

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 Сусідки Віталія Миколайовича

академічної групи 281м-21з-1 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Модернізація та розвиток системи підготовки та перепідготовки кадрів збройних сил України: освіта упродовж військової кар'єри»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	Інституційною	
кваліфікаційної роботи	Кравцова Т.В.			
розділів:				

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

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

Дніпро
2022

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему «Модернізація та розвиток системи підготовки та перепідготовки кадрів Збройних сил України: освіта упродовж військової кар'єри».

95 стор., 3 рис., 54 джерела.

ЗБРОЙНІ СИЛИ УКРАЇНИ, ПІДГОТОВКА КАДРІВ, ПЕРЕПІДГОТОВКА, ОСВІТА, КАР'ЄРА, МОДЕРНІЗАЦІЯ, РОЗВИТОК, НАВЧАННЯ, ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІ.

Об'єктом дослідження є процеси підготовки та перепідготовки кадрів Збройних сил України.

Предмет дослідження – процеси модернізації та розвитку системи підготовки та перепідготовки кадрів Збройних сил України.

Метою роботи є розробка пропозицій щодо вдосконалення процесів підготовки та перепідготовки кадрів Збройних сил України.

В першому розділі досліджуються теоретичні аспекти модернізації та розвитку системи підготовки та перепідготовки кадрів збройних сил України. Другий розділ присвячено дослідженню світового досвіду та напрямів удосконалення системи підготовки кадрів в збройних силах України. У третьому розділі розглядаються рекомендації щодо удосконалення системи підготовки кадрів в збройних силах України.

Результати дослідження можуть бути застосовані для удосконалення процесів навчання, вдосконалення існуючих систем підготовки та перепідготовки кадрів Збройних сил України.

ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification thesis on the topic « Modernization and development of the system of training and retraining of personnel of the Armed Forces of Ukraine: education throughout the military career».

95 pages, 3 figures, 54 sources.

ARMED FORCES OF UKRAINE, PERSONNEL TRAINING, RE-TRAINING, EDUCATION, CAREER, MODERNIZATION, DEVELOPMENT, TRAINING, MILITARY PERSONNEL.

Object of research – the processes of training and retraining of personnel of the Armed Forces of Ukraine.

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

The purpose of research is to develop proposals for improving the processes of training and retraining of personnel of the Armed Forces of Ukraine.

In the first section examines the theoretical aspects of the modernization and development of the system of training and retraining of personnel of the armed forces of Ukraine. The second section is devoted to the study of world experience and areas of improvement of the personnel training system in the armed forces of Ukraine. In the third section deals with recommendations for improving the system of personnel training in the armed forces of Ukraine.

The results of the study can be applied to improve training processes, improve existing systems of training and retraining of personnel of the Armed Forces of Ukraine.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ТА ПЕРЕПІДГОТОВКИ КАДРІВ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ.....	7
1.1. Концепція військової кадрової політики у Збройних силах України	7
1.2. Сучасний стан системи кадрового менеджменту у Збройних силах України	18
1.3. Принцип безперервності військової освіти та необхідність реалізації завдань з удосконалення військової освіти та підготовки кадрів.....	
РОЗДІЛ 2	
СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ.....	45
2.1. Досвід побудови системи підготовки кадрів в Збройних силах зарубіжних країн	45
2.2. Особливості удосконалення державної кадрової політики Збройних сил України	55
2.3. Інноваційна військова освіта: основні напрями трансформації військової освіти України.....	
РОЗДІЛ 3	
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ.....	65
3.1. Формування військового кадрового потенціалу Збройних сил України із залученням іноземних інструкторів-викладачів	65
3.2. Застосування STEM-технологій та інтелектуальних карт у професійній підготовці та перепідготовці військових фахівців.....	72
3.3. Втілення принципу «lifelong learning» у систему військової освіти	
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85

ВСТУП

У сучасних умовах зростає інтерес й увага до ролі людських ресурсів і можливість повної реалізації професійного потенціалу персоналу. Це викликано, насамперед, високим рівнем поділу праці, істотним зростанням питомої частки висококваліфікованої праці як у виробничій, так і у невиробничій сферах і обумовленим цими процесами підвищенням ролі кожного співробітника в успішній роботі організації. Тому завдання розробки сучасних технологій і якісного інструментарію для забезпечення модернізації та розвитку системи підготовки та перепідготовки кадрів збройних сил України є актуальними.

Сьогодні кадровий менеджмент у сфері оборони, зокрема забезпечення професійної підготовки та управління кар'єрним зростом військовослужбовців, є дуже важливим напрямом державної політики.

Під час впровадження системної реформи управління персоналом у Збройних силах України виявлені проблеми. Випускники військових закладів вищої освіти не завжди готові до практичного виконання отриманих знань, існують також проблеми з поганою військовою підготовкою. Причина цього полягає в не продуктивній тактичній реалізації провідних засад кадрового менеджменту та неналежному зворотному зв'язку в системі. Для вирішення зазначених проблем реалізації кадрової політики у сфері оборони слід визнати доцільним зосередити увагу на таких основних напрямках її вдосконалення, зокрема: планування кадрової роботи; удосконалення методики освітнього процесу у військових освітніх закладах; впровадження індивідуальних планів в освіті та кар'єрі службовця ЗСУ; перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу; вдосконалення механізмів ротації.

Основними принципами кадрової політики нашої армії мають бути: висока гнучкість і мобільність особового складу; перевага стабільно сформованих військових колективів, професійних команд; надання реальної можливості військовим колективам впливати на оцінку діяльності командирів і начальників.

За останній час з'явилося чимало наукових праць, присвячених різним

аспектам організації роботи з кадрами, а саме: К. Абдулкіної, А. Андрєєва, Д. Богиня, О. Грішнєвої, В. Весніна, М. Виноградського, С. Кирий, Н. Кузнецова, К. Павленко, Г. Тінлайн, А. Турчинов, Т. Шульгіна, Г. Щокіна, ін.

Проблематика розвитку управління кадрами у Збройних силах України, забезпечення професійної підготовки військовослужбовців і особливості формування у них професійно значущих якостей розглядалися у працях відомих військових педагогів О. Барабанщикова, В. Грома, О. Георгадзе, І. Грязнова, О. Діденка, В. Райка, В. Ягупова, І. Якіменка та ін.; різні аспекти формування професійних якостей в процесі підготовки військовослужбовців були предметом наукових досліджень В. Бойка, М. Бочарова, М. Корольчука, О. Макаліша, О. Матеюка, О. Сафіна, Є. Потапчука, О. Тимченка, Р. Хомчака й ін.

Проблеми формування та розвитку кадрового потенціалу Збройних сил за кордоном, досвід кадрової політики у НАТО, формування ефективних механізмів навчання та виховання військових кадрів, аналізують зокрема: О. Банчук-Петросова, О. Білецький, В. Вєтров, О. Дороніна, М. Думенко, О. Заболотний, А. Зельницький, С. Капелюшний, О. Коваль, О. Петросова, Д. Плеханов, Г. Шпанчук, О. Яцино та ін. Розгляду проблем розвитку системи управління персоналом та системи кадрового менеджменту Збройних сил України присвячені праці вітчизняних науковців зокрема: В. Галушка, Г. Гозуватенко, О. Грінєнко, М. Думенко, О. Прокопенко, А. Рибидайло, Г. Рудєнська, В. Садикова, О. Трикалюк, А. Турейчук, В. Штанько та ін.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження слугували також наукові праці інших вчених, норми Конституції України, норми Кодексу Законів про Працю України, накази Міністерства оборони України, нормативно-правові акти та ін.

Об'єктом дослідження є процеси підготовки та перепідготовки кадрів Збройних сил України.

Предмет дослідження – процеси модернізації та розвитку системи підготовки та перепідготовки кадрів Збройних сил України.

Метою роботи є розробка пропозицій щодо вдосконалення процесів

підготовки та перепідготовки кадрів Збройних сил України.

Зазначена мета зумовлює постановку та виконання наступних завдань:

- розглянути Концепцію військової кадрової політики у Збройних силах України;
- проаналізувати сучасний стан системи кадрового менеджменту у Збройних силах України;
- дослідити принцип безперервності військової освіти та необхідність реалізації завдань з удосконалення військової освіти та підготовки кадрів;
- вивчити досвід побудови системи підготовки кадрів в Збройних силах зарубіжних країн;
- визначити особливості удосконалення державної кадрової політики Збройних сил України;
- проаналізувати інноваційну військову освіту, основні напрями трансформації військової освіти України;
- запропонувати формування військового кадрового потенціалу Збройних сил України із залученням іноземних інструкторів-викладачів
- розглянути можливість застосування STEM-технологій та інтелектуальних карт у професійній підготовці та перепідготовці військових фахівців
- надати рекомендації щодо втілення принципу «lifelong learning» у систему військової освіти.

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. У процесі дослідження наявних проблем використовувався метод формалізації інформації.

Результати дослідження можуть бути застосовані для удосконалення процесів навчання, вдосконалення існуючих систем підготовки та перепідготовки кадрів Збройних сил України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ТА ПЕРЕПІДГОТОВКИ КАДРІВ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

1.1. Концепція військової кадрової політики у Збройних Силах України

Концепція військової кадрової політики у Збройних Силах України (далі – Концепція) – це систематизований стислий виклад стратегічного бачення розвитку основних напрямів військової кадрової політики у Збройних Силах України (далі – Збройні Сили), яка базується на положеннях державної кадрової політики.

Правову основу Концепції складають Конституція України та закони України, Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 26 травня 2015 року № 287/2015, Воєнна доктрина України, затверджена Указом Президента України від 24 вересня 2015 року № 555/2015, Концепція розвитку сектору безпеки і оборони України, затверджена Указом Президента України від 14 березня 2016 року № 92/2016, Стратегічний оборонний бюлетень України, уведений в дію Указом Президента України від 06 червня 2016 року № 240/2016, Державна програма розвитку Збройних Сил України на період до 2020 року, уведена в дію Указом Президента України від 22 березня 2017 року № 73/2017, та інші нормативно-правові акти з питань національної безпеки і оборони [1–6].

Концепція зорієнтована на виконання оперативних цілей і завдань, визначених концептуальними та програмними документами оборонного планування у 2017 – 2020 роках. Сьогодні вона є орієнтиром для вдосконалення нормативно-правової бази, організаційної, наукової, освітньої та інших видів діяльності органів військового управління у сфері військової кадрової політики.

Військова кадрова політика у Збройних Силах – сукупність принципів,

напрямів, форм та методів діяльності органів військового управління, спрямованих на створення цілісної системи формування, підготовки, ефективного використання персоналу відповідно до потреб Збройних Сил, забезпечення потреб кожної особистості, розвитку в неї стійкої мотивації до військової служби та можливості реалізації свого потенціалу під час її проходження.

Головною метою військової кадрової політики є створення умов для гарантованого та якісного комплектування Збройних Сил персоналом, спроможним виконувати завдання за призначенням, і його ефективне використання.

На ефективність проведення та реалізації військової кадрової політики впливають такі фактори:

- національні інтереси та політика держави у сфері національної безпеки і оборони;
- державна кадрова політика;
- економічні, внутрішньополітичні, соціальні, демографічні, національно-культурні реалії розвитку суспільства.

Потреба в удосконаленні військової кадрової політики зумовлена:

- необхідністю проведення оборонної реформи в умовах складної воєнно-політичної, оперативної-стратегічної та економічної ситуації, яка склалася внаслідок збройної агресії проти України;
- необхідністю проведення оборонної реформи в умовах складної воєнно-політичної, оперативної-стратегічної та економічної ситуації, яка склалася внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України;
- подальшим впровадженням демократичного цивільного контролю у Збройних Силах, підвищенням ролі цивільного сектору в управлінні Збройними Силами;
- змінами пріоритетів державної політики у секторі національної безпеки і оборони, а також реформами, передбаченими Угодою про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, яка ратифікована Законом України від

16 вересня 2014 року № 1678-VII, Стратегією сталого розвитку «Україна–2020», схваленою Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 [6], досягненням Цілей партнерства в рамках Процесу планування та оцінки сил відповідно до міжнародної програми НАТО «Партнерство заради миру»;

- прийняттям політичного рішення щодо інтеграції України до Європейського Союзу та формування умов для вступу до НАТО;

- необхідністю підвищення рівня оперативної сумісності Збройних Сил з підрозділами збройних сил держав – членів НАТО до виконання спільних завдань в міжнародних операціях із підтримання миру і безпеки, а також інших міжнародних заходах, у тому числі і в навчаннях;

- забезпеченням спроможностей особового складу Збройних Сил виконувати нові завдання в умовах змін форм, методів і засобів ведення бойових дій та збройної боротьби, максимально ефективного використання персоналу, який має бойовий досвід;

- подальшою професіоналізацією Збройних Сил та створенням необхідного військового резерву.

Формування кадрової політики стосовно державних службовців у Міністерстві оборони України (далі – Міноборони) та Збройних Силах визначається Національним агентством України з питань державної служби та регулюється Законом України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII «Про державну службу». Діяльність працівників Збройних Сил, які не є державними службовцями, регулюється Кодексом законів про працю України та не передбачає розвитку у військовій сфері [7].

Основні принципи військової кадрової політики:

- законність, демократичність, спадкоємність, відкритість, прозорість, цілісність, добросовісність, підзвітність і відповідальність;

- рівність можливостей усіх громадян щодо службової кар'єри;

- оптимальне поєднання та збалансованість інтересів Збройних Сил та конкретної особи;

- спрямованість на забезпечення готовності органів військового

управління, з'єднань, військових частин, військових навчальних закладів, установ та організацій Збройних Сил до ефективного виконання завдань за призначенням;

- єдність підходів у формуванні та реалізації військової кадрової політики за напрямками кадрового менеджменту, підготовки та соціального і гуманітарного забезпечення персоналу;

- індивідуальний підхід у кадровій роботі;

- науковість, системний підхід до формування і розвитку військової кадрової політики;

- дотримання гарантій соціального і правового захисту військовослужбовців та членів їх сімей.

Основні напрями розвитку військової кадрової політики:

- залучення на військову службу;

- система кадрового менеджменту;

- підготовка кадрів;

- соціальне та гуманітарне забезпечення персоналу Збройних Сил, адаптація військовослужбовців до цивільного життя.

Очікувані результати реалізації завдань за основними напрямками розвитку військової кадрової політики у Збройних Силах.

Реалізація завдань за основними напрямками розвитку військової кадрової політики у Збройних Силах спрямована на досягнення таких показників:

- комплектування Збройних Сил професійним особовим складом відповідно до визначеної потреби військ (сил);

- збільшення укомплектованості бойових військових частин військовослужбовцями військової служби за контрактом до рівня, необхідного для виконання завдань за призначенням;

- укомплектування військовослужбовцями за контрактом посад сержантського і старшинського складу військових частин бойового складу на рівні не менше 80 % штатної чисельності;

- досягнення більш раціонального співвідношення категорій особового

складу відповідно до їх структури та штатної чисельності, а саме: офіцерський склад – до 25 %, з них посад вищого офіцерського складу – 0,3 %; старшого офіцерського складу – 43 %; молодшого офіцерського складу – 56,7 %; солдати і сержанти – до 70 %; курсанти – 5 %;

– приведення співвідношення посад офіцерського складу за рівнями військової освіти (оперативно-стратегічний, оперативно-тактичний та тактичний) у відповідність до перспективної моделі Збройних Сил;

– поетапне приведення спискової чисельності військовослужбовців строкової військової служби до показників, визначених Державною програмою розвитку Збройних Сил України;

– зменшення частки посад офіцерського складу, які не передбачають кар'єрного зростання та відповідно збільшення частки посад військовослужбовців сержантського і старшинського складу, які проходять військову службу за контрактом в органах військового управління різних рівнів, у військових частинах (організаціях, установах) Збройних Сил в обсягах до 4 %;

– зменшення майже в два рази в органах військового управління стратегічного та оперативного рівнів, у вищих військових навчальних закладах, наукових установах та військових частинах кількості посад зі штатно-посадовою категорією «полковник» за рахунок зростання в них кількості посад зі штатно-посадовою категорією «майор», «підполковник» та цивільних посад.

Виконання поставлених завдань дозволить:

– впровадити у військову кадрову політику принципи та підходи, прийняті в державах – членах НАТО, адаптувати їх до основних положень Конституції України, вимог законів України та інших нормативно-правових актів з питань національної безпеки і оборони;

– здійснити обґрунтоване прогнозування потреби Збройних Сил у кадрових ресурсах відповідно до реальних та потенційних загроз у сфері національної безпеки і оборони;

– створити умови для формування необхідного кадрового потенціалу Збройних Сил – професійно підготовлених, з високими морально-діловими

якостями військовослужбовців, здатних якісно вирішувати складні військово-професійні завдання, спроможних очолювати військові підрозділи і частини в умовах, що динамічно змінюються;

– забезпечити якісне укомплектування Збройних Сил особовим складом з урахуванням перспективної структури Збройних Сил, можливих джерел надходження особового складу, визначених до нього вимог, рівня його підготовки, ротації (переміщення) та звільнення;

– реформувати систему кадрового менеджменту у Збройних Силах з метою ефективного забезпечення потреби Збройних Сил в особовому складі, застосування сучасних технологій управління персоналом та зниження корупційних ризиків у кадровій роботі;

– забезпечити якісний відбір і прийняття громадян для проходження військової служби за контрактом та служби у військовому резерві;

– підвищити якість та об'єктивність оцінки службової діяльності військовослужбовців;

– забезпечити індивідуальний підхід у кадровій роботі з особовим складом та ефективно управління кар'єрою, прозорість та відкритість під час прийняття кадрових рішень;

– підвищити оперативність та ефективність функціонування служб персоналу органів військового управління;

– забезпечити розвиток професійного сержантського і старшинського складу у Збройних Силах;

– удосконалити систему підготовки кадрів, перепідготовки та підвищення кваліфікації всіх категорій персоналу;

– застосовувати в повсякденній діяльності служб персоналу Міноборони та Збройних Сил єдину автоматизовану інформаційно-аналітичну систему обліку та управління персоналом, організувати мовну та фізичну підготовку особового складу Збройних Сил на рівні, достатньому для ефективного виконання завдань, привести систему соціального та гуманітарного забезпечення військовослужбовців та членів їх сімей у відповідність із встановленими для них

законодавством правами і свободами, з урахуванням ризиків їх життя та здоров'ю, складних соціально-побутових умов проходження військової служби;

- підвищити конкурентоспроможність професії військового на ринку праці України, посилити мотивацію військовослужбовців до професійного зростання;

- підвищити в суспільстві престиж служби у Збройних Силах, створити привабливі правові, соціальні та матеріальні умови для проходження військової служби, забезпечити соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей;

- привести рівень матеріального та інших видів забезпечення військовослужбовців у відповідність з умовами проходження служби;

- вирішити проблему довгострокової черги на отримання службового та постійного житла за рахунок запровадження прозорості і зрозумілої електронної черги, спрощення процедури адміністрування, ефективного прогнозування та використання бюджетних коштів за відповідною програмою;

- реалізувати державну політику у сфері соціальної та професійної адаптації військовослужбовців.

Розглянемо основні завдання за напрямками розвитку військової кадрової політики.

Залучення на військову службу. Реалізація заходів з удосконалення системи щодо залучення громадян України на військову службу за контрактом та службу у військовому резерві дозволить посилити мотивацію громадян до проходження військової служби за контрактом, підвищити престиж військової служби, забезпечити високу конкурентоспроможність професії військовослужбовця на ринку праці України, надасть можливість здійснювати відбір найбільш кваліфікованих фахівців для задоволення кадрових потреб Збройних Сил в умовах їх поступового переходу на комплектування військовослужбовцями військової служби за контрактом, створити необхідний військовий резерв відповідно до стану безпекового середовища та потреб оборони держави.

Оцінка стану. З метою посилення мотивації громадян щодо проходження

військової служби внесено зміни в законодавчі акти, керівні та методичні документи, якими врегульовано питання підвищення грошового забезпечення та соціального захисту військовослужбовців. Визначено єдині підходи щодо порядку відбору кандидатів на військову службу за контрактом, прийняття та призначення на посади рядового, сержантського (старшинського) та офіцерського складу. Більш широко використовуються засоби масової інформації під час рекламування військової служби за контрактом та служби у військовому резерві. Запроваджується комплекс організаційних і технічних заходів, спрямованих на переформування військових комісаріатів у територіальні центри комплектування та соціальної підтримки, функції яких повинні трансформуватися від адміністративно-примусових до рекрутингових та соціально-сервісних.

Збільшено обсяги прийняття громадян України на військову службу за контрактом за рахунок:

- громадян призовного віку та військовослужбовців строкової військової служби, а також військовозобов'язаних із запасу, які не досягли граничного віку перебування на військовій службі;

- іноземців та осіб без громадянства у добровільному порядку (за контрактом) на посадах, що підлягають заміщенню військовослужбовцями рядового, сержантського і старшинського складу Збройних Сил.

Продовжується розвиток служби у військовому резерві із щорічним нарощуванням чисельності резервістів. Впроваджено нові види військового резерву людських ресурсів для комплектування військових частин стратегічного резерву та територіальної оборони. Водночас результативність роботи щодо військово-професійної орієнтації громадян, реалізація заходів щодо військово-патріотичного виховання молоді залишаються на низькому рівні. Потребують вдосконалення нормативно-правова база та діяльність суспільних інститутів, що проводять виховну роботу з молоддю.

Організація роботи більшості військових комісаріатів з прийняття (призову) громадян України на військову службу здійснюється недостатньо

ефективно.

Ефективність заходів стосовно рекламування, підвищення престижу військової служби у Збройних Силах та її позитивного сприйняття суспільством знаходяться на невисокому рівні.

З метою цілеспрямованого залучення громадян на військову службу планується:

- зосередити основні зусилля на збереженні військових традицій, підвищенні престижу військової служби за контрактом та залученні кваліфікованих фахівців під час виконання заходів військово-професійної орієнтації громадян шляхом:

- пропаганди у засобах масової інформації героїчних вчинків та проявів мужності військовослужбовців під час виконання бойових завдань, активної громадянської позиції та патріотизму під час проходження військової служби;

- організації зустрічей військовозобов'язаних та резервістів з кращими військовослужбовцями Збройних Сил, які відзначились в ході виконання завдань антитерористичної операції;

- організації співпраці з представниками творчих спілок, організацій, цивільними закладами культури та мистецтва з питань військово-патріотичної та культурологічної роботи з особовим складом військ (сил);

- створити належні умови для поступового нарощування показників укомплектованості військ (сил) військовослужбовцями військової служби за контрактом, забезпечення належної якості та оперативності комплектування Збройних Сил військовослужбовцями в особливий період;

- здійснити комплекс заходів, спрямованих на посилення мотивації стосовно проходження військової служби за контрактом, вдосконалення системи військово-патріотичного та фізичного виховання молоді шляхом широкого доведення через засоби масової інформації зусиль військово-політичного керівництва держави, Міноборони та Збройних Сил щодо посилення соціальних гарантій військовослужбовців, підвищення рівня їх добробуту, місця та ролі в суспільному житті;

- створити єдиний державний реєстр військовозобов’язаних для забезпечення військового обліку громадян України;
- сформувавши в необхідних обсягах військовий резерв з урахуванням набутого досвіду у створенні військового оперативного резерву першої черги з числа резервістів, призначених на посади до військових частин бойового складу Збройних Сил, з метою їх оперативного доукомплектування особовим складом;
- організувати планування комплектування мобілізаційними ресурсами військових частин, установ Збройних Сил до штатів воєнного часу відповідно до нової структури військового резерву людських ресурсів;
- створити та забезпечити ефективне функціонування системи підготовки резервістів та військовозобов’язаних;
- створити сприятливі умови для навчання військовослужбовців та здобуття ними якісної освіти, всебічного вдосконалення особистості та створення реальних умов заохочування та приваблювання молоді до служби у Збройних Силах, передбачивши можливість отримання освіти без відриву від виконання обов’язків військової служби, у тому числі за цивільними спеціальностями;
- залучити представників громадських організацій та засобів масової інформації до пропагування патріотизму, мужності та героїзму військовослужбовців під час захисту суверенітету та територіальної цілісності України, підвищення іміджу видів, родів військ (сил), військових частин Збройних Сил;
- підвищити ефективність функціонування медіацентрів, кіно-, радіо-, відеозабезпечення дозвілля військовослужбовців та членів їх сімей, створити умови для інтелектуального, культурного та фізичного розвитку особового складу в гарнізонах;
- удосконалити механізм проведення професійно-психологічного відбору та вивчення відповідності рівня фізичної підготовленості кандидатів для прийняття на військову службу за контрактом установленим вимогам з урахуванням досвіду проведення антитерористичної операції, систему відбору

кандидатів для вступу до вищих військових навчальних закладів (далі – ВВНЗ), військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів (далі – ВНП ВНЗ);

– спланувати і здійснити заходи з підвищення ефективності органів військового управління, військових частин та військових комісаріатів щодо:

– постійного моніторингу вакантних посад, необхідних термінів їх укомплектування, впровадження в практичну діяльність сучасних інформаційних технологій, автоматизації процесів обліку людських ресурсів;

– забезпечення керованості процесу комплектування з урахуванням реальної потреби військ (сил) у конкретних військово-облікових спеціальностях, у першу чергу – у комплектуванні бойових військових частин Збройних Сил;

– оптимізації організаційно-штатної структури органів, які займаються залученням громадян на військову службу за контрактом, шляхом створення на базі військових комісаріатів територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки;

– відбору громадян на військову службу за контрактом та службу у військовому резерві з урахуванням встановлених вимог до кандидатів, зокрема щодо визначення придатності громадян України до військової служби за станом здоров'я, фізичною підготовленістю, рівнем освіти та морально-психологічними якостями.

Удосконалення системи залучення на військову службу дозволить:

– посилити мотивацію громадян до проходження військової служби за контрактом, підвищити престиж військової служби, конкурентоспроможність професії військовослужбовця на ринку праці України;

– створити належні умови для комплектування Збройних Сил кваліфікованим персоналом, реалізуючи при цьому принцип екстериторіальності;

– сформувати в необхідних обсягах військовий резерв людських ресурсів з числа резервістів та військовозобов'язаних, призначених на посади до визначених військових частин.

1.2. Сучасний стан системи кадрового менеджменту у Збройних Силах України

Розвиток системи кадрового менеджменту спрямований на оптимальне забезпечення потреб Збройних Сил в особовому складі, наданні можливості кожній особі реалізувати свій потенціал, сприятиме баченню кожним військовослужбовцем перспективи свого кар'єрного розвитку та посиленню мотивації до подальшого проходження військової служби.

З початком особливого періоду Міноборони, Генеральним штабом Збройних Сил України (далі – Генеральний штаб) та іншими органами військового управління Збройних Сил вживаються заходи, спрямовані на розв'язання проблем оперативного комплектування особовим складом частин (підрозділів) Збройних Сил, у першу чергу військових частин бойового складу.

Розроблено та введено в дію нормативно-правові акти та керівні документи, якими врегульовано нагальні проблемні питання комплектування Збройних Сил особовим складом, порядку проходження військової служби, підвищення мотивації та соціального захисту військовослужбовців в особливий період [8].

Виконуються заходи щодо розвитку професійного сержантського і старшинського складу у Збройних Силах, а саме: удосконалюється система управління кар'єрою сержантів та старшин військової служби за контрактом, уточнюється потреба у підготовці сержантського і старшинського складу та перелік первинних посад офіцерського складу, які плануються до заміщення посадами сержантського і старшинського складу.

Оптимізовано організаційну структуру служб персоналу Збройних Сил, уточнено функції та завдання, збільшено їх чисельність для забезпечення виконання завдань в умовах особливого періоду. Сформовано кадровий центр Сухопутних військ Збройних Сил України та проводиться робота щодо створення кадрового центру Військово-Морських Сил Збройних Сил України.

Делеговано окремі повноваження Міністра оборони України, начальника

Генерального штабу – Головнокомандувача Збройних Сил України та їх перших заступників керівникам органів військового управління нижчого рівня та служб персоналу Міноборони і Генерального штабу щодо присвоєння військових звань та звільнення з військової служби.

Надано права командувачам видів Збройних Сил України, командувачу Високомобільних десантних військ Збройних Сил України, командувачу Сил спеціальних операцій Збройних Сил України, командувачам військ оперативних командувань та командирам окремих батальйонів щодо призначення на посади окремих категорій військовослужбовців з метою підвищення оперативності прийняття кадрових рішень в особливий період.

Сформовано дієвий кадровий резерв з числа учасників антитерористичної операції для комплектування керівних посад військовослужбовців в органах військового управління різного рівня.

Підвищено об'єктивність оцінювання службової діяльності офіцерів та професійних солдат і сержантів (старшин) шляхом:

- запровадження нової комплексної системи оцінювання осіб рядового, сержантського (старшинського) та офіцерського складу, яка передбачає проведення щорічного та незалежного оцінювання військовослужбовців із обов'язковим врахуванням їх результатів на етапі підготовки та прийняття кадрових рішень;

- проведення щорічного оцінювання службової діяльності військовослужбовців Збройних Сил, які виконують завдання щодо оборони України, захисту її суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності в умовах особливого періоду, а також завдань, визначених міжнародними зобов'язаннями України, зі складанням скороченої оцінної картки військовослужбовця;

- запровадження процедури самооцінки військовослужбовців, яка відображається в його оцінній картці;

- перегляду та деталізації критеріїв оцінювання службової діяльності військовослужбовців з урахуванням специфіки їх службової діяльності за

посадами як у мирний час, так і на особливий період.

Продовжується впровадження єдиної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи обліку та управління персоналом, створено локальні комп'ютерні мережі із комплексною системою захисту інформації на рівні Міноборони та Генерального штабу.

Триває проведення у Міноборони та Збройних Силах перевірок військових посадових осіб, державних службовців та працівників Збройних Сил, передбачених Законом України «Про очищення влади».

Запроваджено в Міноборони та Генеральному штабі процедуру перевірки доброчесності особового складу шляхом його опитування з використанням поліграфа.

Запроваджуються, за участю експертів НАТО, заходи з розбудови цілісності, прозорості, доброчесності та зниження корупційних ризиків в системі управління персоналом у Міноборони та Збройних Силах [8].

Поряд з тим, не вирішено низку проблемних питань, позитивний вплив проведених заходів на якісний стан комплектування Збройних Сил усіма категоріями особового складу досі недостатній.

Для ефективного комплектування військ (сил) особовим складом необхідно визначити потреби на середньострокову та довгострокову перспективу.

На якість планування потреби у підготовці військових фахівців впливає:

– остаточна невизначеність перспективного складу військ (сил), показників чисельності військовослужбовців за всіма категоріями, військово-обліковими спеціальностями, спеціалізаціями та військовими званнями відповідно до перспективної структури Збройних Сил;

– відсутність затверджених перспективних штатів складу військ (сил) Збройних Сил;

– відсутність детальної інформації про перспективний розподіл посад за військово-обліковими спеціальностями, штатними категоріями військовослужбовців.

Деформовано і потребує приведення співвідношення категорій особового складу, насамперед офіцерського, у відповідність із потребами Збройних Сил та наближення його до показників збройних сил держав – членів НАТО.

Потребують подальшого вдосконалення нормативно-правові акти з питань проходження громадянами України військової служби за контрактом, призовом та у військовому резерві з урахуванням набутого досвіду під час проведення антитерористичної операції.

Не завершено створення єдиної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи обліку та управління персоналом, а також вдосконалення ресурсного забезпечення системи управління персоналом.

Остаточного не сформовано професійний сержантський і старшинський склад, на який планується покласти в перспективі основну частину функцій роботи з особовим складом. Зокрема, до недоліків слід віднести таке:

- не відповідає підходам, прийнятим у державах – членах НАТО, та не сприяє створенню достатніх мотиваційних чинників побудова військової кар'єри професійного сержанта (старшини);
- відсутня практична реалізація питання щодо перерозподілу завдань (функцій) офіцерського та сержантського і старшинського складу;
- не визначено перелік посад офіцерського складу, які підлягатимуть заміні на сержантські (старшинські) посади;
- не в повній мірі розвинута структура штабних сержантів в органах військового управління різних рівнів;
- потребує подальшого вдосконалення система підготовки сержантського і старшинського складу військової служби за контрактом.

Існуючі структура і чисельність служб персоналу Збройних Сил потребують приведення у відповідність із перспективною системою, структурою і чисельністю «J-структури», прийнятої за основу в штабах збройних сил держав – членів НАТО.

Не набули системного характеру перепідготовка та підвищення кваліфікації фахівців служб персоналу Міноборони та Збройних Сил.

Система управління кар'єрою не забезпечує на достатньому рівні планування та управління кар'єрою військовослужбовців, не спрямована на оптимальне виконання завдань щодо забезпечення потреб Збройних Сил у людських ресурсах та застосування індивідуального підходу до кожної особи, її розвитку, кар'єрного зростання та використання відповідно до призначення. Потребує створення та інтеграції до загальної системи кадрового менеджменту система управління кар'єрою резервістів.

Начальниками органів військового управління та командирами військових частин допускається необ'єктивна оцінка службової діяльності підлеглих військовослужбовців під час їх атестування. Зазначена проблема вимагає комплексного підходу до її вирішення із застосуванням незалежних форм та методів. Потребують переопрацювання паспорти військових посад, типові алгоритми управління кар'єрою військовослужбовців та порядок їх застосування з урахуванням сучасних вимог до особового складу.

Ротація (переміщення) офіцерського складу за посадами, як елемент управління кар'єрою, використовується недостатньо ефективно, у першу чергу через невирішеність соціально-побутових проблем військовослужбовців.

Існують проблеми з розміщенням випускників оперативно-тактичного та оперативно-стратегічного рівнів на посади відповідно до набутого рівня військової освіти та спеціальності. Існуюча система комплектування не забезпечує належного рівня укомплектованості офіцерських посад, особливо первинних, через різке збільшення штатної чисельності та звільнення з військової служби осіб, призваних під час мобілізації на особливий період.

З метою забезпечення ефективного функціонування системи кадрового менеджменту відповідно до потреб та перспектив розвитку Збройних Сил необхідно:

1. Продовжити комплектування Збройних Сил за змішаним та екстериторіальним принципами з поступовим нарощуванням показників укомплектованості військовослужбовців за контрактом та створення численного оперативного резерву, забезпечивши, у першу чергу, комплектування командних

посад сержантського і старшинського складу, бойових посад екіпажів (розрахунків, обслуг) та посад, що визначають боєздатність частин (підрозділів).

2. Внести зміни до нормативно-правових, програмних та керівних документів з питань комплектування Збройних Сил, управління кар'єрою військовослужбовців відповідно до принципів та підходів (стандартів), прийнятих у державах – членах НАТО, впровадження прозорих та добросовісних процедур підбору, розстановки та призначення особового складу на посади з урахуванням набутого досвіду проведення етапів мобілізації, залучення військовослужбовців до участі в антитерористичній операції, їх ротації, призначення на посади, звільнення [8].

3. Удосконалити планування кадрових ресурсів, спрямованого на врахування:

- організаційної структури перспективного складу військ (сил);
- оцінки кадрової ситуації, можливих джерел надходження особового складу, встановлених кількісних та якісних показників особового складу, його підготовки, ротації (переміщення) та звільнення, мотивації до кар'єрного зростання та подальшого проходження служби;
- перспективної потреби Збройних Сил у військовослужбовцях за спеціальностями і спеціалізаціями підготовки військових фахівців.

4. Привести структуру особового складу (з відповідними кількісно-якісними показниками та співвідношенням його категорій) у відповідність до потреб Збройних Сил, які зумовлені їх завданнями і структурою, та наближені до середніх показників збройних сил держав – членів НАТО шляхом:

- зменшення частки офіцерського складу до загальноприйнятих показників у збройних силах держав – членів НАТО та відповідне збільшення частки військовослужбовців рядового, сержантського і старшинського складу, які проходять військову службу за контрактом;
- оптимізації чисельності працівників Збройних Сил, більш широкого використання їх в структурах забезпечення життєдіяльності військ (сил);
- уточнення переліку посад військовослужбовців, які можуть бути замінені

цивільним персоналом;

– зменшення в органах військового управління стратегічного та оперативного рівнів, у ВВНЗ (ВНП ВНЗ), наукових установах частки посад зі штатно-посадовою категорією «полковник» за рахунок зростання частки в них посад зі штатно-посадовими категоріями «майор», «підполковник» та цивільних посад;

– введення до штату Міноборони цивільних посад Міністра оборони України, заступників Міністра оборони України, державного секретаря та керівників структурних підрозділів апарату Міноборони та призначення на них цивільних осіб;

– формування професійного цивільного кадрового складу Міноборони, оптимізації його апарату з одночасним зменшенням кількості військовослужбовців у його складі.

5. Забезпечити ефективне службове використання військовослужбовців, які мають оперативно-стратегічний (оперативно-тактичний) рівень військової освіти, високий рівень професійної підготовки (класної кваліфікації), науковий ступінь (вчене звання), пройшли підготовку за кордоном, є учасниками бойових дій, отримали досвід під час проведення антитерористичної операції, мають практичний досвід участі в міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки, служби в багатонаціональних органах військового управління, володіють іноземними мовами, та командирів (начальників) усіх рівнів, які протягом двох останніх років мають високі досягнення в індивідуальній підготовці.

6. Підвищити оперативність та ефективність функціонування служб персоналу органів військового управління шляхом:

– уточнення розподілу завдань, функцій, повноважень та відповідальності служб персоналу на всіх рівнях кадрової вертикалі в системі кадрового менеджменту;

– оптимізації організаційно-штатної структури, служб персоналу Міноборони та Збройних Сил, уточнення їх завдань, функцій, повноважень та порядку взаємодії відповідно до структури і чисельності Збройних Сил та

прийнятої за основу в штабах збройних сил держав – членів НАТО;

– вдосконалення системи підготовки і підвищення кваліфікації фахівців служб персоналу Міноборони та Збройних Сил, з урахуванням досвіду провідних країн світу, у тому числі із залученням до підготовки іноземних радників та експертів НАТО.

7. Забезпечити подальший розвиток служби у військовому резерві з поступовим нарощуванням чисельності резервістів для доукомплектування військових частин (підрозділів) як в мирний час, так і в особливий період.

8. Здійснити заходи щодо планування, розподілу та комплектування з питань:

– організації відбору кандидатів для вступу на навчання для здобуття оперативно-тактичного та оперативно-стратегічного рівнів військової освіти, у першу чергу офіцерів, які отримали досвід бойових дій, перебувають на посадах без відповідного рівня військової освіти;

– забезпечення розподілу випускників ВВНЗ (ВНП ВНЗ), ад'юнктур, докторантур у відповідності з отриманим рівнем освіти та набутою спеціальністю;

9. Подолати тенденцію щодо недостатньої укомплектованості посад молодшого офіцерського складу тактичного рівня за рахунок:

– визначення обґрунтованих обсягів державного замовлення на підготовку військових фахівців тактичного рівня;

– оптимального розподілу на посади випускників ВВНЗ (ВНП ВНЗ) у війська (сили) як основного джерела їх комплектування;

– створення резерву молодших офіцерів, достатнього за кількістю і рівнем підготовки;

– запровадження обов'язкового проходження військової служби на посадах офіцерського складу для громадян України, які пройшли військову підготовку за програмою підготовки офіцерів запасу за кошти державного бюджету, для решти громадян, які пройшли таку підготовку,

– залучення на військову службу у разі потреби за наказом Міноборони;

– призначення, за потреби, на первинні офіцерські посади тактичного рівня осіб сержантського і старшинського складу, які мають вищу освіту, з одночасним присвоєнням їм первинного військового звання офіцерського складу після їх підготовки на відповідних курсах у ВВНЗ (ВНП ВНЗ), особливо за дефіцитними спеціальностями;

– заміни частки посад офіцерського складу, які плануються до заміни посадами сержантського (старшинського) складу.

10. Знизити ризики прояву корупції в системі кадрового менеджменту в Міноборони та Збройних Силах за рахунок:

– використання в системі управління персоналом сучасних технологій кадрового менеджменту, впровадження в кадровій роботі прозорих та добросовісних процедур прийняття кадрових рішень, підвищення відповідальності за прийняття кадрових рішень, створення єдиної автоматизованої системи обліку та управління персоналом;

– нормативного врегулювання повноважень командирів (начальників) та посадових осіб служб персоналу Міноборони та Збройних Сил під час підготовки та прийняття кадрових рішень у мирний час та особливий період;

– проведення перевірок військових посадових осіб, передбачених Законом України «Про очищення влади»;

– здійснення заходів за програмою ініціативи НАТО з розбудови цілісності, прозорості, добросовісності та зниження корупційних ризиків в оборонних та безпекових інституціях (Building Integrity);

– перевірки добросовісності особового складу шляхом його опитування з використанням поліграфа.

11. Запровадити в Міноборони та Генеральному штабі на постійній основі загальнодоступний механізм інформування особового складу про поточні й заплановані зміни в системі кадрового менеджменту та щодо стратегії подальшого його розвитку.

12. Сформувати професійний сержантський і старшинський склад Збройних Сил, здатний забезпечити виконання завдань щодо виховання та

навчання особового складу, зміцнення військової дисципліни та викорінення негативних явищ у військових колективах за рахунок:

- уточнення завдань та функцій сержантського і старшинського складу Збройних Сил щодо його ролі та місця у взаємодії з рядовим і офіцерським складом;

- запровадження додаткових мотиваційних механізмів щодо побудови професійної кар'єри сержантів (старшин);

- розвитку структури сержантського і старшинського складу, зокрема структур штабних сержантів в органах військового управління та сержантів-інструкторів;

- продовження практики підготовки сержантського і старшинського складу Збройних Сил у навчальних закладах (центрах) збройних сил держав – членів НАТО та створення професійного корпусу інструкторів (спостерігачів/контролерів) з тактичної підготовки.

13. Створити ефективну систему управління кар'єрою військовослужбовців та впровадити прозору і добросовісну систему підбору, розстановки та призначення особового складу на посади шляхом:

- підвищення якості добору громадян для проходження військової служби за контрактом, вдосконалення критеріїв відбору громадян для проходження військової служби за контрактом, удосконалення військового обліку військовозобов'язаних;

- здійснення індивідуального планування кар'єри військовослужбовців відповідно до типових алгоритмів управління кар'єрою, визначених вимог до посад та результатів їх службової діяльності;

- подальшого удосконалення системи атестування військовослужбовців як у мирний час, так і на особливий період;

- формування дієвого резерву кандидатів для просування по службі за рейтинговим принципом, на підставі результатів комплексного оцінювання з урахуванням вимог типових алгоритмів управління кар'єрою, показників індивідуальної підготовки військовослужбовців, результатів виконання завдань

за призначенням та бойової підготовки підрозділів (військових частин);

- уточнення кваліфікаційних вимог до посад військовослужбовців, переопрацювання паспортів військових посад і типових алгоритмів управління кар'єрою військовослужбовців;

- створення умов для проведення ротації (переміщення) військовослужбовців на підставі планів переміщення військовослужбовців та реалізації двосторонньої кросс-системи із забезпеченням нормативного встановлення термінів перебування на посадах офіцерського складу у Міноборони, Генеральному штабі, інших органах військового управління Збройних Сил, ВВНЗ (ВНП ВНЗ), установах та організаціях;

- запровадження механізму ротації (переміщення) офіцерів, які мають бойовий досвід, з військ на посади командування та науково-педагогічних працівників у ВВНЗ (ВНП ВНЗ) з одночасним впровадженням атестування науково-педагогічних працівників з дотриманням принципів відкритості, колегіальності, повноти, об'єктивності та системності оцінювання службової діяльності;

- дотримання принципів об'єктивності та відкритості у прийнятті кадрових рішень, зменшення часу на їх підготовку, подолання корупційних проявів в кадровій роботі;

- впровадження єдиної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи обліку та управління персоналом до окремої військової частини [8].

14. Здійснити заходи щодо ресурсного забезпечення системи кадрового менеджменту.

Очікувані результати та перспективи розвитку. Реформування системи кадрового менеджменту дозволить:

- здійснювати обґрунтоване прогнозування потреби Збройних Сил у кадрових ресурсах відповідно до реальних та потенційних загроз у сфері національної безпеки;

- забезпечити якісне укомплектування Збройних Сил особовим складом з урахуванням перспективної структури Збройних Сил, можливих джерел

надходження особового складу, визначених до нього вимог, рівня його підготовки, ротації (переміщення) та звільнення;

– досягти визначених кількісно-якісних показників особового складу, оптимального співвідношення між різними категоріями військовослужбовців, сформувати принципово новий сержантський корпус, раціонально використовувати кадрові ресурси;

– оптимізувати розподіл завдань, функцій, повноважень і відповідальності органів військового управління стосовно формування та реалізації військової кадрової політики у Збройних Силах, забезпечити необхідний рівень підтримки служб персоналу всіх військовослужбовців для повної реалізації їх професійного потенціалу;

– застосовувати сучасні підходи кадрового менеджменту на всіх рівнях кадрової вертикалі та за всіма напрямками, що стосуються професійного розвитку військовослужбовців, з метою створення професійних та боєздатних Збройних Сил;

– реалізовувати індивідуальний підхід у кадровій роботі з особовим складом та здійснювати управління його кар'єрним зростанням;

– здійснювати заходи кадрового менеджменту відповідно до наявних фінансових ресурсів;

– оперативно приймати кадрові рішення на принципах демократичності та прозорості;

– застосовувати в повсякденній діяльності служб персоналу Міноборони та Збройних Сил єдину автоматизовану інформаційно-аналітичну систему обліку та управління персоналом.

Удосконалена система кадрового менеджменту сприятиме якісному комплектуванню Збройних Сил особовим складом за рахунок ефективного управління кар'єрою військовослужбовців, впровадженню прозорості та доброчесної системи добору, розстановки та призначення особового складу на посади та розвитку автоматизованих систем обліку і управління персоналом.

Удосконалення підготовки кадрів і системи військової освіти дозволить

підвищити якість теоретичної та практичної підготовленості особового складу до виконання обов'язків за посадами призначення. Буде завершено створення системи підготовки сержантського і старшинського складу. Безперервна підготовка кадрів, що органічно поєднує військову освіту, перепідготовку та підвищення кваліфікації, створить умови для постійного професійного розвитку особового складу, забезпечить його кар'єрне зростання протягом всієї служби та підтримання високої бойової готовності військ (сил).

З метою вдосконалення підготовки кадрів і системи військової освіти проведено комплекс заходів, спрямованих на приведення їх у відповідність із новими завданнями та сучасною структурою Збройних Сил.

Прийняті у 2014-2016 роках керівництвом Міноборони та Генерального штабу рішення дали змогу значно підвищити якість підготовки військових фахівців. За багатьма напрямками ініціативно, з випередженням загальнодержавного процесу імплементації Закону України «Про вищу освіту», адаптовано загальнодержавні нормативи до специфічних умов військової освіти.

До 2020 р. новлено зміст навчально-методичних матеріалів, максимально враховано бойовий досвід застосування підрозділів та військових частин Збройних Сил у районах проведення антитерористичної операції. Збільшено час та вдосконалено зміст практичної підготовки, поліпшено кадрове забезпечення системи військової освіти, поновлено матеріально-технічну базу ВВНЗ, впроваджено в навчально-виховний процес сучасні тренажерні та імітаційні засоби, удосконалено інформаційне забезпечення навчальної і наукової роботи [8]. Зміст військової освіти приведено у відповідність до завдань Збройних Сил. В основу підготовки військових фахівців тактичного рівня покладено практичну направленість навчання.

Покращено навчально-виховний процес шляхом впровадження в навчання досвіду застосування військових частин та підрозділів, задіяних у проведенні антитерористичної операції, а також збільшення часу на практичну підготовку майбутніх офіцерів та сержантів.

Для набуття практичних навичок у виконанні службових обов'язків за

посадою передбачено збільшення часу на проведення навчальних практик та військового стажування. Навчальна практика курсантів проводиться після кожного курсу навчання.

Запроваджено систему підготовки фахівців оперативно-тактичного рівня для служб персоналу Міноборони та Збройних Сил. Для підвищення рівня їх кваліфікації планується залучення до навчання іноземних радників та експертів НАТО.

1.3. Принцип безперервності військової освіти та необхідність реалізації завдань з удосконалення військової освіти та підготовки кадрів

Принцип безперервності освіти реалізується в системі курсової підготовки оперативно-стратегічного, оперативно-тактичного та тактичного рівнів для генералів, офіцерів і державних службовців протягом усієї службової кар'єри.

Запроваджено курсову підготовку осіб сержантського (старшинського) складу з вищою освітою з метою подальшого призначення їх на первинні посади офіцерського складу з одночасним присвоєнням їм первинного офіцерського звання «молодший лейтенант». Визначено вимоги до осіб офіцерського складу Збройних Сил щодо підвищення рівня їх мовної підготовки.

Разом з тим, залишаються невирішеними проблеми та питання, пов'язані з підготовкою військових фахівців, зокрема:

- не розроблено державні засади забезпечення якості освіти на всіх рівнях (не запрацювало Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти);
- не розроблено та не затверджено державні стандарти освітньої діяльності та стандарти вищої військової освіти;
- нормативи чисельності курсантів, слухачів на одну посаду науково-педагогічних працівників не відповідають сучасним умовам організації військової освіти;
- не достатня готовність випускників ВВНЗ (ВНП ВНЗ) і навчальних центрів, військовослужбовців у військах (силах) та органах військового

управління з питань практичного виконання завдань за призначенням;

– потребує подальшого вдосконалення навчально-виховний процес у військових навчальних закладах. Особливо це стосується розвитку та вдосконалення матеріально-технічної бази ВВНЗ, забезпечення освітнього процесу новими зразками озброєння та військової техніки, сучасними тренажерами, сучасною навчально-методичною літературою, бойовими статутами, настановами та іншими документами;

– потребує вдосконалення зміст підготовки та підвищення кваліфікації військових фахівців усіх ступенів вищої освіти відповідно до державних вимог та з урахуванням досвіду бойових дій у районах антитерористичної операції та в інших військових конфліктах, зокрема щодо організації бойової підготовки військових частин і підрозділів, оперативного прийняття рішень у складних умовах та здійснення управління військовими частинами і підрозділами під час бойових дій;

– існуючий стан справ щодо вивчення іноземних мов військовослужбовцями Збройних Сил не повністю задовольняє вирішення завдань щодо впровадження у діяльність Збройних Сил євроатлантичних стандартів. Потребує вдосконалення організація підготовки на курсах іноземних мов у Збройних Силах з метою якісного комплектування національних підрозділів для участі військовослужбовців в заходах міжнародного військового співробітництва та міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки, впровадження в підготовку військових фахівців стандартів НАТО [34].

З метою вдосконалення системи військової освіти та підготовки кадрів для Збройних Сил необхідно:

– завершити приведення нормативно-правових актів Міноборони у галузі військової освіти до вимог законодавства України з урахуванням досвіду проведення антитерористичної операції, подальше законодавче і нормативне врегулювання питань підготовки військових фахівців;

– підвищити якість та привести зміст і технології навчання військових фахівців у відповідність до сучасних завдань Збройних Сил та вимог щодо їх

підготовки з максимальним використанням досвіду антитерористичної операції та передових методик підготовки армій держав — членів НАТО, впровадити технології дистанційного навчання;

- здійснити подальшу оптимізацію мережі ВВНЗ та ВВП ВНЗ, наукових закладів і установ, їх організаційно-штатних структур;

- визначити обґрунтовані обсяги державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації військових фахівців за всіма ступенями вищої освіти, рівнями військової освіти та оптимізованим переліком спеціальностей їх підготовки з урахуванням перспективної структури, чисельності та засад застосування Збройних Сил, удосконалити систему відбору та підготовки кандидатів на вступ до ВВНЗ та ВВП ВНЗ та її планомірний розвиток;

- підвищити ефективність системи військової освіти за рахунок удосконалення навчально-матеріальної бази, практичного спрямування навчання, впровадження в навчальний процес передових методик підготовки збройних сил держав — членів НАТО, а також технологій дистанційного навчання;

- підвищити рівень професійної підготовки посадових осіб у всіх ланках військового управління, військах (силах) та в системі підвищення кваліфікації офіцерських кадрів, державних службовців та працівників Збройних Сил;

- продовжити формування і планомірне вдосконалення системи професійної підготовки сержантів, як важливої сучасної категорії військових кадрів;

- удосконалити підготовку громадян України за програмою підготовки офіцерів запасу;

- підвищити ефективність підготовки наукових і науково-педагогічних працівників для якісного забезпечення наукової, науково-технічної та освітньої діяльності у ВВНЗ, ВВП ВНЗ та наукових установах;

- запровадити у ВВНЗ (ВВП ВНЗ) дистанційне навчання, у першу чергу в системі перепідготовки та підвищення кваліфікації;

- здійснити подальше вдосконалення системи підвищення кваліфікації

офіцерського складу, працівників Збройних Сил, запровадити систему підвищення кваліфікації сержантського і старшинського складу;

– продовжити розвиток міжнародної співпраці у сфері військової освіти з метою реалізації стратегічного курсу держави на європейську інтеграцію та євроатлантичне партнерство. Поширити практику залучення викладачів, інструкторів держав — членів НАТО і Європейського Союзу до підготовки військовослужбовців Збройних Сил для покращення підготовки (перепідготовки та підвищення кваліфікації) військових фахівців за європейськими та євроатлантичними стандартами;

– забезпечити подальший розвиток мовної підготовки та системи вивчення іноземних мов військовослужбовцями та працівниками Збройних Сил для досягнення ними рівня, достатнього для ефективного впровадження євроатлантичних стандартів, участі в заходах міжнародного оборонного співробітництва, міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки.

Реалізація завдань з удосконалення військової освіти та підготовки кадрів дозволить:

– підвищити ефективність системи військової освіти за рахунок удосконалення навчально-матеріальної бази, практичного спрямування навчання, впровадження в навчальний процес передових методик підготовки збройних сил держав – членів НАТО, а також технологій дистанційного навчання;

– привести зміст освіти та якість підготовки (перепідготовки) та підвищення кваліфікації військових фахівців у відповідність до потреб Збройних Сил з урахуванням досвіду антитерористичної операції, бойових дій та міжнародних операцій з підтримання миру та безпеки, участі в інформаційній боротьбі та різних формах гібридних дій;

– оптимізувати мережу ВВНЗ (ВНП ВНЗ), наукових центрів, курсів підготовки (перепідготовки) військових фахівців, удосконалити їх організаційно-штатні структури;

– забезпечити ВВНЗ (ВНП ВНЗ) сучасними і перспективними зразками

озброєння та військової техніки, тренажерами та навчально-тренувальними комплексами;

– досягти рівня вивчення іноземних мов військовослужбовцями, достатнього для ефективного впровадження євроатлантичних стандартів, участі в заходах міжнародного оборонного співробітництва, міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки.

Основною метою і змістом підготовки військових фахівців у ВВНЗ (ВНП ВНЗ) має стати формування офіцера – лідера.

Удосконалення соціального та гуманітарного забезпечення персоналу Збройних Сил дозволить повною мірою забезпечити його конституційні права і свободи, поліпшити морально-психологічний стан військ (сил). Зазначене сприятиме комплектуванню Збройних Сил професійним персоналом, здатним виконувати специфічні завдання військової служби, та створенню належних умов служби, проживання, навчання та відпочинку військовослужбовців та членів їх сімей [8].

З початком особливого періоду здійснено ряд заходів, спрямованих на поліпшення соціального та гуманітарного забезпечення особового складу у Збройних Силах, підвищення мотивації громадян для проходження військової служби, зокрема:

– підвищено рівень грошового забезпечення військовослужбовців, сплановано та здійснюються заходи щодо його удосконалення. Запроваджено винагороди за безпосередню участь в антитерористичній операції та додаткові винагороди за успішне виконання завдання із знищення (захоплення) озброєння та військової техніки супротивника;

– вдосконалено порядок надання статусу учасника бойових дій військовослужбовцям та працівникам Збройних Сил, які захищали незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України і брали безпосередню участь в антитерористичній операції та її забезпеченні, що дозволило підвищити оперативність надання такого статусу, суттєво зменшити соціальну напругу у суспільстві та військових колективах;

– реформується система медичного та санаторно-курортного забезпечення шляхом удосконалення територіального принципу медичного забезпечення особового складу Збройних Сил, удосконалення та модернізації лікувально-діагностичної бази закладів охорони здоров'я Збройних Сил;

– продовжується удосконалення системи забезпечення службовим житлом військовослужбовців та членів їх сімей, зокрема:

– запроваджено виплату компенсації за піднайом (найом) житлового приміщення для осіб офіцерського складу;

– забезпечуються житлом учасники антитерористичної операції та члени сімей загиблих військовослужбовців;

– створюється нова система компенсацій та пільг для військовослужбовців в частині забезпечення їх житлом, на засадах альтернативних небюджетних форм фінансування, з використанням досвіду держав – членів НАТО;

– посилено ідеологічну складову в загальній системі виховання особового складу Збройних Сил шляхом надання виховному процесу ідейної основи, цільової спрямованості та методологічних орієнтирів. У системі бойової підготовки військ (сил) запроваджено навчальний предмет «Національно-патріотична підготовка»;

– систематизовано діяльність керівного складу Збройних Сил усіх рівнів у питаннях зміцнення військової дисципліни та правопорядку;

– удосконалено систему діяльності щодо розвитку культури та духовності, військово-патріотичного виховання військовослужбовців та молоді, роботи з організації дозвілля особового складу.

Водночас діяльність органів військового управління, відповідних посадових осіб, яка спрямована на забезпечення конституційних прав і свобод військовослужбовців та членів їх сімей, морально-психологічне забезпечення підготовки та застосування військ (сил), зміцнення військової дисципліни, національно-патріотичну підготовку та організацію дозвілля особового складу, не повною мірою забезпечує виконання поставлених завдань.

Наявні суперечності та неузгодженості вимог керівних документів щодо

організації заходів морально-психологічного забезпечення не відповідають викликам і загрозам сьогодення.

Недостатність існуючих змін у всебічному забезпеченні військовослужбовців, проходженні ними служби та упорядкуванні їх службової діяльності, створенні належних умов проживання і відпочинку військовослужбовців та членів їх сімей не стимулює до укладання та продовження ними контрактів.

Потребують подальшої оптимізації структура та рівень грошового забезпечення військовослужбовців, які мають враховувати всі фактори службової діяльності, заохочувати військовослужбовців до професійного зростання та забезпечувати їх планову ротацію (переміщення), узгоджуватися з мінімальною заробітною платою в державі та створювати конкурентоздатні умови на ринку праці України для якісного комплектування Збройних Сил особовим складом [8].

Не повною мірою вирішуються завдання щодо створення у Збройних Силах системи забезпечення службовим житлом. Відшкодування за піднайом житла військовослужбовцям в окремих регіонах (місцевостях) не компенсує його реальну вартість. Остаточо не вирішено питання щодо запровадження виплати компенсації за піднайом (найом) житлового приміщення військовослужбовцям військової служби за контрактом рядового, сержантського і старшинського складу. Обсяги будівництва (придбання) житла для військовослужбовців не забезпечують позитивної динаміки вирішення житлової проблеми.

Складною залишається ситуація щодо матеріального забезпечення військовослужбовців у відповідності із нормами, визначеними керівними документами. Потребує поліпшення якості речового і продовольчого забезпечення особового складу.

Міністерством соціальної політики України до цього часу не завершено розробку державної програми соціальної та професійної адаптації військовослужбовців, які підлягають звільненню, та осіб, звільнених з військової служби, що унеможлиблює реалізацію права таких осіб на соціальну та

професійну адаптацію.

Існуючі в державі проекти і програми адаптації звільнених військовослужбовців, їх перепідготовка, надання інформаційних, консультаційних, профорієнтаційних послуг та сприяння у працевлаштуванні не повною мірою забезпечують виконання поставлених завдань.

Має місце недостатня координація діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, громадських організацій, інших структур, зокрема міжнародних, які вирішують питання соціальної і професійної адаптації на етапі підготовки до звільнення з військової служби.

Інформування звільнених військовослужбовців про стан ринку праці та його перспективи, спеціальності та професії, що користуються попитом на ринку праці, на належному рівні не здійснюється [8].

З метою поліпшення соціального та гуманітарного забезпечення персоналу, створення належних умов служби, проживання, навчання та відпочинку військовослужбовців і їх сімей планується:

- продовжити роботу щодо вдосконалення нормативно-правових актів з питань соціального та гуманітарного забезпечення персоналу Збройних Сил, а також морально-психологічного забезпечення діяльності військ (сил) відповідно до здобутого бойового досвіду і вимог воєнно-політичного керівництва держави щодо розвитку Збройних Сил;

- забезпечити подальший розвиток військово-патріотичної та культурологічної роботи серед військовослужбовців;

- створити умови для поступових змін у ментальності (способі мислення) особового складу на основі європейських цінностей за рахунок регламентації взаємовідносин між ними, запровадження в органах військового управління нового стилю керівництва на основі західної культури взаємовідносин між керівниками та підлеглими;

- продовжити роботу щодо вдосконалення системи інформаційного забезпечення військ (сил), надання об'єктивної інформації суспільству про

внесок Збройних Сил у забезпечення захисту України від воєнної агресії, їх реформування та розвиток, а також нарощування заходів щодо інформаційно-психологічної протидії негативному інформаційному впливу на війська (сили);

– активно залучати інститути громадянського суспільства, волонтерські, благодійні, релігійні організації для підтримки діяльності Збройних Сил, формування позитивного іміджу захисника Вітчизни в суспільстві з комплексним вирішенням соціальних проблем військовослужбовців та членів їх сімей;

– забезпечити створення належних умов для проходження служби та відпочинку військовослужбовців та членів їх сімей;

– оптимізувати систему грошового забезпечення військовослужбовців відповідно до умов проходження військової служби, зокрема переглянути схему посадових окладів, а також структуру грошового забезпечення військовослужбовців Збройних Сил в частині збільшення питомої ваги посадових окладів та зменшення додаткових видів грошового забезпечення;

– удосконалити систему стимулювання військової майстерності, розробити ефективний механізм преміювання військовослужбовців за досягнення у службі (прояви мужності та героїзму) та високі показники підготовки підпорядкованих підрозділів і військових частин з уведенням нових елементів нематеріального заохочення персоналу;

– здійснити заходи щодо гарантованого забезпечення військовослужбовців службовим житлом відповідно до потреб Збройних Сил та передбачити виплати військовослужбовцям, за їх бажанням, грошової компенсації за належні їм для отримання жилі приміщення;

– здійснити заходи з забезпечення реалізації прозорого механізму першочерговості та позачерговості отримання службового та постійного житла, впровадження електронної черги з можливістю доступу до інформації для кожного військовослужбовця, який перебуває на квартирному обліку;

– запровадити реалістичні та комфортні умови для придбання житла військовослужбовцями, а саме пільгово-компенсаційного режиму іпотеки для

військовослужбовців Збройних Сил;

– продовжити розвиток системи медичного і санаторно-курортного забезпечення особового складу Збройних Сил, ветеранів військової служби, членів сімей військовослужбовців, удосконалити систему надання медичної допомоги з урахуванням досвіду реформування збройних сил провідних європейських держав відповідно до чинного законодавства закладами охорони здоров'я Збройних Сил відповідно до потреб Збройних Сил;

– упорядкувати службову діяльність та запровадити облік часу виконання службових обов'язків військовослужбовцями понаднормово у вихідні та святкові дні, з подальшим наданням часу на відпочинок або відшкодуванням грошовими компенсаціями;

– забезпечити дотримання передбачених законодавством правових і соціальних гарантій військовослужбовцям Збройних Сил, які звільняються з військової служби, та членам їх сімей;

– створити єдину систему психологічної роботи на етапах відбору, професійного становлення та розвитку військово-професійних якостей військовослужбовців через запровадження інноваційних психолого-педагогічних технологій та методик;

– забезпечити проведення соціальних та психологічних досліджень, видання підручників, посібників, монографій, наукових статей та методичних рекомендацій з питань морально-психологічного забезпечення;

– опрацювати проекти змін до нормативно-правових актів щодо поширення пільг та соціального пакету, передбачених для військовослужбовців, на резервістів під час проходження ними зборів та виконання завдань у складі штатних підрозділів;

– продовжити розвиток служби військового духовенства (капеланської служби) на багатоконфесійній основі.

З метою поліпшення професійної адаптації військовослужбовців, які підлягають звільненню, та осіб, звільнених з військової служби, до цивільного життя планується:

– забезпечити взаємодію з Міністерством соціальної політики України та державною службою України з питань ветеранів війни та учасників антитерористичної операції в питаннях проведення соціальної та професійної адаптації військовослужбовців, які підлягають звільненню, та осіб, звільнених з військової служби;

– продовжити співпрацю з Трастовим фондом НАТО – Україна зі створення системи зміни військової кар’єри на професійну цивільну з метою реформування існуючої системи соціальної та професійної адаптації військовослужбовців Збройних Сил та інших військових формувань у відповідності до принципів та підходів, прийнятих у державах – членах НАТО;

– взяти участь у розробці програми соціальної та професійної адаптації військовослужбовців, направленої на підтримання протягом певного часу відповідного рівня життя осіб, звільнених з військової служби, та їх максимальну інтеграцію в соціально-економічний процес у країні;

– здійснити координацію діяльності органів військового управління щодо створення умов для соціальної та професійної адаптації військовослужбовців до цивільного життя на етапі підготовки до звільнення з військової служби.

Запровадження, з урахуванням передового досвіду держав – членів НАТО, заходів щодо істотного посилення соціальної та гуманітарної спрямованості військової кадрової політики у Збройних Силах, змін у ментальності військовослужбовців на основі європейських цінностей та перетворення соціального чинника у важливий інструмент під час вирішення завдань професіоналізації Збройних Сил, дозволять:

- підвищити в суспільстві престиж військової служби;
- подолати існуючі тенденції відтоку кваліфікованих спеціалістів;
- сприяти комплектуванню професійним персоналом, здатним виконувати специфічні завдання військової служби;
- створити належні умови для проходження військової служби, проживання, навчання і відпочинку військовослужбовців та членів їх сімей;
- проводити заходи з соціальної та професійної адаптації до цивільного

життя військовослужбовців, які підлягають звільненню, та осіб, звільнених з військової служби [8].

Реалізація положень Концепції дозволить створити комплексну, ефективну, економічно доцільну та обґрунтовану систему забезпечення військ (сил) професійно підготовленими, з високими морально-діловими якостями військовослужбовцями, здатними якісно вирішувати складні військово-професійні завдання в мирний час та в особливий період.

Впровадження Концепції здійснюється шляхом розробки та виконання Плану дій (Дорожньої карти) реалізації Концепції військової кадрової політики у Збройних Силах України (далі – План дій), який затверджується Міністром оборони України та містить:

- основні завдання щодо реалізації Концепції;
- перелік конкретних заходів за основними напрямками розвитку військової кадрової політики з визначенням відповідальних за їх виконання органів військового управління, термінів виконання та очікуваних результатів.

План дій розроблюється відповідно до визначених стратегічних та оперативних цілей Стратегічного оборонного бюлетеня України, уведеного в дію Указом Президента України від 06 червня 2016 року № 240/2016, Державної програми розвитку Збройних Сил України на період до 2020 року, уведеної в дію Указом Президента України від 22 березня 2017 року № 73/2017, Плану дій щодо впровадження оборонної реформи у 2016 – 2020 роках (Дорожньої карти оборонної реформи), інших існуючих концепцій, програм та планів за напрямками розвитку Збройних Сил.

До опрацювання Плану дій можуть залучатись іноземні радники при Міноборони та Генеральному штабі, Представництво НАТО в Україні та експерти держав – членів НАТО.

Загальне керівництво щодо виконання Плану дій покладається на першого заступника Міністра оборони України.

З метою ефективного реалізації положень Концепції:

- створюється група, до складу якої залучаються керівники структурних

підрозділів Міноборони та Генерального штабу. На зазначену групу покладаються завдання щодо координації дій органів військового управління з виконання заходів із впровадження цієї Концепції. До виконання завдань за напрямками реалізації цієї Концепції залучаються відповідні наукові установи і ВВНЗ Міноборони та Збройних Сил;

– розробляється План управління ризиками в ході виконання Плану дій.

Заходи, передбачені Планом дій, будуть здійснюватися узгоджено та централізовано Міноборони, Генеральним штабом та іншими органами військового управління Збройних Сил у визначені терміни.

Оцінку результатів впровадження цієї Концепції планується здійснювати щорічно на підставі аналізу виконання заходів відповідно до Плану дій.

Положення цієї Концепції можуть коригуватися та доповнюватися в залежності від змін воєнно-політичної, оперативно-стратегічної та економічної ситуації, поточних та перспективних завдань Збройних Сил, бюджетного забезпечення їх функціонування та результатів виконання запланованих заходів [8].

РОЗДІЛ 2

СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

2.1. Досвід побудови системи підготовки кадрів в Збройних силах зарубіжних країн

Підготовка офіцерських кадрів у Збройних силах зарубіжних країн (США, Англії, Німеччини, Ізраїлю та ін.) має багато спільних рис, підготовка офіцерських кадрів як осіб, покликаних займати ключові позиції у національних арміях, носить організований та цілеспрямований характер,

Сама система складається з двох підсистем: навчання та виховання, які взаємопов'язані та націлені на реалізацію основної мети – підготовку офіцера-професіонала. Система виховання майбутніх офіцерів (кадетів) в зазначених арміях країн включає в себе: цілі та завдання виховання, суб'єкти, об'єкти, зміст, напрями виховання, форми, методи та засоби виховання; а також результат, способи контролю та коригування виховного процесу, суб'єкт-об'єктні відносини, структурні зв'язки між елементами системи.

Аналіз теорії та практики підготовки офіцерських кадрів у військових вузах закордонних армій показує, що дуже часто у таких вищих навчальних закладах застосовується термін «виховання», що позначається такими категоріями як: «формування морального духу», «індоктринація», «внутрішнє керівництво», «традиційні військові цінності», «політична освіта» тощо.

Зміст виховання майбутніх офіцерів в цих країнах збігається. У самому змісті виділяються напрями виховання: патріотичне, державно-правове, військове, духовне (релігійне), фізичне, морально-психологічна підготовка, організація здорового способу життя та ін.

Відмінності виявляються, насамперед, у змісті деяких структурних елементів системи виховання у вишах: суб'єктах виховання, формах, методах та засобах виховного впливу. Якщо в цілому зміст виховання у цих арміях

збігається, то пріоритети з метою і завдання істотно відрізняються. Специфіка обумовлена відмінностями в історичних традиціях, місці та ролі збройних сил у суспільстві, що склався спосіб життя, способі комплектування (набору до ВНЗ) армії тієї чи іншої держави [9].

Велика Британія. Кожен військовослужбовець усвідомлює, що упродовж 2–3 років він має досягнути певних критеріїв і претендувати на чергове підвищення по службі. Якщо офіцер перебуває на посаді більше ніж 4 роки без спроб просування, то з ним проводяться співбесіди на предмет подальшого проходження служби. Якщо офіцер претендує на вищі посади в збройних силах, то він має бути готовим до зміни своєї спеціалізації кожні 4-5 років з тим, щоб за 20-25 років служби набути досвіду роботи в бойових частинах, штабах, системі логістики, навчальних закладах або кадрових органах. Тоді людина на вершині своєї кар'єри, коли стає вищим офіцером, має світогляд і розуміння всіх аспектів військової служби. Такий командир не буде видавати накази, які він сам не знає, як виконати [10].

У британській армії командири обмежені в своєму впливі на кадрові призначення. Цим займаються комісії, які знаходяться поза межами юрисдикції командування частини. В комісію приносять тільки особові справи кандидатів на призначення на вакантні посади. Існують певні критерії, яким людина має відповідати, перш ніж бути призначеним на посаду, на яку він претендує. Враховується рівень підготовки, наявність бойового досвіду, професійний рівень тощо. Як правило, британські командири не знають, хто у них буде заступником, але вони впевнені, що це буде компетентний офіцер із відповідним досвідом.

Результат такої кадрової політики – високий рівень довіри з боку вищого командування збройних сил Великої Британії до командирів бойових підрозділів та їхні спроможності виконувати поставлені завдання. Так, на завершальному етапі підготовки британської бригади до ротації в зону бойових дій ніхто не направляє до неї комісій для перевірки стану боєготовності. Для командування операції достатньо доповіді командира бригади, бо саме він буде воювати, а не ті, хто його перевіряв.

У функціонуванні систем виховання у закладах вищої освіти зарубіжних армій виявляються тенденції до посилення організаційного розвитку системи виховання взагалі та кожного структурного елемента зокрема [11 – 13].

Німеччини. У частинах та підрозділах збройних сил професійна підготовка складається з виховання та бойової підготовки. Її завдання полягає у розвитку у військовослужбовців духовних та фізичних сил, прищепленні їм навичок, що забезпечують якісне вирішення завдань військової служби, формуванні витримки у важких умовах сучасного бою. При проведенні відбору на службу в армію враховуються знання, навички та досвід, який придбали військовослужбовці під час громадянського життя. Це дає змогу значно заощадити кошти та час на військову підготовку та підвищує зацікавленість військовослужбовця у виборі військової спеціальності спорідненої цивільній спеціальності, сприяє прояву самостійності та ініціативи.

Військова служба в Німеччині починається із загальної підготовки військовослужбовців, яка триває до півроку. При цьому рядовий склад отримує також спеціальну підготовку, що відповідає його функціональним обов'язкам. Після цього військовослужбовці залучаються до проходження спільної військової підготовки у первинних підрозділах. Під час підготовки офіцерів та молодших командирів передбачені також заходи щодо розвитку у них необхідних командних якостей [6].

Оснащеність військ складною військовою технікою та зброєю, спеціалізація військ вимагають всебічної глибокої професійної підготовки військових фахівців та командирів. З цією метою у військах використовуються численні тренажери, макети, смуги перешкод зі звуковими та світловими ефектами, динаміка мішеней сприяє максимальному наближенню бойового навчання до реалій сучасного бою. Отримання необхідних навичок у стрільбі здійснюється на спеціальному тренажері із застосуванням макетів гвинтівок, пістолетів, кулеметів та гранатометів. Прицілювання здійснюється до лазерного променя, що наводиться на екран, куди виводиться імітація місцевості. Всі дані виводяться на комп'ютери, за якими перебувають інструктори, що оцінюють

діяльність військовослужбовців. Після здачі нормативів на тренажерах військовослужбовці допускаються до бойових стрільб [15].

Разом з тим, незважаючи на широке застосування у військах новітніх технічних засобів, військова доктрина ФРН звертає увагу, що «...це має вести зниження фізичних навантажень. Армія повинна вимагати виховувати солдатів в обстановці, наближеній до бойової обстановки, з усіма її фізичними та психологічними навантаженнями, властивими умовам війни» [16].

Психологічна підготовка вважається обов'язковою для військовослужбовців всіх родів військ. В Гамбурзі, Альтенштадті та інших містах створені навчальні центри з виховання у особового складу певних морально-психологічних якостей шляхом суворих методів навчання, практикуються часті тривоги, марш-кидки на 30 км, дії окремих солдатів та підрозділів уночі в погану погоду, військовослужбовці вчаться долати голод, самотність, відпрацьовують уміння зберігати нерухомість протягом тривалого часу. Таким чином, навчання військовослужбовців в Німеччині спрямоване саме на імітаційні засоби ведення бойових дій, застосування інноваційних технологій навчання військовослужбовців.

США. Комплектування збройних сил здійснюється на добровільній основі. Усі кандидати піддаються тестуванню з метою виявлення їх загальноосвітнього рівня, схильностей і здібностей, можливості і доцільності використання по обраній ними спеціальності. За результатами тестування кандидати розподіляються по відповідних військовооблікових спеціальностях. Після прийняття присяги новобранці прямують в учбові центри видів збройних сил для проходження початкової підготовки і підготовки за фахом. Національна гвардія займає незвичайне місце в системі збройних сил США. З одного боку, це війська штатів (її формування створюються в усіх п'ятдесяти штатах), які підпорядковані губернаторам штатів і використовуються ними для підтримки громадського порядку, ліквідації наслідків стихійних лих і рішення інших завдань. З іншого боку, національна гвардія – бойовий резерв збройних сил США, що об'єднує у своєму складі значну частину військової потужності сухопутних військ і ВПС

США (військово-морських сил у складі національної гвардії немає). Відповідно до концепції «єдиних сил» вважається необхідним доведення боєздатності національної гвардії до рівня регулярних військ відносно укомплектованості особовим складом, оснащення зброєю і технікою, якості занять з бойової підготовки [9].

При аналізі цілепокладання у підготовці офіцерів у США визначаються основні цілі виховання: формувати та розвивати особистість американського військовослужбовця як громадянина – патріота США і як воїна професіонала, який постійно прагне свого самовдосконалення, формувати «воєнного лідера». [18]. У виховній роботі Збройних Сил США пріоритетним напрямком є формування та розвиток у військовослужбовців військово-професійних якостей, почуття патріотизму, морально-етичних норм поведінки у військовому колективі, закріплених у військовій присязі та етичному кодексі Збройних сил США [18].

Сполучені Штати Америки для забезпечення ефективної підготовки офіцерських кадрів створили систему військової підготовки, яка розподілена на три основні підсистеми:

- військові заклади освіти міністерства оборони;
- курси позавійськової підготовки офіцерів резерву – ROTC (Reserve Officers Training Corps) при цивільних вищих навчальних закладах;
- прямий набір цивільних осіб на офіцерські посади [19].

Заклади освіти, які займаються підготовкою та підвищенням загальноосвітньої і військово-спеціальної кваліфікації офіцерів, мають певні характеристики, відповідно до яких їх можна розподілити на військові навчальні заклади, що здійснюють:

- вищу професійну загальноосвітню й базову військову підготовку;
- перепідготовку або додаткову поглиблену професійну загальноосвітню й військово-спеціальну підготовку;
- підвищення військової кваліфікації;

- підвищення рівня загальноосвітньої, спеціальної та професійної підготовки;
- вищу військову підготовку [20].

У цивільних закладах вищої освіти, що мають курси ROTC, проводиться вища спеціальна загальноосвітня й загальна військова підготовка. Крім того, місцем перепідготовки та підвищення військової кваліфікації офіцерів (без присудження більш високого ступеня загальної освіти) є курси перепідготовки та вдосконалення, що функціонують при навчальних центрах і школах родів військ (сил) та служб [21]. У навчальних центрах і школах родів військ організовується перепідготовка офіцерів із вислугою до 10 років, у командно-штабних коледжах – з вислугою від 10 до 15 років. Кількість таких курсів не постійна. Їх число змінюється в залежності від обстановки й потреби в тих чи інших фахівцях. Терміни навчання визначаються складністю спеціальності військовослужбовця і складають від декількох тижнів до 1,5 років [21].

Таким чином, особливостями системи підготовки офіцерів в армії США є: безперервність і гнучкість; постійний характер; значний внесок цивільних вишів у комплектуванні первинних офіцерських посад; наявність мережі шкіл, навчальних центрів, курсів підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації військових кадрів, число і рівень яких змінюються залежно від обстановки і потреби збройних сил США в тих чи інших спеціальностях; короткостроковість військової підготовки командних кадрів збройних сил США у військових коледжах, які є за своєю сутністю вищими академічними курсами.

Ізраїль. Армія Ізраїлю складається з військовослужбовців строкової служби та резерву (число кадрових військовослужбовців відносно велике у військово-повітряних силах та військово-морському флоті). Ізраїльські збройні сили, на відміну більшості інших армій, не утворюють замкнуту професійну корпорацію, а в повному розумінні слова є загальнонаціональною армією, оскільки військовий обов'язок є обов'язковим для всіх осіб, які мешкають у країні [22]. В Ізраїлі створено одну з найефективніших систем підготовки армійських кадрів, яка охоплює всі верстви населення, починаючи зі шкільної

лави. Ізраїльська армія налічує порівняно невелике число кадрових військовослужбовців і складається переважно з військовослужбовців строкової служби та резерву. З цієї причини ізраїльські збройні сили, на відміну від більшості інших армій, не утворюють замкненої професійної корпорації, а в повному розумінні слова є загальнонаціональною армією. Наслідком цього є зацікавленість Армії оборони Ізраїлю в підвищенні професійного і загальноосвітнього рівня населення країни [23].

Після досягнення 18-річного віку всі ізраїльтяни обох статей підлягають призову до армії. Військовозобов'язаними вважаються бездітні жінки та незаміжні до 26 років. Від обов'язкової служби можуть бути звільнені дівчата, які дотримуються релігійних заповідей. Термін служби для жінок становить два роки. Спільним для всіх є проходження курсу молодого бійця (тиронут), тривалість і складність якого залежить від роду військ, куди прямує призовник. Усі військові спеціальності діляться на бойові, пов'язані з виконанням бойових завдань, та спеціальності тилового забезпечення. Для солдатів бойових частин наступним етапом бойової підготовки є курс просунутого навчання, який триває кілька місяців. Найбільш підготовлені бійці потім проходять курс сержантів і лише найкращі випускники курсу сержантів можуть отримати направлення на офіцерські курси. Для кандидатів в офіцери є обов'язковим проходження всіх етапів бойового навчання, яке проходить безпосередньо у військах і загальна тривалість її може досягати від одного до півтора року. Весь цей час солдат поєднує навчання із несенням служби у своїх військових частинах [24].

Навчання на офіцерських курсах в Ізраїлі має короткотерміновий характер та відрізняється високою інтенсивністю і вимагає від курсантів максимальних моральних та фізичних зусиль. Тих, хто не може справлятися з такими навантаженнями, чекає негайного відрахування з курсу. Вся система навчання нерозривно пов'язана з вирішенням реальних бойових завдань, значну частину часу курсанти проводять у полі та на навчаннях, де негайно закріплюються отримані теоретичні знання. Наголос робиться на оволодіння майбутніми офіцерами практичних навичок командування підрозділами. Вся виховна робота

спрямована на підготовку офіцерів до усвідомленого та відповідального виконання покладених на них бойових завдань. Така система військової освіти в Ізраїлі охоплює майже все населення країни. Система військової освіти Ізраїлю перебуває у постійному розвитку та чуйно реагує на вимоги сучасності. Цілі виховання визначаються, виходячи з визначення виховання, спрямованості соціальних відносин. Вони описують очікування та норми соціально-функціональної поведінки. Виховні цілі завжди мають відношення до конкретних дій і спрямовані на формування соціально важливих знань, навичок та умінь військовослужбовців.

Таким чином, аналіз систем підготовки кадрів Збройних Сил іноземних країн дає підстави зазначити, що система підготовки військовослужбовців за кордоном спрямована на підготовку військових фахівців та, особливо, офіцерських кадрів, відданих державній та блокувій політичній стратегії своїх країн, їх навички формуються так, щоб забезпечити надсучасну підготовку, знання в сферах діяльності, де вони працюють.

2.2. Особливості удосконалення державної кадрової політики Збройних сил України

Сутність раціональної позитивної кадрової політики в організації полягає в підборі відповідних кадрів під конкретну мету. Варто визначити, що у мирний час українська армія не мала реальних ворогів і не була реально підготовлена до війни. Мета існування армії полягала в імітації бурхливої діяльності і створенні стабільних структур для розпорошення в них бюджетних потоків. Силою, що стояла за соціальним зростанням армії, був внутрішній клан (центральний рівень командування) і зовнішній клановий союз (вищий рівень командування) [25]. Нажаль військова майстерність, знання, уміння та навички, набуті офіцерами та генералами, справді нікому не мали значення.

Кадрова політика в армії України мирного часу закономірно реформувалась під неприглядну головну мету її існування, особливостями, якої

стали:

– повне формування процесу кадрового просування складними процедурами, якими більш сильні і стійкі клани, що вже уклалися, перевіряли виникнення і розвиток нових конкуруючих кланів;

– поважна роль в головних кадрових питаннях волюнтаристського рішення командної вертикалі, за рахунок чого військові клани швидко вирішували свої проблеми [26].

На думку Г. Гозуватенко, яка вважає, одним із важливих наслідків такої політики стала дуже слабка і негнучка кадрова система Збройних сил України. До вирішення будь яких проблем, як бойових так і не бойових, зазначена система намагалася підходити у сформованому за зовсім іншими критеріями кадрового резерву. При цьому всі природні невдачі вона завжди намагалася списувати на форс-мажорні чинники, а не на слабкість своїх кадрів. За такої кадрової політики та слабких професійних кадрів, особливо у вищому (військово-політичному) ешелоні, українська армія у 2014 році вступила у війну між Росією та Україною, останніми, але не менш важливими наслідками стали втрата Криму та військова поразка 2014–2015 років [27].

Проте варто відмітити, що під тиском об'єктивних непереборних обставин та потреби військової обстановки, кадри та (неформальна) кадрова політика у військовому ланцюжку (рота, бригада, батальйон, полк,) почали швидко змінюватися. Її основоположними рушійними силами стали професійні, організовані та сильні якості полководців та керівників, які необхідні в обстановці війни [28]. Звертає на себе думка Г. Руденської, яка зазначає, що тим чи іншим неофіційним чи законним шляхом з нижчих ланок збройних сил усунуті недієздатні командири та офіцери і замінені дійсно компетентними, які часто виконують командні функції неформально (здібні сержанти виконували обов'язки командирів рот, а формальні командири сиділи в ролі бійців в окопах, або самоусувалися в лікарню) [29].

На думку вченого В. Галушка моніторинг перебігу здійснення оборонної реформи в Україні свідчить про її успішність [30]. Вчений додає, що цей факт

підтверджують і міжнародні дослідження. Так, у рейтингу військової могутності країн світу за 2020 рік Україна посіла 27 місце зі 138 країн (у 2019 році Україна була на 29 місці) [31]. Зазначені результати підтверджують позитивні тенденції нарощування військового потенціалу.

Сьогодні кадровий менеджмент у сфері оборони, зокрема забезпечення професійної підготовки та управління кар'єрним зростом військовослужбовців, є дуже важливим напрямом державної політики.

На кадрові служби покладено важливі функції в роботі з військовослужбовцями, зокрема підвищення їх кваліфікації, планування роботи особового складу та формування кадрового резерву. Відповідно до Візії Збройних сил України армія повинна бути поважаною серед населення країни, має зберігати свої традиції та бути укомплектованою мотивованими кадрами і оснащена сучасним озброєнням та військовою технікою.

Водночас не можна не помітити низку проблем під час реалізації системної реформи кадрового менеджменту в Збройних силах України. І ці проблеми є фундаментальними, адже одна з найвпливовіших є низька якість військової підготовки. Випускники військових вузів не завжди готові до практичного виконання отриманих знань. Існують також проблеми з поганою військовою підготовкою. Можна сказати, що причина цього полягає в не продуктивній тактичній реалізації провідних засад кадрового менеджменту та неналежному зворотному зв'язку в системі. На етапі безпосередньої роботи з кадрами спостерігаються наявні прогалини щодо належної реалізації кадрової роботи.

Отож, з метою вирішення проблем реалізації кадрової політики у сфері оборони слід вважати за доцільне зосередити увагу на таких основних напрямках її вдосконалення, зокрема:

- планування кадрової роботи – повинне полягати в постійному аналізі та оновленні передбачуваної кількості кадрів, які прийняті на військову службу та звільнені в запас. Це в основному стосується найбільш стійкого планування державного замовлення на військові спеціалізації у закладах вищої освіти;

– удосконалення методики освітнього процесу у військових освітніх закладах: запровадження інноваційних методик, доповнення матеріальнотехнічної бази, зокрема зразками сучасного обладнання, тренажерами та навчальною літературою. Не можна ігнорувати необхідність навчання викладачів та науковців, які забезпечують підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації військовослужбовців. Службовець не має бути лише професіоналом, він повинен бути людиною з високим рівнем моральних якостей;

– впровадження індивідуальних планів в освіті та кар'єрі службовця ЗСУ. Нині однією з засад оборонної реформи визначено перехід від командно-адміністративних методів до більш індивідуальної роботи з кадрами. Такий підхід розроблятиме індивідуальні плани кар'єрного зростання кадрів. По-перше слід надати консультації з питань кар'єри, які можуть бути висловлені у висновку експертної комісії та через самооцінку знань, умінь і потреб службовця для пропонування бажаних напрямів його подальшого професійного розвитку. У майбутньому варто розробити план освіти/професійного розвитку, дотримання якого дозволить службовцю ЗСУ розвиватися професійно;

– перепідготовка та підвищення кваліфікації – фактор розвитку професіоналізму фахівця у всіх сферах є постійне зростання його власної кваліфікації. В умовах бурхливого розвитку військової справи, стрімкого розвитку оборонної галузі України його адаптації до міжнародних стандартів важливим є своєчасне оновлення. На сьогоднішній день нажаль можна констатувати, що іноді до підвищення кваліфікації ставляться безвідповідально, вважаючи її зайвою. Тому варто звернути увагу на високу якість її виконання, наявність відповідних навчально-методичних матеріалів та кваліфікованих викладачів.

– у межах програми взаємодії Збройних сил України із силами державчленів НАТО необхідним є безперервне, підвищення рівня професіоналізму Збройних сил України з метою забезпечення сумісності під час виконання спільних завдань у процесі навчань, окремих міжнародних операцій із підтримки безпеки та миру. Ефективним також слід вважати впровадження

механізму залучення викладачів з-за кордону до співпраці, що могло б сприяти кращій підготовці фахівців за програмами НАТО. Особливої уваги заслуговує необхідність вивчення іноземних мов військовослужбовцями, це допоможе їм краще ознайомитись зі стандартами НАТО. Нині курси із удосконалення іноземних мов не дають належних результатів, що є, скоріш за все наслідком відсутності мотивації в кадровому резерві. Із метою підвищення мотивації доцільним буде впровадити додаткові премії окремим кадрам, які продемонструють своє володіння іноземною мовою;

– удосконалення механізмів ротації – важливим слід вважати впровадження системи професійного відбору, ротації та посвідчення військовослужбовців (зокрема офіцерів), запровадження механізму планованого просування по службі, уведення рейтингової системи оцінювання та просування по службі. Зокрема з метою обміну досвідом слід розглянути перспективи ротації до країн-членів НАТО.

Доцільно також погодитись із думкою вченого О. Ковалю, який наголошує на тому, що сьогодні і зараз, необхідно забезпечити найвищу боєздатність Збройних сил України. Вчений підкреслює, що це завдання, якому має підпорядковуватись кадрова політика в ЗСУ. Її інструментами повинні бути нові принципи, а не нові імена й прізвища. О. Коваль зазначає, що нові персоналії в управлінні з'являться відразу, як тільки запрацюють нові принципи кадрової політики [32].

Можна констатувати, що безперервна побудова професійної підготовки кадрів, підготовка стабільних і злагоджених військових колективів, висока гнучкість переформатування кадрового резерву для виконання конкретних частинних завдань повинні бути головними орієнтирами, на які має бути спрямована кадрова політика нашої армії.

Доречно підкреслити, що на думку дослідниці В. Штанько основними принципами кадрової політики нашої армії повинні бути:

– знищення застарілого категоричного втручання та внутрішньої військової ворожнечі, будь-який рядовий солдат повинен мати реальну

можливість стати офіцером, генералом, будь-який генерал, офіцер колись був рядовим солдатом, будь-який воєначальник спочатку був солдатом, а потім командир;

– висока гнучкість і мобільність особового складу, можливість швидкого переформатування ієрархічних структур армії відповідно до цільових професійних особливостей, не оглядаючись на формальні ознаки, минулі заслуги, ранги та звання;

– перевага стабільно сформованих військових колективів, професійних команд;

– надання реальної можливості військовим колективам впливати на оцінку діяльності командирів і начальників і, зрештою, на їх кар'єрне зростання;

– нівелювання вирішального впливу на кадровий відбір ознак необ'єктивної природи – корупційних рішень, особистої емпатії, формалізованих ознак (чинів, рангів, паспортного віку, формально наявних дипломів, формально зафіксованих минулих заслуг тощо) [33].

На думку О. Прокопенка інструментами кадрової політики Збройних сил України мають стати:

– рівноправний відбір на ключові командні та керівні посади (від командира взводу до Головнокомандувача ЗСУ). У нижчестоящій військовій частині (зводі, роті, батальйоні) організацію конкурсних суперництв можливо покласти на Збройні сили, рівень бригади (полку) й вище – виключно тільки на зовнішній орган (головну інспекцію МОУ, орган РНБО, тимчасові суспільні комісії);

– періодична рейтингова оцінка професій за результатами особистого навчання та злагодженості військового резерву, результати якої автоматично стають основою переміщення особового складу (вгору, вниз), запуск процедури конкурсного кадрового відбору. Знову ж таки, на нижчій військовій ланці (взвод-батальйон) конкурсна оцінна процедура може бути віднесена до армійської системи, на вищих командних ланках – лише зовнішня атестація;

– надання командирам і начальникам, які займали ключові посади у

конкурсі, виняткового права створювати професійні колективи (заступники, начальники військових частин, служб) для виконання покладених на них завдань. Таке формування професійних команд навколо командира (начальника) має бути максимально простим і швидким протягом нормативно визначеного, обмеженого за часом періоду. Це спричинить формуванню навколо управлінця стійких професійних колективів, змушених посилено працювати на його результат;

– система кадрового резерву, в яку мають піти військовослужбовці, звільнені на навчання, і ті, хто з якихось причин не потрапили до стійких колективів та професійних загонів. Їм потрібно дати час та можливість відновитися та підвищити свій фізичний та професійний рівень;

– диктат командирського рішення в питанні формування кадрового резерву підпорядкованого військового колективу. Командир буде особисто відповідати за якість вирішення бойових і не бойових завдань дорученим йому підрозділом (частиною, з'єднанням і т.д.). Тому він особисто підбирає карди для виконання конкретних завдань. Вищу посаду, особливо підпорядковані командирю штаби та частини, позбавити права диктату, необхідно формулювати йому лише кадрову пропозицію. Будь-який командир повинен мати право відмовитися від запропонованої особовим складом пропозиції придбати його військову команду. А критеріями оцінки роботи військових і органів мають бути саме кількість і якість підготовлених і реалізованих ними кадрових пропозицій;

– військовослужбовець має бути змушений до безперервного професійного розвитку у процесі військової служби, наскільки можна без тривалого відриву від військ та його військових колективів. Вчитися по вертикалі, по ієрархії – на командира відділення, взводу, роти, батальйону, бригади. Горизонтально професійно – на снайпера, водія, сапера, розвідника. На передового авіа навідника та на логіста. І вся ця система підвищення кваліфікації має стимулюватися рівнем фінансового забезпечення. Не абстрактні «вислуга років» та «військове звання», а реально досягнутий професійний рівень, що підтверджується під час періодичної рейтингової атестації [29].

Тільки реальний професійний рівень, виграна на чесному конкурсі командирська посада, підтвердження своїх вмінь, знань, навичок, допоможуть керівнику отримати підтримку колективу, якщо командири будуть підтверджувати високу рейтингову оцінку в чесному змаганні, вони зможуть йти вгору, без жодних формальних обмежень щодо цензу вислуги років в посаді, тощо. Адже в майбутній українській армії повинні бути тільки максимально чесні і справедливі внутрішні відносини, кожен службовець ЗСУ має право займати в системі тільки те місце, яке чітко відповідає тому, ким він є насправді.

Вдосконалення потребують система підготовки військовослужбовців, освітній процес у військових освітніх закладах та система підвищення кваліфікації. Важливим є впровадження інструменту індивідуальних кар'єрних планів для службовців ЗСУ, які б містили підсистеми профорієнтації, оцінювання та самооцінювання, визначення професійних навичок та вмінь, планування підготовки/перепідготовки/підвищення кваліфікації та прогнозування подальшого кар'єрного розвитку. Покращення системи управління персоналом сприятиме підвищенню якості комплектування Збройних сил України завдяки впровадженню механізмів дієвого управління кар'єрою службовців ЗСУ, прозорій системі добору, подальшої реалізації автоматизованих систем обліку й управління військовим персоналом.

2.3. Інноваційна військова освіта: основні напрями трансформації військової освіти України

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 [34].

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 [35; 36]. 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 на практиці.

Досвід держав-членів НАТО, зокрема США, вказує на необхідність поєднання формальної і неформальної освіти [38; 39]. 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 [40; 41]. 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 [6]. 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. 2.1).

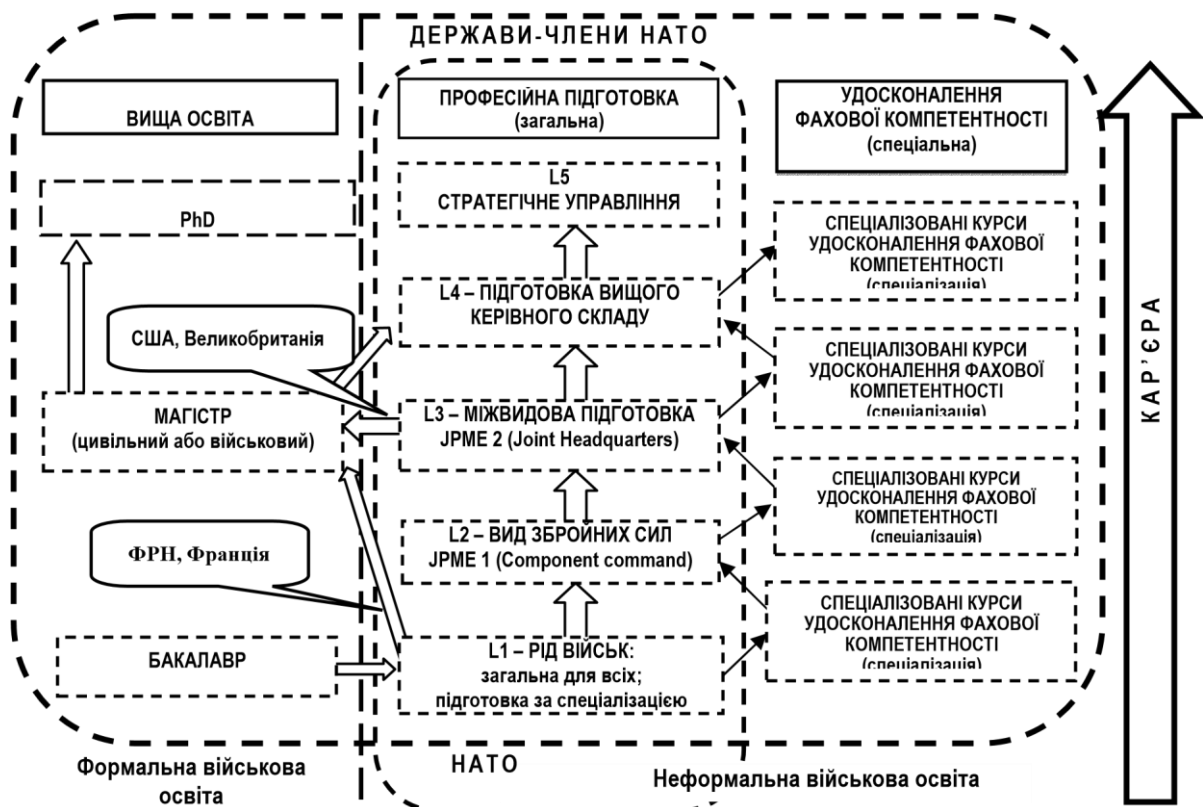


Рис. 2.1. Спрощена схема освіти та підготовки у державах-членах НАТО

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 офіцер 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). Окремим 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 в межах єдиного комплексу навчальних закладів НАТО та національних навчальних закладів держав-членів НАТО [42]. 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 [43].

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. 2.2). Вітчизняні науковці запропонували подібну модель, обґрунтувавши її на теоретичному рівні [44]. 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.

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.

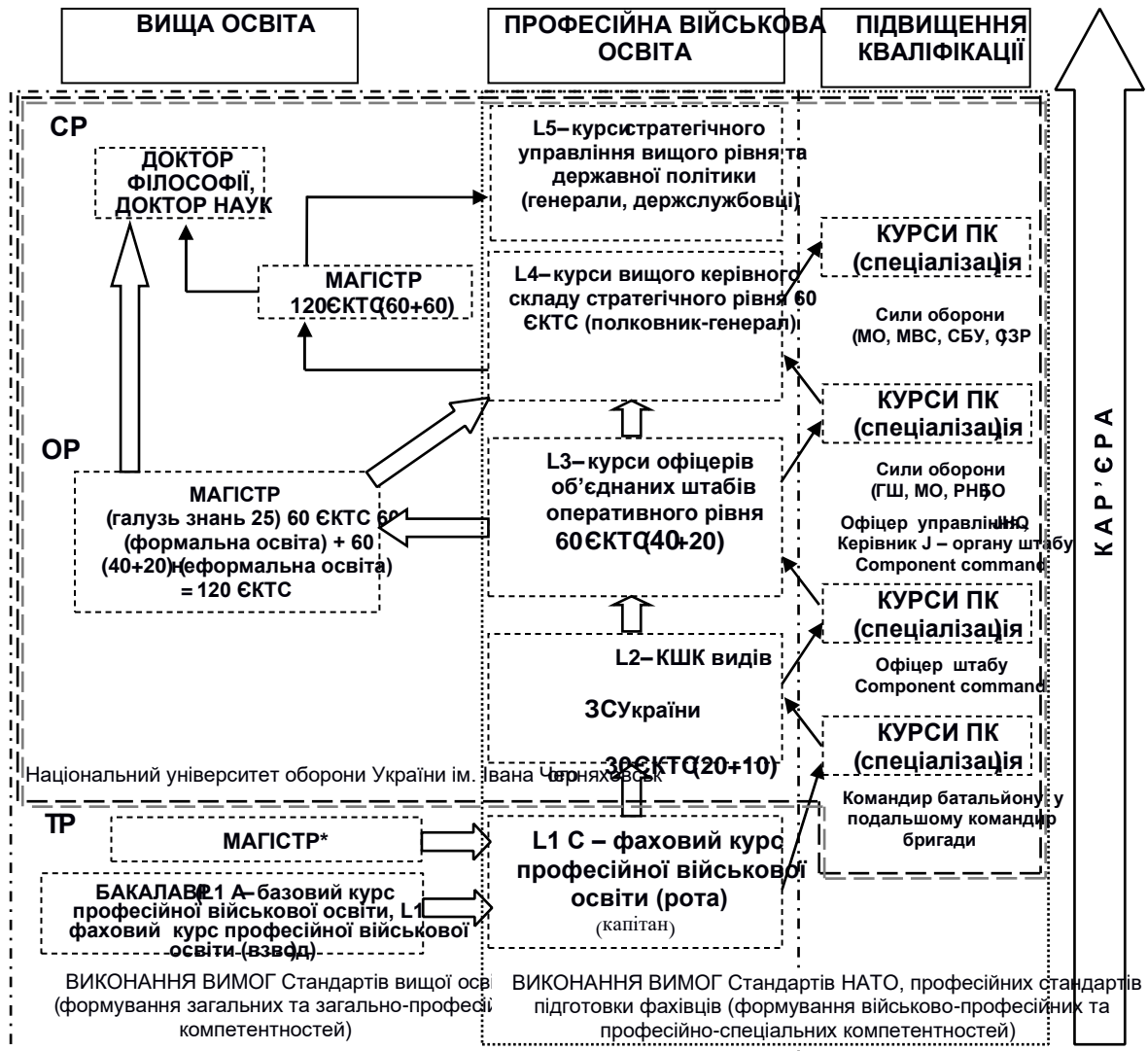


Рис. 2.2. Модель системи військової освіти та підготовки для офіцерського складу

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 державчленів 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.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

3.1. Формування військового кадрового потенціалу Збройних сил України із залученням іноземних інструкторів-викладачів

2014-й рік застав Збройні Сили України недостатньо готовими до ведення бойових дій як за якісними, так і за кількісними показниками. Результати початкового етапу антитерористичної операції (далі АТО) наочно засвідчили певні прорахунки щодо розвитку оборонної сфери держави та ЗСУ. Насамперед це стосувалося недостатньої кількості сучасних зразків озброєння та військової техніки і недостатнього рівня підготовленості особового складу до ведення бойових дій та їх всебічного забезпечення. У 2022 році ЗСУ досягли більш високого рівня боєздатності і професіоналізму особового складу, про що свідчить досвід ведення операції об'єднаних сил та достатньо успішної діяльності ЗСУ в умовах введення воєнного стану й відбиттю широкомасштабної російської збройної агресії проти України, розв'язаної 24 лютого. Разом з тим у цих умовах актуалізувалися проблеми, пов'язані з реалізацією державної політики щодо технічного переоснащення армії, нарощування кадрового потенціалу ЗСУ і забезпечення ефективності військового кадрового менеджменту, модернізації системи професійної військової освіти, зокрема за рахунок більш активного залучення до цього процесу іноземних інструкторів-викладачів у контексті реалізації конституційно закріпленого стратегічного курсу України на європейську та євроатлантичну інтеграцію.

Проведене в рамках комплексного огляду сектору безпеки і оборони оцінювання стану воєнної безпеки держави, а також набутий досвід участі ЗС України в антитерористичній операції, операції об'єднаних сил та досвід протистояння України російській агресії значною мірою актуалізувало проблему нарощування кадрового потенціалу ЗСУ, якості підготовки військових фахівців

до виконання професійних обов'язків та сприяло внесенню певних змін у чинну законодавчу базу і розробленню відповідних програмних документів. Передусім це стосується введення в дію Указів Президента України “Про введення воєнного стану в Україні”, “Про Стратегічний оборонний бюлетень України” (далі – СОБ), “Положення про проходження громадянами України військової служби в Збройних Силах України” та ін.

Так, у СОБ визначено стратегічні й оперативні цілі оборонної реформи та шляхи їх досягнення. Зокрема, щодо збільшення спроможностей сил оборони до рівня, що дасть змогу забезпечити виконання завдань оборони держави і відновлення її територіальної цілісності, активізації участі в реалізації Спільної безпекової і оборонної політики Європейського Союзу та активне співробітництво з НАТО з досягненням критеріїв, необхідних для набуття повноправного членства в Організації Північноатлантичного договору. Однією з представлених у СОБ стратегічних цілей розвитку Збройних Сил України є професіоналізація та створення необхідного військового резерву ЗСУ, де викладено низку основних завдань, з-поміж яких найбільш важливими у даному контексті є:

- підвищення ефективності роботи системи військової освіти через удосконалення навчально-матеріальної бази, практичного спрямування навчання, впровадження в навчальний процес передових методик підготовки збройних сил держав-членів НАТО;

- приведення змісту освіти та якості підготовки військових фахівців у відповідність до потреб сил оборони з урахуванням досвіду АТО, ООС, бойових дій та міжнародних операцій з підтримання миру та безпеки; підвищення ефективності підготовки наукових і науково-педагогічних кадрів для якісного забезпечення наукової, науково-технічної та освітньої діяльності у ВНЗ та науково-дослідних установах.

Чільне місце в системі підготовки військових фахівців посідає залучення до цього процесу іноземних інструкторів-викладачів відповідно до введеної Наказом Міністерства оборони України Інструкції з організації та здійснення

міжнародного співробітництва в системі Міністерства оборони України [4] та особливості функціонування цієї системи в умовах введення в державі воєнного стану.

Реалізація зазначених завдань передбачає, перш за все, розуміння сутності і змісту таких ключових понять: “воєнний стан”, “кадровий потенціал”, “професійна військова освіта”, “якість вищої військової освіти”, “якість освітньої діяльності”, “система військової освіти” (далі – СВО), та їх взаємозв’язків, що на даний час чітко не визначено. Це потребує, насамперед, проведення дефінітивного аналізу даних понять та уточнення відповідного поняттєво-категоріального апарату.

Поняття “воєнний стан” відповідно до законодавства України визначається як особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, її територіальній цілісності. У цих умовах важливим завданням є проведення виваженої державної військової кадрової політики, нарощення військового кадрового потенціалу ЗСУ.

Поняття “кадровий потенціал” слід розглядати в контексті загальної категорії “потенціал” (від лат. *Potentia* – можливість, потужність, сила). У Великому тлумачному словнику сучасної української мови потенціал розглядається як “...приховані здатності, сили для якої-небудь діяльності, що можуть виявитися за певних умов” [5, с. 902]. Відповідно до Концепції військової кадрової політики у Збройних Силах України кадровий потенціал розглядається як “...сукупність кількісно-якісних характеристик кадрів, які визначають їх спроможність вирішувати поточні та перспективні завдання у сфері забезпечення боєздатності Збройних Сил” [6]. Наведене визначення містить два поняття “спроможність” і “боєздатність Збройних Сил”, що потребує певних уточнень.

Щодо спроможності, то це загальне поняття несе в собі, у тому числі, відбиток природної здатності, здібності до будь-чого, обдарованості [5, с.1182] і більшою мірою характеризує індивідуальнопсихологічні особливості особистості та є лише однією з умов ефективної діяльності. Спроможність у військовій сфері (оперативна, бойова, спеціальна) – характеризується здатністю структурної одиниці (елементу) Збройних Сил (сил оборони) або сукупності сил і засобів виконувати певні завдання (забезпечувати реалізацію визначених військових цілей) за певних умов обстановки та ресурсного забезпечення. Тобто, забезпечення боєздатності ЗС характеризується певними ознаками спроможності щодо командної роботи, у тому числі забезпечення сумісності структур організації спільної діяльності та керівництва, як доктринальної, оперативної та технічної сполуки сил і засобів у складі сил оборони, а також багатонаціональних формувань для ведення спільних дій з міжвідомчою координацією і взаємодією.

В основу нарощування військового кадрового потенціалу відповідно до сучасних поглядів покладається впровадження військового кадрового менеджменту, що передбачає управління процесом формування та всебічного інтелектуального і духовного розвитку особистості військовослужбовця як громадянина і військового фахівця – захисника Вітчизни, ефективне використання висококваліфікованих людських ресурсів в інтересах забезпечення національної безпеки і оборони держави, трансформацію професійної культури військовослужбовців на основі принципів і стандартів НАТО, де чільне місце посідає професійна військова освіта. Професійна військова освіта є спеціалізованою освітою, яка здобувається в межах формальної і неформальної освіти та здійснюється в системі підготовки військових фахівців у вітчизняних (закордонних) закладах військової (спеціалізованої) освіти на певному етапі професійного та кар'єрного зростання військовослужбовців з метою набуття ними фахових компетентностей, визначених освітніми та професійними програмами підготовки, і передбачає присудження професійних та/або часткових освітніх кваліфікацій. Професійна військова освіта проводиться на курсах лідерства перед призначенням офіцерів на певні посади.

На тактичному рівні (L-1A, L-1B, L-1C, L-2) – у видових ВВНЗ:

L-1A – базовий курс професійної військової освіти;

L-1B – фаховий курс професійної військової освіти;

L-1C – командний курс професійної військової освіти;

L-2 – командно-штабний курс за видовою належністю;

На оперативному та стратегічному рівнях (L-3, L-4, L-5) – у Національному університеті оборони України імені Івана Черняхівського:

L-3 – підготовка офіцерів об'єднаних штабів оперативного рівня;

L-4 – підготовка вищого керівного складу стратегічного рівня;

L-5 – курс стратегічного управління вищого рівня та державної політики.

Важливою складовою в системі підготовки військових фахівців є підвищення кваліфікації, що передбачає виконання вимог професійних стандартів і проводиться у процесі виконання офіцерами службових функцій на посадах у військах (силах) через систему проходження спеціалізованих курсів за певними спеціалізаціями: у роді військ; у виді збройних сил; на міжвидовому рівні та на рівні вищого керівного складу щодо формування військовопрофесійних і професійно-спеціальних компетентностей. У даному контексті під поняттям “компетентність” по відношенню до військового фахівця слід розуміти інтегральний показник якості його підготовки як доведена ним здатність до постійного самовдосконалення і самоосвіти та готовність до виконання функціональних обов'язків на посаді призначення у військах (силах) в умовах мирного і воєнного часу на основі творчого застосування здобутих знань, сформованих навичок та умінь, інших професійно важливих якостей і ціннісних орієнтацій відповідно до стандартів вищої освіти та професійних стандартів [7]. Ступінь сформованості зазначених компетентностей є показником якості військової освіти – відповідності результатів навчання вимогам, визначеним освітнім стандартам. У свою чергу якість військової освіти є похідною від якості освітньої діяльності як сукупності вимог до рівня організації, забезпечення та реалізації освітнього процесу [8, 9].

Якість освіти та підготовки військових фахівців у межах певних

спеціальностей (спеціалізацій) протягом останнього часу здійснюється, у тому числі, із залученням до системи професійної військової освіти іноземних інструкторів-викладачів. При цьому досягнення необхідних для успішного виконання службових обов'язків результатів підготовки, має бути гарантовано органами військового управління у сфері освіти та закладами військової освіти, які несуть повну відповідальність за виконання відповідного державного замовлення [10–13].

Процедури залучення до системи професійної військової освіти іноземних інструкторів-викладачів реалізуються в рамках міжнародного співробітництва Міністерства оборони та Збройних Сил України з відповідними органами влади іноземних держав і міжнародними організаціями за воєнно-політичним, військово-технічним, військовим та іншими напрямками і визначається Інструкцією з організації та здійснення міжнародного співробітництва, затвердженою наказом МО України від 23.07.21 р. № 218 .

До заходів міжнародного співробітництва відносять узгоджену за конкретною метою, місцем, часом і завданнями спільну діяльність структурних підрозділів МО та ГШ ЗС України, інших органів військового управління, військових частин, військових навчальних закладів, установ і організацій Збройних Сил та іноземних партнерів, спрямовану на досягнення визначених цілей за напрямками міжнародного співробітництва.

Залучення іноземних інструкторів тренувальних та навчальних центрів або науково-педагогічних працівників закладів військової освіти є складовою військового напрямку співробітництва, оскільки саме він (відповідно до п. 2.6) спрямований на розвиток необхідних та критичних спроможностей ЗСУ, підвищення рівня їх оперативної сумісності зі збройними силами держав-членів НАТО та Європейського союзу, реалізацію відповідних міжнародних договорів та програм (з професійної військової освіти, підготовки військ (сил)).

У пункті 2.10 Інструкції зазначено, що міжнародне співробітництво здійснюється за такими видами: двостороннє, багатостороннє та з міжнародними організаціями. Наприклад, двостороннє співробітництво – зі збройними силами

Королівства Данія, Швеція, Норвегія; багатостороннє – зі збройними силами скандинавських країн через організацію оборонного співробітництва NORDEFSCO.

Пунктом 2.11 Інструкції визначено класифікацію заходів міжнародного співробітництва за місцем проведення (на території України та за її межами), кількістю сторін та рівнем представництва. Відносно такої класифікації, навчально-тренувальні центри та заклади військової освіти України набули досвіду професійної підготовки військових фахівців із залученням іноземних представників як на території України, так й за її межами. Відповідно до пп. 8 і 9 пункту 2.13 Інструкції навчання (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації) в Україні та за кордоном, а також фахова (теоретична та практична) допомога іноземних спеціалістів (радників) визначені одними з форм заходів міжнародного співробітництва.

Отже, згадану Інструкцію доцільно застосовувати для визначення, планування, організації та залучення іноземних інструкторів до здійснення заходів професійної військової освіти. Порядок планування, передбачений у Розділі 3 Інструкції, поділяється на короткострокове та поточне.

Короткострокового планування:

- 1) зведений план заходів міжнародного співробітництва МОУ та ЗСУ на один рік;
- 2) плани (програми) заходів міжнародного співробітництва МОУ та ЗСУ з відповідними органами іноземних держав на один рік;

Поточного планування: перелік заходів міжнародного співробітництва МОУ та ЗСУ на два місяці.

Щодо реалізації механізмів залучення до системи професійної військової освіти іноземних інструкторів-викладачів, то на теперішній час діють чотири іноземні тренувальні місії та окремі інструктори ще з п'яти країн, які опікуються вдосконаленням знань і навичок українських військовослужбовців. Позитивним прикладом є діяльність в Україні починаючи з 2015 року тренувальних місій провідних країн світу для підвищення оперативних і бойових спроможностей

підрозділів Збройних сил України. Лише у межах JMTG-U (Об'єднана багатонаціональна група з підготовки – Україна) за участю інструкторів з США підготовлено понад 30 батальйонів (батальйонних тактичних груп) та бригад.

За участю британських інструкторів (операція “Орбітал”) та канадських інструкторів (операція “Юніфайєр”) підготовлено близько 30 тис. українських військовослужбовців. Литовська тренувальна місія допомагає готувати особовий склад Сил спеціальних операцій та механізованих, десантноштурмових підрозділів, а також снайперів. Актуальним завданням цієї місії є виховання лідерів із старшинсько-сержантського складу. Ця підготовка має циклічний та багаторівневий характер. Підрозділи, які пройшли підготовку у рамках іноземних тренувальних місій, виконують бойові завдання і збагачені бойовим досвідом знову повертаються для проходження нового циклу підготовки.

Варто також відзначити всебічну консультативно-дорадчу або менторську допомогу – від стратегічного (група радників стратегічного рівня – DRAB) до тактичного рівнів, що надається іноземними партнерами для напрацювання концептуальних засад розвитку української армії, керівних документів за різними напрямками діяльності.

За останні роки десятки іноземних радників та інструкторів передають ЗСУ міжнародний досвід, дозволяючи уникнути можливих помилок на складному шляху реформ. За їхньою допомогою наша армія суттєво просунулись на напрямі виконання завдання з трансформації системи об'єднаного керівництва сил оборони та управління Збройних Сил України.

Відповідно до затверджених планів короткострокового та поточного планування продовжені терміни діяльності іноземних тренувальних місій США, Литви, Канади, Великої Британії та інших країн-партнерів, зокрема:

США.

Об'єднана багатонаціональна група з підготовки (JMTG-U), надає консультативно-дорадчу допомогу із залученням американських радників за різними функціональними напрямками. Продовжується діяльність американської складової Багатонаціонального об'єднаного координаційного комітету з питань

військового співробітництва та оборонного реформування, а також професійної та мовної підготовки особового складу Збройних Сил України у вищих військових навчальних закладах і центрах підготовки США у рамках Міжнародної програми військової освіти і підготовки (IMET).

Сполучене королівство Великої Британії.

Значно посилено підготовку військовослужбовців і підрозділів Збройних Сил України інструкторами британської тренувальної місії “Operation ORBITAL” та в рамках Багатонаціональної тренувальної місії з підготовки Військово-Морських Сил ЗСУ, що діє в її складі. Британські радники надають консультативно-дорадчу допомогу за різними напрямками. Продовжується фахова та мовна підготовка українських військовослужбовців у вищих військових навчальних закладах і центрах підготовки Великої Британії.

Канада.

Здійснюється консультативно-дорадча допомога у рамках проекту “Технічна експертиза та передача потенціалу для підтримки реформ” (Promoting Reform Objectives through Technical Expertise and Capacity Transfer – PROTECT) щодо проведення аудиту системи військової освіти в Україні та здійснення комплексного функціонального огляду системи оборонного менеджменту в Міністерстві оборони та Збройних Силах України. Для цього з канадською компанією “Алінеа Інтернешнл” підписаний Меморандум про наміри щодо співробітництва.

Франція.

Французька сторона підтримала приєднання України до діяльності Об’єднаного центру передових технологій з кібербезпеки НАТО. Започатковано співробітництво між науково-дослідними установами в контексті вивчення аспектів майбутнього безпекового середовища. Продовжується фахова підготовка українських військовослужбовців у вищих військових навчальних закладах Французької Республіки.

Литовська Республіка.

Підписано Меморандум про взаєморозуміння між Міністерством оборони

України та Міністерством національної оборони Литовської Республіки щодо групи аналізу кіберзагроз при Регіональному центрі кіберзахисту. Забезпечено продовження підготовки військовослужбовців і підрозділів Збройних Сил України інструкторами Литовської військової тренувальної місії – Україна (LMTM-U). Для опанування та впровадження стандартів НАТО литовські інструктори залучалися до проведення курсів та семінарів для військовослужбовців Збройних Сил України.

Естонська Республіка.

Продовжується навчання військовослужбовців Збройних Сил України на профільних курсах у Балтійському оборонному коледжі та Військовій академії Естонської Республіки. Одним з ключових напрямів двостороннього співробітництва залишається сфера кібероборони. Проводиться робота щодо приєднання України до Об'єданого центру передових технологій з кібероборони НАТО (NATO Cooperative Cyber Defence Center of Excellence, м. Таллінн), що надає нашій країні значні можливості долучатися до розроблення сучасних методів протидії кіберзагрозам. Пріоритетними напрямками двостороннього співробітництва залишаються співробітництво у галузі Сил спеціальних операцій, розвитку сержантського складу Збройних Сил України, Військової служби правопорядку, цивільно-військового співробітництва, військової освіти, фахової, мовної та професійної підготовки військовослужбовців Збройних Сил України.

Латвійська Республіка.

Однією з основних та важливих сфер двостороннього співробітництва залишається фахова та мовна підготовка українських військовослужбовців у вищих військових навчальних закладах Латвійської Республіки.

Королівство Швеція.

Шведська сторона активно долучається до підготовки військовослужбовців та підрозділів Збройних Сил України як в рамках канадської тренувальної місії UNIFIER, так і у складі британської Багатонаціональної місії з розвитку спроможностей ВМС ЗС України в рамках

операції ORBITAL. Упродовж року представники Збройних Сил України брали участь у низці семінарів та робочих зустрічей на базі Центру знешкодження вибухонебезпечних предметів та розмінування збройних сил Королівства Швеції (SWEDEC), а також шведських національних навчань з протимінної діяльності.

Королівства Норвегія.

Продовжується налагодження співпраці між збройними силами України і Королівства Норвегія у сферах кібернетичної безпеки, юридичного співробітництва і надання фахової курсової підготовки військовослужбовців Збройних Сил України в рамках операцій ORBITAL та UNIFIER.

Королівством Данія.

Данські інструктори активно долучаються до підготовки підрозділів Збройних Сил України в рамках канадської операції UNIFIER та британської операції ORBITAL, а також з питань розвитку підрозділів Сил спеціальних операцій Збройних Сил України та сержантського корпусу.

Грецька Республіка.

Продовжується надання підтримки Збройним Силам України у проведенні фахової курсової підготовки особового складу Сил спеціальних операцій та Військово-Морських Сил на базі навчальних закладів та тренувальних центрів збройних сил Греції.

Королівства Бельгія.

Уперше організовано навчання офіцерів Збройних Сил України на вищому курсі штабних офіцерів у Королівській військовій академії Королівства Бельгія.

Італійська Республіка.

У системі двостороннього співробітництва України та Італійської Республіки продовжується сталий воєнно-політичний діалог та забезпечується реалізація заходів професійної підготовки військовослужбовців Збройних Сил України в італійських вищих військових навчальних закладах.

Королівства Нідерланди.

За ініціативою нідерландської сторони опрацьовується питання щодо розроблення програми для слухачів Академії оборони Королівства Нідерланди

та започаткування міжнародного курсу з вивчення проблем безпеки у Чорноморському регіоні на базі Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського (далі НУОУ).

Одним з головних завдань міжнародних місій щодо надання допомоги у військовій сфері із залученням іноземних інструкторів є перехід ЗСУ на стандарти НАТО. Загальна кількість стандартів складає 1 250, із них 65 відсотків – оперативні. Це доктрини, настанови, методики тощо (20 відсотків – стосуються озброєння, військової техніки та засобів зв'язку і 15 відсотків – адміністративні). На теперішній час у ЗСУ діє Центр стандартизації, зараз проводиться робота щодо створення й інших структурних підрозділів, які б займалися стандартизацією та напрацюванням відповідних документів.

Крім інструкторів, які опікуються безпосередньо навчанням особового складу, у структурі Міністерства оборони та Генерального штабу також працюють понад 20 іноземних радників. Зокрема, вони брали участь у відпрацюванні нашого Стратегічного оборонного бюлетеня, який є дорожньою картою реформування Збройних Сил і переходу на стандарти НАТО. Водночас НАТО корегує свої підходи з урахуванням досвіду застосування збройних сил України в антитерористичній операції та операції об'єднаних сил, а на теперішній час – й щодо відбиття Україною широкомасштабної російської збройної агресії – для внесення відповідних коректив в навчання своїх військовослужбовців, що є своєрідною взаємодією Україна–НАТО в системі налагодження між ними ефективних зворотних зв'язків.

В умовах воєнного стану особливістю спільної діяльності України із структурами євроатлантичного альянсу є співробітництво переважно за межами України. На теперішній час підрозділи, та військові фахівці проходять підготовку у відповідних навчально-тренувальних центрах та закладах військової освіти, виконують певні бойові завдання із залученням до системи професійної військової освіти іноземних інструкторів-викладачів. Пріоритетом є практична підготовка за військово-технічним та військовим напрямом щодо освоєння та особливостей використання у бойових умовах сучасного озброєння

та військової техніки, яка надається Україні країнами-членами НАТО, в тому числі – у межах запровадження ленд-лізу (програма передачі США зброї, боєприпасів та інших матеріальних ресурсів), адже саме техніка визначає тактику. Збагачені бойовим досвідом альянсу військові фахівці повертаються на батьківщину та передають його іншим військовослужбовцям і структурним підрозділам ЗС України. Подібна система, як свідчать результати її впровадження в бойову діяльність військ, є ефективною, сприяє підвищенню їх бойової та спеціальної спроможності, здатності виконувати певні завдання в умовах реальної обстановки та наявного ресурсного забезпечення.

Пріоритетним напрямом міжнародного співробітництва Збройних Сил України є, в першу чергу, співробітництво з країнами-членами НАТО. Основним сенсом системи зазначеного співробітництва є узгоджена за конкретною метою, місцем, часом і завданнями спільна діяльність структурних підрозділів МО України, Генерального штабу ЗСУ, інших органів військового управління, військових частин, військових навчальних закладів, установ, організацій ЗСУ, іноземних партнерів та інструкторів-викладачів, що спрямована на досягнення визначених цілей.

Залучення іноземних інструкторів-викладачів тренувальних та навчальних центрів, науково-педагогічних працівників закладів військової освіти в умовах воєнного стану є складовою військового напряму співробітництва з нарощування військового кадрового потенціалу Збройних Сил України, розвитку необхідних та критичних спроможностей ЗСУ, підвищення рівня їх оперативної сумісності зі збройними силами держав-членів НАТО та Європейського союзу, а головне – реалізації програм з професійної військової освіти щодо формування у військовослужбовців лідерських якостей і компетентностей з освоєння нових зразків озброєння та військової техніки та сучасних тактичних принципів ведення підрозділами бойових дій із застосуванням стандартів НАТО.

3.2. Застосування STEM-технологій у професійній підготовці та перепідготовці військових фахівців

Наразі, одним із пріоритетних напрямів цифрової трансформації в Збройних Силах України є: цифровізація та автоматизація процесів управління військами і зброєю, широке впровадження роботизованих комплексів та безпілотників, а також інших високотехнологічних систем. Адже підвищення якості та швидкості ухвалення стратегічних рішень у сфері оборони, управлінських процесів як у бойовій обстановці, так і в питаннях повсякденної діяльності військ, можливий лише за рахунок максимальної цифровізації. Цифровізація та цифрова трансформація на вищевказаних підходах забезпечить сучасний технологічний ландшафт реалізації положень Стратегії національної безпеки України, що своєю чергою дасть змогу досягнути необхідної сумісності для інтеграції України в євроатлантичні та європейські безпекові структури, вийти на принципово новий рівень ІТ-зрілості оборонного відомства а також підготовки людського капіталу.

За сучасних умов, для забезпечення конкурентоспроможності України серед країн Європейського Союзу, важливо впроваджувати педагогічні технології, що сприяють підвищенню якості підготовки спеціалістів у галузі високих технологій. Проте, набуття високого рівня професіоналізму в різних галузях дедалі частіше потребує обізнаності та відповідної практичної підготовки фахівців у різних сферах знань за напрямками, що охоплює STEMосвіта, зокрема, інженерію, нано- та цифрові технології.

Стратегією розвитку сфери інноваційної діяльності до 2030 року визначено такі ключові фактори підвищеної уваги до STEM: перший пов'язаний з подоланням глобальної економічної кризи, що зачепила кожна країну в останні десятиліття; другий –відчутна потреба у фахівцях, які володіють комплексними знаннями і гнучкими вміннями, що відповідають вимогам XXI століття; третій – соціальний попит на STEM-грамотність, необхідну для вирішення технологічних і екологічних проблем суспільства [2].

Отже, розширення STEM освіти, потреба у вихованні загальних навичок, глибоких концептуальних розумінь та їх міждисциплінарних зв'язків є першорядною.

Головне місце в STEM відводиться практиці, що поєднує різні природничо-наукові знання в єдине ціле.

STEM, як процес зовнішнього впливу на індивіда має особистісний та соціальний аспекти. А STEM-підхід у навчанні своєю чергою передбачає формування «м'яких» навичок, визначених у FrameworkP21.

Сучасні тенденції розвитку інформаційного суспільства спричиняють зміни й у сфері військового управління також.

Погоджуємося з думкою переважної більшості дослідників які досліджували та займались впровадженням STEM-освіти в заклади освіти різного профілю: О. Стрижак, О. Гриб'юк, Н. Морзе, Л. Гризун, І. Чернецький, В. Сіпій та інші, що при впровадженні STEM-освіти слід застосовувати різні методики навчання, така діяльність повинна базуватися на комплексних реальних технічних проблемах і ретельно опрацьованих завданнях, а також важливим є створення позитивної мотиваційної настанови на нетрадиційний підхід у навчальному процесі.

На теперішній час в умовах війни, STEM-освіта повинна стати основним орієнтиром в оновленні інноваційних технологій закладів освіти в тому числі і військових, оскільки сучасні технології та військова освіта – це головна стіна що здатна зупинити ворога.

Наразі в таких країнах, як: Австралія, Китай, Великобританія, Ізраїль, Корея, Сінгапур, США, – активно впроваджуються державні програми в галузі STEM-освіти, поєднуючи проєктний і міждисциплінарний підхід, про що свідчить наявність освітніх програм із STEM-спеціальностей у провідних університетах США.

У сфері військового управління від військових фахівців очікується усвідомлена готовність до виконання службових обов'язків на високому рівні, прийняття ефективних управлінських рішень, компетентність у реалізації

інноваційних ідей, продуктивні дії у ситуаціях з великим відсотком невизначеності, а отже необхідно мати певний технічний досвід, володіти знаннями та вміннями в галузі інформаційних технологій тощо.

Застосування міждисциплінарного підходу, створення відповідного цифрового навчального середовища та ресурсів для можливості розроблення військовими власних STEM-проектів під час навчання та підвищення кваліфікації, а також введення освітньої робототехніки у заклади вищої військової освіти може забезпечити: підвищення інтересу військовослужбовців до інженерії, підвищення якості розуміння слухачами дисциплін, що відносяться до галузі науки про технології; розвиток навичок критичного, інноваційного та творчого мислення, уміння вирішувати проблеми мотивувати їх до опанування сучасних технічних розробок, брати участь у розробленні технологічних рішень для розв'язання професійних завдань.

Західні та азійські освітні системи формулюють перед собою мету підготувати такого фахівця, який потрібен сучасному суспільству. Освіта і технології були тими рушійними силами, які проектували відкриті політичні та економічні системи у світі. Саме такі системи функціонують в Британії, США, Південній Кореї, Японії та Сінгапурі. Жодному суспільству не потрібні технології, якими не вміють користуватись її громадяни. У зв'язку із цим країни Європи, Північної Америки та Тихоокеанського регіону здійснили трансформацію своїх освітніх систем. Цей досвід є надзвичайно корисним для Української держави, яка протягом 28 років знаходиться у перехідному стані розвитку. Ні політика, ні економіка не показали позитивних динамічних зрушень, оскільки освіта дає українському ринку праці необхідних фахівців.

Вища військова освіта в Україні потребує модернізації, оскільки за своїм змістом копіює радянську систему військової освіти, що має величезну кількість недоліків. Проте найбільшим недоліком є те, що радянська система підготовки військових офіцерських кадрів була створена за прикладом німецької, яка є ідеалістичною, на відміну від британської або навіть американської. Відсутність раціоналізму у підготовці майбутніх офіцерів-прикордонників призводить до

появи помилкових рішень в управлінській сфері прикордонного відомства, і в кінцевому випадку до неможливості здійснити його реформування.

У керівництві сучасної прикордонної служби України було здійснено акцент, можливо у зв'язку з військовими діями, локалізованими східними територіями держави, на військовій складовій діяльності військовослужбовців-прикордонників. Усі промо ролики свідчать саме про це. На нашу думку, необхідно наголошувати та спрямовувати зусилля у підготовці майбутніх офіцерських кадрів на інтелектуальну складову їх діяльності.

Чому була зосереджена увага саме на методі інтелектуальних карт? Найважливішим завданням вищої школи є підготовка фахівця не тільки за обраним профілем (спеціальністю), а й формування в нього критичного мислення. Швидкого, якісного, раціонального, з опорою на процедури аналізу, синтезу, порівняння, класифікації та порівняння тощо. Цінність методу інтелект-карт полягає в задіяні обох півкуль головного мозку людини, що дозволяє поєднувати, на думку вчених, логічне з алогічним. Підходи до навчання майбутніх офіцерів необхідно переглянути, позбутись консерватизму, спрямувати зусилля у підготовці фахівців на розвиток їх критичного мислення, те, що західна освітня система сприймає як основу творчості, кмітливості, нестандартності вирішення проблем тощо. Проблемність та складність впровадження інновацій в українській вищій військовій системі освіти полягає в тому, що жодне нововведення не відбувається без ухвалення керівництва, оскільки армія має свою специфічну внутрішню соціальну ієрархію та закономірності функціонування. Це суттєво перешкоджає реформам в освіті, не всі керівники мали і мають відношення до освітньої діяльності.

Сьогодні, в умовах військової агресії система військової освіти України має бути не тільки ефективною, а й доступною для кожного здатного до навчання військовослужбовця. Основними ознаками військової освіти мають стати відкритість, гнучкість, орієнтація на індивідуальні можливості та на стиль навчання. На порядку денному повинно стояти не термін навчання – а те, яким змістом і якими способами діяльності воно буде наповнене. Процес навчання

повинен постійно оновлюватись, набувати нового змісту та включати в себе застосування новітніх освітніх технологій, зокрема комп'ютерно орієнтованими.

Професійний розвиток військових фахівців має здійснюватися так, щоб надати можливість здобути необхідні навички, задовільнити різні освітні потреби.

Останнім часом як в Україні так і в усьому світі, набуло неабиякої популярності впровадження синтетичного навчального середовища, що базується на застосуванні цифрових технологій та розглядається в двох аспектах – як штучне і як таке, що утворюється завдяки синтезу реального фізичного світу та результатів симуляції і моделювання.

Освітній процес у синтетичному навчальному середовищі передбачає гнучке навчання в інтерактивному освітньому просторі за допомогою відкритого контенту з усього світу, причому не тільки з точки зору кількості тих хто навчається, а й з точки зору часових і просторових показників, воно стає доступним усюди і завжди.

Така система навчання заснована на використанні хмарних сервісів, що дозволяють інтегрувати окремі освітні послуги і ресурси, що забезпечують більшу зручність для роботи користувачів та збереження даних, а циркуляція навчальної інформації не обмежується класною кімнатою (аудиторією, кабінетом тощо).

Особливості такого підходу цілком корелюють з основними напрямками реалізації воєнної політики України, та стратегічними цілями розвитку сил оборони, що визначені Стратегічним оборонним бюлетенем України, а саме: запровадження хмарних технологій для єдиного інформаційного середовища оборони. Адже сучасні військові фахівці повинні мати ґрунтовні знання, навички 21-го століття.

Проаналізувавши сучасні погляди на сутність синтетичного навчального середовища і його нові форми, особливу увагу вчені приділяють колу питань, щодо використання гейміфікації та моделювання як когнітивних технологій, а також соціальних мереж як синтетичного середовища соціального розвитку.

«Синтетичне навчальне середовище стає самостійним суб'єктом навчання завдяки розширенню його змістовного і дидактичного потенціалу, активної участі (пропозиції, надання можливостей вибору та полілогу, «занурення», можливість адаптування навчального процесу під потреби та можливості учня тощо) у формуванні компетентності учня, а також можливості його соціалізації».

На нашу думку, цілком актуальною є необхідність створення та розвитку синтетичного навчального середовища тобто інтегрованого інтелектуального освітнього середовища (E-learning) в системі як формальної так і не формальної військової освіти, котре ґрунтується на достатньому ступені розвитку сучасних цифрових технологій та інтенсивності проникнення їх в повсякденне життя.

Зазначимо переваги електронного навчання (E-learning) це: можливість у будь-який час і будь-якому місці отримати актуальну інформацію, набути сучасних знань; зручний час і місце для навчання; міцне засвоєння знань; постійний контакт з викладачем; індивідуальний графік навчання; економія часу та грошей.

Своєю чергою навчальні процеси в такому середовищі об'єднує: інноваційні та традиційні технології; сучасні програмні засоби; інформаційні ресурси; взаємодія учасників освітнього процесу у відкритій моделі асинхронного індивідуального навчання; бази даних, програмні оболонки засоби комунікації та ін. (рис. 3.1).

Тому логічним продовженням та реалізацією даної ідеї є впровадження сучасних засобів та технологій в систему навчання в закладах вищої військової освіти, так і в систему індивідуальної підготовки військових. Оскільки на теперішній час актуальним є необхідність вдосконалення вже існуючої системи військової освіти відповідно до нових вимог сучасного світу. На нашу думку, створення синтетичного навчального середовища в системі військової освіти дозволить побудувати оптимальну структуру навчання.

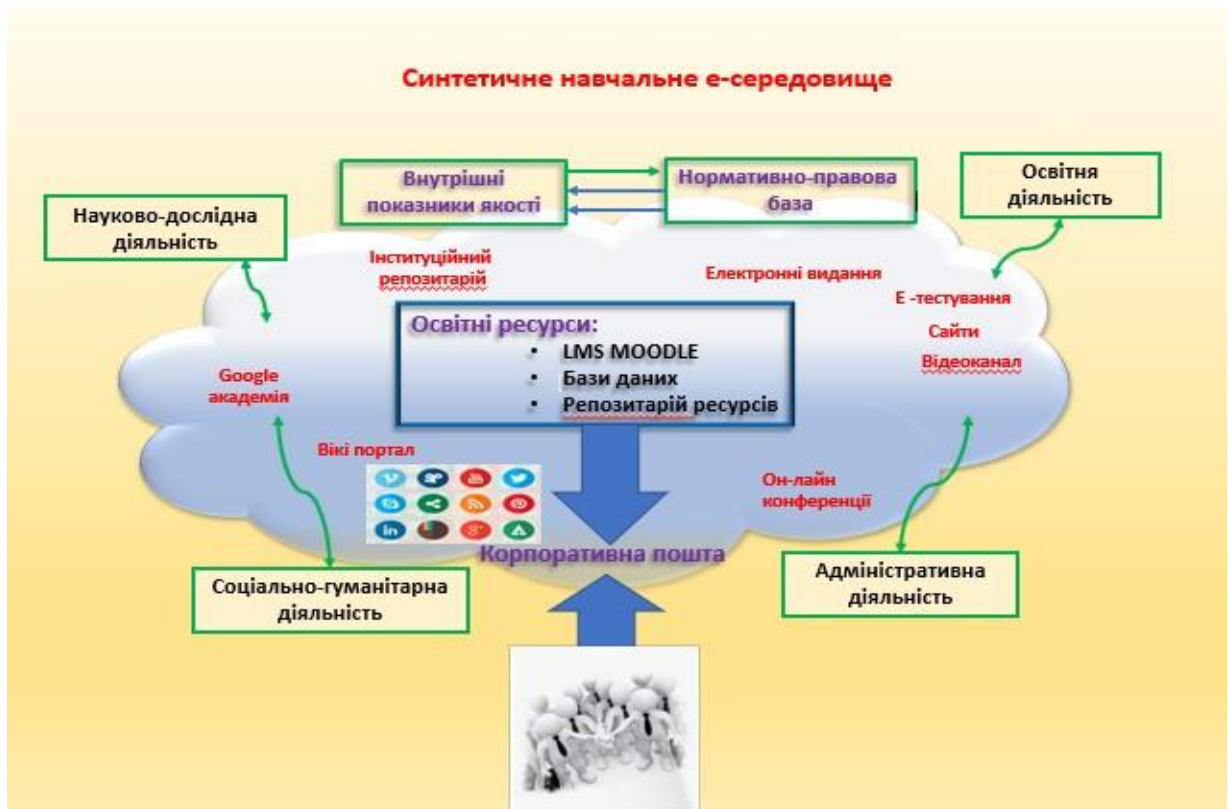


Рис. 3.1. Структура синтетичного навчального е-середовища

Тобто створення освітніх ресурсів та навчальних курсів із застосуванням вільнорозповсюдженого програмного забезпечення, яке буде легкокерованим, гнучким та інтегрованим із зовнішніми джерелами та доступним для всіх Збройних Сил України за запитом навчальної діяльності. із необмеженим доступом до інформаційних ресурсів, що дасть більшу можливість реалізації особистісно спрямованої освіти протягом всієї військової кар'єри.

3.3. Втілення принципу «lifelong learning» у систему військової освіти

У вирішенні питань реформування системи вищої військової освіти важливе значення, як цінність і як цільовий орієнтир, має безперервна освіта. Лісабонський саміт Ради Європи у березні 2000 року прийняв «Меморандум освіти протягом життя» (A Memorandum of Lifelong Learning). У Меморандумі підкреслюється, що безперервна освіта повинна стати головною політичною програмою громадянського суспільства, соціальної єдності й зайнятості.

Визначення безперервної освіти включає: отримання ступенів та дипломів у вільний час; професійні курси, в тому числі з метою підвищення кваліфікації персоналу; освіта для дорослих; друга освіта тощо.

У сучасному суспільстві освіта виступає не лише як засіб соціалізації і умова становлення особистості професіонала, забезпечення якості та продуктивності його діяльності. За останні десятиліття відбулися значні зміни у змісті та організації навчання. Якщо кілька десятиліть тому найважливішим було засвоєння знань під час механічного передання їх від вчителя до здобувача освіти, то у сучасному інформаційному суспільстві педагогічний процес перетворюються у перш за все в оволодіння здобувачами освіти навичками пошуку, аналізу, фільтрації інформації та забезпечення безпеки при поводженні з інформаційними ресурсами. Отже, роль особистості здобувача освіти у навчальному процесі зростає, і на зміну суб'єкт-об'єктному підходу приходять суб'єкт-суб'єктний, якому притаманні вирішальна роль здобувача освіти і його відповідальність за результати навчання. Численні можливості, які надають різноманітні площадки засвоєння знань, системи формальної та неформальної освіти дають змогу найбільш повно задовольнити потреби людини і громадянина у постійному зростанні своїх вмінь та навичок, свого професійного розвитку.

Для системи військової освіти ці положення застосовуються із певними особливостями. Безумовно, ієрархічні відносини у системі військової освіти передбачають більш жорсткий порядок організації навчального процесу. Разом з тим, сучасні тенденції реформування військової освіти дозволяють знаходити можливості органічного поєднання принципу навчання протягом життя і особливостей несення військової служби.

Так, зокрема напрями удосконалення публічного адміністрування підготовки кадрів з вищою військовою освітою для Збройних Сил України включають створення єдиної уніфікованої системи підготовки персоналу для сил оборони з урахуванням досвіду держав-членів НАТО, зокрема, Ві-SCD 075-007 «Освіта і підготовка»; а також заощадження коштів державного бюджету з одночасним підвищенням рівня професіоналізму військових кадрів шляхом

впровадження принципу «Освіта впродовж військової кар'єри», яка має передбачати сумування кредитів за рівнями підготовки L1-L5 з отриманням диплома магістра у разі успішного проходження всіх означених видів діяльності.

Отже, роль особистості здобувача освіти у навчальному процесі зростає, і на зміну суб'єкт-об'єктному підходу приходять суб'єкт-суб'єктний, якому притаманні вирішальна роль здобувача освіти і його відповідальність за результати навчання. Численні можливості, які надають різноманітні площадки засвоєння знань, системи формальної та неформальної освіти дають змогу найбільш повно задовольнити потреби людини і громадянина у постійному зростанні своїх вмінь та навичок, свого професійного розвитку.

Для системи військової освіти ці положення застосовуються із певними особливостями. Безумовно, ієрархічні відносини у системі військової освіти передбачають більш жорсткий порядок організації навчального процесу. Разом з тим, сучасні тенденції реформування військової освіти дозволяють знаходити можливості органічного поєднання принципу навчання протягом життя і особливостей несення військової служби.

ВИСНОВКИ

Під час підготовки магістерської роботи було вирішено ряд завдань, що дозволяє зробити такі висновки:

1. Вивчення основних положень Концепції військової кадрової політики в Збройних Силах України дозволило з'ясувати, що головною метою військової кадрової політики є створення умов для гарантованого та якісного комплектування Збройних Сил персоналом, спроможним виконувати завдання за призначенням, і його ефективне використання.

Концепція є орієнтиром для вдосконалення нормативно-правової бази, організаційної, наукової, освітньої та інших видів діяльності органів військового управління у сфері військової кадрової політики.

2. За результатами аналізування системи кадрового менеджменту в Збройних Силах України визначено, що розвиток системи кадрового менеджменту спрямований на оптимальне забезпечення потреб Збройних Сил в особовому складі, наданні можливості кожній особі реалізувати свій потенціал, сприятиме баченню кожним військовослужбовцем перспективи свого кар'єрного розвитку та посиленню мотивації до подальшого проходження військової служби.

За участю експертів НАТО запроваджуються заходи з розбудови цілісності, прозорості, доброчесності та зниження корупційних ризиків в системі управління персоналом у Міноборони та Збройних Силах.

3. Реалізація завдань з удосконалення військової освіти та підготовки кадрів дозволить:

- підвищити ефективність системи військової освіти за рахунок удосконалення навчально-матеріальної бази, практичного спрямування навчання, впровадження в навчальний процес передових методик підготовки збройних сил держав – членів НАТО, а також технологій дистанційного навчання;

- привести зміст освіти та якість підготовки (перепідготовки) та

підвищення кваліфікації військових фахівців у відповідність до потреб Збройних Сил з урахуванням досвіду антитерористичної операції, бойових дій та міжнародних операцій з підтримання миру та безпеки, участі в інформаційній боротьбі та різних формах гібридних дій;

- оптимізувати мережу ВВНЗ (ВНП ВНЗ), наукових центрів, курсів підготовки (перепідготовки) військових фахівців, удосконалити їх організаційно-штатні структури;

- забезпечити ВВНЗ (ВНП ВНЗ) сучасними і перспективними зразками озброєння та військової техніки, тренажерами та навчально-тренувальними комплексами;

- досягти рівня вивчення іноземних мов військовослужбовцями, достатнього для ефективного впровадження євроатлантичних стандартів, участі в заходах міжнародного оборонного співробітництва, міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки.

Основною метою і змістом підготовки військових фахівців має стати формування офіцера – лідера.

Запровадження, з урахуванням передового досвіду держав – членів НАТО, заходів щодо істотного посилення соціальної та гуманітарної спрямованості військової кадрової політики у Збройних Силах, змін у ментальності військовослужбовців на основі європейських цінностей та перетворення соціального чинника у важливий інструмент під час вирішення завдань професіоналізації Збройних Сил, дозволять:

- підвищити в суспільстві престиж військової служби;
- подолати існуючі тенденції відтоку кваліфікованих спеціалістів;
- сприяти комплектуванню професійним персоналом, здатним виконувати специфічні завдання військової служби;

- створити належні умови для проходження військової служби, проживання, навчання і відпочинку військовослужбовців та членів їх сімей;

- проводити заходи з соціальної та професійної адаптації до цивільного життя військовослужбовців, які підлягають звільненню, та осіб, звільнених з

військової служби

4. Аналіз систем підготовки кадрів Збройних Сил іноземних країн дає підстави зазначити, що система підготовки військовослужбовців за кордоном спрямована на підготовку військових фахівців та, особливо, офіцерських кадрів, відданих державній та блокової політичній стратегії своїх країн, їх навички формуються так, щоб забезпечити надсучасну підготовку, знання в сферах діяльності, де вони працюють.

5. В Україні вдосконалення потребують система підготовки військовослужбовців, освітній процес у військових освітніх закладах та система підвищення кваліфікації. Важливим є впровадження інструменту індивідуальних кар'єрних планів для службовців ЗСУ, які б містили підсистеми профорієнтації, оцінювання та самооцінювання, визначення професійних навичок та вмінь, планування підготовки/перепідготовки/підвищення кваліфікації та прогнозування подальшого кар'єрного розвитку. Покращення системи управління персоналом сприятиме підвищенню якості комплектування Збройних сил України завдяки впровадженню механізмів дієвого управління кар'єрою службовців ЗСУ, прозорій системі добору, подальшої реалізації автоматизованих систем обліку й управління військовим персоналом.

6. Запропонована інноваційна модель військової освіти України 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 державчленів 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.

7. Пріоритетним напрямом міжнародного співробітництва Збройних Сил України є, в першу чергу, співробітництво з країнами-членами НАТО. Основним сенсом системи зазначеного співробітництва є узгоджена за конкретною метою, місцем, часом і завданнями спільна діяльність структурних підрозділів МО України, Генерального штабу ЗСУ, інших органів військового управління, військових частин, військових навчальних закладів, установ, організацій ЗСУ, іноземних партнерів та інструкторів-викладачів, що спрямована на досягнення визначених цілей.

Залучення іноземних інструкторів-викладачів тренувальних та навчальних центрів, науково-педагогічних працівників закладів військової освіти в умовах воєнного стану є складовою військового напряму співробітництва з нарощування військового кадрового потенціалу Збройних Сил України, розвитку необхідних та критичних спроможностей ЗСУ, підвищення рівня їх оперативної сумісності

зі збройними силами держав-членів НАТО та Європейського союзу, а головне – реалізації програм з професійної військової освіти щодо формування у військовослужбовців лідерських якостей і компетентностей з освоєння нових зразків озброєння та військової техніки та сучасних тактичних принципів ведення підрозділами бойових дій із застосуванням стандартів НАТО.

8. На теперішній час в умовах війни, STEM-освіта повинна стати основним орієнтиром в оновленні інноваційних технологій закладів освіти в тому числі і військових, оскільки сучасні технології та військова освіта – це головна стіна, що здатна зупинити ворога.

У сфері військового управління від військових фахівців очікується усвідомлена готовність до виконання службових обов'язків на високому рівні, прийняття ефективних управлінських рішень, компетентність у реалізації інноваційних ідей, продуктивні дії у ситуаціях з великим відсотком невизначеності, а отже необхідно мати певний технічний досвід, володіти знаннями та вміннями в галузі інформаційних технологій тощо.

Застосовування міждисциплінарного підходу, створення відповідного цифрового навчального середовища та ресурсів для можливості розроблення військовими власних STEM-проектів під час навчання та підвищення кваліфікації, а також введення освітньої робототехніки у заклади вищої військової освіти може забезпечити: підвищення інтересу військовослужбовців до інженерії, підвищення якості розуміння слухачами дисциплін, що відносяться до галузі науки про технології; розвиток навичок критичного, інноваційного та творчого мислення, уміння вирішувати проблеми мотивувати їх до опанування сучасних технічних розробок, брати участь у розробленні технологічних рішень для розв'язання професійних завдань.

Підходи до навчання майбутніх офіцерів необхідно переглянути, позбутись консерватизму, спрямувати зусилля у підготовці фахівців на розвиток їх критичного мислення, те, що західна освітня система сприймає як основу творчості, кмітливості, нестандартності вирішення проблем тощо. На допомогу може прийти використання методу інтелектуальних карт. Проблемність та

складність впровадження інновацій в українській вищій військовій системі освіти полягає в тому, що жодне нововведення не відбувається без ухвалення керівництва, оскільки армія має свою специфічну внутрішню соціальну ієрархію та закономірності функціонування. Це суттєво перешкоджає реформам в освіті, не всі керівники мали і мають відношення до освітньої діяльності.

Сьогодні, в умовах військової агресії система військової освіти України має бути не тільки ефективною, а й доступною для кожного здатного до навчання військовослужбовця. Основними ознаками військової освіти мають стати відкритість, гнучкість, орієнтація на індивідуальні можливості та на стиль навчання. На порядку денному повинно стояти не термін навчання – а те, яким змістом і якими способами діяльності воно буде наповнене. Процес навчання повинен постійно оновлюватись, набувати нового змісту та включати в себе застосування новітніх освітніх технологій, зокрема комп'ютерно орієнтованими.

Останнім часом, як в Україні так і в усьому світі, набуло неабиякої популярності впровадження синтетичного навчального середовища, що базується на застосуванні цифрових технологій та розглядається в двох аспектах – як штучне і як таке, що утворюється завдяки синтезу реального фізичного світу та результатів симуляції і моделювання.

Освітній процес у синтетичному навчальному середовищі передбачає гнучке навчання в інтерактивному освітньому просторі за допомогою відкритого контенту з усього світу, причому не тільки з точки зору кількості тих, хто навчається, а й з точки зору часових і просторових показників, воно стає доступним усюди і завжди.

Цілком актуальною є необхідність створення та розвитку синтетичного навчального середовища тобто інтегрованого інтелектуального освітнього середовища (E-learning) в системі як формальної так і не формальної військової освіти, котре ґрунтується на достатньому ступені розвитку сучасних цифрових технологій та інтенсивності проникнення їх в повсякденне життя.

Зазначимо переваги електронного навчання (E-learning) це: можливість у будь-який час і будь-якому місці отримати актуальну інформацію, набути

сучасних знань; зручний час і місце для навчання; міцне засвоєння знань; постійний контакт з викладачем; індивідуальний графік навчання; економія часу та грошей.

Своєю чергою навчальні процеси в такому середовищі об'єднують: інноваційні та традиційні технології; сучасні програмні засоби; інформаційні ресурси; взаємодія учасників освітнього процесу у відкритій моделі асинхронного індивідуального навчання; бази даних, програмні оболонки засоби комунікації та ін.

9. У вирішенні питань реформування системи вищої військової освіти важливе значення, як цінність і як цільовий орієнтир, має безперервна освіта. Лісабонський саміт Ради Європи у березні 2000 року прийняв «Меморандум освіти протягом життя» (A Memorandum of Lifelong Learning). У Меморандумі підкреслюється, що безперервна освіта повинна стати головною політичною програмою громадянського суспільства, соціальної єдності й зайнятості. Визначення безперервної освіти включає: отримання ступенів та дипломів у вільний час; професійні курси, в тому числі з метою підвищення кваліфікації персоналу; освіта для дорослих; друга освіта тощо.

У сучасному суспільстві освіта виступає не лише як засіб соціалізації і умова становлення особистості професіонала, забезпечення якості та продуктивності його діяльності. За останні десятиліття відбулися значні зміни у змісті та організації навчання. Якщо кілька десятиліть тому найважливішим було засвоєння знань під час механічного передання їх від вчителя до здобувача освіти, то у сучасному інформаційному суспільстві педагогічний процес перетворюється у перш за все в оволодіння здобувачами освіти навичками пошуку, аналізу, фільтрації інформації та забезпечення безпеки при поводженні з інформаційними ресурсами. Отже, роль особистості здобувача освіти у навчальному процесі зростає, і на зміну суб'єкт-об'єктному підходу приходять суб'єкт-суб'єктний, якому притаманні вирішальна роль здобувача освіти і його відповідальність за результати навчання. Численні можливості, які надають різноманітні площадки засвоєння знань, системи формальної та неформальної

освіти дають змогу найбільш повно задовольнити потреби людини і громадянина у постійному зростанні своїх вмінь та навичок, свого професійного розвитку.

Для системи військової освіти ці положення застосовуються із певними особливостями. Безумовно, ієрархічні відносини у системі військової освіти передбачають більш жорсткий порядок організації навчального процесу. Разом з тим, сучасні тенденції реформування військової освіти дозволять знаходити можливості органічного поєднання принципу навчання протягом життя і особливостей несення військової служби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про Державну програму розвитку Збройних Сил України на період до 2020 року : указ Президента України від 22 бер. 2017 р. № 73/2017. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/732017-21498>.
2. Про Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України : указ Президента України від 14 бер. 2016 р. № 92/2016. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/922016-19832>.
3. Про Стратегічний оборонний бюлетень України : указ Президента України від 06 черв. 2016 р. № 240/2016. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/2402016-20137>.
4. Про Стратегію національної безпеки України : указ Президента України від 26 трав. 2015 р. № 287/2015. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/2872015-19070>.
5. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» : указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5/2015. URL : <https://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
6. Про нову редакцію Воєнної доктрини України : указ Президента України від 24 вер. 2015 р. № 555/2015. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/5552015-19443>.
7. Кодекс законів про працю України, редакція від 28 листоп. 2019. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
8. Про затвердження Концепції військової кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2020 року : наказ Міністерства оборони України № 342 від 26 черв. 2017 р. URL : http://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/342_nm_2017.pdf.
9. Шевцова С. В. Особенности воспитания и формирования профессиональной ответственности в высших военно-учебных заведениях Великобритании, Германии, Израиля, США, Франции. *Армия и общество*. 2015. №1 (44). URL: [https:// cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-vospitaniya-i-](https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-vospitaniya-i-)

formirovaniya-professionalnoy-otvetstvennosti-v-vysshih-voenno-uchebnyh-zavedeniyah-velikobritanii.

10. Стандарти НАТО у кадровій політиці. Армія-INFORM. 28 жовтня 2021 р. URL: <https://armyinform.com.ua/2021/10/28/standarty-nato-u-kadrovij-polityczi>.

11. AR-350-1. Training. Army training. Wash., 1975.

12. Charles de Gaulle. Le fil de lepee Paris, PLON. 1971. P.64, 96.

13. Von Rosen C. F. Ein Streit- noch immer mit offenem Ausgang. Erziehung in den Streitkräften: Ja oder Nein, wie und mit weichem Ziei? Versuch eine neuen didaktischen Ansatzes. *Truppen praxis*. 1993. №. 5. P. 536–541.

14. Кудрявцев Ю. Подготовка командных кадров к воспитательной деятельности в вузах США, Германии, Великобритании. *Зарубежное военное обозрение*. 2001. № 5. С. 10–14.

15. Норштейн М. Бундесвер – армия профессионалов. «Partner». 2012. № 8 (179). С. 21–29.

16. Баранов В. Комплектование вооруженных сил США личным составом, его военная и специальная подготовка. *Зарубежное военное обозрение*. 1989. №10. С. 14–18. URL: <http://war1960.ru/vs/complectvcu sa.shtml> .

17. Рибидайло А.А., Турейчук А.М., Прокопенко О.С. Аналіз досвіду провідних країн світу щодо формування та використання кадрового резерву у збройних силах. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*. 2017. № 2 (60). С. 121–128.

18. Система воспитания ВС США: современные тенденции ее развития. *Информационно-педагогический сборник*. М.: ВЦСПЛИ, 1993. № 4 (7). С.88–96.

19. Яцино О. Особливості підвищення кваліфікації фахівців служб персоналу у Збройних Силах США. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2018. № 7 (81). С. 71–80.

20. Матвеев А. А. Система вищої військової освіти в США. URL: http://artofwar.ru/k/kamenew_anatolij_iwanowich/sshasistemawoennogoobrazowanijanac_halo21weka.shtml

21. Стрілецький А. Система підготовки офіцерських кадрів у США. URL: <http://pentagonus.ru/publ/9-1-0-230>.

22. Цитович Я.В. Правовое и стратегическое развитие государства Израиль в процессе противостояния военным и террористическим угрозам арабских стран. *Вестник МФЮА*. 2017. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovoei-strategicheskoe-razvitie-gosudarstva-izrail-v-protssesse-protivostoyaniya-voennym-iterroristicheskim-ugrozam-arabskih-stran>.

23. Савинець О. Ю. Іноземний досвід комплектування збройних сил. *Науковий вісник Ужгородського Національного університету : серія: Право*. 2018. Т. 2. Вип. 51. С. 34–38.

24. Гацко М. Способы комплектования военнослужащими вооружённых сил иностранных государств. *Зарубежное военное обозрение*. 2009. № 1. С. 28–31.

25. Коваль О. В. Кадровий менеджмент централізованого типу як система підвищення якості кадрового потенціалу Збройних Сил України. *Харківський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України*. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-1/doc/3/04.pdf>.

26. Гріненко О. Мобілізувати державу. *Оборонний вісник*. 2017. № 4. С. 53–57.

27. Гозуватенко Г. Удосконалення системи підготовки та кар'єрного зростання військовослужбовців Збройних сил України з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Схід*. 2016. № 6. С. 56-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2016_6_10.

28. Думенко М. П., Садикова В. В. Підходи до визначення кількісних показників штатної чисельності служб (підрозділів) персоналу Збройних сил України. *Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України*, 2020, № 1(38).

29. Рибидайло А. А., Прокопенко О. С., Турейчук А. М., Руденська Г. В. Ключові показники ефективності управління персоналом збройних сил. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України ім. І. Черняхівського*. 2019. № 1 (65). С. 65–74
30. Галушка В. Ю. Проблеми кадрової політики у Збройних силах України. *Публічне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку*. 2001. Том 32 (71). № 5.
31. Рейтинг військової сили 2020 р. URL: <https://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>.
32. Коваль О. Удосконалення кадрової політики у Збройних силах України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. № 4 (35). С. 163–173.
33. Красота І., Трикалюк О., Штанько В. Досвід реформування системи кадрового менеджменту у Збройних силах України. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Військово-спеціальні науки*. 2018. № 1. С. 63–77.
34. Viter D. Stratehichni priorityty pidvyshchennia boiezdatnosti Zbroinykh Syl Ukrainy v konteksti profesionalizatsii viiskovoi osvity: polityky i protsedury / D. Viter, O. Mitiahin // *Zb. nauk. pr. TsVSD*. 2020. №1(68). S. 133–137.
35. Viter D. Profesionalizatsiia viiskovoi osvity v Ukraini: holovni napriamky, zmist ta perspektyvy / D. Viter, O. Mitiahin // *Viiskova osvita*. 2020. №1(41). S. 81–90.
36. Kohn R. First Priorities in Military Professionalism / Richard H. Kohn // *Orbis. A Journal of World Affairs*. Vol. 57. №3. Summer 2013. P. 380–389.
37. CJCSI 1800.01F, Officer Joint Professional Military Education Policy, Instruction, Chairman of the Joint Chiefs of Staff, 1 December 2018. URL: <https://www.jcs.mil>.
38. CJCSI 1805.01B 15 May 2015, “Enlisted Professional Military Education Policy”, Joint Staff, Washington, D.C. 20318. URL: <https://www.jcs.mil>.

39. Johnson-Freese J. The Reform of Military Education: Twenty-Five Years Later / Joan Johnson-Freese // *Orbis. A Journal of World Affairs*. Vol. 56. №1. 2012. P. 135-153.
40. Joint Staff Officer's Guide 2000. JFSC-PUB-1. Norfolk, VA: National Defense University, Joint Forces Staff College, 2000. 456 p.
41. 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>.
42. MC 458/3. Education, Training, Exercise and Evaluation Policy, NATO. URL: <https://www.act.nato.int>.
43. Закон України «Про освіту» від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII. URL: www.rada.gov.ua
44. 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.
45. Біла книга – 2018. Збройні Сили України: Київ, 2019 – 172 с. – Режим доступу : <http://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/WB-2018.pdf>.
46. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили / Д. П. Богиня // *Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможної робочої сили* : зб. наук. пр. – Київ : Ін-т економіки України НАН України, 2002. – С. 10 – 27.
48. Бочаров М. М. Оцінка рівня психологічної стійкості особового складу в управлінні підрозділами військ (сил) / М. М. Бочаров // *Зб. наук. пр. Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*. – 2016. – № 1. – С. 88 – 92. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znrcvdsd_2016_1_16.
49. Вус Р. Перехід на стандарти НАТО – стратегічна ціль нашої оборонної реформи / Р. Вус // *Народна армія*. – № 13(5493), 30 березня 2017 р.
50. 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/Znpcvdsd_2016_2_13.

51. 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>.

52. Концепція впровадження психологічної підготовки у Збройних Силах України : затверджена заступником начальника Генерального штабу Збройних Сил України 7 груд. 2012 р. – Режим доступу : http://www.mil.gov.ua/content/social_adaptation/psychological_preparation/recomend_pcuvol_pidgotovka_2013.pdf.

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

54. Макаліш О. В. Методичний підхід до оцінювання рівня навченості органів військового управління тактичного рівня / О. В. Макаліш, О. А. Георгадзе // Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського. – 2016. – № 3. – С. 104–108. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpcvdsd_2016_3_20.