здійснювати наступальні (контрнаступальні) дії, посилювати угруповання військ (сил) на загрозованих напрямках, забезпечувати ротацію військ (сил), їх поповнення та заміну на випадок втрати боєздатності.

Реалізація визначених заходів реформи відбувається у надзвичайно складних умовах воєнно-політичної обстановки, спричинених військовою агресією Російської Федерації. За результатами проведення оборонного огляду відзначено сталу динаміку у досягненні стратегічних цілей реформи, спрямованих на набуття Збройними силами України необхідних спроможностей для відбиття російської агресії та досягнення критеріїв

набуття повноправного членства в НАТО, як це закріплено в Конституції України.

Кропітка та послідовна робота із забезпечення досягнення сталого прогресу оборонної реформи здійснювалась у постійній взаємодії зі стратегічними партнерами України, в першу чергу США, Великою Британією, Канадою, Литовською Республікою та Республікою Польща. Уряди зазначених країн та їх фахівці, які працювали і працюють в Україні, всіляко допомагають Збройним силам України втілювати у повсякденну діяльність високі стандарти НАТО, забезпечуючи взаємосумісність зі збройними силами держав-членів Альянсу. 2020-й та 2021-й роки для Міністерства оборони та для Збройних сил України були досить напруженими, але водночас продуктивними. На заміну Воєнної доктрини України вперше розроблена Стратегія воєнної безпеки, яка ґрунтується на положеннях Стратегії національної безпеки України. На нових засадах за активної участі іноземних радників розроблено Стратегічний оборонний бюлетень України. Вперше в історії незалежної України затверджено План оборони держави.

За переконанням А. Тарана, «майбутнє належить тим офіцерам, які мають тип військового мислення, заснованого на євроатлантичних стандартах. Тому одним із найбільш амбітних завдань на посаді Міністра оборони вважав реформу військової освіти. І тут є конкретний результат: з вересня 2021 року військові навчальні зклади розпочали підготовку слухачів за новими освітніми програмами з використанням оновленої доктринальної бази на основі методичних підходів держав-членів НАТО. А у найближчій перспективі має бути трансформована систему військової освіти, щоб привести її у відповідність до принципів та підходів, які прийняті в Альянсі. Для цього необхідно передбачити підготовку викладачів, спроможних виховувати майбутніх лідерів за оновленими освітніми програмами». На першочерговому значенні питання удосконалення системи підготовки особового складу Збройних сил України наголошує О. Резніков.

Проблематика професійної підготовки військовослужбовців і

особливості формування у них професійно значущих якостей розглядалися у працях відомих військових педагогів О. Барабанщикова, І. Грязнова, О. Діденка, Д. Іщенко, В. Райка, В. Ягупова та інші; різні аспекти формування професійної компетентності військовослужбовців були предметом наукових досліджень В. Бойка, О. Георгадзе, Ю. Дем'янюка, М. Корольчука, М. Маланчія, О. Макаліша, О. Матеюка, О. Сафіна, Є. Потапчука, О. Тимченка, Р. Хомчака, О. Чернявського й інших; питання управління військовою освітою розглянуті у роботах О. Воронцова, А. Корецького, С. Кубіцького, В. Осипи, О. Прохорова; аспекти формування професійної компетентності службовців правоохоронних органів та у сфері безпеки опікувалися такі науковці, як О. Рембач, І. Галатир, Т. Ткаченко, В. Кельбя, О. Миропольська, Н. Мороз, М. Недбай.

Особливості упровадження дистанційного навчання (е-навчання) у ЗСУ досліджували С. Гогонянц, О. Доброгурська, В. Качалова, О. Коломійцев, О. Лаврут, Т. Лаврут, О. Мірошніченко, О. Мукогоренко, О. Нікіфорова, П. Опенько, М. Охрамович, В. Приймак, В. Пусан, Є. Руденко, Л. Ряба, М. Садовський, О. Салаш, С. Салкуцан, О. Соколїна, М. Тищенко, С. Ткачук, О. Шапран.

Водночас актуалізується потреба удосконалення системи формування й розвитку професійної компетентності військовослужбовців на основі впровадження стандартів НАТО, що зумовлює необхідність удосконалення підходів до формування й розвитку професійної компетентності особового складу Збройних сил України у місцях їх постійної дислокації.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення належного рівня професіоналізму Збройних сил України в умовах упровадження стандартів НАТО.

Предмет дослідження – процеси розвитку системи підготовки особового складу Збройних сил України.

Метою роботи є розроблення пропозицій щодо удосконалення процесів розвитку системи підготовки особового складу Збройних сил України в



умовах упровадження стандартів НАТО.

Зазначена мета зумовлює постановку та виконання наступних завдань:

- визначити основні складові професійної компетентності військовослужбовців в Україні;
- дослідити розвиток професійної компетентності військовослужбовців на основі впровадження стандартів НАТО;
- розглянути роль дистанційної освіти у системі формування професійної компетентності військовослужбовців;
- вивчити особливості освіти та індивідуальної підготовки військовослужбовців в країнах НАТО;
- охарактеризувати проблеми системи підготовки особового складу Збройних сил України;
- проаналізувати перспективи розвитку інноваційної військової освіти в Україні;
- розробити пропозиції щодо розвитку професійної компетентності військовослужбовців ЗСУ в рамках інноваційної системи підготовки за стандартами НАТО
- розробити пропозиції щодо удосконалення програм психологічної підготовки військовослужбовців;
- розробити пропозиції щодо організації е-навчання військовослужбовців.

Методологічною основою магістерської роботи є системний підхід, що використовується для вирішення більшості завдань дослідження. За допомогою аналітичного методу здійснено відбір наукової та нормативно-правової інформації за темою дослідження. Методи формалізації інформації використані у процесі дослідження наявних проблем у сфері розвитку професійної компетентності військовослужбовців у місцях постійної дислокації і розробки пропозицій щодо удосконалення відповідних процесів.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження слугували наукові праці предметної сфери дослідження, стратегічні документи та нормативно-правові акти Міністерства оборони України, які регламентують процеси

розвитку професійної компетентності та навчання військовослужбовців, також використано ряд нормативно-правових актів Збройних сил України з питань планування й організації підготовки військовослужбовців.

Результати дослідження можуть бути застосовані в діяльності підрозділів Збройних сил України під час реалізації програм і заходів щодо удосконалення розвитку професійної компетентності військовослужбовців.

# РОЗДІЛ 1

## ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ

### ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

#### 1.1. Складові професійної компетентності військовослужбовців в Україні

Сучасне оновлення змісту професійної підготовки військовослужбовців спирається на компетентнісний підхід, який відповідає прийняттю у більшості розвинених країн загальної концепції освітнього стандарту, що передбачає не засвоєння окремих знань і вмінь, а оволодіння ними в комплексі. Фіксація компетентнісного підходу в професійній освіті обумовлена переорієнтацією оцінки освітнього результату з понять «знання», «вміння», «навики» на поняття «компетенція», «компетентність» [1].

З праць Л. Гогіної, компетентність (від лат. *competence*) – поняття, яке висвітлює аспекти поведінки людини, пов'язані з виконанням роботи, і визначає основну характеристику особистості, яка досягла або здатна домогтися високих результатів у діяльності [2].

Психолого-педагогічна література пропонує різноманітні підходи до визначення поняття «професійна компетентність», розглядаючи її як:

– здатність фахівця вирішувати різні професійні проблеми, завдання на основі набутих знань, умінь, цінностей та досвіду;

– здатність до реалізації власного потенціалу (знань, умінь, досвіду, особистісних якостей) для успішної діяльності в професійній і соціальній сферах, усвідомлюючи соціальну значимість та особистісну відповідальність за результати цієї діяльності, необхідність її постійного вдосконалення в умовах динамічності світу;

– показник готовності фахівця до виконання конкретної професійної діяльності на відповідному якісному рівні з використанням закріплених професійно важливих якостей і досвіду;

– рівень умінь особистості, що відображає ступінь відповідності певної компетенції та дає змогу діяти конструктивно в соціальних умовах, що змінюються;

– прояв, якість і рівень засвоєння компетенції певної професійної діяльності, яка визначається вимогами до фахівця, обсягом його професійних функцій, умовами професійної діяльності, уявленнями про цю діяльність, які сформовані у професійному середовищі;

– сукупність певних ознак: наявність знань для успішної діяльності; усвідомлення значущості вказаних завдань для майбутньої професійної діяльності; набір операційних умінь; володіння алгоритмами вирішення професійних завдань; здатність до творчості у вирішенні професійних завдань;

– систему професійних знань, навичок, умінь, здатностей, професійно важливих якостей, досвіду діяльності, позитивного ставлення до професійної діяльності, що дозволяє успішно реалізовувати посадові компетенції [1].

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 9000:2015 компетентність (competence) – здатність застосовувати знання та навички для досягнення запланованих результатів [3].

Професійна компетентність у сфері публічного управління та адміністрування та проблеми розвитку були предметом дослідження значного кола науковців, зокрема, О. Васильєвої, Л. Гаєвської, В. Гошовської, С. Калашнікової, О. Кіреєвої, С. Кирія, Г. Кушнірової, Т. Маматової, Н. Протасової, Е. Сергієнко, Т. Федорів, В. Філіповського, І. Шпекторенка, Б. Ялоча, М. Ярмистого [4–14].

Найбільш повно професійна компетентність як поняття показана в роботах І. Шпекторенка, який визначає, що професійна компетентність, яка може сприйматись як відносно автономна якість індивіда, насправді формується у структурі особистості у взаємозв'язку з іншими його якостями, які також мають компетентнісну природу і можуть бути об'єднані у «компетентнісні якості». При тому, формування компетентнісних якостей відбувається у поєднанні з ціннісно-орієнтаційними, а комплекс

компетентнісних якостей можна розглядати й оцінювати як з позиції компетентнісного підходу (їх внутрішньої побудови), так і в діяльнісному (процесуальному, функціональному, операційному) аспекті [13].

Підсумовуючи викладене вище, у даному магістерському дослідженні професійна компетентність військовослужбовців розглядається, як інтегрована здатність особистості застосовувати знання та навички для досягнення запланованих результатів бойових завдань і обов'язків.

Проблематика професійної підготовки військовослужбовців і особливості формування у них професійно значущих якостей розглядалися у працях відомих військових педагогів О. Барабанщикова, І. Грязнова, О. Діденка, Д. Іщенко, В. Райка, В. Ягупова та ін. Різні аспекти формування професійних якостей в процесі підготовки військовослужбовців до дій в особливих умовах були предметом наукових досліджень М. Корольчука, О. Матеюка, О. Сафіна, Є. Потапчука, О. Тимченка й ін. Питаннями формування професійної компетентності військовослужбовців, службовців правоохоронних органів та працівників сфери безпеки опікувалися такі науковці, як О. Рембач, І. Галатир, Т. Ткаченко, В. Кельбя, О. Миропольська, Н. Мороз, М. Недбай [1;15].

До основні рис фахової компетентності військовослужбовців офіцерів належать: професіоналізм, фундаментальність, багатофункціональність, міждисциплінарність, багатовимірність професійної підготовки. Зокрема, професіоналізм передбачає оволодіння офіцером військової професії та прагнення до досягнення вершин професійної майстерності та забезпечення професійного успіху в ратній праці. Фундаментальність передбачає дотримання загальнолюдських цінностей, а також гуманістичних принципів та концептуальних положень військової доктрини, та цілеспрямовану організацію самоосвіти. Багатофункціональність дає можливість офіцерові розв'язувати різнопланові завдання як у повсякденному житті, так і у професійній діяльності та конкретних соціальних відносинах. Міждисциплінарність включає можливість вирішення проблем взаємозв'язку

різних галузей наукового знання та підтримання високої бойової готовності підрозділів і частин. Багатовимірність означає застосовність компетентностей в різних професійних ситуаціях в процесі військово-професійної діяльності, а також в сім'ї, в побутової та інших сферах [16].

За своєю сутністю військова професія є складне структурне утворення, вона вимагає від офіцера розвиненого інтелекту, волі, знань та виконання різних функцій: керівника та організатора, військового спеціаліста, наставника та вихователя тощо [17].

Дослідник О. Чернявський [18] пропонує розглядати професійну (фахову) компетентність офіцера Збройних сил України як вагому характеристику його особистості, що є показником ефективності усієї професійної діяльності. На його думку професійна компетентність офіцера Збройних сил України включає когнітивно-операційний (військово-теоретичні знання, практичні уміння і навички) і професійно-особистісний (професійна самосвідомість, індивідуальний стиль діяльності та спілкування, творчий потенціал) складники. Дослідники вважають, що саме на основі ґрунтовного вивчення компонентів професійної компетентності офіцерів Збройних сил України можливим стає управління нею, а також розроблення практичного діагностичного інструментарію щодо вдосконалення професіоналізму.

Військово-професійна діяльність є діяльністю, яка пов'язана з екстремальними умовами й елементами ризику для життя і здоров'я та спрямована на захист Вітчизни. Саме тому основними ознаками військово-професійної діяльності фахівців бойового та оперативного забезпечення є: самовіддане служіння народу, соціальна зумовленість та регламентованість нормативно-правовими документами, екстремальність умов виконання професійних функцій, ролей та обов'язків, необхідність скоординованої співпраці [19].

Бойова діяльність – це активність військовослужбовців щодо досягнення цілей збройної боротьби. Ця діяльність дуже специфічна з своїми цілями і

завданнями, умовами, засобами, труднощами, психологічним змістом. Вона має свої психологічні закономірності, певну внутрішню структуру, мотиви, способи, через які на її перебіг впливає низка факторів: військово-професійні, бойова підготовка особового складу, військово-технічні і психологічні, робота з особовим складом [19].

У бою вирішуються складні завдання, пов'язані з небезпекою для життя, знищенням цінностей величезними руйнуваннями, втратами людей та техніки. Ведення бою пов'язане з підвищенням моральної та юридичної відповідальності за точне виконання обов'язків, вимагає психічного та фізичного напруження сил військовослужбовців.

Інший вид військово-професійної діяльності – діяльність у звичайних, мирних умовах. Вона також має особливості: здійснення принципу єдиноначальності передбачає усвідомлене підпорядкування своєї волі та бажань, волі іншої людини – командира, що в соціально-психологічному плані супроводжується обмеженням ступеня особистої свободи і обумовлена суворою регламентацією військової служби.

До загальних ознак професійної діяльності військовослужбовців можна віднести: соціальну обумовленість і регламентованість військової праці законодавством, статутами, наказами; комплексність, що зумовлена одночасною інтенсивною підготовкою військовослужбовця в процес професійної діяльності практично в усі системи праці: «людина–людина», «людина – техніка», «людина – знакова система»; екстремальність умов виконання функціональних обов'язків; колективний характер праці [19].

Особливостями професійної діяльності військовослужбовця є віддане служіння народові України, сумлінне і чесне виконання військових обов'язків, хоробрість, ініціативність і дисциплінованість, виконання наказів командирів, підвищення рівня військових професійних знань, поважання бойових та військових традицій, пильність, ведення бойових дій до повного виконання поставленого завдання, дотримання правил військових Статутів, ввічливої поведінки тощо. Отже, військова діяльність розглядається як процес

виконання військовослужбовцями завдань військової служби, вивчення бойової техніки, несення бойового чергування, ведення бойових дій проти ворога тощо. У ній виділяються наступні компоненти: усвідомлення військовослужбовцем поставленого перед ним завдання; оформлення мотивів і вироблення планів майбутніх дій; застосування засобів і прийомів діяльності; регулювання дій у відповідності до завдання [19].

Структура професійної компетентності фахівців бойового та оперативного забезпечення окреслена у наукових розвідках як складне поєднання між інтелектуальними, професійними та особистісними даними згаданих професіоналів, які безпосередньо впливають на професійну діяльність і потребують постійного педагогічного корегування, з урахуванням вимог до необхідного рівня сформованості, відповідних компонентів цієї компетентності. Можна погодитися із А. Любас, що інваріантними компонентами професійної компетентності фахівців бойового та оперативного забезпечення можна вважати:

- ключову компетентність, що включає загальнокультурну, комунікативну, міжкультурну, навчальну, мотиваційну, політичну, соціальну, інформаційну, етичну, екологічну, валеологічну компетентності;
- загальнонаукову компетентність, яка охоплює методологічну, теоретичну, методичну, дослідницьку компетентності;
- загальнопрофесійну компетентність, що окреслює загальнофахову, економічну, технічну, правову, психологічну, педагогічну компетентності;
- вузькопрофесійну компетентність, яка включає технологічну компетентність;
- функціональну компетентність, яка містить стратегічну, менеджерську компетентності, компетентність в управлінні суб'єктами та об'єктами діяльності, виконавчу компетентність, компетентність скоординованої співпраці;
- особистісну компетентність, яка охоплює аутопсихологічну, регулятивну, адаптивну компетентності [19].



Відсутність або недостатня сформованість хоча б одного з цих компонентів здійснює суттєвий вплив на рівень виконання військовими фахівцями професійних функцій, ролей та обов'язків.

Вагомою складовою професійної компетентності військовослужбовців виступає загальна фізична підготовка, яка також є інтегральною характеристикою. На основі аналізу професійної діяльності офіцера Збройних сил України, дослідники дійшли висновку, що загальна фізична підготовка сприяє: підвищенню військово-спеціальної підготовленості офіцерів; веденню здорового способу життя; профілактиці захворювань і фізичній реабілітації; прискоренню адаптації офіцерів до умов військової служби; організації змістовного дозвілля. Також з'ясовано, що спеціальна фізична підготовка передбачає розвиток сили, швидкості, витривалості, спритності, гнучкості, точності. Визначено, що спеціальна фізична підготовка військовослужбовців буде успішною в разі дотримання певних концептуальних засад та аспектів. У цілому, спеціальна фізична підготовка військовослужбовців покликана розв'язувати такі завдання: розвивати та вдосконалювати в офіцерів спеціальні фізичні якості; вдосконалювати військово-прикладні рухові навички; виховувати морально-вольові і психічні якості; згуртовувати військові підрозділи [16; 18].

Існуюча система підготовки військовослужбовців ЗСУ спрямована на формування в них відповідних компонентів професійної компетентності, а саме професійних знань, вмінь та навичок. Вони повинні:

- володіти конкретними знаннями про форми й способи ведення сучасної збройної боротьби;
- розуміти на системній основі відмінності між війнами різних поколінь та можливостями протиборчих сторін, що брали в них участь; володіти питаннями підготовки та ведення війн майбутнього;
- вміти прийняти нешаблонні рішення (здійснити маневр у фланг та в тил противника, приховано розташовувати вогневі засоби у опорних пунктах та виводити їх на вогневі позиції безпосередньо з початком атаки противника);

- вміти швидко змінювати побудову бойового порядку та способів ведення бойових дій залежно від тактичної ситуації, що складається;
- вивчати основи ведення військової розвідки;
- застосовувати свої знання під час виконання завдань;
- проводити тренування для вироблення навичок, які можна застосувати під час ведення бойових дій [19].

На цей час актуальним є удосконалення системи формування й розвитку професійної компетентності військовослужбовців на основі впровадження стандартів НАТО.

## **1.2. Розвиток професійної компетентності військовослужбовців на основі впровадження стандартів НАТО**

Завдання щодо впровадження стандартів НАТО у діяльність Міністерства оборони та Збройних сил України, інших складових сил оборони визначені законодавством та стратегічними оборонними документами України: Закон України «Про національну безпеку України», Стратегія національної безпеки України, Стратегічний оборонний бюлетень, Воєнна доктрина України тощо [20; 21].

Достатній для вступу в Альянс рівень впровадження стандартів НАТО і розвитку оборонних спроможностей чітко не визначено. Головною практичною метою стандартизації є оперативна й технічна сумісність управлінських, бойових, розвідувальних, забезпечувальних та інших органів і систем [22; 23].

Впровадження стандарту НАТО передбачає проведення комплексу заходів, що включає прийняття рішення на застосування у Міністерстві оборони та Збройних силах положень (норм, вимог) стандарту НАТО, розроблення на його підставі відповідного акту законодавства чи нормативного документа (внесення відповідних змін та/чи доповнень до чинного документа), надання йому чинності в установленому порядку і його

застосування у повсякденній діяльності Міністерства оборони та Збройних сил [21; 24].

Першочерговість опрацювання стандартів НАТО для прийняття рішення щодо доцільності застосування їх положень (норм, вимог) у діяльності Міністерства оборони та Збройних сил визначена пакетом Цілей партнерства Україна – НАТО, який схвалено на рівні глав постійних делегацій держав – членів Альянсу 23 травня 2018 р. Відповідно до пакету Цілей партнерства Україна – НАТО опрацюванню підлягають 219 стандартів НАТО.

Станом на 12 лютого 2021 року опрацьовано 192 документи, з яких уже запроваджено 128 стандартів НАТО, на основі положень яких розроблено 145 національних і військових нормативно-правових актів і нормативних документів. Також відносно 52 стандартів ухвалено позитивне рішення щодо їхнього ухвалення та запровадження у 2021–2025 роках. При цьому інші стандарти НАТО на стадії опрацювання. Проводились роботи із запровадження стандартів НАТО й поза межами Цілей партнерства в рамках Дорожньої карти оборонно-технічного співробітництва, за результатами науково-дослідних робіт, участі в спільних з НАТО навчаннях тощо. Так, у 2018 р. в межах роботи технічного комітету стандартизації ТК-176 «Стандартизація продукції оборонного призначення» національний орган стандартизації підтвердив відповідність стандартам НАТО 26 прийнятих національних технічних стандартів.

Загалом у Міноборони та Збройних силах України вже запроваджено 303 стандарти й керівні документи НАТО [24]. Ці стандарти застосовують у різних галузях. Зокрема вони стосуються воєнної політики, безпеки та стратегічного планування, операцій та бойових дій, підготовки території держави до оборони, розвідки; інформаційних та психологічних операцій, військового зв'язку, розроблення, випробування озброєння та військової техніки; стратегічних комунікацій; гендерних питань тощо.

Досвід опрацювання стандартів НАТО показує, що в окремих випадках відповідні чинні національні стандарти висувають більш жорсткі та якісні

вимоги до продукції оборонного призначення. Є й інші випадки, коли запровадження стандартів НАТО є недоцільним. До прикладу, щодо дії Військово-Морських сил в арктичних умовах.

В Україні процес запровадження стандартів НАТО врегульовано Порядком розроблення, ухвалення, внесення змін, скасування, відновлення дії, оприлюднення, запровадження та застосування військових стандартів, який затверджено наказом Міноборони від 24.02.2020 р. № 56 «Про питання військової стандартизації» [25].

Важливим етапом процесу запровадження стандартів НАТО є вивчення та порівняльний аналіз стандарту НАТО з національною нормативно-правовою та нормативною базою. Під час аналізу визначають спільні галузі та значні відмінності, можливість запровадження, часові параметри, фінансові витрати, порядок проведення заходів тощо. Саме на підставі цього аналізу ухвалюють рішення щодо доцільності та обсягів запровадження стандарту НАТО. Такий підхід і в країнах НАТО, де цей процес називають ратифікацією.

Важливо розуміти, що запровадження стандарту НАТО – це не лише розроблення на його основі відповідного національного документа, а й практичне його застосування.

Запровадження стандартів і керівних документів НАТО забезпечує планомірне нарощування боєздатності військ (сил) та досягнення взаємосумісності з силами та засобами провідних країн світу, сприяє підвищенню ефективності використання державних ресурсів у сфері оборони. Проте необхідно розуміти, що не варто механічно запроваджувати стандарти НАТО у сфері оборони України. Досягнення 100 % показника запроваджених стандартів НАТО не є нашою самоціллю, тим паче, що жодна з держав-членів НАТО не досягла такого показника. Основна ціль – це взаєморозуміння, взаємозамінність та взаємосумісність між нами та нашими партнерами як у штабах усіх рівнів, так і на полі бою.

Стандарти й керівні документи НАТО постійно переглядають, розробляють нові стандарти відповідно до сучасних викликів, скасовують

застарілі тощо. Тож говорити про якісь часові рамки буде дещо неправильно. Це процес, який триває постійно як у державах-членах НАТО, так і в державах-партнерах.

Запровадження стандартів НАТО – це не виключне зобов'язання Збройних сил України, а конкретна цілеспрямована робота всіх складових сектору безпеки та оборони України.

Стандартизаційні угоди (англ. Standardization Agreement – STANAG) для уніфікації збройних сил діють у всіх 29 країнах-членах НАТО. Вони дають змогу найефективніше здійснювати спільне управління силами й засобами збройних сил, спільні операції та місії, бойову підготовку, технічне оснащення армій, розробку й виробництво озброєння та військової техніки. На сьогодні таких стандартів близько 1200 одиниць – це лише невеличка частина документів НАТО, яка направлена виключно на забезпечення досягнення оперативної та технічної сумісності сил оборони. Суть стандартів НАТО полягає в тому, щоб і отримувати, і надавати допомогу, і брати участь у формуванні колективної безпеки. Має бути досягнуто рівень взаємної сумісності ЗСУ, інфраструктури з інфраструктурою країн-членів НАТО [59].

На цей час існує дуальність в тлумаченні категорії «стандарт НАТО», що вказує на складність розуміння цих «стандартів». Так за нормативним документом НАТО «AAP-03 (k)»: «стандартом НАТО» варто розуміти стандарт, розроблений та оприлюднений в рамках процесу стандартизації НАТО [24]. Водночас, згідно із законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо військових стандартів», «стандартом НАТО» називається – стандарт, розроблений, прийнятий та опублікований Організацією Північноатлантичного договору [26].

Документація щодо стандартизації – це комплекс різного типу документації, основним джерелом аналізу стандартизації є «Матриця розподілу відповідальності за опрацювання та прийняття рішення щодо впровадження стандартів НАТО» (далі – Матриця). Матриця розподіляє відповідальність за їх опрацювання між органами військового управління та

організаціями зі стандартизації Міноборони та Генштабу ЗСУ [26; 37].

Матриця налічує 2059 документів. Згідно з даними Міністерства оборони України, ця цифра включає стосуються 1 040 угод щодо стандартизації (STANAG), 903 документів окремих чи охоплених угодами або рекомендаціями НАТО зі стандартизації НАТО, 52 рекомендацій НАТО зі стандартизації (надалі – STANREC), 64 документів, що стосуються стандартів (SRD). До цього додається і той факт, що документація типу STANAG може включати певні супровідні чи додаткові документи – Allied Publication, котрі, при незмінності угод, можуть змінюватись. Це дозволяє оперативно коригувати стандарти та угоди під реалії сучасних викликів, але для країн-аспіратів (серед яких і Україна) це посилює потребу у постійному моніторингу рішень Альянсу [20].

Стандартизація НАТО – процес, котрий впроваджується в будь яку активність НАТО. Стандарти НАТО зазвичай класифіковані в три головні напрями: адміністративні, операційні та матеріальні (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Інфографіка «Групи класифікації стандартів НАТО» [27]

Оперативними стандартами називають документи зі стандартизації НАТО, які конкретизують концептуальні, організаційні чи методологічні вимоги, що дозволяють установам, організаціям або силам виконувати свої функції чи завдання.

Матеріальними стандартами називають документи зі стандартизації НАТО, які визначають загальні технічні вимоги до матеріалів на протязі її життєвого циклу. Матеріал може охоплювати системи, включаючи системи консультацій, управління та управління (СЗ), системи та підсистеми озброєння, інтерфейси, вузли, компоненти, запасні частини та витратні матеріали, включаючи боєприпаси, паливо та інвентар;

Адміністративними стандартами називають документи зі стандартизації НАТО, які сприяють НАТО в управлінні в різних областях, включаючи (але не обмежуючись нею), термінологію, фінанси, людську діяльність ресурси та військові звання.

Виділено 14 сфер прийнятих стандартів, які стосуються: загальних стандартів НАТО, військової логістики, паливно-мастильних засобів, військової поліції, боєприпасів, військового одягу, ремонту озброєння та військової техніки, картографії, озброєння та військової техніки, зв'язку та автоматизованих систем управління, водолазних робіт, медичного забезпечення, радіо-біо-хімічного захисту та екології, безпілотних платформ (рис. 1.2). Як вказано на інфографіці, більшість стандартів стосуються саме озброєння, техніки, військового обмундирування а також навчання та реалізації стратегій для військових сил.

Сюди входять як помітна для більшості зміна уніформи, так і такі аспекти, як участь українських військових у навчаннях НАТО Sea Breeze, Rapid Trident, котрі були би неможливі без застосування стандартів НАТО.

Упровадження стандартів НАТО в бойову підготовку військ, а також підготовку офіцерського й сержантського складу дасть змогу суттєво підняти рівень боєготовності української армії. Крім того, це можливість не тільки перейняти досвід найкращих армій світу, а й досягти сумісності з ними [25].





Рис. 1.2. Інфографіка «Сфери застосування стандартизації у НАТО» [27]

Важливим є й питання переведення на стандарти НАТО соціального пакета українських військовослужбовців, що дасть змогу зробити службу в армії привабливою, престижною й перспективною. Тому що соціальне забезпечення в НАТО – це не тільки гідне грошове забезпечення військовослужбовців, а й реалізація їхніх соціальних гарантій за найкращими світовими зразками.

Реформування Збройних сил за натовськими стандартами прискорить створення в Україні справжньої професійної армії. Адже в арміях країн-членів НАТО військовослужбовець – це насамперед професіонал, який щодня займається бойовою підготовкою та експлуатує сучасне озброєння і військову техніку [25].

З метою приведення рівня підготовки українських військовослужбовців до стандартів НАТО у 2017 р. Збройні сили України впровадили нову систему професійної підготовки українських військових за стандартами НАТО [28].

Система передбачає підвищення якості та збільшення термінів



практичного навчання. Підготовка здійснюється терміном від трьох до п'яти місяців за модульним принципом, залежно від спеціальності, за якою навчаються військовослужбовці.

Під час першого модуля військовослужбовці опановують загальновійськову підготовку, в ході якої активно вивчають досвід, набутий Збройними силами України під час антитерористичної операції. Іноземні інструктори з країн – членів НАТО проводять окремі заняття з бойової та спеціальної підготовки відповідно до стандартів підготовки армій Альянсу. Цей модуль уніфікований для всіх видів та родів військ Збройних сил України і надає єдине розуміння дій під час спільного виконання завдань.

Другий модуль забезпечує набуття військовослужбовцями знань та навичок по спеціальності. Його тривалість визначається залежно від кожного фаху. У подальшому, під час третього та четвертого модулів, військовослужбовці вдосконалюють рівень практичної підготовки, вивчають суміжні спеціальності та беруть участь у злагодженні екіпажів та обслуговування.

Щодекади та по закінченню модулів проводиться контроль вишкілу військовослужбовців та перехід до наступного рівня підготовки. Така система навчання дає можливість якісніше готувати військовослужбовців до бойових дій та допомагає зберегти життя під час виконання завдань на передовій [28].

Провадження військової професійно-технічної освітньої діяльності щодо реалізації потреби Збройних сил України (далі – ЗСУ) у професійно-технічній освіті військовослужбовців, оволодіння ними робітничими професіями за освітньо-кваліфікаційним рівнем «кваліфікований робітник», підготовки військовослужбовців строкової військової служби за військово-обліковими спеціальностями та спеціалізованої підготовки (перепідготовки, підвищення кваліфікації) слухачів здійснюється навчальними центрами (табл. 1.1).

Навчальні центр створено на підставі наказу Міністра оборони України від 12 червня 2002 року № 198 «Про заходи щодо створення Військової

служби правопорядку у Збройних силах України» [29] та спільної директиви Міністерства оборони України та Генерального штабу Збройних сил України від 25 травня 2017 року № Д-322/1/6дск.

Таблиця 1.1

### Навчальні центри Збройних сил України [30]

Підпорядкованість	Найменування закладу	Дислокація
Командувачу Сухопутних військ ЗС України	169 навчальний центр Сухопутних військ ЗС України імені князя Ярослава Мудрого	с. Десна, Чернігівської обл
	184 навчальний центр Сухопутних військ ЗС України	с. Старичі, Львівської обл.
	190 навчальний центр Сухопутних військ ЗС України	с. Гуйва, Житомирської обл.
Командувачу Повітряних Сил ЗС України	38 об'єднаний навчальний центр Повітряних Сил ЗС України	м. Васильків
Командувачу Десантно-штурмових військ ЗС України	199 навчальний центр Десантно-штурмових військ ЗС України	м. Житомир
Командувачу військ зв'язку та кібербезпеки ЗС України	179 об'єднаний навчально-тренувальний центр Військ зв'язку та кібербезпеки ЗС України	м. Полтава
Командувачу Сил підтримки ЗС України	143 об'єднаний навчально-тренувальний центр Сил підтримки ЗС України	м. Кам'янець-Подільський
Командувачу Сил Спеціальних операцій ЗС України	142 навчально-тренувальний центр Сил спеціальних операцій ЗС України	м. Бердичів
Начальнику Військової служби правопорядку ЗС України	25 навчальний центр Військової служби правопорядку ЗС України	м. Львів

Навчальний центр – військова частина Збройних силах України, у якій здійснюється первинна професійна підготовка щодо здобуття військовослужбовцями рядового, сержантського, старшинського складу військової служби за контрактом, військовослужбовцями строкової військової

служби та військовослужбовцями, призваними під час мобілізації на особливий період професії відповідно до їх шатного призначення, а також перепідготовка та підвищення кваліфікації військовослужбовців для потреб Військової служби правопорядку у Збройних силах України

Основною метою діяльності навчального центру є забезпечення умов, необхідних для оволодіння військовослужбовцями знаннями, уміннями і навичками у відповідній військово-професійній діяльності, розвиток компетентності та професіоналізму, виховання загальної і військово-професійної культури, необхідних для виконання своїх службових обов'язків відповідно до займаної посади.

Основними напрямками діяльності навчального центру є:

- організація навчально-виховного процесу, обрання форм та методів навчання;
- навчально-виховна, методична та фінансово-господарська діяльність;
- розроблення робочих навчальних планів і програм на основі типових, визначення військового компоненту змісту професійно-технічної освіти;
- опрацювання навчальних програм і навчально-методичних матеріалів для підготовки військовослужбовців відповідно до стандартів (підходів) НАТО;
- впровадження в систему підготовки військовослужбовців Збройних сил України форм та методів навчання, які відповідають вимогам країн – партнерів НАТО;
- організація харчування, матеріальне забезпечення та побутове обслуговування курсантів;
- атестація педагогічних працівників;
- організація стажування офіцерів-викладачів у військових частинах;
- організація стажування курсантів ВВНЗ на посадах інструкторів та командирів навчальних підрозділів;
- матеріально-технічне забезпечення навчально-виховного процесу;
- забезпечення належної якості професійного навчання та виховання

курсантів.

Штат навчального центру коригується залежно від щорічних обсягів підготовки військових фахівців для потреб ЗСУ та у своєму складі має: управління (командування; відділення планування та організації навчального процесу; групу персоналу; групу морально-психологічного забезпечення; групу матеріально-технічного забезпечення; фінансово-економічну службу; юридичну службу); основні підрозділи (циклову комісію військово-спеціальних дисциплін, навчальні взводи); підрозділи забезпечення (медичний пункт, відділення забезпечення).

До проведення підготовки (перепідготовки, підвищення кваліфікації) військовослужбовців залучається також інструкторсько-викладацький склад країн – членів НАТО, відповідно до затверджених та узгоджених встановленим порядком планів участі іноземних фахівців у підготовці військовослужбовців Збройних сил України. Із 2020 року в Україні розпочалось впровадження стандартів та процедур НАТО у діяльності ЗСУ, передусім у підготовці військ. За цих умов існує чітке усвідомлення того, що система дистанційного навчання ЗСУ потребує подальшого розвитку як єдиний військовий освітній простір Збройних сил України [31; 32].

### **1.3. Роль дистанційної освіти у системі формування професійної компетентності військовослужбовців**

На сьогодні система військової освіти України зазнає значних змін, пов'язаних з необхідністю вирішення низки питань її модернізації та подолання суперечностей між традиційним темпом навчання і постійно зростаючим потоком нових знань. Особливої актуальності це твердження набуває під час воєнних конфліктів, коли нестача інформації та знань спричиняє втрати людського і матеріального ресурсу. В умовах розвитку інформаційного суспільства об'єднання інформаційно-освітніх ресурсів Збройних сил України, органів військового управління, військових науково-

дослідних інститутів та освітніх установ, стає пріоритетним та, по суті, є основою реформи системи військової освіти [31].

Впровадження, використання та розвиток дистанційного навчання у Збройних силах України є одним із системних процесів реформування системи військової освіти і підготовки військових фахівців, який потребує всебічного забезпечення. Головною метою впровадження, використання та розвитку у Збройних силах України є створення умов для надання якісних сучасних освітніх послуг на основі використання інформаційних технологій із дотриманням основних принципів дистанційного навчання усіма категоріями користувачів незалежно від місця проходження служби або роботи [33].

Основними завданнями впровадження, використання та розвитку дистанційного навчання у Збройних силах України є:

- формування та забезпечення функціонування нормативно-правового, організаційного, науково-методичного, інформаційно телекомунікаційного, матеріально-технічного, кадрового та фінансово-економічного забезпечення процесів впровадження, використання і розвитку дистанційного навчання у Збройних силах України;

- активізація процесу впровадження технологій дистанційного навчання на всіх рівнях військової освіти та підготовки фахівців для Збройних сил України;

- забезпечення системності та керованості процесів впровадження, використання та розвитку дистанційного навчання у Збройних силах України; перехід від фрагментарного використання технологій дистанційного навчання за окремими навчальними модулями, темами або розділами навчальних дисциплін до повномасштабного використання як дистанційної, так і змішаної, наприклад, заочно-дистанційної форм навчання;

- розроблення власних та адаптація існуючих ресурсів дистанційного навчання;

- удосконалення та подальший розвиток телекомунікаційної інфраструктури вищих військових навчальних закладів і системи військової

освіти в цілому для забезпечення використання дистанційного навчання;

– забезпечення конфіденційності персональної інформації учасників дистанційного навчального процесу, цілісності і захищеності ресурсів та організаційної інформації ДН, дотримання режиму безпеки інформації у процесі ДН;

– координація впровадження та розвитку дистанційного навчання у Збройних силах України з розвитком загальнодержавної системи дистанційної освіти в Україні [34].

Відтак, з 2018 року було розпочато використання платформи дистанційного навчання Збройних сил України у мережі Інтернет. На початковому етапі платформу здебільшого використовували для підтримки освітнього процесу у Національному університеті оборони України імені Івана Черняхівського. З часом кількість навчальних закладів – учасників проекту збільшилася. При цьому платформою зацікавилися не лише ВВНЗ та ВНП ЗВО, а й навчальні заклади інших силових відомств, а також органи військового управління у системі підготовки військ (сил) [31].

Для створення умов щодо надання якісних освітніх послуг за допомогою застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій за певними освітньо-професійними, освітньо-науковими, науковими програмами підготовки та програмами підвищення кваліфікації, у Збройних силах впроваджено технології дистанційного навчання, для чого залучено науковий центр дистанційного навчання Національного університету оборони України ім. Івана Черняхівського та відповідні структурні підрозділи з організації та супроводження дистанційного навчання у складі ВВНЗ та ВНП ЗВО. Загалом у 2018 р. проведено два курси підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників за дистанційною формою навчання [21].

Для організації дистанційного навчання у ЗСУ рекомендовано застосування систем управління вмістом сайту, що спеціально розроблені для створення навчальних онлайн-курсів. Одним із представників подібних систем виступає система Moodle, що розповсюджується за ліцензією GNU

GPL, тобто є вільним програмним забезпеченням і поширюється безкоштовно. За своїми функціональними можливостями, простоті і зручності використання задовольняє більшості вимог, що пред'являються до систем дистанційної освіти. Такі e-learning системи часто називають системами управління навчанням (Learning Management Systems – LMS) або віртуальними освітніми середовищами (Virtual Learning Environments – VLE). Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment, модульне об'єктно-орієнтоване динамічне середовище керування) – інструментальне середовище для розробки як окремих онлайн-курсів, так і освітніх Webпорталів [34].

Система Moodle розроблялася як інструмент розширення можливостей викладання, організації навчального процесу, а не як безкомерційна заміна найбільш відомих платформ. Однак, архітектура Moodle і закладені в цю платформу принципи опинилися настільки вдалим, що Moodle завоював значне визнання. В цілому, Moodle розповсюджується як програмне забезпечення з відкритими вихідними кодами під ліцензією GPL і має біля 2 мільйонів зареєстрованих користувачів, 46 тисяч освітніх порталів на 70 мовах у 200 державах світу і об'єднує біля 300 програмістів-розробників. Moodle використовується без модифікацій на операційних системах Unix, Linux, FreeBSD, Windows, Mac OS X, Netware та інших систем, що підтримують PHP. Дані зберігаються в єдиній базі даних: MySQL, PostgreSQL, але можуть бути використані і комерційні системи керування базами даних.

До основних недоліків системи дистанційного навчання у ВВНЗ слід віднести наступне: система LMS Moodle не сертифікована для впровадження у навчальний процес в Збройних силах України, виникають ускладнення у набутті практичних навичок в експлуатації озброєння та військової техніки, засоби віртуальної реальності, комп'ютерні тренажери, імітатори практичної діяльності не в змозі замінити реальну практичну роботу на оригіналі та вдосконалити бойове злагодження, що вимагає обов'язкового вивчення зазначених пунктів безпосередньо у навчальному закладі.

Однією зі складових впровадження дистанційного навчання у ЗСУ є



створення сучасного інформаційно-освітнього середовища для підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації військових фахівців та надання військовослужбовцям, незалежно від місця проходження служби, рівних умов доступу до освітніх ресурсів на базі використання новітніх інформаційних технологій та телекомунікаційних мереж Міністерства оборони України, а також телекомунікаційної науково-освітньої мережі установ Міністерства науки і освіти України з доступом до Інтернет [35].

До складу інформаційного забезпечення інформаційно-освітнього середовища для дистанційного навчання в ЗС України належать [35]:

1. Акредитовані дистанційні курси (ДК). При створенні будь-якого інформаційного додатку, зокрема навчального дистанційного курсу, необхідна не тільки підготовка складових курсу, але і чітке визначення їх місця положення в курсі і пристосування до його основних структурних одиниць. Обов'язковими даними для створення сторінки заняття є: назва теми; назва заняття; короткий опис заняття; текст заняття. Необов'язковими даними є: звуковий фрагмент; відеофрагмент або слайди; зовнішні файли або програми; посилання на джерела. Очевидно, що навчальний матеріал значно краще засвоюється, коли той, хто проходить навчання, може наочно побачити деякі приклади, а також одночасно прочитати теоретичні відомості про предмет. Наприклад, ефективне дистанційне навчання ремонту технічного обладнання неможливе за допомогою лише електронних книг і статичних картинок. Значно більше можна дізнатися, якщо побачити конкретний приклад здійснення ремонтних робіт з одночасним відео та звуковим поясненням, або у вигляді анімаційних роликів та флеш анімації. Матеріали, призначені для читання, забезпечують студента основною, базовою інформацією про предмет, що вивчається. Відеоінформація, демонстрація візуальних прикладів, моделювання ситуації і досвід особистого спостереження розширюють здатність студентів запам'ятовувати навчальної інформацію. Візуальна інформація також здатна роз'яснити щось таке, що достатньо важко пояснити словами і вимагає обов'язкового візуального



спостереження.

2. Електронні бібліотеки. При підготовці навчального матеріалу по дистанційному курсу викладач може опублікувати в спеціальному розділі «Бібліотека» Системи Дистанційного Навчання (СДН) інформацію про основну або додаткову навчальну літературу або її адреси в Інтернеті. Ця інформація буде доступна як тим, що здійснюють процес навчання за даним курсом, так і всім відвідувачам навчального центру. Електронна бібліотека містить допоміжний (інформаційно-довідковий) навчальний матеріал для самостійної роботи тих, хто проходить навчання за дистанційною його формою, а саме: базові підручники, навчальні посібники в електронному вигляді; хрестоматійні збірки, уривки з підручників і навчально-методичної допомоги, статті періодичних видань, роботи автора по даному предмету; схемокурси (графічна, таблицна, картографічна і інша наочна інформація); іменний покажчик (короткі біографічні відомості про видатних представників даної області знання).

3. Нормативно-правова база. Ця база містить: нормативно-правові документи, на яких ґрунтується ДН взагалі і конкретна СДН. До неї можуть входити закони, положення і ухвали, на яких ґрунтується дистанційне навчання, стандарти, які розробляються для системи дистанційного навчання і т. ін. Також правова база повинна містити рецензії на курси та висновки експертної комісії.

В Україні серед вищих навчальних закладів Міністерства оборони України програмне забезпечення дистанційного навчання на основі LMS Moodle використовується для організації навчального процесу у Військовому інституті телекомунікацій та інформатизації, Національному університеті оборони України імені Івана Черняхівського, Харківському національному університеті Повітряних сил імені Івана Кожедуба, Національній академії сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного та інших [34].

Досвід застосування системи дистанційного навчання у Військовому інституті телекомунікацій та інформатизації показав, що система

дистанційного навчання на основі платформи Moodle може забезпечувати реалізацію наступних форм навчання: лекційні заняття в Інтернеті з практичними заняттями в аудиторії; самостійне вивчення електронного курсу навчальної дисципліни з подальшим тестуванням в режимі on-line; традиційні заняття з наступним їх обговоренням у форумі чи чаті; групова робота над ситуативним завданням із застосуванням Інтернеттехнологій із наступним його обговореннями в аудиторії; вебіари (спосіб організації зустрічей онлайн, формат проведення семінарів, тренінгів та інших заходів за допомогою Інтернету); інші комбінації електронних інтернет-технологій і традиційних методик навчання [34].

У Національному університеті оборони України Імені Івана Черняховського проведено науково-дослідну роботу за шифром «Дистанція», в якій визначено основні шляхи впровадження дистанційного навчання у ЗС України та розроблено проект Концепції дистанційного навчання у Збройних силах України; розроблено проект Положення про дистанційне навчання у НУОУ; розгорнуто локальну систему дистанційного навчання на базі LMS MOODLE, в якій розміщено понад 77 навчальних курсів, у вигляді навчально-методичного матеріалу, за тематиками навчальних дисциплін, які викладаються в університеті. Локальна система використовується в якості засобу підтримки навчального процесу. Щодо питань впровадження дистанційного навчання університетом здійснюється співпраця із Норвезьким оборонним центром дистанційного навчання, Військовою академією Республіки Сербія та Інститутом Джефферсона (США) [34].

Перелік дистанційних курсів, що пропонуються на платформі Наукового центру дистанційного навчання Національного університету оборони України імені Івана Черняховського надведено у Додатку А.

На сьогодні досягнуто такого прогресу: зареєстровано понад 26 тис. користувачів; розроблено понад 100 дистанційних курсів (20 інтерактивних); розгорнуто електронну бібліотеку (на даний час понад 2400 видань); на курсах підвищення кваліфікації з питань організації та використання технологій

дистанційного навчання у ЗС України підготовлено більше 200 викладачів-адміністраторів (навесні 2019 року курс вперше проведено у дистанційній формі); впроваджено попереднє дистанційне тестування кандидатів на навчання у Національному університеті оборони України імені Івана Черняхівського; розпочато навчальний онлайн – курс з питань запобігання і протидії корупції в Міністерстві оборони України та Збройних силах України із понад 19 тис. осіб – курсантами ВВНЗ та офіцерами органів військового управління в межах програм індивідуальної підготовки; проведено три курси підвищення кваліфікації та один вищий академічний курс за дистанційною формою; тривають наукові дослідження з питань запровадження системи дистанційного навчання. Науковий центр дистанційного навчання став членом Партнерської мережі з дистанційного навчання [31].

Система дистанційного навчання (СДН) – це спеціалізована інформаційно-освітня система із системно організованою сукупністю підрозділів дистанційного навчання та користувачів різних категорій. Підрозділ дистанційного навчання (ПДН) – центральний, системо твірний елемент СДН військового навчального закладу, який становить інформаційну систему, призначену для задоволення інформаційних потреб користувачів СДН. Об’єктивне передбачення тенденції розвитку СДН ЗС України є головною умовою якісної підготовки до задоволення потреб замовників у високо-кваліфікованих військових фахівцях. Відповідні значення потрібних показників є критерієм оцінювання ступеня відповідності можливостей СДН потребам споживачів освітніх послуг.

Проведені у 2019 році у межах науково-дослідної роботи «Обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення системи дистанційного навчання Збройних сил України» (шифр «Адель») дослідження показали, що прогноз зростання кількості споживачів-користувачів СДН у 2020, 2021, 2022 роках становитиме 23 250, 60 062, 154 998 користувачів відповідно. За таких темпів зростання вже у найближчі 3 роки СДН зможе охопити понад 60 % чисельності ЗСУ і стати основою реалізації заходів підготовки військових

фахівців для потреб ЗСУ [36].

Результати прогнозування показників кількості користувачів та відповідну кількість фахівців з питань дистанційного навчання для забезпечення адміністративно-управлінської діяльності у процесі експлуатації системи дистанційного навчання показали, що у період з 2020 по 2022 приріст значень цих показників становитиме від 13 950 до 94 936 від 308 до 2015 відповідно (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Зведені реалізовані та прогнозовані значення показників можливостей системи дистанційного навчання ЗСУ [36]**

Рік	N користувачів	$\Delta N$ користувачів	N фахівців	N курсів	N опитувань	N підрозділів/ N курсів
2016	499 (-)	0	4	9	1	0,02
2017	1361 (600)	1462	42	13	4	0,08
2018	1400 (800)	139	68	24	5	0,10
2019	7836 (1500)	6436	123	33	10	0,20
ПРОГНОЗ						
2020	23250	13950	308	-	-	-
2021	60062	36812	780	-	-	-
2022	154998	94936	2015	-	-	-

Аналіз даних, що представлені у табл. 1.2 показує, що у практичній діяльності ВВНЗ існують невирішені завдання з формування відповідних навчальних планів, комплексу навчально-методичних інструментів (дистанційних навчальних курсів, систем тестування та забезпечення контролю за якістю засвоєння навчального матеріалу, методичного та інформаційного забезпечення), а також збільшення кількості викладачів-т'юторів, інструкторів-розробників навчального і навчально-методичного матеріалу, адміністраторів, діяльність яких скеровано на задоволення потреб споживачів у якісних освітніх послугах. Ці завдання по суті є напрямом подальших теоретико-прикладних досліджень у галузі удосконалення військової освіти і можуть стати основою для формування теоретичної бази розвитку СДН ЗСУ [36].

На цей час існує чітке усвідомлення того, що система дистанційного навчання ЗСУ потребує подальшого розвитку як єдиний військовий освітній простір (освітня екосистема) Збройних сил України. В основу подальшого розвитку системи дистанційного навчання Збройних сил України покладено модель О. Остервальдера, яка поєднана з моделями системного менеджменту стандартів ДСТУ ISO серії 9000, моделями з управління проектами типу PMBoK і PRINCE2, а також моделями менеджменту EFQM [31].

Модель можна описати дев'ятьма взаємопов'язаними складовими, що охоплюють чотири основні сфери діяльності: взаємодію зі споживачем, пропозиції, інфраструктуру і фінансову ефективність системи, а саме споживацькі сегменти, ціннісні пропозиції, канали збуту, взаємовідносини з клієнтами, потоки надходження доходів (схвалення і надання ресурсів), ключові ресурси, види діяльності і партнери, структуру витрат.

Пропонована модель розвитку системи дистанційного навчання ЗСУ створить основу розроблення дорожньої карти розвитку дистанційного навчання для підготовки військових фахівців ЗСУ, що сприятиме швидшому та ефективному процесу створення єдиного військового освітнього простору, прискорить удосконалення системи військової освіти та підготовки.

За результатами аналізу функціонування системи дистанційного навчання ЗС України протягом 2017 – 2020 рр. та з урахуванням виявлених недоліків заплановані заходи щодо:

- створення порталу дистанційного навчання, який поєднуватиме пошукову систему навчальних курсів, інформаційний ресурс з останніми новинами щодо розвитку технологій дистанційного навчання в Україні та світі, забезпечить доступ до єдиної електронної бібліотеки, елементів організації і супроводження освітнього процесу;

- проведення нарад та зустрічей для вироблення загального розуміння мети і шляхів створення єдиного військового освітнього простору (освітньої

екосистеми) Збройних сил України;

– удосконалення навченості наукових і науково-педагогічних працівників ВВНЗ (ВНП ЗВО) з використанням технологій дистанційного навчання;

– подальшого залучення ВВНЗ (ВНП ЗВО) до використання платформи дистанційного навчання ЗС України в освітньому процесі;

– забезпечення можливості використання технологій дистанційного навчання у системі індивідуальної підготовки;

– розроблення нормативно-правових актів щодо врегулювання функціонування системи дистанційного навчання ЗС України та автентифікації користувачів [31].

Система дистанційного навчання має стати частиною системи військової освіти, метою якої є забезпечення використання дистанційного навчання як окремої, так і поєднаної з іншими формами навчання з видачею державних документів про освіту, а також дистанційного навчання за окремими курсами чи блоками курсів з видачею свідоцтв (сертифікатів) відповідних навчальних закладів системи військової освіти.

## РОЗДІЛ 2

### РОЗВИТОК СИСТЕМ ПІДГОТОВКИ ОСОБОВОГО СКЛАДУ ЗБРОЙНИХ СИЛ В УКРАЇНІ ТА КРАЇНАХ НАТО

#### **2.1. Освіта та індивідуальна підготовка військовослужбовців в країнах НАТО**

У країнах Альянсу військова освіта – важлива складова забезпечення національних інтересів і національної безпеки. Сучасне військове керівництво США вважає головною метою професійної військової освіти та управління талантами розвиток стратегічного мислення серед військовослужбовців, спроможних мислити критично і творчо, застосовувати військову міцність, проводити глобально інтегровані операції і воювати в умовах руйнівних змін.

Аналіз освітніх програм системи освіти і підготовки фахівців навчальних закладів НАТО показав, що система підготовки в навчальних закладах НАТО відрізняється від системи підготовки в національних навчальних закладах країн – членів Альянсу [38, с. 21].

Підготовка у навчальних закладах державах-членів Альянсу охоплює як професійну освіту так і професійну підготовку, а саме здійснюється поєднання формальної і неформальної освіти. Професійна підготовка поділяється на дві підсистеми: професійна підготовка та удосконалення фахової компетентності. Професійна підготовка має таку ж саму структуру, що і у навчальних закладах НАТО.

Наприклад, у США створено систему професійної військової освіти, поєднану з професійною підготовкою. У більшості держав – членів НАТО переважає професійна військова підготовка, а не військова освіта, що зумовлюється малою чисельністю збройних сил і невеликим державним замовленням. Так підготовка в навчальних закладах НАТО зосереджена виключно на професійній підготовці, тобто проходженні L-курсів курсів лідерства, від L1 до L4. Така підготовка спрямована на набуття офіцерами

виключно військовопрофесійних компетентностей без прив'язки до конкретної посади, тобто підготовка прив'язана до військових звань. Після проходження курсу L-2 офіцер набуває компетентностей, які дають йому право обіймати посади офіцера органу військового управління на рівні командування компоненти (Component command), після проходження курсу L-3 – обіймати керівну посаду органу військового управління на рівні командування компоненти (Component command) або офіцера органу військового управління на рівні Об'єднаного міжвидового штабу (Joint Headquarters), після проходження курсу L-4 – обіймати керівну посаду органу військового управління на рівні Об'єднаного міжвидового штабу (Joint Headquarters) або офіцера органу військового управління на рівні Вищого штабу союзницьких сил (SHAPE).

Відповідно до STANAG 2555 в країнах НАТО використовують термін базова підготовка (яку забезпечує країна) та підвищена підготовка (яку забезпечує НАТО).

Система підготовки офіцерів у республіці Латвія, Литва, Естонія мають спільні риси підготовки та включає: базову підготовку офіцерів (L1); відповідні кар'єрні курси офіцерів (тактичного (L2), операційного (L3) і стратегічного (L4) рівнів); курси за спеціальністю; кваліфікаційні курси та інші курси.

Базова військова освіта в країнах Балтії у військових навчальних закладах здобувається на основі вищої освіти (ступінь бакалавра) з обов'язковим навчанням на курсах професійної підготовки за відповідними спеціалізаціями з однієї загальної військової спеціальності. З метою підвищення рівня підготовки офіцера перед його призначенням на нову посаду, яка вимагає збільшення обсягу теоретичних знань і практичних навичок, передбачено навчання на певних курсах.

Кар'єрні курси є обов'язковою умовою для отримання більш високого рівня кар'єри офіцера.



Спеціалізовані курси та курси підвищення кваліфікації передбачають отримання офіцером військової спеціальності або кваліфікації, сприяють покращенню виконанню їм посадових обов'язків [39, с. 31].

Нормативно-правова база держав-членів НАТО у сфері освіти та підготовки офіцерів в якості основних документів встановлює політики і доктрини, які отримують подальший розвиток у системі директивних документів. Ця система регламентується ієрархією керівних документів від МС 0458\3 «Політика НАТО: Освіта. Підготовка. Навчання та Оцінювання (ETEE)», яка видається Військовим комітетом НАТО (Military Committee, MC), що встановлює цілі професійної військової освіти офіцера, спільний навчальний простір для навчання офіцерів і середовище професійної військової освіти офіцера до спільною директиви двох стратегічних командувань НАТО (Bi-Strategic Comand, Bi-SCs) «Освіта та індивідуальна підготовка (E&ITD) 075-007 від 10 вересня 2015 року» (далі – Директива) [40].

Наведені керівні документи становлять базу для організації та провадження освітньої діяльності і підготовки як у навчальних закладах НАТО, так і в національних закладах держав – членів Альянсу (Центрів удосконалення / Centers Of Excellence) і партнерів НАТО.

За думкою командування НАТО, «Разом, освіта та індивідуальна підготовка (E&IT) в рамках НАТО містять види діяльності, що розвивають уміння, знання та все інше, що необхідно для покладання обов'язків, і на основі яких можна правильно інтерпретувати інформацію та застосовувати обґрунтоване судження».

Управління освітою та індивідуальною підготовкою НАТО здійснюється за допомогою глобального програмування. Штаб Верховного головнокомандувача об'єднаних сил НАТО з трансформації, через Начальника підготовки об'єднаних сил НАТО управляє глобальним програмуванням та відповідною структурою дисциплін. Рішення НАТО з освіти та індивідуальної підготовки приймаються на основі підходу, обумовленого

потребами\вимогами. Вимоги до освіти та індивідуальної підготовки визначаються наступним:

1. Вимоги щодо здійснення діяльності. Ці вимоги використовуються для визначення того, що особа повинна бути готова робити і на якому рівні. Описана невідповідність між роботою особи в НАТО та роботою особи, яка пройшла підготовку в національному середовищі. Вимоги щодо здійснення діяльності впливають із задач, які особа вирішує, виконуючи основні обов'язки під час операцій або під час обіймання посад у структурі сил або командній структурі НАТО. Вимоги щодо здійснення діяльності можуть також впливати із щорічних рекомендацій Верховного головнокомандувача об'єднаних сил НАТО в Європі щодо освіти, підготовки, навчань та оцінювання.

2. Вимоги/ потреби обсягів підготовки. Встановлюється кількість підготовленого особового складу для задоволення конкретних вимог щодо здійснення діяльності впродовж визначення періоду часу.

Програма освіти та індивідуальної підготовки відповідно до Директиви складається з форумів з питань планування та координації, а також системи підтримки управління підготовкою, електронної програми освіти та індивідуальної підготовки (e – ITER) для управління вимогами щодо обсягів підготовки в рамках Глобального програмування – процесу планування підготовки (e – ITER) – яка забезпечує компонент освіти та індивідуальної підготовки системи НАТО з управління підготовкою.

Програма e – ITER створена для управління обсягами підготовки за річний період, проектування вимог щодо обсягу освіти та підготовки на майбутній рік, а також надання даних аналізу тенденцій з попередніх років, також програма e – ITER містить більш широкі функціональні можливості, а саме:

A – Каталог можливостей освіти та підготовки.

B – План індивідуальної підготовки.

C – Дистанційна форма навчання.

D – Розклади курсів.

Відповідно до директиви MC 0458\з [41] штаб Верховного головнокомандувача об'єднаних сил НАТО з трансформації відповідає за зміст і сертифікацію курсів. З метою впровадження у військовому закладі процесу постійного вдосконалення Начальник підготовки об'єднаних сил НАТО проводить щорічну інституційну акредитацію та може прийняти такі рішення: «Безумовна акредитація», «Умовна акредитація» та «Без акредитації». Визначення та надання ефективних, результативних та економічно прийнятих рішень щодо освіти та індивідуальної підготовки досягається завдяки системному підходу НАТО до підготовки на основі глобального програмування.

Слід зазначити, що поєднана система освіти та підготовки НАТО охоплює індивідуальну й колективну підготовку (рис. 2.1), яка регламентується нормативними документами [41–43].

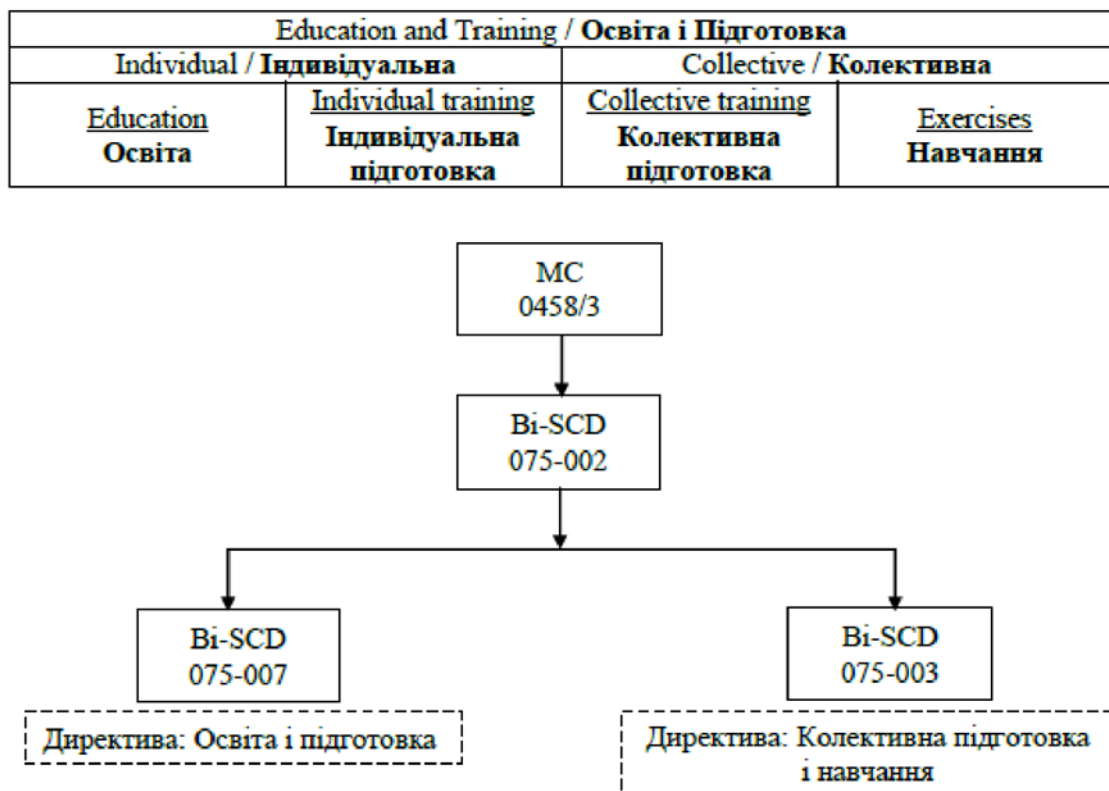


Рис. 2.1. Політика та директиви НАТО щодо освіти та підготовки [44]

При цьому всі навчальні заклади, котрі здійснюють підготовку фахівців для збройних сил Альянсу, мають проходити акредитацію, що висуває низку вимог щодо відповідності закладу освіти певним критеріям, алгоритм проведення якої визначається Директивою. Крім того, визначені керівними документами НАТО освітні та підготовчі курси підлягають сертифікації відповідно до трьох категорій: «включені до списку», «вибрані» та «затверджені».

Слід відмітити, що «затверджені» курси проводяться лише акредитованими в НАТО навчальними закладами, задовольняють потреби НАТО і відповідають вимогам Директиви, а курси, які мають категорію «включені до списку» в основному знайомлять з національними можливостями і мають широкий спектр навчальних цілей.

Водночас підготовка в навчальних закладах країн – членів Альянсу охоплює як вищу освіту, так і професійну підготовку.

Професійна підготовка поділяється на дві підсистеми: професійна підготовка й удосконалення фахової компетентності. Професійна освіта має таку саму структуру, що й у навчальних закладах НАТО, за винятком того, що в одних країнах, наприклад у Канаді, підготовка здійснюється без прив'язки до виду збройних сил, в інших – з такою прив'язкою (США, ФРН) [10, с.21].

Основним нормативно-правовим документом, у сфері освіти та підготовки країн НАТО, що встановлює головні пріоритети та регламентує шляхи і способи досягнення визначених цілей, є політика. Проте існують певні відмінності у структурі та змісті цього документу, який стандартизує процеси розвитку військової освіти в НАТО та державах-членах НАТО. Ці відмінності стосуються перш за все, особливостей розвитку галузі воєнної науки у кожній державі. На здійснення освітньої діяльності у межах цієї галузі орієнтується США, розробляючи власну політику військової освіти. Проте більшість європейських держав-членів НАТО позбавлені такої можливості, застосовуючи спільні стандарти розвитку військової освіти, викладені у відповідних нормативно-правових документах НАТО.

Так, у Галузевій рамці кваліфікацій «професія військового офіцера» (Хартія SQF-MILOF) описується контекст, управління та етапи розробки, затвердження та впровадження SQF-MILOF, загальноєвропейської (транснаціональної) кваліфікаційної системи для професії військовослужбовця. Основною метою SQF-MILOF є запропонувати державам-членам інструмент перехресного посилення для військових кваліфікацій, щоб кваліфікація, здобута в одній державі Альянсу, могла бути порівняна з подібною кваліфікацією, наданою іншою державою членом Альянсу [45].

Велика кількість установ, що забезпечують базову освіту та підготовку офіцерів, використовують дерево компетенцій для визначення результатів навчання у загальних модулях та деяких національних навчальних програмах. Цей метод також був використаний як основа для узгодження повної галузевої системи кваліфікацій (SQF) з Національною системою кваліфікацій (NQF). Дерево компетенцій SQF-MILOF охоплює знання, навички, самостійність та відповідальність, які офіцер повинен продемонструвати у восьми областях:

1. Військова служба.
2. Військовий технік.
3. Лідер і особа, що приймає рішення.
4. Бойовий зразок для наслідування.
5. Комунікатор.
6. Учень та вчитель / тренер.
7. Критичний мислитель і дослідник.
8. Актор міжнародної безпеки / дипломатії.

Європейська система кваліфікацій (EQF) призначена виступати як інструмент перекладу на рівні ЄС для національні кваліфікації, що охоплюються Національними рамками кваліфікацій (НКК). EQF не використовується будь-якою державою безпосередньо, але служить центральною точкою відліку для полегшення порівняння. EQF описує вісім еталонних рівнів навчання впродовж життя з точки зору результатів навчання.

(EQF) спрямована на охоплення всіх рівнів навчання в системі вищої та професійної освіти.

Держави-члени застосовуватимуть SQF-MILOF шляхом перехресних посилань на свої національні військові освітні та навчальні програми для SQFMILOF та EQF через їх галузеві НКР.

Останнє актуалізує важливе питання про значення геополітичного положення країни, її участі у певному воєнно-політичному альянсі, а також стану операційного та безпекового середовища. Так, з урахуванням геополітичного положення США (територія яких знаходиться у віддаленому воєнно-географічному районі відносно традиційних театрів воєнних дій, ступенева підготовка офіцерських кадрів виключно на визначені первинні посади є достатньою для кадрового забезпечення для умов як мирного, так, напевно, і воєнного часу. Для багатьох країн в умовах мобілізаційного розгортання ступенева система підготовки офіцерських кадрів, яка не передбачає підготовку до певного спектру первинних і наступних посад тактичного рівня, в умовах їх прискореної «ротації» може ускладнити кадрове забезпечення збройних сил. Слід зазначити, що воєнно-політичне керівництво НАТО та національні органи управління військовою освітою розглядають стандартизацію результатів навчання здобувачів як основний спосіб досягнення взаємної сумісності різних національних контингентів під час виконання спільних завдань.

На основі вивчення та аналізу освітніх програм системи військової освіти навчальних закладів НАТО та держав – членів Альянсу, а також досвіду апробації курсів професійної військової освіти у Міністерстві оборони України розроблена перспективна система військової освіти, яка складається з трьох функціональних складових: базова освіта, професійна військова освіта та підвищення кваліфікації.

На сьогодні держави-члени НАТО відповідно до Концепції комплексного (всеосяжного) підходу (Comprehensive Approach) застосовують єдині стандарти (Стандарти оперативного планування операцій – COPD) [46,

с. 232], що зумовлює поєднання спільних зусиль різних складових сектору безпеки і оборони, діяльності органів військового та невійськового управління у системі спільних штабів у процесі планування і проведення операцій, а саме:

- на стратегічному рівні – Strategic Operational Planning Group (SOPG) (група оперативного планування стратегічного рівня);
- на оперативному рівні – Joint Operational Planning Group (JOPG) (спільна група оперативного планування);
- на тактичному рівні – Сотропепт Соттапдс (командування компоненти), для Командування повітряним компонентом – Air Operational Planning Group (група оперативного планування повітряних сил).

Досвід планування і проведення операцій силами НАТО показав, що для забезпечення ефективності цього процесу доцільним є створення тимчасових підрозділів, до функціональних обов'язків яких належить координація дій держав-членів НАТО та держав-партнерів, які не входять до складу НАТО. Такий підхід передбачає високий рівень професійної освіти та підготовки офіцерів і військових фахівців, залучених до процесу планування і проведення операцій за стандартами НАТО. Розвиток системи ПВО в Україні має враховувати потенціальну можливість виконання офіцерами ЗСУ відповідних завдань у складі спільних груп планування.

Для України край важливо врахування основних тенденцій розвитку сучасної системи військової освіти в країнах НАТО, а саме: системний підхід до організації й здійснення підготовки офіцерських кадрів, інформаційно-телекомунікаційної мережі системи військової освіти, розвинена інфраструктура системи підготовки, багатоступеневість військової підготовки, використання спеціалізованих навчальних центрів, підвищення кваліфікації протягом усієї військової служби, забезпечення престижності навчання, поваги до історії, традицій, гуманізація, демократизація, інформатизація й технологізація навчального процесу, упровадження системи управління якістю освіти.

## 2.2. Проблеми системи підготовки особового складу Збройних сил України

Відповідно до «Державної програми розвитку Збройних сил України на період до 2020 року», склада – «Професіоналізація» [47] значні зміни за результатами реформи мали відбутися не лише у структурах ЗСУ та у законодавстві. Програма ставила перед собою амбітну ціль – змінити саме ставлення до армії та покладених на неї задач.

За програмою, у військових мали відбутися зміни у ментальності та образах мислення. Значна робота планувалася щодо покращення мотивації військовослужбовців. Професіоналізація ЗС вимагала змінити підхід до комплектування особового складу в особливий період. Удосконалення принципів комплектування мали опиратися на підходи держав – членів НАТО. Саме комплектація бойового складу мала стати локомотивом змін у професіоналізації ЗСУ.

Згідно з програмою, у цьому напрямку планувалося:

- внести необхідні зміни до законодавства;
- провести комплекси заходів з підвищення привабливості служби;
- започаткувати службу військового духівництва (капеланська служба);
- відповідати передовим стандартам у методиках підготовки;
- база освіти мала бути перенаправлена на досвід АТО, бойових дій, міжнародних операцій;
- гарантувати ефективну підготовку наукових, науково-педагогічних кадрів;
- сформуванати резерв людських ресурсів;
- створити Єдиний державний реєстр військовозобов'язаних;
- забезпечити ефективне функціонування системи підготовки резервістів та військовозобов'язаних;
- взяти за стандарт комплектування військовослужбовцями за контрактом – до 80 %;



- ввести раціональне співвідношення офіцерського складу(вищі офіцери – 0,2 %, старші офіцери – 39,8 %, молодші офіцери – 60 %);
- забезпечити укомплектованість посад до 71 % для молодшого офіцерського складу та створення резерву 130 тис. осіб [47].

У сфері підготовки було визначено чотири групи завдань (рис. 2.2):

1. Удосконалення законодавства з урахуванням досвіду АТО.
2. Удосконалення навчально-матеріальної бази.
3. Забезпечення сумісності із збройними силами держав-членів НАТО.
4. Спільна підготовка ЗСУ з іншими складовими сил оборони.

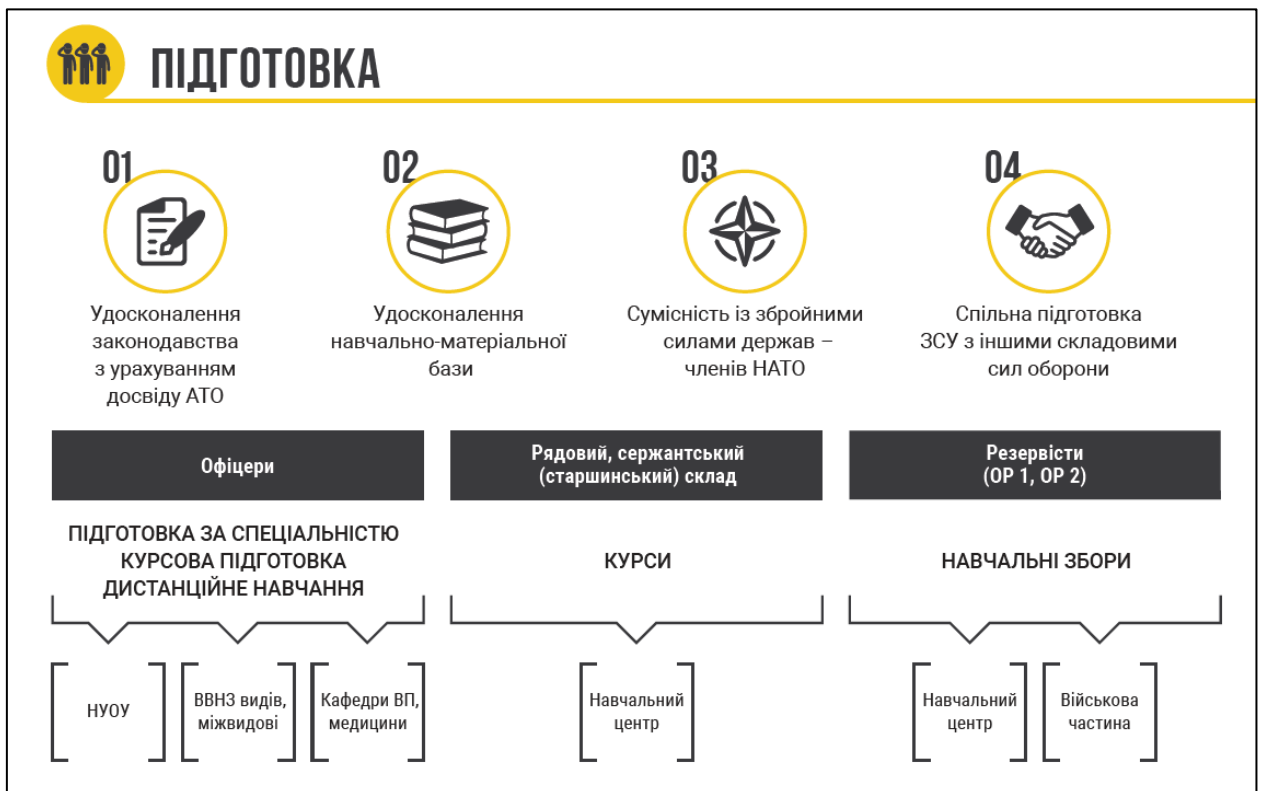


Рис. 2.2. Завдання у сфері підготовки військовослужбовців за «Державною програмою розвитку Збройних сил України на період до 2020 року» [47]

Зазначені завдання сформували відповідні нові виклики у сфері розвитку професійної компетентності військовослужбовців у містах постійної дислокації.

Характерною ознакою «гібридних» збройних конфліктів є збільшення в досягненні цілей конфлікту питомої ваги інформаційно-психологічного впливу на особовий склад військ (сил) з метою дезорієнтувати його в обстановці, знизити здатність до опору, викликати непокору командирам і бажання до дезертирства. Так, серед особового складу ЗС України, як порівняти з війнами інших періодів, у ході АТО значно зросли психогенні втрати [15].

Серед основних проблем – формування достатнього рівні психологічної підготовки для забезпечення належного рівня психологічної готовності військовослужбовців. Основними ознаками психологічної готовності воїна до бою є такі: відсутність метушні або замкнутості, розважлива, рівна поведінка; чітке, безпомилкове виконання наказів і команд; нормальний фізіологічний стан (частота пульсу, дихання, колір обличчя тощо).

Виділяють три рівні стану психологічної готовності до бою: низький, середній і високий [48].

Низький рівень проявляється в тому, що воїн не впевнений у собі, у нього відсутнє прагнення до протиборства, він нерішучий, надмірно метушливий або замкнутий, припускається помилок при виконанні найпростіших команд.

Для середнього рівня характерне поєднання впевненості в собі та інших з недостатнім прагненням до протиборства й рішучих дій. Воїн допускає незначні помилки при виконанні команд, його фізіологічний стан близький до норми.

Високий рівень відрізняє бажання боротьби, відсутність сумнівів, прагнення випробувати себе, домогтися перемоги над противником. На такому рівні психологічної готовності воїн довго перебувати не може, спрацьовують захисні механізми психіки й фізіології людини. Тому дуже важливо військовослужбовцям уміти підтримувати в себе та інших перед боєм середній рівень, а при переході до бойових дій домагатися високого рівня психологічної готовності.

У процесі бойового навчання кожен воїн повинен активно удосконалювати свою професійну й психологічну підготовку [48].

Ефективним засобом підготовки до бою зарекомендувало себе уявне промовляння послідовності власних дій, спочатку в уповільненому, безпомилковому, а потім зростаючому темпі. Коли військовослужбовець подумки вживається в обстановку настільки, що мимоволі починає робити рухи, це говорить про встановлення міцного зв'язку між свідомістю та дією. Виходячи з такого підходу, достовірний висновок про психологічну підготовленість військовослужбовців до діяльності в бойових умовах можна зробити тільки за наслідками оцінки їх діяльності, що здійснюється ними при моделюванні різних чинників [48–49].

Оцінювання початкового рівня психологічної готовності та стійкості до ведення бойових дій необхідне для підготовки початкових даних. Вони, зі свого боку, потрібні для визначення дозування рівня психічних навантажень особового складу у процесі занять із бойової й гуманітарної підготовки.

Поняття психологічної готовності та стійкості містить безліч компонентів. Їх послідовна діагностика можлива, але дуже затратна за часом і посильна тільки фахівцю-психологу з високим рівнем підготовки. Однак ефективність її оцінювання досягається формуванням експертної групи, члени якої повинні мати базову психолого-педагогічну підготовку. Окрім цього необхідно знати не тільки індивідуальний рівень психологічної готовності та стійкості, але й рівень готовності підрозділу, а це не просто сума індивідуальних показників. Тому для визначення початкового рівня психологічної готовності та стійкості як індивідуальної (кожного військовослужбовця), так і підрозділу, фахівці рекомендують застосовувати інтегральний показник, що може слугувати індикатором властивості, яка діагностується, зважаючи на результати діяльності військовослужбовців при виконанні будь-яких нормативів бойової підготовки в умовах моделювання впливу психологічних чинників бою на їхню психіку [48]. Під час психологічної підготовки підлеглих командирам підрозділів важливо

зосередитися на актуалізації бойових мотивів, роз'ясненні цілей і необхідності майбутніх бойових дій.

Таким чином, наявною є проблема організації належного оцінювання психологічної готовності та стійкості військовослужбовців у містах постійної дислокації.

Іншою проблемою, що потребує нагального вирішення, є також проблема професійного вигоряння офіцерського складу, суть якої проявляється у зниженні офіцером службової активності, у його байдужості до справ у підрозділі (частини), у відсутності прагнення до професійного вдосконалення, в уникненні від прийняття самостійних відповідальних рішень, у перекладанні багатьох своїх службових обов'язків на інших посадових осіб тощо [17].

Проаналізуємо причини цього феномену.

По-перше, вигоряння часто пов'язане з тим, що професія військовослужбовців відповідно до Конституції України, військових статутів та інших нормативних актів обмежує громадські права офіцера та стає на заваді для розвитку його особистості, тобто в якійсь момент він чітко починає усвідомлювати, що він загнаний в тісні службові межі. Офіцер починає переосмислювати ситуацію, його ціннісні орієнтири, як правило, змінюються, а саме – професійна діяльність відходить на другий план.

По-друге, на старті службової кар'єри молода людина прагне до певних висот. При цьому вона сподівається, що, досягнувши заповітних вершин, зможе позбутися своїх потаємних тягот і турбот (здобути незалежність, спокій, фінансове благополуччя, можливість вільно розпоряджатися своїм часом, робити те, що хочеться). Насправді ж виходить, що командир не може вільно розпоряджатися своїм часом, а змушений постійно підлаштовуватися під вимоги службової. Як захисна реакція на цей внутрішній розбрат в таких випадках, – ефект вигоряння.

По-третє, причина професійного вигоряння офіцерського складу командної ланки пов'язана з тим, що в результаті раптової зміни зовнішніх

обставин життя і служби, що викликається слабко продуманою реорганізацією і скороченням кількості особового складу або, взагалі, ліквідацією всього структурного підрозділу, службова діяльність стає надто складною. У цій ситуації офіцер повинен все починати з нуля. Часто така перспектива його лякає, усвідомлення ж можливих складнощів вихолощує залишок сил і офіцер, якщо і продовжує службу, то робить це ніби по інерції, не виявляє ніякої активності та ініціативи.

По-четверте, причина професійного вигорання офіцерського складу командної ланки пов'язана з тим, що офіцер розпочинає службову діяльність, здійснює керівництво підрозділом заради певної мети, а сам, між тим, порою ненавидить цей процес. Щоденний прихід на службу, розбір виконаних завдань, інформація про проблеми особового складу, що знову виникли, сприймається ним як незворотне зло, яке він повинен виносити заради отримання грошового забезпечення.

По-п'яте, офіцер за довгі роки служби, чесно і сумлінно ставився до служби, постійно працював над собою і нарешті досяг певного службового становища, в цілому не поганого. І зрозумів, що більшого він не досягне, це його межа, рубіж по здібностям і можливостям, по ситуації, що складається у війську (скорочення ЗСУ, обмеженість вищих посад тощо). До того ж він втомився, працюючи на межі своїх сил [17].

Військовому керівнику в роботі з офіцерським складом слід знати і розуміти ці причини, вміло впливати на фактори, що викликають ефект професійного вигорання військового управлінця і вміло вживати відповідних заходів щодо попередження цього феномену або хоча б його мінімізації.

До проблем розвитку професійної компетентності військовослужбовців у містах постійної дислокації належать складність забезпечення процесів «освіти протягом життя» та доступу до найкращих методик викладання та фахових викладачів.

Дійсно, одним із прикладів впровадження нових інноваційних підходів щодо досягнення високого рівня практичної підготовки військових фахівців та

формування у них професійних компетентностей є застосування дистанційної форми навчання. Наближення військової освіти до сучасних вимог можливе лише за рахунок впровадження безперервної ступеневої системи навчання військових фахівців «протягом усього життя». Забезпечити таке навчання додатковим, дидактичним та іншим матеріалом допомагають саме дистанційні методи навчання [50].

Процес дистанційного навчання, виховання та розвитку особистості (в класичному розумінні) відбувається у специфічному веб-середовищі, системно організованій сукупності веб-ресурсів навчальних дисциплін (програм), програмного забезпечення управління веб-ресурсами, засобів взаємодії суб'єктів дистанційного навчання та управління дистанційного навчання. З точки зору підготовки військового фахівця, проблемним питанням є те, що більшість дисциплін військової освіти специфічні і вимагають значного часу на відпрацювання практичних навичок або мають гриф обмеження і не можуть бути використані у загальнодоступній мережі інтернет. Це питання потребує додаткової уваги та опрацювання.

Зауважимо, що специфіка підготовки військових фахівців визначає деякі особливості впровадження дистанційної форми навчання в системі військової освіти. Освітній процес за дистанційною формою навчання на першому етапі втілення можна поділити на чотири напрями:

- навчання в межах системи військової освіти слухачів, студентів ВВНЗ (підготовка офіцерів запасу), фахівців для інших силових структур та іноземних військовослужбовців;
- підвищення кваліфікації та курсова підготовка офіцерів Збройних сил України;
- надання можливості військовослужбовцям строкової служби (служби за контрактом) отримати освіту за дистанційною формою навчання за рахунок МО України (умови контракту);
- надання можливості військовослужбовцям Збройних сил України отримати вищу освіту за дистанційною формою навчання за особистий

рахунок [50].

При дистанційному навчанні забезпечується систематична й ефективна інтерактивність, причому не тільки між тими, хто навчає, і тими, кого навчають, але й останніх між собою, незалежно від того, на якому носії розміщено основний зміст навчання (в мережах чи на CD-диску). Така взаємодія здійснюється на основі комп'ютерних телекомунікацій, але зберігаються всі елементи навчально-виховного процесу (викладач, підручник, засоби навчання, методи навчання й організаційні форми), чого не можна сказати про заочну форму навчання [50].

Досвід застосування системи дистанційного навчання військовослужбовців свідчить, що на основі платформи Moodle можна забезпечувати реалізацію наступних форм навчання:

- лекційні заняття в Інтернеті з практичними заняттями в аудиторії;
- самостійне вивчення електронного курсу навчальної дисципліни з подальшим тестуванням в режимі on-line;
- традиційні заняття з наступним їх обговоренням у форумі чи чаті;
- групова робота над ситуативним завданням із застосуванням Інтернет-технологій із наступним його обговореннями в аудиторії;
- вебінари (спосіб організації зустрічей он-лайн, формат проведення семінарів, тренінгів та інших заходів за допомогою Інтернету);
- інші комбінації електронних інтернет-технологій і традиційних методик навчання [50].

Водночас, алізуючи можливості застосування системи дистанційного навчання на основі об'єктно-орієнтованого динамічного навчального середовища Moodle, визначають ряд недоліків:

- система Moodle не сертифікована для впровадження у навчальний процес в Збройних силах України;
- специфіка корпоративної спрямованості МО України не дозволяє використовувати документи обмеженого доступу в контурах публічних інформаційно-телекомунікаційних мереж, а більшість навчально-методичних

фондів військових навчальних закладів мають найнижчий рівень обмеженості «Для службового користування»;

– при використанні віддаленими користувачами системи LMS Moodle виникають ускладнення у набутті ними практичних навичок в експлуатації озброєння та військової техніки. Засоби віртуальної реальності, комп'ютерні тренажерні імітаційні засоби практичної діяльності не в змозі замінити реальну практичну роботу з реальним озброєнням та військовою технікою та вдосконалити бойове злагодження;

– значне навантаження на викладачів зі складання програм і наповненню матеріалів навчального курсу, особливо коли предметна область навчання постійно зазнає змін. Іноді це вимагає уведення додаткових посад;

– складність в реалізації вмінь, що вимагають колективних дій, командирських та лідерських якостей;

– вирішення завдань захисту інформації на законодавчому рівні, визначення сертифікованих протоколів та інтерфейсів для роботи через віртуальні приватні мережі [50].

На вирішення окреслених проблем спрямовані пропозиції щодо вдосконалення процесів розвитку професійної компетентності військовослужбовців у містах постійної дислокації, які буде наведено у Розділі 3 магістерської роботи.

### **2.3. Інноваційна військова освіта: перспективи розвитку в Україні**

Провідною тенденцією розвитку системи військової освіти у країнах-членах НАТО є її професіоналізація з метою підвищення ефективності підготовки офіцерів та військових фахівців. Досвід країн-членів НАТО свідчить про те, що система підготовки офіцерів та військових фахівців для сил безпеки і оборони має такі особливості: чітко виражена спеціалізація, інтенсивність та короткостроковість освітнього процесу. Водночас для підготовки офіцерських кадрів в якості пріоритетів визначається практичне



спрямування навчання, що зорієнтовано на вирішення конкретних практичних завдань; вивчення важливих для безпеки держави предметів в області міжнародних відносин; якісний відбір кадрів для сил безпеки і оборони; використання принципу навчання протягом життя. Кардинальні зміни структури системи військової освіти, які характерні для більшості країн-членів НАТО, мають на меті побудову сучасної моделі професійної військової освіти, що забезпечує підготовку офіцерів, здатних на практиці вирішувати складні завдання, пов'язані з усім комплексом проблем, що виникають в оперативному середовищі [51].

Варто зауважити, що ефективне вирішення проблем, пов'язаних із забезпеченням інтересів національної безпеки і оборони, не обмежується виключно застосуванням Збройних сил (далі – ЗС) держави, які є лише одним з елементів системи забезпечення національної безпеки і оборони й мають співпрацювати, проводити спільні операції та заходи з іншими складовими сил безпеки й оборони. Потрібним є розширення можливостей сумісності не тільки на рівні видів та родів ЗС, але й на рівні міжвідомчої взаємодії та координації. Водночас мають бути створені умови для забезпечення сумісності видів та родів ЗС з підрозділами інших складових сил безпеки і оборони на всіх рівнях, що має на меті отримання якісної переваги, як основи успішного застосування військової сили, на підґрунті професіоналізації військової освіти, сучасний стан якої характеризується інституційною розгалуженістю, традиційною орієнтацією на фундаментальну підготовку [52; 53]. Це свідчить про нагальність потреби розвитку професійної складової військової освіти, змін у структурі системи військової освіти у безпосередньому зв'язку з вирішенням питань узгодженості процесів отримання вищої військової освіти, професійного та кар'єрного зростання офіцерів, що є одним з важливих пріоритетів підвищення боєздатності військ (сил), обумовлюючи необхідність трансформації системи військової освіти.

На сьогодні основні напрями трансформації військової освіти України визначені у законодавчій та нормативно правовій базі, відповідно до якої передумовами для розробки нової системи військової освіти є:

1. Розвиток Збройних сил України здійснюється за стандартами НАТО, що сприяє досягненню сумісності зі збройними силами провідних держав світу.
2. Створення єдиної уніфікованої системи освіти та підготовки особового складу сил безпеки і оборони з урахуванням досвіду держав-членів НАТО.
3. Необхідність формування ефективної системи професійної військової освіти, інтегрованої в державну систему освіти.
4. Забезпечення централізованої підготовки особового складу сил безпеки оборони оперативного та стратегічного рівнів.
5. Професійна військова освіта має стати підґрунтям для формування професійної армії, як школи лідерства.
6. Реалізація принципу «Освіта впродовж військової кар'єри».
7. Забезпечення якості вищої освіти та професійної військової освіти відповідно вимогам стандарту НАТО Vi-SCD 075-007 «Освіта і підготовка».
8. Впровадження системи акредитації військової освіти у вищих військових навчальних закладах з урахуванням потреб та специфіки сил безпеки і оборони.

Ці напрями визначені з урахуванням євроатлантичних прагнень України й потребують обов'язкового врахування досвіду країн-членів НАТО щодо імплементації сучасної інноваційної моделі військової освіти у практику.

Досвід держав-членів НАТО, зокрема США, вказує на необхідність поєднання формальної і неформальної освіти [54–55]. Одним з основних питань у цьому аспекті є забезпечення якості військової освіти. Водночас, як свідчить аналіз нормативно-правової бази НАТО з питань організації вищої освіти та професійної військової освіти, система підготовки та освіти НАТО регламентується ієрархією керівних документів – від Політики до Директив

[56; 57]. Ці керівні документи є основою для організації і провадження освітньої діяльності у навчальних закладах НАТО, національних закладах держав-членів Альянсу та країн-партнерів. Водночас керівні документи НАТО у сфері регулювання військової освіти передбачають поєднання освіти і підготовки.

Аналіз свідчить, що освіта та підготовка в навчальних закладах НАТО зосереджена на професійній підготовці, тобто проходженні L-курсів [58]. Така підготовка спрямована на набуття офіцерами та військовими фахівцями виключно військово-професійних компетентностей, не прив'язаних до функціональних особливостей конкретної посади, але враховує військові звання (рис. 2.3).

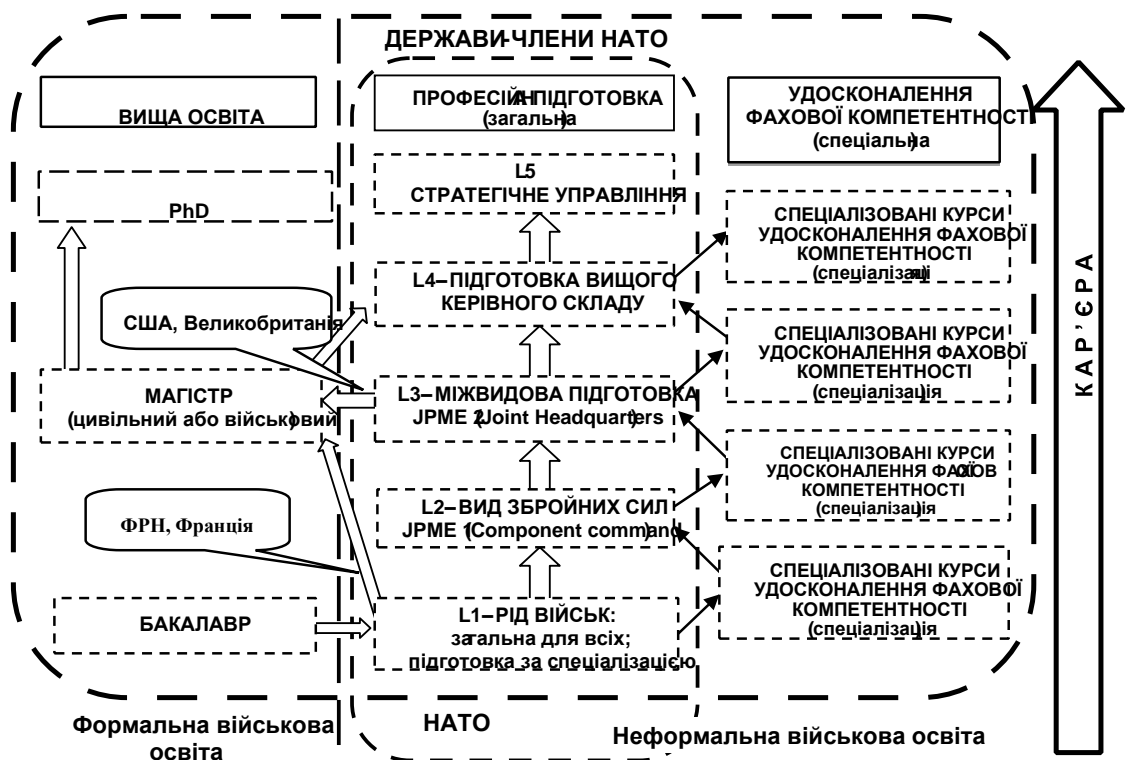


Рис. 2.3. Спрощена схема освіти та підготовки у державах-членах НАТО

Після проходження L-курсів відповідного рівня офіцер набуває компетентностей, які дають йому право обіймати посади офіцера в органах

військового управління на рівні командування компоненти (Component command). Проходження курсу L-2 дає можливість обіймати керівну посаду в органах військового управління на рівні командування компоненти (Component command). Проходження курсу L-3 дає можливість обіймати керівну посаду офіцера органу військового управління на рівні Об'єднаного міжвидового штабу (Joint Head-quarters).

Після проходження курсу L-4 офіцером отримує можливість обіймати керівну посаду органу військового управління на рівні Об'єднаного міжвидового штабу (Joint Head-quarters) або офіцера органу військового управління на рівні Вищого штабу союзницьких сил (SHAPE). Окремими етапом кар'єрного зростання є можливість проходження курсу L-5 (для генералів, адміралів, державних службовців вищого рівня, керівників сектору безпеки і оборони), розрахованого на забезпечення вищого рівня державно-політичного та військового управління.

Загальним принципом побудови підготовки в навчальних закладах НАТО є охоплення освіти та підготовки, а основними умовами функціонування системи військової освіти за досвідом держав-членів НАТО є: поєднання формальної і неформальної освіти шляхом інтеграції професійної військової освіти у вищу освіту та зарахування кредитів з неформальної освіти у формальну.

Для розробки перспективної інноваційної моделі системи військової освіти України доцільно взяти за основу систему освіти та підготовки НАТО у рамках єдиного комплексу навчальних закладів НАТО та національних навчальних закладів держав-членів НАТО [59]. Такий підхід повністю вкладається у рамки діючого національного законодавства, створюючи можливість для проведення необхідних трансформацій системи військової освіти. Так, відповідно до Закону України «Про освіту» визначено наступні види освіти: формальна, неформальна та інформальна [60]. У випадку з військовою освітою доцільно зазначити, що формальна освіта охоплює вищу освіту, а неформальна – професійну військову освіту та підвищення

кваліфікації. При цьому формальна освіта передбачає досягнення здобувачами визначених стандартами вищої освіти результатів навчання відповідного рівня освіти (першого, другого, третього та наукового) і здобуття кваліфікацій, що визнаються державою. Неформальна освіта поділяється на дві підсистеми: професійна військова освіта та підвищення кваліфікації. Фактично, професійна військова освіта – це спеціалізована освіта, яка здобувається у неформальній освіті за освітніми програмами з метою набуття відповідних рівнів військової освіти (тактичного, оперативного та стратегічного), вдосконалення професійного рівня військового фахівця, набуття фахових компетентностей, що забезпечують виконання службових (бойових) функцій.

За наведеним підходом система військової освіти налічує три функціональні складові: вища освіти, професійна військова освіта та підвищення кваліфікації, які, в якості основних складових, формують модель системи військової освіти (рис. 2.4). Вітчизняні науковці запропонували подібну модель, обґрунтувавши її на теоретичному рівні [58]. Зважаючи на її високий потенціал щодо практичної реалізації та імплементації основних принципів професійної військової освіти зарубіжних країн, зокрема країн-членів НАТО, у вітчизняну систему військової освіти, ми приймаємо запропонований вітчизняними науковцями підхід та модель за основу формування інноваційної моделі системи військової освіти, доповнивши її важливим елементом.

У представленій моделі основним інноваційним елементом є запропонована система професійної військової освіти, що є новітнім у вітчизняній системі військової освіти, створюючи умови отримання вищої освіти, професійної військової освіти на основі принципу навчання протягом життя та забезпечуючи умови кар'єрного зростання офіцерів, успішного проходження ними служби у військах (силах), органах військового управління тощо.

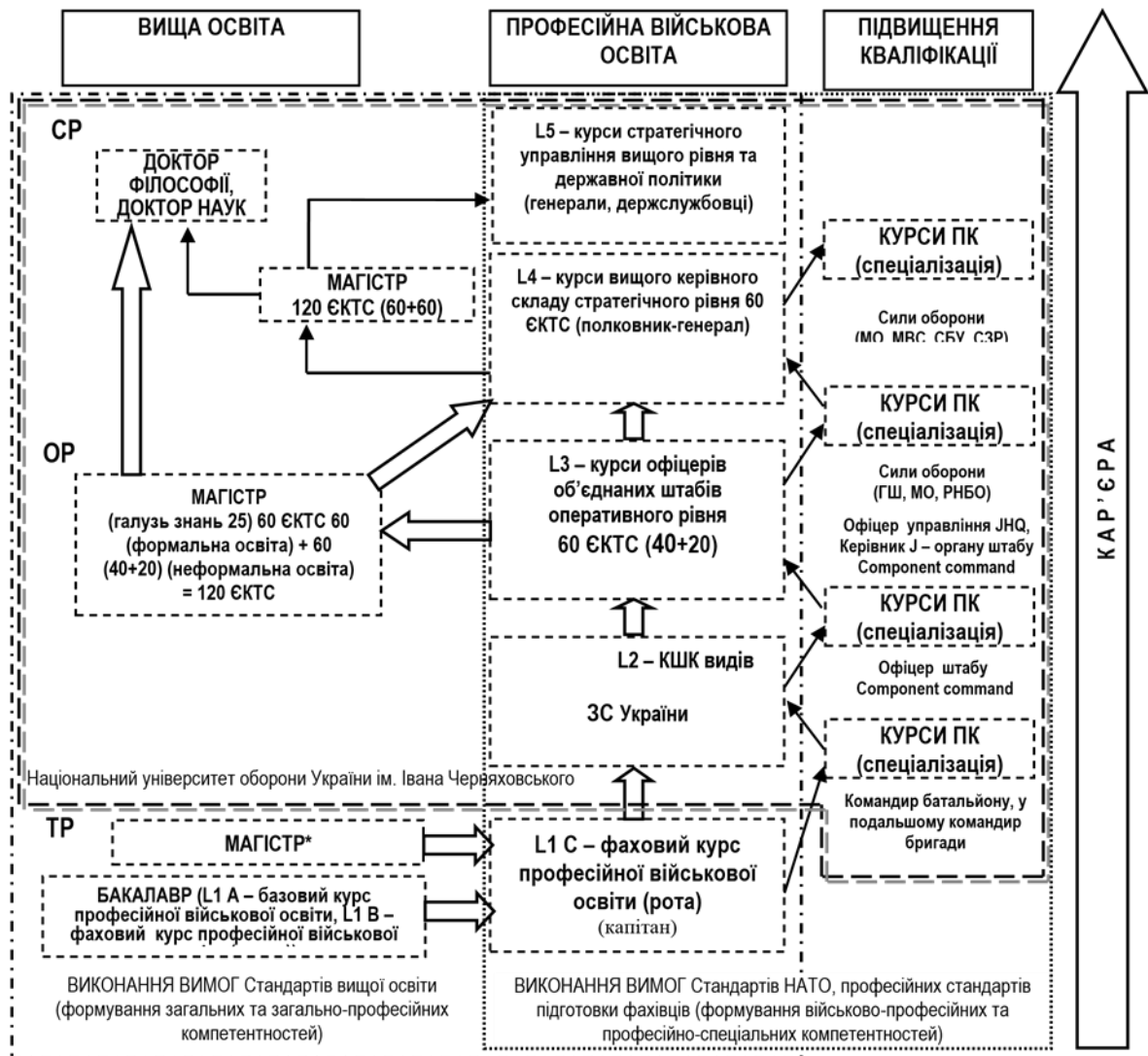


Рис. 2.4. Модель системи військової освіти та підготовки для офіцерського складу

Підчас навчання за освітньо-професійною програмою підготовки бакалавра та магістра за цивільними галузями знань, курсанти проходять базовий курс професійної підготовки L-1A та L-1B. Така підготовка дозволить випускнику обіймати первинні посади у військових підрозділах (командир взводу, заступник командира роти). Перед призначенням на посаду командира роти офіцер обов'язково повинен пройти фаховий курс професійної освіти L-1C (рота) на базі видового ВВНЗ.

У подальшому професійна військова освіта військових фахівців здійснюється на курсах L-2, L-3, L-4, L-5, за визначеним інституційним

розподілом, який враховує рівень військової освіти ВВНЗ (тактичний, оперативний, стратегічний) та інституційні спроможності щодо забезпечення підготовки фахівців на кожному рівні професійної військової освіти.

Підготовка на курсах L-1A, L-1B, L-1C та L-2 має проводитись в об'єднаних групах за видовою належністю Збройних сил України. Підготовка на курсах L-3, L-4 та L-5 – в об'єднаних групах без видової належності усіх сил безпеки і оборони. Такий підхід дозволить сформувати єдине розуміння щодо планування та ведення об'єднаних операцій.

Однією з головних вимог до офіцерів, які плануються для призначення на керівні посади в органах військового управління, є здобуття ступеня вищої освіти магістр. Ураховуючи це, доцільно в документі про закінчення курсів L-(2-4) вказувати обсяг навчального навантаження в кредитах ЄКТС з метою подальшого їх трансферу в магістерську підготовку в якості освітніх компонентів, які сприяють набуттю здобувачем вищої освіти військово-професійних та професійно-спеціальних компетентностей та досягненню програмних результатів навчання. Поряд із проходженням курсів L-2, L-3, L-4 з метою забезпечення виконання певних (специфічних) посадових обов'язків здійснюється підготовка офіцерів у системі курсів підвищення кваліфікації різної тривалості [58].

Принципово важливим у запропонованій моделі системи військової освіти, порівняно з попередніми варіантами, є введення курсів L-5. Так, якщо програми ПВО L-4 готують офіцерів до розробки та проведення воєнних операцій, у тому числі спільних операцій, під час проходження служби на посадах керівного складу в органах військового управління, то програми ПВО L-5 мають основним акцентом розвиток лідерських якостей генералів/адміралів і державних службовців у сфері міжурядової, міжвідомчої координації та взаємодії, розробці спільних стратегій і операцій у багатонаціональному середовищі, виконання службових обов'язків на керівних посадах у структурних підрозділах МОУ, ГШ ЗСУ, інших складових



сил безпеки і оборони, центральних органах державної влади, до сфери відповідальності яких відносяться питання оборони та безпеки держави.

Фактично, запропонована інноваційна модель військової освіти представляє повністю узгоджену систему управління ВО, яка розвиває лідерів, що володіють навичками ведення війни, практичного та етичного застосування військової сили. Система ВО орієнтується на конкретні потреби і завдання функціональної сфери, забезпечуючи постійне підвищення рівня освіти, професійної підготовки та кваліфікації військових фахівців ЗС України, інших складових сил безпеки і оборони, досягнення ними високого рівня операційної сумісності, міжвідомчої взаємодії та координації під час планування і проведення спільних операцій на рівні об'єднаних штабів. Водночас, представлена модель забезпечує розвиток системи ВО, яка б створювала можливості для формування стратегічно мислячих військових фахівців, здатних творчо застосовувати військову силу під час проведення спільних операцій і ведення боротьби в умовах постійних змін операційного середовища з урахуванням загальних тенденцій розвитку системи національної та міжнародної безпеки, змін принципів та методів ведення збройної боротьби.

У цьому контексті доцільно акцентувати увагу на тому, що інноваційний потенціал запропонованої моделі розкривається у можливості розвивати військову освіту як інтегровану до державної системи освіти, яка функціонує на засадах єдиної законодавчої та нормативно-правової бази, стандартах держав – членів НАТО й спрямована на забезпечення здобуття ступенів вищої освіти у вищих військових навчальних закладах (ВВНЗ), військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти (ВНП ЗВО), закладах фахової передвищої військової освіти (ЗФПВО), та здобуття рівнів військової освіти (тактичного, оперативного, стратегічного), створюючи умови для реалізації принципу безперервного навчання (навчання впродовж життя). Професійна військова освіта розглядається як складова системи ВО, що забезпечує професійний розвиток офіцерів та військових фахівців, тобто планомірний,



прогресивний, такий, що здійснюється упродовж кар'єри, процес освіти, саморозвитку, набуття практичних знань, навичок та вмінь. ПВО являє собою єдине спільне прогресивне освітнє середовище, яке визначає і забезпечує напрям індивідуального розвитку офіцера упродовж служби та кар'єрного зростання на основі принципу безперервного навчання (навчання впродовж життя). Освітнє середовище ПВО структурує та упорядковує розвиток офіцерів для проходження служби на посадах у військах (силах) та в органах військового управління, об'єднуючи в єдиний комплекс ступені вищої освіти та рівні військової освіти таким чином, що кожен з них ґрунтується на результатах навчання, саморозвитку та отриманому досвіді, набутих раніше, розширюючи можливості навчання підчас проходження служби та кар'єрного зростання офіцерів шляхом поєднання з системою перепідготовки та підвищення кваліфікації. Освітнє середовище ПВО відображає спрямованість кожного рівня освіти та підготовки (L1–L5) на конкретний рівень ведення бойових дій та війни – тактичний, оперативний, стратегічний. Тому освітнє середовище ПВО на всіх рівнях військової освіти має узгоджуватись з програмами підготовки офіцерів у ЗСУ, визначених згідно Доктрини підготовки (J7).

Імплементація та реалізація на практиці інноваційної моделі системи військової освіти має можливість забезпечити потреби стейкхолдерів у висококваліфікованих, професійних кадрах, професійні компетентності яких дозволяють виконувати службові обов'язки на посадах у військах (силах), органах військового управління різного рівня, у тому числі спільних, за стандартами і процедурами НАТО.

## **РОЗДІЛ 3**

### **ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ОСОБОВОГО СКЛАДУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ**

#### **3.1. Розвиток професійної компетентності військовослужбовців ЗСУ в рамках інноваційної системи підготовки за стандартами НАТО**

З 2016 року в ЗСУ в індивідуальній підготовці військовослужбовців розпочато впровадження новітніх технологій навчання, зокрема дистанційного навчання, інноваційного навчального обладнання та сучасних тренажерів [21].

Практичний досвід підготовки військових фахівців в арміях держав – членів НАТО реалізовано в багаторівневій системі підготовки сержантського (старшинського) складу та базовій загальновійськовій підготовці персоналу.

В рамках централізованої підготовки особового складу, на курсах підготовки персоналу штабів бригад (батальйонів) поширено практику використання центрів імітаційного моделювання та програмного забезпечення JCATS. При цьому, пріоритет надавався практичному відпрацюванню процедур планування бойових дій, пересування, маневру та управління підпорядкованими військовими частинами і підрозділами під час виконання завдань за призначенням.

У навчальних центрах ЗСУ на основі досвіду держав – членів НАТО введено курс базової загальновійськової підготовки. Розпочато впровадження Бойової армійської системи (БАрС), в основу якої покладено навчання діям на полі бою в умовах реальної тактичної обстановки. Забезпечено подальший розвиток спеціалізованих шкіл. Створено три школи підготовки спеціалістів за фахом: танкістів, фахівців ПТРК, загальновійськової підготовки.

Особливого значення в індивідуальній підготовці набули формування та розвиток лідерських якостей у командирів тактичної ланки, що сприяє не лише фаховій підготовці майбутніх командирів, а й навчанню командним навичкам.

Для цього в Центрі підготовки сержантського складу Сухопутних військ створено «Смугу реакції лідера». У системі підготовки курсантів вищих військових навчальних закладів введено курс лідерства, в ході якого майбутні офіцери здобувають знання та навички, необхідні для підвищення «людяності» військових колективів. В 2018 р. розпочато експеримент з підготовки фахівців з числа цивільної молоді у Школі лідерства.

Всього у навчальних центрах підготовлено понад 40 тис. військовослужбовців. Вперше з курсантами Національної академії сухопутних військ ім. Гетьмана Петра Сагайдачного (за спеціалізаціями механізовані (танкові) та інженерні війська) проведено штабні тренування з планування та застосування підрозділів за процедурами і стандартами НАТО. Для поліпшення індивідуальної підготовки військовослужбовців, підготовки органів військового управління, військових частин та підрозділів застосовано практичні процеси Євроатлантичної інтеграції, що поширюються у Збройних силах. У військах (силах) Збройних сил триває активне впровадження системи підготовки інструкторів, яка працює у 7 навчальних центрах. Зокрема на базі таких центрів надають допомогу українським фахівцям іноземні інструктори зі США, Великої Британії, Канади, Данії, Польщі, Литви. Високу ефективність показали курси підготовки особового складу під керівництвом інструкторів навчально-тренувальних місій «ORBITAL», «JMTG-U», «UNIFIER» [21].

За участі іноземних інструкторів у 2018 р. загалом підготовлено понад 300 національних військових інструкторів та 3,5 тис. військовослужбовців Збройних сил. У межах діяльності Об'єднаної багатонаціональної групи з підготовки України «JMTG-U» за стандартами НАТО підготовлено чотири підрозділи рівня «батальйон» та один штаб бригади.

У 2018 р. досягнуто підвищення інтенсивності бойової підготовки військових частин і підрозділів Збройних сил. Протягом року проведено понад 6 тис. основних заходів бойової підготовки, що на 20 % більше порівняно з 2017 р. Загалом, у 2018 р. у Збройних силах проведено: 33 бригадних тактичних навчання, понад 1 300 командно-штабних навчань і тренувань,

близько 300 батальйонних (дивізійних) навчань, здійснено понад 43 тис. стрибків з парашутом. Авіаційні підрозділи провели 14 льотно-тактичних навчань ескадрилій, середній наліт екіпажів становив понад 47 годин. Кораблі та катери провели 151 артилерійську стрільбу по морських цілях, 33 стрільби по берегових цілях та 71 стрільбу по повітряних цілях, середня наплавність становила 20 діб. Проведення річного комплексу заходів підготовки військ (сил) дало змогу відновити боєздатність, підтримати та створити у заново сформованих військових частинах та підрозділах необхідні бойові спроможності для виконання завдань в операції Об'єднаних сил з відсічі збройної агресії [21].

Участь підрозділів ЗСУ у багатонаціональних навчаннях дала змогу використати наявний потенціал армій країн – партнерів та держав – членів НАТО на користь підвищення власних спроможностей і нарощення оперативної сумісності з ними, долучитися до інтелектуальних здобутків у сфері оборони, високорозвиненої економічної бази підготовки силових структур та військового досвіду миротворчих дій. Багатонаціональні навчання сприяли вивченню оборонних методик та поширенню процесу подальшого впровадження стандартів збройних сил держав – членів НАТО у діяльність вітчизняних сил оборони.

У 2018 р. підрозділи Збройних сил взяли участь у 33 багатонаціональних навчаннях, з них 6 навчань проведено на території України та 27 навчань – поза її межами. Загалом до участі у навчаннях залучалося понад 15 880 українських військовослужбовців, близько 200 од. військової техніки. У 17 багатонаціональних навчаннях представники Збройних сил взяли участь як штабні офіцери, спостерігачі та військові посередники [21].

Під час багатонаціональних навчань виконувалися завдання, спрямовані на подальше опанування західних стандартів, найкращих військових практик і методик, відпрацювання питань спільного виконання завдань та досягнення сумісності, підвищення професійної майстерності особового складу.

Навчання, проведені на території України, дали змогу наростити й удосконалити функціональні можливості новостворених та існуючих навчальних центрів Збройних сил, підвищити рівень міжвідомчої взаємодії з Національною гвардією та Державною прикордонною службою України. Участь підрозділів Збройних сил у багатонаціональних навчаннях та інші інструменти міжнародного військового співробітництва сприяли підвищенню їх бойових спроможностей, опануванню ними передовими методиками підготовки за стандартами НАТО [61].

Проведення заходів підготовки Збройних сил у 2018 р. забезпечило набуття оперативних (бойових) спроможностей військами (силами) та готовність їх до виконання завдань у ході застосування Збройних сил, інших складових оборони держави та управління ними у ході стратегічного (оперативного) розгортання, запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану, ведення протиповітряної і територіальної оборони, операції з відсічі збройній агресії проти України. Крім того, з введенням правового режиму воєнного стану в окремих областях держави у найкоротші терміни здійснено підготовку резервістів для доукомплектування бойових військових частин та військовозобов'язаних бригад територіальної оборони.

Структурно-змістовну характеристику процесу всебічної підготовки особового складу представлено у табл. 3.1.

У 2018 р. тривав розвиток запровадженої роком раніше перспективної моделі кар'єрного зростання офіцерів. Сутність перспективної моделі кар'єрного зростання полягає у зміні стандартних підходів у кадровій роботі та удосконаленні кадрового менеджменту централізованого типу [21].

Таблиця 3.1

**Структурно-змістовна характеристика  
процесу всебічної підготовки особового складу [62]**

Види всебічної підготовки	Які елементи та якості особистості переважно формуються	Якості особистості, що формуються	Які структурні елементи діяльності забезпечуються	Специфічні види формування особистісних якостей	В яких формах підготовки здійснюється	Кінцевий результат
Військово-професійна	психічні процеси: досвід та знання, навички, вміння	професійна пам'ять, професійне мислення, професійне уявлення, військова майстерність	навички як вища ступінь в розвитку дій (виконавча регуляція)	навчання: повторювання, тренування, вправи	бойова підготовка: технічна, тактична, вогнева та ін.	Всебічна підготовленість (тривала готовність)
Фізична	біологічна сторона особистості, організм	сила, кмітливість, швидкість, витривалість	виконавча регуляція	фізичне виховання	заняття з фізичної підготовки	
Психологічна	спрямованість, загартування мотивів, воля, емоційно-вольовий досвід	психологічна стійкість	спонукаюча регуляція	психологічне загартування, психологічні тренування, повторення, вправи	бойова підготовка, моделювання бойових ситуацій	

В основу алгоритму реалізації моделі кар'єрного зростання покладено поетапний комбінований спосіб підготовки та просування офіцерів по службі, який передбачає послідовне підвищення рівня мовної і фахової підготовки у навчальних закладах країн-партнерів у поєднанні з поетапним виконанням функціональних обов'язків за командними і штабними посадами в Україні, за кордоном, під час персонального супроводження їх кар'єрного зростання офіцерами-менеджерами кадрових органів (рис. 3.1).

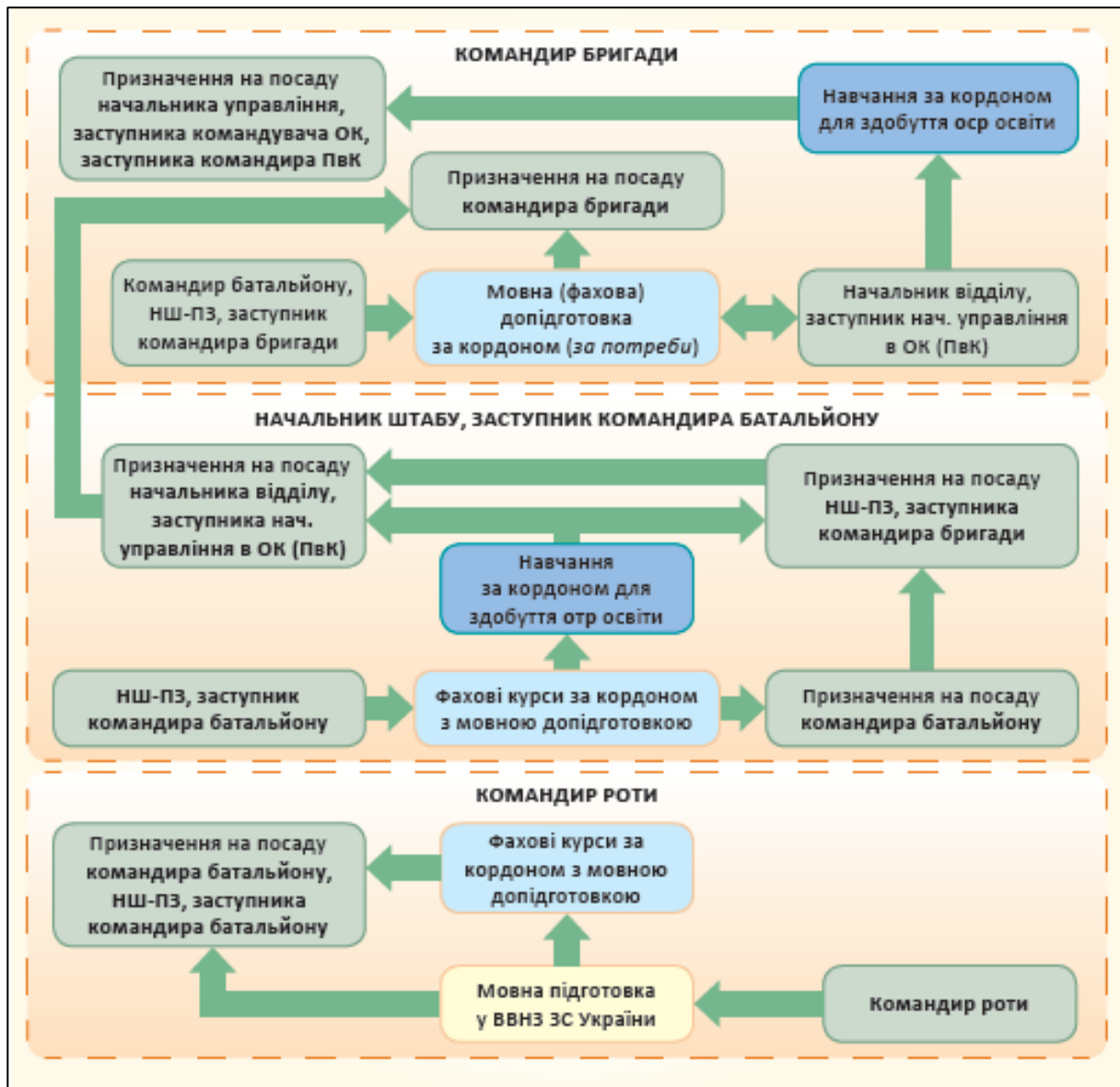


Рис. 3.1. Алгоритм індивідуального кадрового супроводження та просування по службі найбільш підготовлених офіцерів [21]

Основні зусилля у підготовці рядового та сержантського (старшинського) складу військової служби за контрактом були спрямовані на подальшу професіоналізацію цих військовослужбовців, забезпечення умов для підвищення якості їх підготовки з урахуванням сучасних вимог та методик. У навчальних центрах Збройних сил протягом 2018 р. створені Школа підготовки фахівців протитанкових ракетних комплексів і Школа танкістів, у яких проводиться поглиблена підготовка військовослужбовців та підвищення їх кваліфікації. У 2019 р. цей досвід поширено за іншими

напрямами підготовки.

Проведені заходи з підготовки персоналу в повному обсязі забезпечили потребу військ (сил) у висококваліфікованих спеціалістах.

Заходи з реалізації розвитку професійного сержантського складу у 2018 р. проводилися відповідно до Дорожньої карти реалізації Концепції розвитку професійного сержантського і старшинського складу Збройних сил України. На базі Національного університету оборони України ім. Івана Черняхівського з 2018 р. впроваджено курси лідерства підвищеного та вищого рівнів підготовки для сержантського (старшинського) складу. У процесі навчання на цих курсах впроваджено нові методи виявлення лідерських якостей у курсантів, одним з яких є проходження Смуги реакції лідера. Курси лідерства пройшли 50 військовослужбовців сержантського та старшинського складу [21].

За програмою НАТО «Удосконалення військової освіти» (DEEP NCO Ukraine) та в межах роботи Багатонаціонального об'єднаного координаційного комітету (MJC) за рахунок НАТО здійснювалися заходи з підготовки сержантського (старшинського) складу Збройних сил як в Україні, так і за кордоном, надання консультативно-дорадчої допомоги з питань реформування системи підготовки сержантів радниками та експертними групами [21].

У Збройних силах тривало створення сучасної системи військової освіти з підготовки військових фахівців за усіма ступенями вищої освіти, яка інтегрована в державну систему освіти на засадах єдиної законодавчої бази і відповідних нормативно-правових актів. Управління системою військової освіти здійснює Міністерство оборони через Департамент військової освіти, науки, соціальної та гуманітарної політики.

У 2018 р. система військової освіти розвивалася в тісній співпраці з воєнною наукою та спрямовувалася на досягнення високого рівня підготовки військових фахівців і вирішення актуальних наукових завдань через інтеграцію військової освіти і науки, ефективне використання матеріально-



технічних, фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів.

У процесі реалізації Програми НАТО «Удосконалення військової освіти» визначено нові підходи щодо удосконалення системи військової освіти та підготовки військових фахівців [21].

Для цього у ВВНЗ та ВНП ЗВО проведено такі заходи:

– приведено зміст військової освіти та якості підготовки військових фахівців у відповідність до потреб і завдань Збройних сил з урахуванням практичної складової досвіду ООС;

– впроваджено в освітній процес сучасні інформаційні, інформаційно-комунікаційні та особистісно-орієнтовані педагогічні методики і технології дистанційного навчання відповідно до стандартів НАТО;

– внесено зміни до програм підготовки з урахуванням набутого досвіду ведення бойових дій, бойової та оперативної (спеціальної) підготовки військ (сил);

– збільшено на 20–25 % практичну складову підготовки військових фахівців.

У навчальному процесі основні зусилля зосереджувалися на напряму підготовки «командира-лідера», спроможного організувати та забезпечувати діяльність підрозділів і військових частин, управляти ними безпосередньо в бойових умовах.

Також значної уваги приділено набуттю майбутніми офіцерами морально-психологічної стійкості та здатності ефективно керувати підлеглими в умовах підвищених психологічних навантажень. На новий рівень піднято вивчення питань тактичної медицини.

Для створення додаткового джерела кадрів у Національній академії сухопутних військ ім. гетьмана Петра Сагайдачного організовано проведення пілотного проекту щодо підготовки громадян України (які мають ступінь освіти не нижче «бакалавр») на «Курсах лідерства офіцерського складу» для комплектування первинних офіцерських посад. Упродовж 2018 р. тривало отримання допомоги від НАТО щодо опрацювання навчальних програм та

підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників військових навчальних закладів Збройних сил у процесі реалізації Програми НАТО «Удосконалення військової освіти» – Програма DEEP (Defense Education Enhancement Program). Протягом року проведено 61 міжнародний захід, у яких брали участь 698 представників Міністерства оборони, Збройних сил, науково-педагогічного складу закладів вищої освіти Збройних сил та 254 експерти держав – членів НАТО. Під час реалізації Програми DEEP Альянс продовжував надавати допомогу у трансформації системи освіти, розробці та удосконаленні навчальних програм та дисциплін, розвитку професійних навичок викладацького складу, створенні системи дистанційної освіти та підготовки сержантського складу Збройних сил [21].

Започатковано спільний проект «Розвиток системи військової освіти та підготовки військових фахівців». Стратегічною метою цього проекту є набуття спроможності системи військової освіти щодо підготовки офіцерського та сержантського (старшинського) складу для операційної сумісності зі стандартами, прийнятими у збройних силах держав – членів НАТО (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Загальна структура системи військової освіти

Структура курсів професійної військової освіти виглядає наступним чином:

1. Тактичний рівень військової освіти:
  - базовий курс тактичного рівня (L-1A);
  - фаховий курс тактичного рівня (L-1B);
  - командний курс тактичного рівня (L-1C);
  - командно-штабний курс тактичного рівня (L-2).
2. Оперативний рівень військової освіти:
  - курс офіцерів об'єднаних штабів оперативного рівня (L-3).
3. Стратегічний рівень військової освіти:
  - курс вищого керівного складу стратегічного рівня (L-4);
  - курс стратегічного управління вищого рівня та державної політики (L-5).

Курсова підготовка (допідготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації) у 2018 р. проводилася для комплектування посад підготовленими фахівцями та забезпечення перспектив просування їх по службі. В основу системи курсової підготовки покладено принцип підготовки військовослужбовців за посадовим призначенням з обов'язковим проходженням курсів перед призначенням на вищу посаду.

Підвищення кваліфікації та перепідготовка фахівців здійснювалася в Національному університеті оборони України ім. Івана Черняховського та інших закладах вищої освіти на постійно діючих курсах з терміном підготовки від 1 до 12 тижнів. Підвищення кваліфікації керівного складу органів військового управління та науково-педагогічних працівників ВВНЗ та ВНП ЗВО здійснювалося на відповідних курсах, а також шляхом військового (флотського) стажування не рідше одного разу на 5 років (з терміном проведення не менше 1 місяця). При формуванні змісту програм перепідготовки та підвищення кваліфікації військових фахівців застосовано принцип безперервності військової освіти з максимальним забезпеченням відповідності рівня підготовки фахівців вимогам їх функціональних обов'язків

згідно з посадовим призначенням.

Для набуття спроможності до мовної сумісності з представниками держав – членів НАТО продовжено мовну підготовку військовослужбовців, державних службовців і працівників на курсах іноземних мов у восьми ВВНЗ та ВВП ЗВО з відривом слухачів від виконання службових обов’язків з терміном навчання 4 місяці. Пріоритет під час відбору кандидатів для навчання на мовних курсах у 2018 р. надано офіцерам командної ланки (командири взводів – рот – батальйонів – полків – бригад та їх заступники), військовослужбовцям, яких планувалося залучити до багатонаціональних навчань та сержантам-інструкторам навчальних центрів і центрів підготовки сержантського складу. Усього у 2018 р. на курсах іноземних мов у Збройних силах навчено близько 700 осіб, а на курсах підвищення кваліфікації – понад 13 тис. осіб [21].

Реалізація військової кадрової політики у 2018 р. у цілому забезпечила Міністерство оборони та Збройні сили необхідною кількістю підготовлених фахівців, насамперед посад, які визначають бойову здатність в органах військового управління, військових частинах і підрозділах зі складу угруповань в операції Об’єднаних сил.

У 2019–2020 рр. підготовка військ (сил) спрямовувалась на підвищення рівня індивідуальної підготовки військовослужбовців, підтримання та нарощування оперативних (бойових) спроможностей Збройних сил з відсічі широкомасштабної збройної агресії з будь-якого напрямку з удосконаленням способів ведення оборонних і стабілізаційних дій з урахуванням досвіду проведення операції Об’єднаних сил та антитерористичної операції. Головними пріоритетами підготовки військ (сил) були:

- набуття органами військового управління здатності забезпечити стійке управління підпорядкованими військами (силами) та їх ефективне застосування в умовах переваги противника в повітрі, на морі та на суші;
- формування у особового складу високого бойового духу, психологічної стійкості та набуття фізичної готовності для виконання завдань

за призначенням;

- упровадження в підготовку стандартів НАТО, підвищення рівня злагодженості оперативного складу пунктів управління та досягнення органами військового управління, військами (силами) необхідних рівнів взаємосумісності зі збройними силами держав – членів НАТО;

- узагальнення передового досвіду підготовки і впровадження його у практику діяльності органів військового управління, військ (сил).

Особливостями підготовки військ (сил) були [63]:

- об'єднаний (міжвидовий, міжвідомчий) характер;
- набуття визначених оперативних, бойових та спеціальних спроможностей органами військового управління, штабами в нових J (G, A, N, S) -структурах;

- використання стандартизованих процедур процесу прийняття військового рішення, запроваджених у збройних силах держав-членів НАТО – TLP1 і MDMP2;

- використання в навчальному процесі сучасних засобів імітаційного моделювання та тренажерних систем.

Протягом року збережено тенденцію сталого фінансування заходів підготовки військ (сил). Загальні обсяги виділених коштів забезпечено на рівні не нижчому за минулі роки, водночас цільові призначення на удосконалення навчальної матеріально-технічної бази Збройних сил використано переважно на створення новітніх об'єктів підготовки та впровадження у навчальний процес інноваційних засобів. Завдяки цьому вдалося впровадити у навчальний процес тренажери з використанням технології VBS39, яка активно використовується у збройних силах армій держав – членів НАТО. Започатковано розвиток лазерних систем імітації вогневого ураження, що дає можливість проводити навчання з тактичної підготовки з військовослужбовцями різних видів та родів військ, які максимально наближено до умов реального бою. Завершено створення:

- навчально-тренувального комплексу «Бій в урбанізованій



місцевості» у Міжнародному центрі миротворчості та безпеки, можливості якого дають змогу проводити заняття одночасно з батальйонною тактичною групою;

- державного випробувального полігону; навчальної матеріально-технічної бази шкіл водолазної (на базі військово-морської бази «Південь») та повітряно-десантної підготовки (на базі 37 – го загальновійськового полігону);
- полігону на Азовському узбережжі.

Виділений обсяг фінансового ресурсу дав змогу забезпечити підготовку Збройних сил до виконання завдань за призначенням та суттєво удосконалити навчальну матеріально-технічну базу підготовки з приведенням її до сучасних вимог і стандартів НАТО. Удосконалення, розвиток та розбудова інфраструктури об'єктів навчальної матеріально-технічної бази навчальних центрів та полігонів сприятиме подальшому набуттю спроможностей військовими частинами та підрозділами Збройних сил, необхідних для успішного виконання покладених на них бойових завдань.

Протягом 2019–2020 рр. в умовах трансформації системи об'єднаного керівництва силами оборони і системи військового управління у Збройних силах проведено принципово нові заходи підготовки органів військового управління та військ (сил).

У підготовці органів військового управління пріоритетом визначено набуття вмінь і практичних навичок з планування застосування та управління військами (силами) під час ведення операцій (бойових дій) з урахуванням розмежування функцій «застосування» і «генерування». Протягом 2019 р. проведено 267 заходів оперативної підготовки. Пріоритетними завданнями в підготовці органів військового управління були:

- упровадження в оперативну підготовку стандартів НАТО;
- підвищення рівня злагодженості особового складу пунктів управління та досягнення органами військового управління необхідних рівнів взаємосумісності зі збройними силами держав – членів НАТО;
- упровадження у практику діяльності органів військового

управління узагальненого передового досвіду оперативної підготовки.

Під час оперативної підготовки нарощувалися спроможності органів військового управління з питань планування:

- операцій та управління військами (силами) під час ведення оборонних, стабілізаційних операцій (дій), бойових (спеціальних) дій;
- застосування та здійснення управління угрупованнями військ (сил) з використанням стаціонарних і рухомих пунктів управління в умовах наявності у противника переваги в повітрі та значної дестабілізації обстановки в районах поза межами ведення воєнних дій. Найбільш важливим із заходів підготовки було стратегічне командно-штабне навчання «Козацька воля – 2019». Під час його проведення органи військового управління не тільки здобули практичний досвід щодо виконання завдань з управління військами (силами) під час ведення операцій (бойових дій) у нових організаційних структурах (J, G, A, N), а і була оцінена їх готовність виконувати завдання за призначенням. При цьому виявлено необхідність удосконалення системи командних пунктів, у тому числі з урахуванням досвіду НАТО, зокрема впровадження концепції розподілених пунктів управління для забезпечення стійкості системи управління. Позитивно вплинула на рівень підготовки органів військового управління їх участь в оперативно-стратегічному зборі з керівним складом Збройних сил та командно-штабному тренуванні «Південний рубіж – 2019».

Протягом 2020 р. проведено 271 захід оперативної підготовки, під час яких тривало нарощування таких оперативних спроможностей органів військового управління:

- виконання завдань у нових організаційних структурах з управління військами (силами) під час ведення операцій (бойових дій);
- здатності забезпечення стійкого управління військами (силами) та ефективності їх застосування в умовах переваги противника в повітрі, на морі та на суші;
- ведення наступальних (маневрених) дій в умовах використання



противником ракетно-авіаційної зброї, інших високоточних засобів ураження, використання засобів радіоелектронної боротьби, інтенсивного застосування сил спеціального призначення.

Крім того, Командування об'єднаних сил Збройних сил набувало спроможностей здійснювати управління об'єднаним (міжвидовим, міжвідомчим) угрупованням військ (сил) під час ведення операції сил оборони.

У підготовці військових частин (підрозділів) пріоритетом визначено підвищення бойових спроможностей щодо виконання завдань під час наступу, вдень і вночі, на місцевості зі складним рельєфом та урбанізованій місцевості в умовах застосування противником сучасних способів вирішення завдань вогневого ураження (ударні БАК4 ) та бойового забезпечення (розвідувальні БАК та суцільне радіоелектронне придушення).

Для підготовки управлінь військових частин – удосконалення злагодженості щодо планування та управління частинами (підрозділами), їх маневром, вогнем (ударами) під час переходу від оборонних (стабілізаційних) дій до наступу.

Особливостями підготовки військових частин і підрозділів були:

- доведення рівня підготовки тих, хто навчається, до рівня, необхідного для участі в операції Об'єднаних сил;
- пошук нових варіантів бойового навчання, які спроможні максимально реалізувати бойовий потенціал військових частин (підрозділів), зразків озброєння та військової техніки з урахуванням набутого бойового досвіду та досвіду сучасних воєнних конфліктів;
- надання пріоритету навчанням з використанням стандартизованих процедур процесу прийняття військового рішення, запроваджених у збройних силах держав – членів НАТО проведення двосторонніх навчань із застосуванням лазерних імітаторів стрільби та ураження, що забезпечує навчання тактичним діям (прийомам, способам) під час етапів бойової стрільби;

– розвиток навчальної матеріально-технічної бази колективної підготовки в центрах підготовки підрозділів і загальновійськових полігонах.

При підготовці персоналу у вищих військових навчальних закладах і навчальних центрах основні зусилля були зосереджені на нарощуванні якісних показників підготовки. Для цього протягом 2019–2020 рр. завершено перехід на нові рівні військової освіти (тактичний, оперативний та стратегічний), в освітній процес упроваджено передові методики підготовки персоналу збройних сил держав – членів НАТО. У Національному університеті оборони України імені Івана Черняхівського проведено апробацію змісту курсів професійної підготовки стратегічного (L-4) та оперативного (L-3) рівнів, командно-штабного курсу тактичного рівня (L-2) з вивчення процедур планування і прийняття воєнних рішень у штабах бригад (полків, батальйонів) за стандартами НАТО – MDMP, а також чотири спеціалізованих курси за стандартами НАТО, викладання на яких здійснювалось виключно англійською мовою. Навчання пройшли 68 офіцерів Збройних сил. Поширено на чотири вищих військових навчальних заклади та продовжено експеримент з підготовки військових фахівців на Курсах лідерства тактичного рівня з числа громадян України з вищою освітою – 140 слухачів [63].

Упроваджено курс гірської підготовки курсантів для військових частин Сухопутних військ, родів військ (сил) і розвідувальних підрозділів Збройних сил у обсязі кваліфікації інструктора з гірської підготовки. Проведено апробацію курсів професійної підготовки тактичного рівня (L-1) з вивчення процедур планування і прийняття військових рішень у підрозділах за стандартами НАТО – TLP. Нарощено застосування інноваційних засобів навчання, що дало змогу на 22 % збільшити частку занять із застосуванням імітаційного моделювання процесів планування застосування та управління підрозділом за стандартами НАТО. Здійснено перехід на нову програму вивчення іноземної мови обсягом 600 годин (для курсантів льотного та корабельного складу до 800 годин) та проведення сертифікації випускників на рівень СМР–1+ (STANAG 6001) під час їх атестації. В освітній процес

упроваджується досвід операції Об'єднаних сил та антитерористичної операції. Налагоджена система регулярного надання матеріалів від замовників до вищих військових навчальних закладів, на основі яких вносяться зміни в програми та методичні матеріали.

На 2022 рр. створено 13 шкіл (загальновійськової підготовки, підготовки піхотинця, мінометника, сапера, оператора безпілотного авіаційного комплексу, морського піхотинця, спеціалістів протитанкової артилерії, протиповітряної оборони, причіпної артилерії, радіоелектронної розвідки, радіоелектронної боротьби, водолазну та тактичної медицини).

Для підвищення якості підготовки військовослужбовців військової служби за контрактом у школах підготовки спеціалістів і навчальних центрах:

- упроваджено базову загальновійськову підготовку для військовослужбовців військової служби за контрактом з терміном навчання до 3 місяців за стандартами, які використовуються в збройних силах держав – членів НАТО;
- проведено підготовку в рамках пілотного проєкту Курсу штабних сержантів;
- упроваджено кваліфікаційні стандарти в підготовку сержантського (старшинського) складу;
- упроваджено стандарти фахової підготовки спеціалістів, які відповідають вимогам держав – членів НАТО;
- поставлено сучасні тренажери, які дають змогу створювати віртуальне бойове середовище, що забезпечує підготовку особового складу в умовах, максимально наближених до бойових;
- запроваджено підготовку інструкторсько-викладацького складу у збройних силах держав-членів НАТО.

Головні зусилля Міністерства оборони та Генерального штабу у сфері військової кадрової політики спрямовувалися на підтримання належного рівня укомплектованості військових частин бойового складу для забезпечення якісного виконання військовими частинами та підрозділами завдань в умовах

проведення операції Об'єднаних сил на території Донецької та Луганської областей, а також реалізації завдань оборонної реформи щодо професіоналізації Збройних сил та створення необхідного військового резерву.

Система військової освіти у тісному поєднанні із системою воєнної науки в повному обсязі забезпечили підготовку (допідготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації) військовослужбовців, державних службовців і працівників для Збройних сил та інших складових сил оборони, а також сталий розвиток теорії воєнного мистецтва та створення сучасних (модернізацію існуючих) зразків ОВТ.

В умовах збройної агресії росії до навчальних програм з підготовки українських військовослужбовців приєдналися майже всі країни НАТО та ЄС.

До навчання українських воїнів долучилися Норвегія, Данія, Швеція, Литва, Латвія, Естонія, Польща, Словаччина, Чехія. Крім того, у приєднанні до цих ініціатив нещодавно заявила Німеччина. В підготовці також приймають участь інструктори інших країн, зокрема з Канади, Нідерландів, Нової Зеландії.

На території Сполученого королівства Великої Британії та Північної Ірландії проводиться базова загальновійськова підготовка українських військовослужбовців. Програма, започаткована урядом Великобританії, отримала назву операція «INTERFLEX». Вона передбачає навчання 30 тисяч українських військовослужбовців, з яких перші 10 тисяч уже завершують відповідну підготовку.

### **3.2. Пропозиції щодо організації програм психологічної підготовки військовослужбовців**

Психологічна підготовка у Збройних силах України здійснюється у відповідності до вимог наказу начальника Генерального штабу Головнокомандувача Збройних сил України від 16 листопада 2012 року

№ 240 «Про впровадження психологічної підготовки особового складу в навчальний процес підготовки органів управління та військ (сил)» [64] з усіма категоріями військовослужбовців: в органах військового управління – під час проведення заходів оперативної підготовки (в ході навчань, тренувань); у військових частинах (підрозділах) – під час заходів бойової підготовки.

Відповідно до Концепції впровадження психологічної підготовки у Збройних силах України, затвердженої заступником начальника Генерального штабу Збройних сил України 7 грудня 2012 року, психологічна підготовка – цілісний і організований процес формування у військовослужбовців психічної стійкості і психологічної готовності до дій у бою, у складних і небезпечних умовах, в обстановці, яка різко змінюється, під час тривалої нервово-психологічної напруги, подолання труднощів, пов'язаних із виконанням військового обов'язку як у воєнний, так і у мирний час [65].

Психологічна підготовка особового складу ЗСУ відбувається у загальній системі бойової підготовки військ, є одним інтегративним компонентом військово-педагогічного процесу (рис. 3.3).

Як зазначено у «Методичних рекомендаціях щодо проведення психологічної підготовки особового складу Збройних сил України» [65], психологічна підготовка особового складу Збройних сил України організовується та проводиться відповідно до військового стандарту «Психологічна підготовка».

Сутністю психологічної підготовки є підвищення психічної стійкості і його психологічної готовності; перетворення факторів бою в знайомі, звичні, очікувані (адаптування); оволодіння військовослужбовцями необхідними знаннями та досвідом у подоланні психологічних навантажень; розвиток у особового складу здатності швидко перебудовуватись відповідно до обставин.

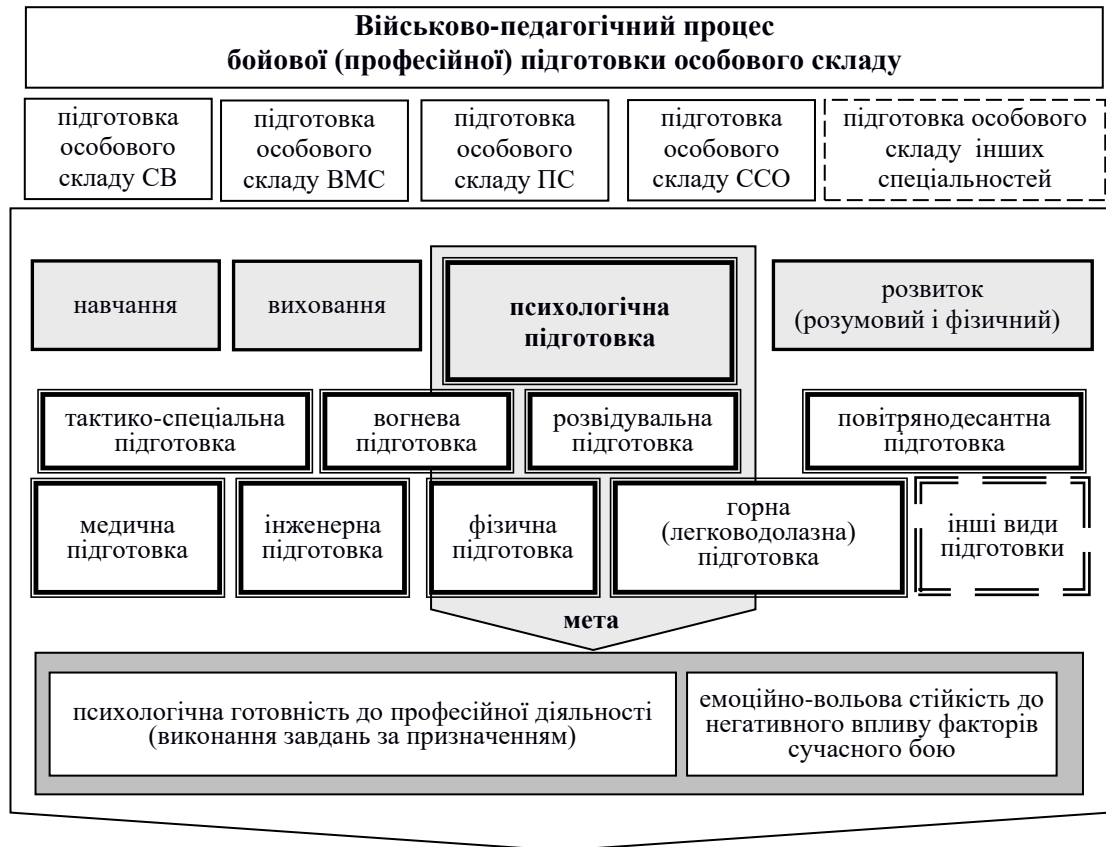


Рис. 3.3. Психологічна підготовка особового складу у структурі військово-педагогічного процесу [65]

За змістом психологічна підготовка є системою заходів, спрямованих на завчасне формування і закріплення у військовослужбовців і військових підрозділів стійких психічних якостей, необхідних для виконання завдань військово-професійної діяльності і здійснюється на етапі організації підготовки військовослужбовців, військових частин до бойових дій (виконання завдань за призначенням).

Психологічна підготовка разом з професійно-психологічним відбором, прогнозуванням психологічного стану особового складу військ (сил), психологічного супроводження бойової діяльності, психологічною реабілітацією військовослужбовців є компонентами психологічного забезпечення діяльності та підготовки особового складу. Психологічне забезпечення разом з інформаційно-пропагандистським, соціально-правовим, культурологічним забезпеченням та захистом особового складу від

негативного інформаційного впливу є складовими морально-психологічного забезпечення повсякденної діяльності, підготовки та застосування військ (сил) [64].

Основною метою психологічної підготовки є формування у особового складу психічної стійкості та психологічної готовності до бою (виконання завдань за призначенням). Об'єктом психологічної підготовки є військовослужбовець (свідомість), військові колективи чи підрозділи (суспільна свідомість). Суб'єктом психологічної підготовки є командири (начальники), офіцери по роботі з особовим складом, інструктори, викладацький склад навчальних закладів (підрозділів) [65].

Система психологічної підготовки повинна базуватися на основних положеннях і досягненнях педагогіки і психології, на передовому досвіді роботи командирів усіх ступенів по вихованню військовослужбовців. Психологічна підготовка, спрямована на формування у військовослужбовців стійкої психологічної готовності до виконання завдань та емоційно-вольової стійкості до негативних факторів сучасного бою (рис. 3.4).

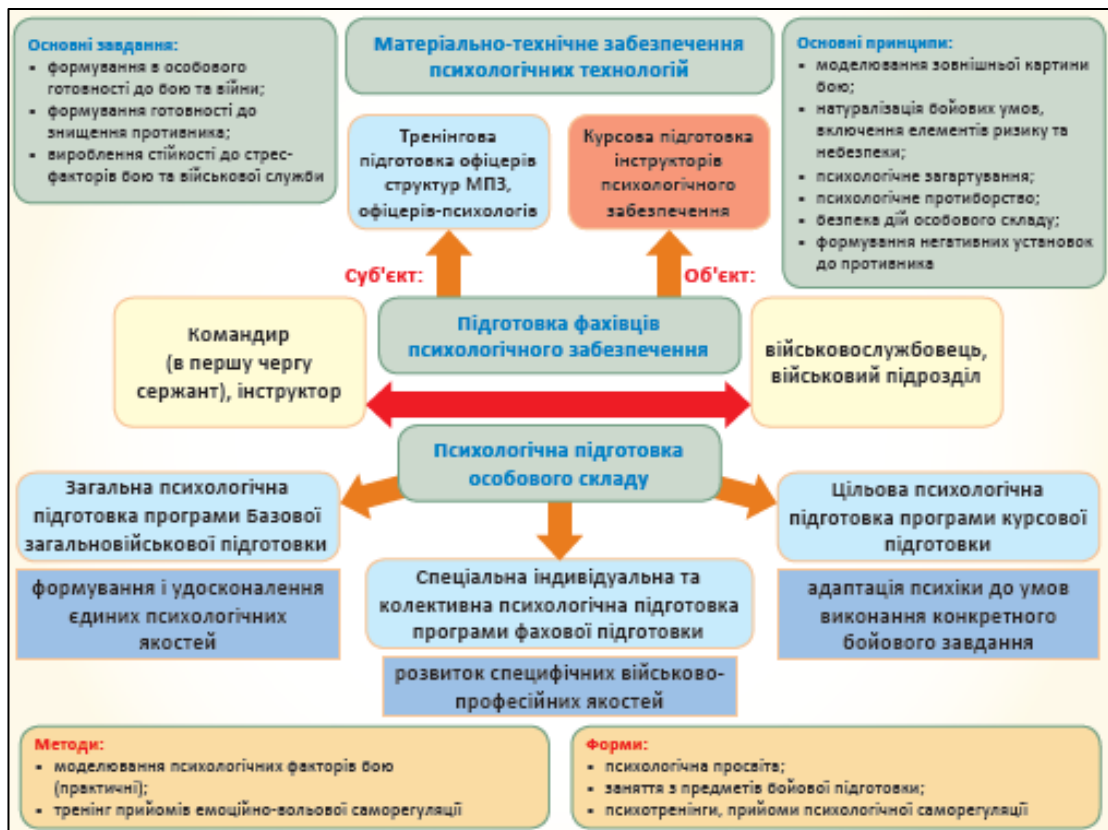


Рис. 3.4. Система психологічної підготовки [21; 17]



Психологічна підготовка особового складу здійснюється в загальному процесі бойової підготовки, що у свою чергу складає основу її успішності. Головні завдання психологічної підготовки:

- забезпечення стійкої психологічної готовності військовослужбовців до захисту Батьківщини, до рішучих дій під час виконання навчальних завдань, готовності до ризику та зустрічі з небезпекою;

- формування у військовослужбовців психічної стійкості до психотравмуючих факторів сучасної війни, тривалих перевантажень; навчання їх методам попередження психотравмування, саморегуляції, виявлення ознак отримання психологічних травм;

- надання першої допомоги; створення передумов високої бойової активності військовослужбовців; адаптація військовослужбовців до бойових умов, їх навчання основним способам самозахисту;

- зниження психологічних травм, підвищення рівня професійних і бойових навичок та вмінь, фізіологічної і психологічної витривалості військовослужбовців.

Основними принципами психологічної підготовки є:

- патріотична спрямованість, формування негативних установок до противника;

- моделювання в ході розв'язання навчально-бойових завдань зовнішньої картини бою (бойових умов);

- натуралізація у створенні бойових умов, що викликає у особового складу реальні психічні стани бойової підготовки, яка передбачає включення під час виконання навчально-бойових (бойових) завдань елементів ризику та небезпеки;

- психологічне загартування – максимальне напруження духовних, психічних, психологічних і фізичних сил, недопущення розслаблення; психологічне протистояння разом із вогнеvim, тактичним та іншими видами впливу, забезпечення можливості з відчуття впливу на себе;

- безпека дій особового складу [62].

Залежно від цільових установок та ступеню охоплення особового складу розрізняють загальну, спеціальну та цільову психологічну підготовку. Загальна психологічна підготовка призначена формувати і удосконалювати єдині для всіх військовослужбовців психологічні якості згідно з вимогами сучасної війни. Вона спирається на формування та розвиток політичної свідомості воїна, патріотизму, волі до перемоги та впевненості в ній, бойової активності та готовності до самопожертви. Загальна підготовка єдина для всіх видів Збройних сил та родів військ. Виконання завдань загальної психологічної підготовки досягається формуванням у військовослужбовців визначеної мотивації, спрямовується на навчання їх прийомам емоційно-вольової мобілізації, зняття негативних психічних станів, методам надання собі і співслужбовцям першої психологічної допомоги, способам виживання в екстремальних умовах, згуртування, злагодження, підвищення соціально-психологічної сумісності та стійкості військових підрозділів.

Спеціальна психологічна підготовка організується з метою розвитку специфічних військово-професійних якостей військовослужбовців відповідного роду військ (сил), напрацювання високої бойової активності та психологічної стійкості, навичок поведінки в екстремальних умовах. Значна частина завдань спеціальної психологічної підготовки вирішується в процесі стрільб, пусків ракет, проведення тренувань та навчань в умовах, максимально наближених до бойових з метою розвитку у військовослужбовців сприяння професійної уваги, професійної пам'яті, здатності протистояти стресорам, характерним для конкретного роду військ (сил).

Цільова психологічна підготовка проводиться в інтересах адаптації психіки військовослужбовця до умов виконання конкретного бойового завдання, формування бойового психічного стану, напрацювання чіткої внутрішньої установки на підготовку до конкретного бою. Вона проводиться в комплексі з тактичною (тактико-спеціальною) підготовкою особового складу. Формами психологічної підготовки особового складу до бойових дій (виконання завдань за призначенням) є: психологічна просвіта – систематичне

та організоване розповсюдження серед військовослужбовців психологічної інформації з метою формування у них розуміння закономірностей функціонування людської психіки і поведінки людей в екстремальних умовах бойової обстановки, знання шляхів і способів управління можливостями власної психіки та надання психологічної допомоги іншим військовослужбовцям; заняття з предметів бойової підготовки, орієнтованих на розвиток необхідних психологічних якостей та станів; спеціальні форми: психотренінги, прийоми психологічної саморегуляції тощо [62].

Планування психологічної підготовки здійснюється у загальній системі планування бойової підготовки. Під час планування враховуються основні завдання військової частини, завдання та основні заходи кожного циклу підготовки військ (сил), досвід організації і проведення психологічної підготовки у Збройних силах та арміях іноземних держав. В органах військового управління в системі оперативної підготовки проводиться загальна та спеціальна психологічна підготовка. У військових частинах психологічна підготовка (загальна, спеціальна та цільова) планується і проводиться з офіцерами, сержантським (старшинським) та рядовим складом, в системі комплексу занять з бойової підготовки. З сержантським (старшинським) та рядовим складом спеціальна та цільова психологічна підготовка організовується як вивчення окремих питань в ході комплексу занять з бойової підготовки у суворій відповідності до визначеної теми занять. Основний обсяг питань цільової психологічної підготовки вивчається в ході інтенсивного періоду підготовки, навчань (тренувань), практичних занять, загальної та спеціальної психологічної підготовки – під час базового та підтримуючого періоду. Час та обсяг годин для відпрацювання питань психологічної підготовки командири підрозділів визначають своїм рішенням, з урахуванням набутих підлеглими знань та навичок, відповідно до тематики навчань (тренувань) та переліку тем (питань) психологічної підготовки.

Організація психологічної підготовки підрозділів військових частин здійснюється у ході відпрацювання визначених навчально-бойових завдань

протягом навчального циклу, який включає період інтенсивної підготовки, підтримуючий період, базовий період. У період інтенсивної підготовки під час колективної підготовки основна увага приділяється психологічній підготовці підрозділів до батальйону (йому рівних підрозділів) включно. Протягом підтримуючого періоду відпрацювання питань психологічної підготовки здійснюються переважно в пунктах постійної дислокації, на приказарменій навчальній матеріально-технічній базі, полігонах військових частин, з зосередженням основних зусиль на відпрацюванні індивідуальних питань психологічної підготовки, а також психологічній підготовці відділень (екіпажів, розрахунків, обслуг) та їм рівних. Протягом базового періоду основні зусилля спрямовані на проведення психологічної підготовки сержантського та старшинського складу, індивідуальної підготовки військовослужбовців, в основному з використанням тренажерів (тренажерних комплексів).

Під час розташування на місці основними питаннями психологічної підготовки, що підлягають вивченню є питання організація психологічної підготовки в загальній системі бойової підготовки та повсякденної діяльності, ознайомлення особового складу з факторами негативного впливу на психіку військовослужбовця в особливих умовах військово-професійної діяльності (бойових дій), опанування посадовими особами методами керівництва та організації психологічної підготовки особового складу.

Під час пересування підрозділів в основному відпрацьовуються питання організації психологічної підготовки особового складу методами аварійних ситуацій, стресового впливу, виконання завдань у складі неповних відділень (розрахунків, екіпажів), практичні вправи саморегуляції та аутотренінгу а також дії та поведінка військовослужбовця у разі захоплення у полон (заручники), організація психологічної підготовки особового складу до виконання завдань у складі групи (відділення) у відриві від основних сил в умовах обмеження матеріальних запасів, порушення режиму діяльності і відпочинку.

Під час занять з ведення наступального (оборонного) бою змістом основних питань психологічної підготовки є закономірності психічних проявів та їх вплив на поведінку військовослужбовця у бою, бойовий стрес і його основні характеристики, шляхи і способи підтримки психологічної стійкості і бойової активності особового складу в ході бойових дій. При цьому супутніми завданнями занять з бойової підготовки в інтересах психологічної підготовки є: формування у військовослужбовців стійкої системи світогляду, розуміння внутрішньої та зовнішньої політики держави, свідомого відношення до призначення, мети та завдань Збройних сил України; постійний аналіз морально-психологічної обстановки, підготовка пропозицій і забезпечення виконання рішень щодо підтримання психологічної стійкості особового складу бригади (полку) і зниження психогенних втрат; розвиток у особового складу високих моральних якостей, звичок до дотримання норм загальнолюдської моралі, чесності, гуманізму, колективізму, товариства та взаємодопомоги, довіри до командирів і начальників, дисциплінованості, намагання до удосконалення військової майстерності; виховання у офіцерів відповідальності за організацію бою, стійкого управління підрозділами під час ведення бойових дій; розвиток у них високих волевих якостей; проведення заходів психологічного супроводу особового складу під час ведення бойових дій; сприяння підвищенню бойової активності та бойової напруги військовослужбовців в ході виконання бойових завдань; організація психологічної допомоги військовослужбовцям та психологічної реабілітації у воєнний час; вивчення та корегування соціально-психологічного клімату, згуртування військовослужбовців взводу, утвердження культури поведінки у взаєминах між військовослужбовцями; вивчення індивідуальних якостей та психологічних особливостей військовослужбовців з метою запобігання правопорушень, усіх проявів неадекватної поведінки; надання методичної допомоги сержантському та старшинському складу з питань методичного керівництва наданням психологічної допомоги підлеглим [62].

Р. Хомчак і В. Бойко у роботі [17] пропонують починати удосконалення педагогічних аспектів психологічної підготовки військовослужбовців з

визначення ієрархії психологічних якостей офіцера як приклад для наслідування головні серед яких займають: організованість, відповідальність, наполегливість, гідність, працездатність. Звичайно, військовослужбовці хотіли б бачити перелічені риси в офіцері, тобто підлеглі бачать в офіцері більше командира, ніж педагога. Разом з тим офіцери вважають, що зразок для наслідування в їхньому уявленні повинен поєднувати впевненість в собі, чесність, доброзичливість, повага до людей, вміння слухати і вислуховувати, пунктуальність, що в більшій мірі характеризує його як педагога, а не командира.

Таким чином, дане протиріччя вирішується в процесі службової і бойової діяльності і може служити педагогічною умовою психологічного виховання військовослужбовців. Одним із важливих показників інтегральної якості психологічної готовності і стійкості воїна до впливу стрес-факторів сучасного бою є рівень психологічної підготовленості військовослужбовця при виконанні нормативів і спеціальних вправ. Виходячи з такого підходу, достовірний висновок про психологічну підготовленість військовослужбовців до діяльності в бойових умовах, у ситуаціях небезпеки можна зробити тільки за наслідками оцінки їх діяльності, що здійснюється ними при моделюванні різних чинники [17].

Під час психологічної підготовки підлеглих командирам підрозділів важливо зосередитися на актуалізації бойових мотивів, роз'ясненні цілей і необхідності майбутніх бойових дій. Чим більше бойові дії будуть наповнені для військовослужбовця особистісним сенсом, цінністю для себе, поняттям значущості своєї особистої ролі, почуттям справедливості своїх дій, упевненістю в собі і своїх товаришах, тим більше буде стійка його психіка до впливу різних стрес-чинників бойової обстановки. Важливо пам'ятати, що під час очікування бойових дій особовий склад має бути постійно зайнятий справою і максимально поінформований. За відсутності корисної діяльності та інформації виникають томливі роздуми, розмови, виникають різні чутки, зароджується страх перед невідомістю, настає загальний занепад бойового духу. Порушення психічної рівноваги не лише завдає шкоди здоров'ю людей,

знижує їх боєздатність, але часто вимагає значного часу.

Пропонується збільшення обсягу підготовки психологічної підготовки для військовослужбовців офіцерів у містах постійної дислокації з 11 (Додаток Б) до 26 годин із обов'язковим уведенням практичних занять із залученням фахівців-військових психологів. Проект навчальної програми з предмету «Психологічна підготовка» для офіцерського складу подано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Проект навчальної програми з предмету «Психологічна підготовка»  
для офіцерського складу**

Теми занять, їх зміст	Кількість годин	Метод проведення
1. Психологічна підготовка особового складу ЗСУ. Сутність, зміст, завдання, напрями практичного застосування	2	лекція
2. Форми та методи психологічної підготовки військовослужбовців. Методика оцінювання психологічної підготовленості особового складу	4	лекція (2 год.), практика (2 год.)
3. Досвід організації психологічної підготовки у збройних силах провідних країн світу	2	лекція
4. Особливості психологічної підготовки особового складу до виконання завдань в районі проведення АТО	4	лекція (2 год.), практика (2 год.)
5. Прийоми і засоби моделювання психологічних факторів бойової обстановки	2	практика (словесно наочний)
6. Психологічна підготовка особового складу методами аварійних ситуацій, стресового впливу	2	практика (словесно наочний)
7. Сутність поняття бойового стресу і його основні характеристики. Посттравматичні стресові розлади, шляхи і засоби їх подолання	4	лекція (2 год.), практика (2 год.)
8. Саморегуляція поведінки військовослужбовця в екстремальних умовах	2	практика (словесно наочний)
9. Фактори негативного інформаційно-психологічного впливу на психіку військовослужбовця. Заходи щодо їх нейтралізації	2	практика (словесно наочний)
10. Девіантна поведінка військовослужбовця та її прояви	2	практика (словесно наочний)
РАЗОМ:	26	

Вважаємо також доцільним упровадження практики проведення психологічного обстеження військовослужбовців із застосуванням платформ дистанційного навчання на основі поширення підходу застосування психодіагностичних методик, який був успішно апробований під час



проведення вступної кампанії на навчання до Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського за допомогою платформи дистанційного навчання MOODLE [66]. Кількісні та статистичні дані, отримані під час проведення психологічного обстеження, є конфіденційними даними та не підлягають розголошенню або оприлюдненню.

### **3.3. Пропозиції щодо організації е-навчання військовослужбовців**

На цей час існують найрізноманітніші трактування поняття «дистанційне навчання» (е-навчання). Незважаючи на значний вітчизняний і закордонний досвід з розвитку теорії та практики е-навчання, загальноприйнятого визначення е-навчання досі немає. Така ситуація є природною для напрямку, що розвивається, а велика кількість визначень цього поняття підтверджує в цілому актуальність і новизну досліджень у галузі е-навчання. Визначення, що детально відображає сутність поняття «дистанційне навчання» (е-навчання) – це особлива форма цілеспрямованого процесу засвоєння знань, умінь і навичок, відмінною особливістю якого є взаємодія віддалених один від одного учасників навчального процесу у спеціалізованому середовищі, яке функціонує на базі сучасних психолого-педагогічних та інформаційно-комунікаційних технологій [67].

На думку О. Соколїної, О. Мірошніченка, О. Нікіфорової та О. Доброгурської, дистанційне навчання дає можливість навчатися, не покидаючи місця проживання у процесі професійної діяльності, забезпечує широкий доступ до освітніх вітчизняних і світових ресурсів, використання підручних (наявних) засобів телекомунікації, комп'ютера і мережі, значно розширює кількість слухачів, яким доступні усі види освітніх ресурсів без вікових обмежень, дає змогу формувати унікальні навчальні програми за рахунок комбінування дисциплін, надаваних освітніми установами, підвищує соціальну і професійну мобільність населення, його підприємницьку і соціальну активність, розширює інформаційний світогляд [68].

Основними принципами дистанційного навчання є: гнучкість, модульність, паралельність, економічність, технологічність, інтернаціональність та якість [50]. Погоджуємося із висновком авторів роботи [68], які вважають, що на сьогодні можна говорити про особливу актуальність впровадження дистанційного навчання у систему підготовки військових фахівців ЗСУ, що зумовлено низкою причин. Насамперед – це динамічність змін, які відбуваються у розвитку військової справи, що потребують постійного удосконалення професійних знань та навичок, якими повинен володіти сучасний військовослужбовець. Це, у свою чергу, зумовлює зростання ролі безперервної освіти. Крім того, сучасне озброєння та військова техніка і, відповідно, тактика їх бойового застосування базується на використанні новітніх інформаційних технологій, а перехід ЗСУ на комплектування військовослужбовцями, які проходять військову службу за контрактом, потребує якісної та гнучкої системи підготовки висококваліфікованих кадрів. При цьому технології дистанційного навчання спроможні забезпечити своєчасне коригування змісту навчання військових фахівців за рахунок високої швидкості оновлення інформаційних ресурсів інформаційно-освітнього середовища.

Впровадження дистанційного навчання дає змогу значно скоротити витрати на організацію та забезпечення процесу навчання. Головною метою впровадження, використання та розвитку дистанційного навчання у Збройних силах України є створення умов для надання якісних сучасних освітніх послуг на основі використання технологій та із дотриманням основних принципів дистанційного навчання усіма категоріями користувачів незалежно від місця проходження служби [26; 37; 33].

Однією зі складових впровадження дистанційного навчання у ЗСУ є створення сучасного інформаційно-освітнього середовища для підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації військових фахівців та надання військовослужбовцям, незалежно від місця проходження служби, рівних умов доступу до освітніх ресурсів на базі використання новітніх інформаційних

технологій та телекомунікаційних мереж Міністерства оборони України, а також телекомунікаційної науково-освітньої мережі установ Міністерства науки і освіти України з доступом до Інтернет [23].

Упровадження, використання та розвиток дистанційного навчання у ЗСУ – це один із системних процесів реформування системи військової освіти та підготовки військових фахівців, який потребує всебічного забезпечення – нормативно-правового, організаційного; науково-методичного; інформаційно-телекомунікаційного; матеріально-технічного; кадрового; фінансово-економічного. Впровадження безперервної ступеневої системи навчання військових фахівців «впродовж життя» у систему ВВНЗ є одним із вирішальних чинників успішної трансформації та модернізації ЗС України на сучасному етапі їх функціонування у контексті широкомасштабної реформи системи військової освіти, метою якої є її наближення до сучасних вимог розвитку світової освіти. При цьому впровадження зазначеної моделі навчання військових фахівців має забезпечити реалізацію принципу індивідуалізації навчальної діяльності через оновлення змісту навчання, методів викладання дисциплін і поширення знань – через розширення доступу до навчальних ресурсів, реалізацію можливості навчання без обмежень за просторовою та часовою ознаками, з мінімальним відривом від виконання професійних обов'язків [69].

Це впливає із сучасних тенденцій розвитку освітніх технологій, основних напрямів державної політики у цій сфері, що потребують спрямування зусиль на розвиток дистанційного навчання у ЗСУ як одного з найбільш дієвих інструментів реалізації моделі безперервного навчання.

Загалом, дистанційний навчальний процес – це навчальний процес, організований за дистанційною або змішаною (очно-дистанційною, заочно-дистанційною) формами навчання або з використанням технологій дистанційного навчання для проведення окремих занять або вивчення окремих дисциплін (тем) або блоків дисциплін.

Суттєво, що е-навчання може бути використане лише як один із

навчальних ресурсів ВВНЗ, що передбачає актуалізацію змішаної форми навчання – навчання, за якого технології ДН використані обмежено як засіб оновлення змісту й методів навчання і розширення доступу слухачів очної та заочної форм навчання до освітніх ресурсів ВВНЗ, держави і інших країн.

З огляду на зазначене, можна визначити систему дистанційного навчання ЗСУ як підсистему системи військової освіти, яка є сукупністю взаємодіючих між собою з метою організації та здійснення дистанційного навчального процесу в єдиному інформаційно-освітньому середовищі, адміністративного персоналу, підрозділів дистанційного навчання, слухачів, які навчаються з використанням технологій дистанційного навчання, науково-педагогічних працівників. При цьому у ВВНЗ та ВНП (ЗВО) України можуть бути створені власні системи дистанційного навчання як складові загальної системи дистанційного навчання ЗСУ [69].

Головними напрямками та завданнями впровадження, використання та розвитку дистанційного навчання у ЗСУ є:

- формування та забезпечення функціонування нормативно-правового, організаційного, науково-методичного, інформаційно-телекомунікаційного, матеріально-технічного, кадрового та фінансово-економічного забезпечення процесів впровадження, використання та розвитку е-навчання у ЗСУ; активізація процесу впровадження технологій ДН на всіх рівнях військової освіти та підготовки фахівців для ЗСУ;

- забезпечення системності та керованості процесів впровадження, використання та розвитку ДН у ЗС України;

- перехід від фрагментарного використання технологій ДН за окремими навчальними модулями, темами або розділами навчальних дисциплін до повномасштабного використання як дистанційної, так і змішаної форм навчання; розроблення власних та адаптація існуючих ресурсів дистанційного навчання; удосконалення та подальший розвиток телекомунікаційної інфраструктури вищих військових навчальних закладів та системи військової освіти в цілому для забезпечення використання ДН;

– забезпечення конфіденційності персональної інформації учасників дистанційного навчального процесу, цілісності та захищеності ресурсів та організаційної інформації дистанційного навчання, дотримання режиму безпеки інформації в процесі дистанційного навчання; координація впровадження та розвитку дистанційного навчання у ЗСУ з розвитком загальнодержавної системи дистанційної освіти в нашій державі [68].

Пропонується суттєве розширення е-навчання військовослужбовців із використанням середовища Moodle на платформі Наукового центру дистанційного навчання Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського: 1 – Управління персоналом у Збройних силах України; 2 – Морально-психологічне забезпечення дій військ (сил); 3 – Психодіагностика.

Поряд з багатьма позитивними рисами визначаються і певні обмеження комп'ютерної дистанційної освіти. Так, дистанційна освіта, навіть під час інтенсивної організації, триває довше, ніж очна, а у деяких випадках і менш ефективна. По-перше, це може бути зумовлено браком у учасника навчання елементарної самодисципліни і самомотивації, що, природно, не сприятиме ефективному самостійному вивченню нового матеріалу. По-друге, це може бути пов'язане з індивідуальними особливостями того, хто навчається, наприклад, з домінантним аудіальним каналом сприйняття інформації, коли людина здатна засвоювати нову інформацію тільки в озвученій формі. Також потрібно враховувати суттєві обмеження використання дистанційних форм освіти в умовах бойових дій. Дистанційна освіта потребує певного рівня технічного і програмного забезпечення [28], що зумовлює необхідність вирішення додаткових завдань під час упровадження пропозицій, що наведені у магістерській роботі.

## ВИСНОВКИ

1. Військово-професійна діяльність пов'язана з екстремальними умовами й елементами ризику для життя і здоров'я та спрямована на захист Вітчизни. Основними ознаками військово-професійної діяльності фахівців бойового та оперативного забезпечення є: самовіддане служіння народу, соціальна зумовленість та регламентованість нормативно-правовими документами, екстремальність умов виконання професійних функцій, ролей та обов'язків, необхідність скоординованої співпраці.

Професійна компетентність військовослужбовців має розглядатися як інтегрована здатність особистості застосовувати знання та навички для досягнення запланованих результатів бойових завдань і обов'язків.

2. Удосконалення системи формування й розвитку професійної компетентності військовослужбовців на основі впровадження стандартів НАТО є нагальною потребою сьогодення.

Стандартизаційні угоди для уніфікації збройних сил діють у всіх 29 країнах-членах НАТО. Вони дають змогу найефективніше здійснювати спільне управління силами й засобами збройних сил, спільні операції та місії, бойову підготовку, технічне оснащення армій, розробку й виробництво озброєння та військової техніки. З метою приведення рівня підготовки українських військовослужбовців до стандартів НАТО ще у 2017 р. Збройні сили України впровадили нову систему професійної підготовки українських військових за стандартами НАТО. Система передбачає підвищення якості та збільшення термінів практичного навчання. Підготовка здійснюється терміном від трьох до п'яти місяців за модульним принципом, залежно від спеціальності, за якою навчаються військовослужбовці.

3. Впровадження, використання та розвиток дистанційного навчання у Збройних силах України є одним із системних процесів реформування системи військової освіти і підготовки військових фахівців, який потребує всебічного забезпечення. Головною метою впровадження, використання та розвитку е-

навчання у ЗСУ є створення умов для надання якісних сучасних освітніх послуг на основі використання інформаційних технологій із дотриманням основних принципів дистанційного навчання усіма категоріями користувачів незалежно від місця проходження служби або роботи.

Система дистанційного навчання має стати частиною системи військової освіти, метою якої є забезпечення використання дистанційного навчання як окремої, так і поєднаної з іншими формами навчання з видачею державних документів про освіту, а також дистанційного навчання за окремими курсами чи блоками курсів з видачею свідоцтв (сертифікатів) відповідних навчальних закладів системи військової освіти.

4. Для України край важливо урахування основних тенденцій розвитку сучасної системи військової освіти в країнах НАТО, а саме: системний підхід до організації й здійснення підготовки офіцерських кадрів, інформаційно-телекомунікаційної мережі системи військової освіти, розвинена інфраструктура системи підготовки, багатоступеневість військової підготовки, використання спеціалізованих навчальних центрів, підвищення кваліфікації протягом усієї військової служби, забезпечення престижності навчання, поваги до історії, традицій, гуманізація, демократизація, інформатизація й технологізація навчального процесу, упровадження системи управління якістю освіти.

5. Основними проблемами розвитку професійної компетентності військовослужбовців визнані: недостатня спроможність формування високого рівня психологічної підготовки для забезпечення належного рівня психологічної готовності військовослужбовців, зокрема, професійне вигоряння офіцерського складу; складність забезпечення процесів «освіти протягом життя» та доступу до найкращих методик викладання та фахових викладачів.

6. Провідною тенденцією розвитку системи військової освіти у країнах-членах НАТО є її професіоналізація з метою підвищення ефективності підготовки офіцерів та військових фахівців. Досвід країн-членів НАТО



свідчить про те, що система підготовки офіцерів та військових фахівців для сил безпеки і оборони має такі особливості: чітко виражена спеціалізація, інтенсивність та короткостроковість освітнього процесу.

Для розробки перспективної інноваційної моделі системи військової освіти України доцільно взяти за основу систему освіти та підготовки НАТО у рамках єдиного комплексу навчальних закладів НАТО та національних навчальних закладів держав-членів НАТО. Основним інноваційним елементом нової моделі має стати система професійної військової освіти, що є новітнім у вітчизняній системі військової освіти та створює умови отримання вищої освіти, професійної військової освіти на основі принципу навчання протягом життя та забезпечуючи умови кар'єрного зростання офіцерів, успішного проходження ними служби у військах (силах), органах військового управління тощо.

7. Вивчення підходів до застосування загальних настанов щодо розвитку професійної компетентності військовослужбовців за стандартами НАТО в Україні дозволило констатувати, що практичний досвід підготовки військових фахівців в арміях держав – членів НАТО реалізовано в багаторівневій системі підготовки сержантського (старшинського) складу та базовій загальновійськовій підготовці персоналу. Реалізація військової кадрової політики у цілому може забезпечити Міністерство оборони та Збройні сили необхідною кількістю підготовлених фахівців, насамперед посад, які визначають бойову здатність в органах військового управління, військових частинах і підрозділах.

8. Психологічна підготовка особового складу ЗСУ відбувається у загальній системі бойової підготовки військ, є одним інтегративним компонентом військово-педагогічного процесу. За змістом психологічна підготовка є системою заходів, спрямованих на завчасне формування і закріплення у військовослужбовців і військових підрозділів стійких психічних якостей, необхідних для виконання завдань військово-професійної діяльності і здійснюється на етапі організації підготовки військовослужбовців,

військових частин до бойових дій (виконання завдань за призначенням).

Розроблено пропозиції щодо організації програм психологічної підготовки для військовослужбовців у місцях постійної дислокації. Запропоновано проект навчальної програми з предмету «Психологічна підготовка» для офіцерського складу.

9. Однією зі складових впровадження дистанційного навчання у ЗСУ є створення сучасного інформаційно-освітнього середовища для підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації військових фахівців та надання військовослужбовцям, незалежно від місця проходження служби, рівних умов доступу до освітніх ресурсів на базі використання новітніх інформаційних технологій та телекомунікаційних мереж Міністерства оборони України, а також телекомунікаційної науково-освітньої мережі установ Міністерства науки і освіти України з доступом до Інтернет.

Пропонується організувати пілотне упровадження е-навчання військовослужбовців-правоохоронців із використанням середовища Moodle на платформі Наукового центру дистанційного навчання:

1. Управління персоналом у Збройних силах України.
2. Морально-психологічне забезпечення дій військ (сил).
3. Психодіагностика.

Результати дослідження можуть бути застосовані в діяльності підрозділів Збройних сил України під час реалізації програм і заходів щодо удосконалення розвитку професійної компетентності військовослужбовців.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дем'янюк Ю. А. Формування професійної компетентності військовослужбовців державної прикордонної служби України у сфері забезпечення безпеки закордонних дипломатичних установ на засадах інтерактивного навчання / Ю. А. Дем'янюк // Зб. наук. пр. Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна». – 2012. – № 6. – С. 51 – 54. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpkhist\\_2012\\_6\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpkhist_2012_6_14).
2. Гогіна Л. М. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату / Л. М. Гогіна. – Режим доступу : [center.gov.ua/attachments/article/14/профілі\\_Гогіна.doc](http://center.gov.ua/attachments/article/14/профілі_Гогіна.doc).
3. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів : (ISO 9000:2015, IDT). – На заміну ДСТУ ISO 9000:2007 ; надано чинності 2016–07–01. – Київ : ДП УкрНДНЦ, 2016. – V, 45 с.
4. Васильєва О. І. Методологічні засади підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / О. І. Васильєва // Інвестиції: практика та досвід, 2010. – № 2. – С. 60 – 65.
5. Гаєвська Л. А. Сучасні освітні технології у процесі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців / Л. А. Гаєвська // Післядипломна освіта в Україні. – 2013. – № 2. – С. 23–25.
6. Громадянські компетентності у професійній освіті державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : зб. метод. матеріалів для системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування / за заг. ред. Н. Г. Протасової, Ю. О. Молчанової. – Київ : НАДУ, 2016. – 308 с.
7. Калашнікова С. А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій : автореф. дис... д-ра пед. наук : 13.00.06 / С.А. Калашнікова; Київський ун-т ім. Б. Грінченка. – Київ, 2011. – 36 с.

8. Кирій С. Л. Рівні громадянської компетентності в публічному управлінні / С. Л. Кирій // Теорія та практика державного управління. – 2017. – Вип. 4 (59). – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2017-4/doc/4/02.pdf>.

9. Кушнірова Г. П. Формування професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування : автореф. дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Г. П. Кушнірова ; Національна акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ, 2010. – 23 с.

10. Маматова Т. В. Формування компетентності у сфері управління проектами у спільноті практик місцевого розвитку / Т. В. Маматова // Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика : матеріали V Міжнар. наук.-практ. заочній конф., 24 листоп. 2017 р., м. Запоріжжя. – Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2017. – С. 324 – 327.

11. Сергієнко Е. О. Проектна діяльність як засіб формування громадянської компетентності / Е. О. Сергієнко // Управління інноваційним розвитком території : матер. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпропетровськ, 30 жовт. – 30 листоп. 2015 р. / за заг. ред. Ю. П. Шарова. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2015. – С. 235 – 238. – Режим доступу : [www.dbuara.dp.ua/konf/konf\\_dridu/2015\\_11\\_30\\_mater\\_mup\\_.doc](http://www.dbuara.dp.ua/konf/konf_dridu/2015_11_30_mater_mup_.doc).

12. Федорів Т. В. Розвиток комунікативної компетентності державних службовців та працівників органів місцевого самоврядування шляхом технологій активного навчання / Т. В. Федорів // Управлінське лідерство : кол. моногр. / за заг. ред. В. В. Толкованова. – Хмельницький : ПП Мельник А. А., 2013. – С. 571–579.

13. Шпекторенко І. В. Професійна компетентність державного службовця / І. В. Шпекторенко // Університетські наукові записки. – 2014. – № 1. – С. 285–293.

14. Ярмистий М. Професійна компетентність службовців органів влади в системі публічного управління (концептуальний підхід) / М. Ярмистий //

Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування. – Режим доступу : <http://buk-visnyk.cv.ua/naukova-dumka/908/>.

15. Актуальні проблеми психологічної допомоги, соціальної та медико-психологічної реабілітації учасників антитерористичної операції : матеріали VI міжвідомчої наук.-практ. конф. 26 травня 2016 р., м. Київ. – Київ : Націон. ун-т оборони України ім. І. Черняхівського. – Режим доступу : <https://nuou.org.ua/nauka/confi.html>.

16. Чернявський О. А. Фахова компетентність офіцерів збройних сил України зі спеціальної фізичної підготовки та спорту як основа професійної майстерності / О. А. Чернявський // Вісник Запорізького національного університету. – 2012. – № 2 (8). – С. 110–116. – Режим доступу : <http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2012/FViS-2012-2/110-116.pdf>.

17. Формування професійної компетентності військовослужбовців з урахуванням досвіду АТО: психологічний, соціальний та правовий аспекти (Секція 20). – Режим доступу : <http://www.hups.mil.gov.ua/assets/doc/science/conference/11/section20.pdf>.

18. Вако І. І. Аспекти фізичної підготовки військовослужбовців та правоохоронців в системі професійної діяльності / І. І. Вако, О. О. Сухаревський, В. О. Ситнік // Abstracts of IX International Scientific and Practical Conference «Perspectives of world science and education» (May 20–22, 2020). – CPN Publishing Group, Osaka, Japan. – 2020. – P. 350–356. – Режим доступу : [http://perspectives-of-world-science-and-education\\_20-22.05.2020.pdf](http://perspectives-of-world-science-and-education_20-22.05.2020.pdf).

19. Любас А. Професіограма майбутнього фахівця бойового та оперативного забезпечення / А. Любас // Молодь і ринок. – 2018. – № 5 (160). – С. 148 – 154.

20. Біла книга – 2017. Збройні Сили України: Київ, 2018. –152 с. – Режим доступу : <http://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/WB-2017.pdf>.

21. Біла книга – 2018. Збройні Сили України: Київ, 2019. –172 с. . – Режим доступу : <https://drive.google.com/file/d/1Ds61mrFCFHeSVwf66xgRasbviynGUbbs/view>.

22. Возняк С. М. Політика стандартизації Північноатлантичного Альянсу / С. М. Возняк, А. М. Іващенко, В. І. Пеньковський // Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського. – 2016. – № 2. – С. 74–79. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znprcvsd\\_2016\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znprcvsd_2016_2_15).

23. Міноборони до кінця 2020 року має опрацювати понад 200 стандартів та інших документів НАТО / Євроінтеграція. – 3 жовт. 2019. – Режим доступу : <https://www.eurointegration.com.ua/news/2019/10/3/7101514/>.

24. 303 стандарти НАТО вже запроваджені у ЗСУ. – Режим доступу : [https://armyinform.com.ua/2021/09/17/303-standarty-nato-vzhe-zaprovadzheni-u-zsu/?fbclid=IwAR2u8dJaxM9tdSWs\\_WSvKaLDi-z\\_vwBeeMVEaxzPgI9IMaOrQwKPJ-6p1VM](https://armyinform.com.ua/2021/09/17/303-standarty-nato-vzhe-zaprovadzheni-u-zsu/?fbclid=IwAR2u8dJaxM9tdSWs_WSvKaLDi-z_vwBeeMVEaxzPgI9IMaOrQwKPJ-6p1VM).

25. Про питання військової стандартизації: Наказ Міноборони від 24.02.2020 р. № 56. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0240-20#Text>.

26. Що дасть Україні впровадження стандартів НАТО / Інформаційне агентство АрміяInform. – 23 вер. 2019 р. – Режим доступу : <https://armyinform.com.ua/2019/09/shho-dast-ukrayini-vprovadzhennya-standartiv-nato/>.

27. Козій І. Що таке «стандарти НАТО», і що вже зроблено на шляху стандартизації / І. Козій, Т. Тарасюк // Реанімаційний Пакет Реформ. – Режим доступу : <https://rpr.org.ua/news/standarty-nato-prohres-vprovadzhennia-v-ukraini/>.

28. Збройні сили України впровадили нову систему підготовки за стандартами НАТО // Тиждень.ua. – 16 трав. 2017 р. – Режим доступу : <https://tyzhden.ua/News/192376>.

29. Про заходи щодо створення Військової служби правопорядку у Збройних Силах України : наказ Міністра оборони України від 12 черв. 2002 р. № 198. – Режим доступу : [http://www.mil.gov.ua/content/other/MOU2012\\_198.pdf](http://www.mil.gov.ua/content/other/MOU2012_198.pdf).

30. Збройні сили України. Перелік навчальних центрів. – Режим доступу : <https://www.zsu.gov.ua/menu/5fed8a8fd3a55a205e8fd516>.

31. Салкуцан С. М. Стан системи дистанційного навчання Збройних Сил України та погляди на її подальший розвиток / С. М. Салкуцан, М. Г. Тищенко, С. Ю. Гогонянц // Проблеми впровадження дистанційного навчання в освітньому процесі вищих військових навчальних закладів та можливі шляхи їх вирішення : зб. матеріалів II-ої міжнар. наук.-практ. конф., 27 вер. 2019 р., м. Київ. – Київ : НЦДН НУО України ім. Івана Черняхівського, 2019. – С. 170 – 172. – Режим доступу : [http://adl.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Zbirnik\\_2019.pdf](http://adl.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Zbirnik_2019.pdf).

32. Тищенко М. Г. Прогноз значень показників можливостей системи навчання на найближчу перспективу / М. Г. Тищенко, С. Ю. Гогонянц, О. О. Шапран // Проблеми впровадження дистанційного навчання в освітньому процесі вищих військових навчальних закладів та можливі шляхи їх вирішення : зб. матеріалів II-ої міжнар. наук.-практ. конф., 27 вер. 2019 р., м. Київ. – Київ : НЦДН НУО України ім. Івана Черняхівського, 2019. – С. 192 – 194. – Режим доступу : [http://adl.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Zbirnik\\_2019.pdf](http://adl.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Zbirnik_2019.pdf).

33. Кузнецов А. В. Тенденції розвитку дистанційного навчання в освітній діяльності України / А. В. Кузнецов // Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України : зб. матеріалів Всеукр. круглого столу з міжнар. участю, 29 жовтня 2019 р., м. Київ. – Київ : КНУБА, 2019 – С. 62 – 66.

34. Садовський М. Застосування технологій дистанційного навчання в системі військової освіти / М. Садовський // Національної академії Державної прикордонної служби України. – 2016. – Вип. 6. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadped\\_2016\\_6\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadped_2016_6_12).

35. Калачова В. В. Інформаційне забезпечення інформаційно-освітнього середовища для дистанційного навчання в Збройних Силах України / В. В. Калачова, О. В. Коломійцев, С. С. Ткачук, В. П. Приймак // Проблеми впровадження дистанційного навчання в освітньому процесі вищих військових навчальних закладів та можливі шляхи їх вирішення : зб.



матеріалів I-ої міжнар. наук.-практ. конф., 16 лист. 2018 р., м. Київ. – Київ : НЦДН НУО України ім. Івана Черняхівського, 2018. – С. 77–82. – Режим доступу : [http://adl.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2017/12/Mater\\_conf\\_Kyiv.pdf](http://adl.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2017/12/Mater_conf_Kyiv.pdf).

36. Тищенко М. Г. Прогноз значень показників можливостей системи навчання на найближчу перспективу / М. Г. Тищенко, С. Ю. Гогоняц, О. О. Шапран // Проблеми впровадження дистанційного навчання в освітньому процесі вищих військових навчальних закладів та можливі шляхи їх вирішення : зб. матеріалів II-ої міжнар. наук.-практ. конф., 27 вер. 2019 р., м. Київ. – Київ : НЦДН НУО України ім. Івана Черняхівського, 2019. – С. 192–194. – Режим доступу : [http://adl.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Zbirnik\\_2019.pdf](http://adl.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Zbirnik_2019.pdf).

37. Кубіцький С. О. Аналіз якості професійної підготовки у ВВНЗ України на основі компетентнісного підходу / С. О. Кубіцький, В. О. Осипа, С. О. Пашков, І. В. Пампуха // Збірник наукових праць Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2010. – Вип. № 27. – С. 296–303.

38. Тюрін В.В. Обґрунтування моделі підготовки фахівців Повітряних Сил у сучасних умовах / В. В. Тюрін, А. Г. Салій, М. В. Касяненко, П. В. Опенько, О. Р. Мартинюк // Наука і оборона. – К. : НУОУ, 2019. – № 9 (4). – С.20–26.

39. Богунов С. Організація підготовки офіцерів для Збройних Сил республіки Латвія /С. Богунов, О. Черних, Ю. Черних // Зб. наук. праць ЦВСД. – 2019. – №1 (39). – С. 31.

40. Bi-Strategic Comand Education and individual Training Directive (E&ITD) 075-007. 10 September 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.akt.nato/int/images/stories/structure/jft/ptecs/etd-075-007pdf>.

41. MC 0458/3 NATO Education, Training, Exercise and Evaluation Policy, dated 03 September 2014.

42. SHJ7/TTX/PF – 206310, Bi – SCD 75-7, NATO Education and individual Training Directive dated 27 MAY 2009.

43. 5000/TSC TPX 0140\Ser: hu0450 Amendments to BI SC Dir 75-2 and Dir 75-7 dated 29 July 2010.

44. Мітягін О. Освіта та індивідуальна підготовка у країнах НАТО / О. Мітягін // Військова освіта. – 2021. – № 2 (44). – С. 151–154.

45. The European Qualifications frameworks for lifelong learning: descriptors defining levels in The European Qualifications frameworks (EQF). – – Режим доступу : [https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eaceqf/files/leaflet\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eaceqf/files/leaflet_en.pdf).

46. Порядок оперативного планування в органах військового управління НАТО: навч. посіб. / [А. М. Сиротенко, В. М. Тарасов, С. М. Салкуцян та ін.]. – К.: НУОУ, 2019. – 232 с.

47. Державна програма розвитку Збройних Сил України на період до 2020 року / Міністерство Оборони України. – Режим доступу : [http://www.mil.gov.ua/content/oboron\\_plans/National-program-2020\\_uk.pdf](http://www.mil.gov.ua/content/oboron_plans/National-program-2020_uk.pdf).

48. Хомчак Р. Б. Педагогічні аспекти психологічної підготовки військовослужбовців в сучасних умовах / Р. Б. Хомчак, В. О. Бойко // Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського. – 2017. – № 2. – С. 137–141. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znprcvsd\\_2017\\_2\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znprcvsd_2017_2_24).

49. Гром В. А. Методичний підхід до оцінювання рівня мотивації військовослужбовців Збройних Сил України / В. А. Гром, О. А. Георгадзе, І. В. Якіменко // Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського. – 2016. – № 2. – С. 67–70. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znprcvsd\\_2016\\_2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znprcvsd_2016_2_13).

50. Лаврут О. О. Деякі питання впровадження дистанційних методів навчання військовослужбовців у вищих військових навчальних закладах / О. О. Лаврут, Т. В. Лаврут // Проблеми впровадження дистанційного навчання в освітньому процесі вищих військових навчальних закладів та можливі шляхи їх вирішення : зб. матеріалів I-ої міжнар. наук.-практ. конф., 16 лист. 2018 р., м. Київ. – Київ : НЦДН НУО України ім. Івана Черняхівського, 2018. –

С. 112 – 117. – Режим доступу : [http://adl.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2017/12/Mater\\_conf\\_Kyiv.pdf](http://adl.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2017/12/Mater_conf_Kyiv.pdf).

51. Вітер Д. Стратегічні пріоритети підвищення боєздатності Збройних Сил України в контексті професіоналізації військової освіти: політики і процедури / Д. Вітер, О. Мітягін // Зб. наук. пр. ЦВСД. – 2020. – №1 (68). – С. 133–137.

52. Вітер Д. Професіоналізація військової освіти в Україні: головні напрямки, зміст та перспективи / Д. Вітер, О. Мітягін // Військова освіта. – 2020. – № 1 (41). – С. 81–90.

53. Kohn R. First Priorities in Military Professionalism / Richard H. Kohn // *Orbis. A Journal of World Affairs.* – Vol. 57. – № 3. – Summer 2013. – P. 380–389.

54. CJCSI 1805.01B 15 May 2015, Enlisted Professional Military Education Policy, Joint Staff, Washington, D.C. 20318. – Режим доступу : <https://www.jcs.mil>.

55. CJCSI 1800.01F, Officer Joint Professional Military Education Policy, Instruction, Chairman of the Joint Chiefs of Staff, 1 December 2018. – Режим доступу : <https://www.jcs.mil>.

56. Joint Staff Officer's Guide 2000. JFSC-PUB-1. Norfolk, VA: National Defense University, Joint Forces Staff College, 2000. – 456 p.

57. United States. Chairman of the Joint Chiefs of Staff. Officer Professional Military Education Policy (OPMEP). 1 December 2000. Washington, DC: JCS, 2000. "CJCSI 1800.01A". – URL: <http://www.au.af.mil>.

58. Тюрін В. Обґрунтування моделі підготовки фахівців Повітряних Сил у сучасних умовах / В. Тюрін, А. Салій, М. Кас'яненко, П. Опенько, О. Мартинюк // Наука і оборона. – 2019. – № 4. – С. 20–26.

59. MC 458/3. Education, Training, Exercise and Evaluation Policy, NATO. – Режим доступу : <https://www.act.nato.int>.

60. Про освіту: Закон України від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII. – Режим доступу: [www.rada.zakon.gov.ua](http://www.rada.zakon.gov.ua).

61. Саєнко І. В. Воєнна реформа України: досягнення та пріоритетні завдання українського війська на шляху впровадження стандартів НАТО / І. В. Саєнко, А. Є. Єфіменко, Т. В. Прижбило // Військова академія (м. Одеса) : зб. наук. праць. – 2017. – № 1 (7). – С. 84–91. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/zbnrva\\_2017\\_1\\_15.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/zbnrva_2017_1_15.pdf).

62. Методичні рекомендації щодо проведення психологічної підготовки особового складу Збройних Сил України / Генеральний штаб Збройних Сил України ; Головне управління по роботі з особовим складом Збройних Сил України. – Київ, 2012. – 214 с. – Режим доступу : [http://www.mil.gov.ua/content/social\\_adaptation/psychological\\_preparation/recomend\\_pcuvol\\_pidgotovka\\_2013.pdf](http://www.mil.gov.ua/content/social_adaptation/psychological_preparation/recomend_pcuvol_pidgotovka_2013.pdf).

63. Біла книга – 2019–2020. Збройні Сили України: Держспецтрансслужба Київ, 2021. – 196 с. – Режим доступу : [https://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/WB\\_2020\\_FINAL.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/WB_2020_FINAL.pdf).

64. Про впровадження психологічної підготовки особового складу в навчальний процес підготовки органів управління та військ (сил) : наказ начальника Генерального штабу Головнокомандувача Збройних Сил України від 16 листоп. 2012 р. № 240. – Режим доступу : <https://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2018/04/НАКАЗ-240-161112.doc>.

65. Методичні рекомендації щодо проведення психологічної підготовки особового складу Збройних Сил України / Генеральний штаб Збройних Сил України ; Головне управління по роботі з особовим складом Збройних Сил України. – Київ, 2014. – 194 с. – Режим доступу : [http://www.mil.gov.ua/content/social\\_adaptation/psychological\\_preparation/recomend\\_pcuvol\\_pidgotovka\\_2015.pdf](http://www.mil.gov.ua/content/social_adaptation/psychological_preparation/recomend_pcuvol_pidgotovka_2015.pdf).

66. Москальов І. О. Досвід, проблеми та перспективи проведення психологічного обстеження військовослужбовців із застосуванням платформ дистанційного навчання / І. О. Москальов // Проблеми впровадження дистанційного навчання в освітньому процесі вищих військових навчальних закладів та можливі шляхи їх вирішення : зб. матеріалів І-ої міжнар. наук.-

практ. конф., 16 лист. 2018 р., м. Київ. – Київ : НЦДН НУО України ім. Івана Черняховського, 2018. – С. 133–136. – Режим доступу : [http://adl.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2017/12/Mater\\_conf\\_Kyiv.pdf](http://adl.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2017/12/Mater_conf_Kyiv.pdf).

67. Про затвердження Концепції дистанційного навчання у Збройних Силах України : наказ Міністерства Оборони України від 21 груд. 2015 р. № 744. – Режим доступу : <http://adl.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2017/12/conception.pdf>.

68. Соколіна О. В. Впровадження дистанційного навчання в освітній процес Збройних Сил України / О. В. Соколіна, О. В. Мірошніченко, О. М. Нікіфорова, О. Б. Доброгурська // Проблеми впровадження дистанційного навчання в освітньому процесі вищих військових навчальних закладів та можливі шляхи їх вирішення : зб. матеріалів II-ої міжнар. наук.-практ. конф., 27 вер. 2019 р., м. Київ. – Київ : НЦДН НУО України ім. Івана Черняховського, 2019. – С. 176–180. – Режим доступу : [http://adl.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Zbirnik\\_2019.pdf](http://adl.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Zbirnik_2019.pdf).

69. Кубіцький С. О. Загальнонаукові характеристики системи підвищення кваліфікації молодших офіцерів соціально-психологічної служби / С. О. Кубіцький, О. С. Воронцов // Вісник Національного університету оборони України : зб. наук. праць. – 2011. – Вип. 2 (21). – С. 52–56.

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

### Дистанційні курси, що пропонуються на платформі Наукового центру дистанційного навчання Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського

#### Кафедра історії війн і воєнного мистецтва

Назва курсу	Мова
Військова справа на теренах України	UK
Історія воєнного мистецтва	UK

#### Кафедра стратегії національної безпеки та оборони

Назва курсу	Мова
Стратегія національної безпеки та оборони держави	UK
Основи зовнішньої політики України	UK
Основи воєнної безпеки держави	UK
Основи виникнення та ведення гібридної війни	UK
Міжнародний тиждень	UK
Курс оборонного менеджменту	UK

#### Кафедра управління військами

Назва курсу	Мова
Основи планування операцій за стандартами НАТО	UK
Теорія державного управління	UK
Основи роботи органів управління військами	UK
Теоретичні основи управління військами	UK

#### Кафедра оперативного мистецтва

Назва курсу	Мова
Оперативне мистецтво	UK

#### Кафедра Сухопутних військ

Назва курсу	Мова
Загальна тактика. Батальйонна тактична група у загальновійськовому бою	UK

#### Кафедра ракетних військ і артилерії

Назва курсу	Мова
Вступ до теорії стрільби артилерії і пусків ракет	UK

#### Кафедра високомобільних десантних військ і Сил спеціальних операцій

Назва курсу	Мова
Повітрянодесантна підготовка	UK



**Кафедра керівництва військами в мирний час**

<b>Назва курсу</b>	<b>Мова</b>
Управління персоналом у Збройних силах України	UK
Проведення заходів середньострокового оборонного планування у Збройних Силах України	UK
Організація охорони державної таємниці	UK
Організація безпеки військової діяльності та охорони праці у військовій частині	UK
Оборонне планування на основі спроможностей	UK

**Кафедра розвідки**

<b>Назва курсу</b>	<b>Мова</b>
Іноземні армії	UK

**Кафедра авіації**

<b>Назва курсу</b>	<b>Мова</b>
Процес планування командно-штабних (міжнародних) навчань за стандартами НАТО	UK
Штурманське забезпечення	UK
Організація та методика бойової підготовки військових частин авіації	UK
Організація інженерно-авіаційного забезпечення авіації	UK

**Кафедра логістики Повітряних Сил**

<b>Назва курсу</b>	<b>Мова</b>
Організація інженерно-аеродромного забезпечення Повітряних Сил	UK

**Кафедра технічного забезпечення**

<b>Назва курсу</b>	<b>Мова</b>
Організація інженерно-аеродромного забезпечення Повітряних Сил	UK

**Кафедра тилового забезпечення**

<b>Назва курсу</b>	<b>Мова</b>
Тактична медицина	UK
Організація військового господарства	UK
Квартирно-експлуатаційне забезпечення військ (сил)	UK

**Кафедра оперативного та бойового забезпечення**

<b>Назва курсу</b>	<b>Мова</b>
Організація екологічної безпеки та цивільного захисту у збройних силах	UK

**Кафедра економіки та фінансового забезпечення**

<b>Назва курсу</b>	<b>Мова</b>
Управління фінансово-господарською діяльністю військових частин	UK

Стратегічне управління	UK
------------------------	----

**Кафедра морально-психологічного забезпечення діяльності військ**

Назва курсу	Мова
-------------	------

Морально-психологічне забезпечення дій військ (сил)	UK
---	----

**Кафедра суспільних наук**

Назва курсу	Мова
-------------	------

Фахова компетентність викладачів спеціальних дисциплін ВВНЗ	UK
---	----

Педагогіка вищої військової школи	UK
-----------------------------------	----

Філософсько-методологічні проблеми військової теорії та практики	UK
--	----

Психодіагностика	UK
------------------	----

Психологія лідерства	UK
----------------------	----

Теорія і практика психологічної допомоги та реабілітації	UK
--	----

Соціальна психологія військового управління	UK
---	----

Психолого-педагогічні аспекти діяльності військового керівника	UK
--	----

Прикладна психологія військової діяльності	UK
--	----

Теорія і методика військово-педагогічних досліджень	UK
---	----

Військово-гуманітарні аспекти професійної діяльності викладача вищої військової школи	UK
---	----

Методика військово-соціологічного дослідження	UK
---	----

**Кафедра правового забезпечення**

Назва курсу	Мова
-------------	------

Військове законодавство та міжнародне гуманітарне право	UK
---	----

**Кафедра застосування інформаційних технологій та інформаційної безпеки**

Назва курсу	Мова
-------------	------

Сучасні методи підтримки прийняття рішень	UK
---	----

**Кафедра зв'язку та АСУ**

Назва курсу	Мова
-------------	------

Сучасні телекомунікаційні мережі та технології	UK
--	----

Сучасні засоби радіорелейного, тропосферного та проводового зв'язку	UK
---	----

Сучасні засоби радіозв'язку	UK
-----------------------------	----

**Навчально-науковий інститут фізичної підготовки та спортивно-оздоровчих технологій**

Назва курсу	Мова
-------------	------

Витримка та виживання на полі бою	UK
-----------------------------------	----

**Науковий центр дистанційного навчання**

<b>Назва курсу</b>	<b>Мова</b>
Чи буде це працювати онлайн?	UK, EN, FR, DE
Так, це справді працює в режимі онлайн	UK, EN, FR, DE
Пакет тестових питань по знанню умовних знаків НАТО	UK
Порядок розроблення дистанційних курсів в Національному університеті оборони України імені Івана Черняхівського	UK

**Навчально-науковий центр миротворчої діяльності**

<b>Назва курсу</b>	<b>Мова</b>
Mine awareness	EN
Multinational Staff Officer course	EN
UN MILOB Course	EN
Курс «Авіаційного радіообміну екіпажів повітряного судна»	EN

**Навчально-науковий центр іноземних мов**

<b>Назва курсу</b>	<b>Мова</b>
Курс англійської термінології з основ планування операцій НАТО	UK
Курс іноземної військової термінології (англійська мова)	UK

**Навчально-науковий центр стратегічних комунікацій у сфері забезпечення національної безпеки та оборони**

<b>Назва курсу</b>	<b>Мова</b>
Базовий курс зі стратегічних комунікацій	UK
Вступний курс з питань стратегічних комунікацій	UK

## Додаток Б

### Програма індивідуальної підготовки для офіцерів (фрагмент)

№ п/п	Предмет навчання	Всього годин	Навчальні місяці											
			січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень
1.	Вогнева підготовка	33/33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2.	Військово-медична підготовка	11/8	1	-	-	1	1	1	1	-	1	1	1	
3.	Інженерна підготовка	10/8	1	1	1	-	-	1	1	1	1	-	1	
4.	Військова топографія	11/5	1	1	1	-	-	-	-	1	-	1	-	
5.	Статути Збройних Сил України	11/4	-	-	-	1	1	-	-	-	1	-	1	
6.	Тактична підготовка	11/8		1	1	1	1	1	1	1	-	1	-	
7.	Мовна підготовка	12/-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
8.	Підготовка з мобілізаційних питань	22/-	<i>Під час проведення мобілізаційних тижднів</i>											
9.	Підготовка зі зв'язку	11/-	<i>Під час проведення радіо тренувань</i>											
10.	Стройова підготовка	11/-	<i>Під час стройових тренажів згідно розпорядку дня</i>											
11.	Правова підготовка	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
12.	Методична підготовка	7	1	1	-	1	-	1	1	1	1	-	-	
13.	Охорона державної таємниці	7	-	-	1	1	1	1	1	-	-	1	1	
14.	Фізична підготовка	164	12	12	16	16	12	16	16	16	16	16	16	
15.	Психологічна підготовка	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
16.	Національно патріотична	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
17.	Спеціальна підготовка	59/33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	<i>ВЗВЗ та ВСП</i>	59/33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	<i>ШТАБУ</i>	59/33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	<i>ОО, ППС</i>	59/33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	<i>ВІБДР</i>	59/33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	<b>ВСЬОГО:</b>	<b>236/33</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	
	<i>В системі групової підготовки</i>	<b>66</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	
	<i>Самостійна підготовка</i>	<b>170</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	

**ПЕРЕЛІК ТЕМ 3 ТА РОЗРАХУНОК ГОДИН  
з предметів навчання по індивідуальній підготовці для офіцерів**

Предмети навчання	Теми занять, їх зміст, метод проведення	Кількість годин на тему	Місяці навчання											
			січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
<b>1.</b> <b>Вогнева підготовка</b>	<b>Тема 1.</b> Матеріальна частина штатної зброї. Основи та правила стрільби. Вивчення послідовності неповної розборки та зборки зброї. Виконання вправ та нормативів з вогневої підготовки <i>(словесно наочний)</i>	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	<b>Тема 2.</b> Контрольне заняття “Практичне виконання вправи контрольних стрільб” <i>(метод вправ)</i>	20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
	<b>ВСЬОГО:</b>	<b>33</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	
.....														

