

**Олександр Устименко**,  
кандидат наук з державного управління,  
старший науковий співробітник  
ORCID ID 0000-0002-0003-0790  
**Григорій Капосльоз**,  
кандидат психологічних наук,  
старший науковий співробітник  
ORCID ID 0000-0001-7369-3977  
**Микола Полторак**,  
кандидат військових наук, доцент  
ORCID ID 0000-0002-7601-8317  
DOI 10.33099/2617-1775/2019-01/214-226

## **РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ДЛЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ ВИЩОЇ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ КРИЗЬ ПРИЗМУ АНТИТЕРОРИСТИЧНОЇ ОПЕРАЦІЇ**

*У статті визначено місце та роль системи вищої військової освіти у комплектуванні Збройних Сил України підготовленим молодшим офіцерським складом. Для цього, окреслено проблемні питання замовлення на підготовку військових фахівців, організації їх підготовки у вищих військових навчальних закладах, мотивації до продовження військової служби та їх вплив на комплектування військових частин під час антитерористичної операції на Сході України, визначено зони відповідальності органів державного та військового управління установ та закладів за їх вирішення.*

**Ключові слова:** вищий військовий навчальний заклад (ВВНЗ); підготовка фахівців; система управління людськими ресурсами; система вищої військової освіти; система кадрового менеджменту; системи соціального захисту; система військового управління; державне управління.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** У Стратегічному оборонному бюлетені України констатується, що “проведена в рамках комплексного огляду сектору безпеки і оборони оцінка стану воєнної безпеки держави, а також набутий досвід участі Збройних Сил України (ЗС України) у антитерористичній операції виявили низку проблем функціонування сил оборони в умовах існуючих та потенційних загроз, зокрема проблеми комплектування сил оборони особовим складом у ході часткової мобілізації, необхідність підвищення професійного рівня персоналу сил оборони, потреба у створенні достатнього військового резерву;...” тощо [1].

Експертами НАТО також піднімаються проблемні питання щодо комплектування підготовленими офіцерами частин та підрозділів ЗС України, які брали участь в антитерористичній операції на Сході України (АТО). Так Глен Грант зазначає: “Наразі в армії існує великий некомплект офіцерів. Молоді люди без досвіду і з сумнівною освітою беруть на себе командування ротами чи навіть вище (заступник командира батальйону, командир батальйону тощо). Система набору, просування та навчання не змінилася, щоб задовольнити реальну потребу у лідерах. Водночас якісні офіцери звільняються через відсутність будь-якої мотивації залишитися в Збройних Силах” [2].

Зважаючи на зазначені проблеми у Стратегічному оборонному бюлетені України визначено стратегічну ціль (одна з п'яти) – “Професіоналізація сил оборони та створення необхідного військового резерву” [1].

**Огляд останніх досліджень та публікацій.** Останнім часом в ЗС України проведено науково-методичні заходи [3] на яких розглядалися проблеми удосконалення змісту та організації підготовки військових фахівців у ВВНЗ. У наукових публікаціях вирішуються питання:

забезпечення якості підготовки військових фахівців в умовах реформування системи освіти України [4];

основи забезпечення та гарантування якості підготовки військових фахівців [5];

загальні питання державного управління військовою освітою [6].

Проте, відсутні публікації щодо визначення місця військової освіти у забезпеченні професіоналізації ЗС України.

Для розуміння ролі системи вищої військової освіти (СВВО) у досягненні стратегічної цілі – комплектування ЗС України якісно підготовленими фахівцями та створення їх резерву, необхідно отримати відповідь на ряд питань, одне з яких: “чому, за результатами семи хвиль мобілізації, військові частини, до сьогодні, повністю не укомплектовані якісно підготовленим молодшим офіцерським складом? □.

**Мета статті** – визначити місце та роль системи вищої військової освіти у комплектуванні ЗС України підготовленим молодшим офіцерським складом.

Для досягнення мети статті нами вирішувалися наступні завдання:

окреслити проблемні питання комплектування ЗС України підготовленим молодшим офіцерським складом та чинники їх виникнення;

визначити зони відповідальності суб'єктів що здійснюють комплектування, підготовку та забезпечують проходження служби молодшого офіцерського складу;

змодельовати механізми (сформувані пропозиції щодо вдосконалення) включення системи військової освіти у процес комплектування ЗС України підготовленим молодшим офіцерським складом.

**Виклад основного матеріалу.** Вирішення першого завдання розпочнемо з аналізу динаміки укомплектованості ЗС України офіцерськими кадрами до початку антитерористичної операції.

У 1991 – 2008 роках ЗС України не відчували проблем щодо комплектування посад офіцерського складу у зв'язку з переводом для проходження служби в ЗС України більшості офіцерів українського походження. Окрім того, у період з 1991 по 2009 роки скорочувалася чисельність ЗС України з 750 до 145 тис. Для цього було внесено законодавчі зміни, які стимулювали процеси звільнення офіцерів з лав ЗС України, зменшення обсягів державного замовлення на підготовку військових фахівців. За даними О. Устименка [7, с. 137], з 2000 по 2007 рік більш ніж у 7 разів було зменшено замовлення на підготовку військових фахівців тактичного рівня підготовки (рис. 1).

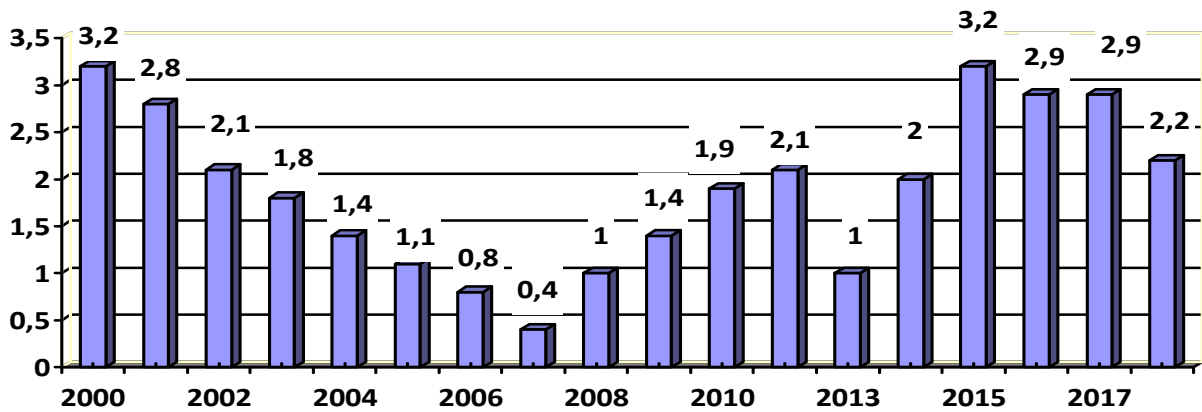


Рис. 1 – Замовлення на підготовку військових фахівців тактичного рівня підготовки для ЗС України у ВВНЗ по рокам (нормовані значення)

Зменшення замовлення на підготовку молодшого офіцерського складу призвело до зменшення кількості випускників (молодих офіцерів) ВВНЗ [7, с. 146] (рис. 2).

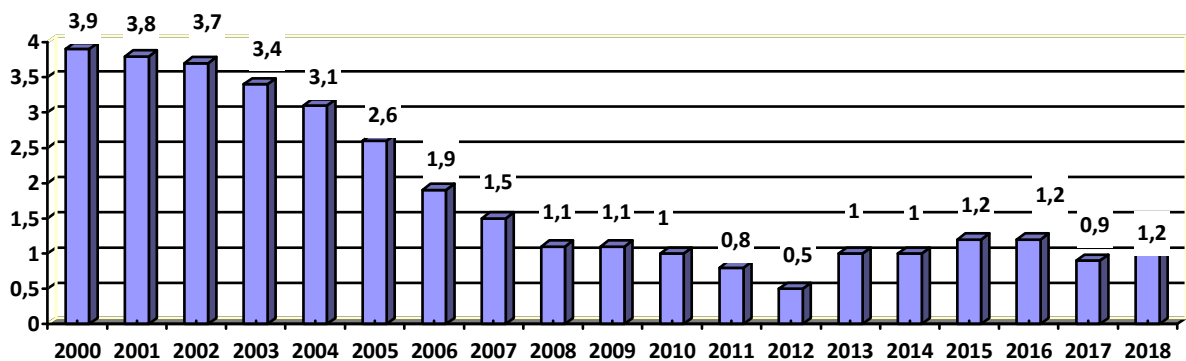


Рис. 2 – Випуск військових фахівців тактичного рівня підготовки для ЗС України системою військової освіти по рокам (нормовані значення)

Враховуючи те, що у 2007 році СВВО отримала замовлення лише на підготовку 0,4 військових фахівців тактичного рівня підготовки для ЗС України (див. рис. 1.), то у 2012 році до лав ЗС України прийшло 0,5 офіцера (див. рис. 2). Різниця значень пояснюється різними термінами навчання, 4 (для фахівців командного профілю) та 5 (для фахівців технічного профілю) років.

За інформацією Головного інспектора Міністерства оборони України, яку він озвучив під час проведення зборів керівного складу системи військової освіти, що відбулися 17 листопада 2011 року, у 2011 році посади молодшого офіцерського складу були укомплектовані приблизно на 62,0% (табл. 1). Некомплект офіцерів на первинних офіцерських посадах протягом 2010-2011 років збільшився з 4,5 тис. до 7 тис. осіб.

**Таблиця 1 – Відсоток укомплектованості первинних офіцерських посад за видами Збройних Сил**

Роки		2006	2007	2008	2009	2010	2011
% укомплектованості	СВ	93,2	92,2	88,1	83,1	72,7	61,4
	ПС	92,0	92,0	82,0	75,0	68,0	65,0
	ВМС	85,8	93,5	96,3	84,7	73,8	67,8

Незважаючи на те, що починаючи з 2008 по 2011 роки (див. рис. 1) прослідковувалася тенденція збільшення чисельності замовлення на підготовку військових фахівців, система військової освіти не покривала потребу у фахівцях тактичного рівня підготовки (див. табл. 1) за рахунок випускників ВВНЗ (див. рис. 2). Тенденція зниження укомплектованості посад молодшого офіцерського складу була підсилена зростанням відсотку офіцерів, які не підписували другий контракт та звільнялися з лав ЗС України у 2004-2011 роках (табл. 2).

**Таблиця 2 – Динаміка звільнення офіцерів, випускників 2000-2006 років, після закінчення першого контракту**

Роки	Випускники ВВНЗ та ВВП ВНЗ						
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Відсоток від випуску за роками	8%	9%	10%	9%	11%	16%	24%

Приходимо до висновку, що в Збройних Силах України перед початком АТО існувала проблема, а саме: кількість випускників ВВНЗ та ВВП ВНЗ, яких готувала СВВО, не забезпечувала потреб ЗС України у фахівцях тактичного рівня підготовки.

На нашу думку, основною причиною виникнення зазначеної проблеми стало падіння престижності військової служби у суспільстві та зниження мотивації до проходження військової служби у юнаків. На це вказує динаміка конкурсної ситуації у ВВНЗ, при прийомі на навчання у 2000-2011 роках (рис. 3).

Зважаючи на те, що у 2002 та 2011 роках замовлення на підготовку військових фахівців тактичного рівня підготовки майже однакові (див. рис. 1), спираючись на показники конкурсної ситуації (див. рис. 4), приходимо до висновку, що конкурс зменшився майже в 3 рази. Загалом середній конкурс на навчання у військових освітніх закладах у 2011 році становив 1,2 особи на місце, у 2009-2010 роках він становив відповідно 1,8. Зростання ж середнього значення конкурсу 2007 року пояснюється не збільшенням кількості бажаючих, а мінімальним держзамовленням у цьому році (див. рис. 1).

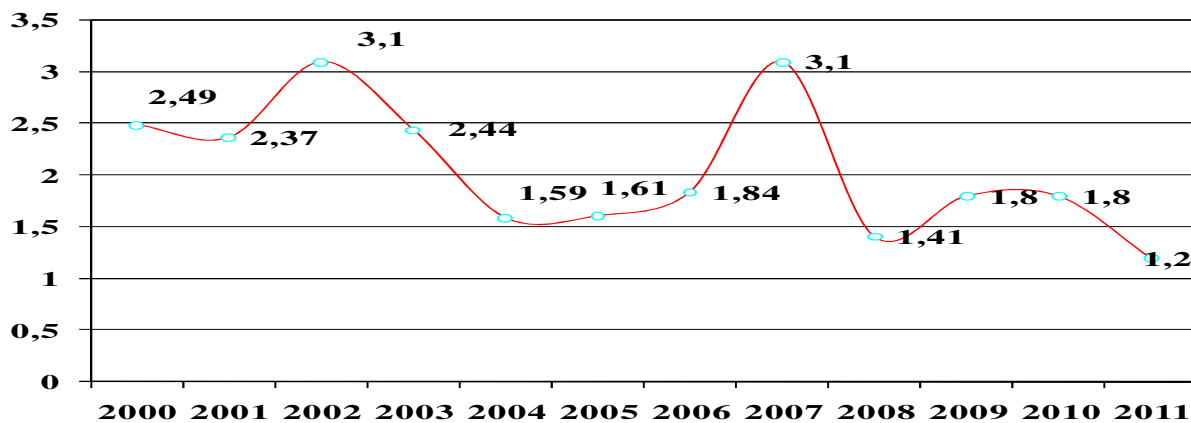


Рис. 3 – Динаміка конкурсної ситуації у ВВНЗ при прийомі на навчання для підготовки військових фахівців тактичного рівня

У 2011 році у порівнянні з 2010 роком конкурс зменшився (рис. 4.), що частково обумовлено зменшенням кількості випускників загальноосвітніх середніх шкіл. Втім основною причиною зменшення конкурсу, на нашу думку, було зменшення престижу військової служби. Дане твердження підтверджують результати вступу до військових навчальних закладів випускників військових ліцеїв та ліцеїв з посиленою військово-фізичною підготовкою у цьому році:

поступили лише 44 % ліцеїстів;

зараховано до ВВНЗ лише 28 % випускників ліцеїв з посиленою військово-фізичною підготовкою.

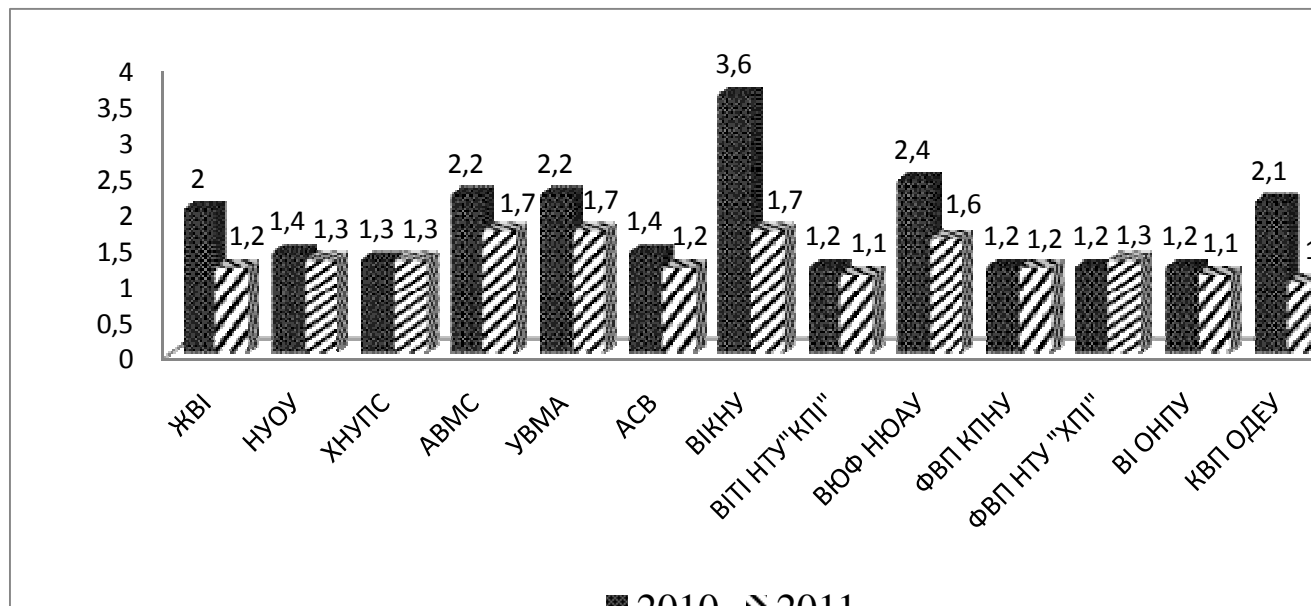


Рис. 4 – Порівняльний аналіз конкурсу кандидатів на навчання у ВВНЗ у 2010 - 2011 роках

Окрім того, наведена діаграма (див. рис. 4) віддзеркалює попит на професії за якими легше знайти роботу після звільнення з лав ЗС України, а саме: спостерігається тенденція більш високого конкурсу на навчання за

спеціальностями адміністративного профілю (юристи, фінансисти, перекладачі). Виключення – Академія військово-морських сил.

Престиж військової служби нерозривно пов'язаний з іміджем ЗС у суспільстві, тоді як мотивація особистості до опанування професією “офіцер” та проходження військової служби у ЗС із її спрямованістю (інтересом, бажанням, установкою) на цей вид діяльності та задоволеністю (психологічною, моральною, матеріальною) її результатами.

Імідж ЗС України – це система образів, соціальних ролей і настанов, з якими у свідомості громадськості асоціюються військовослужбовці та за якими складається загальне враження про ЗС України. Основними компонентами іміджу є: місія (твердження про те в ім'я чого існують ЗС України), пріоритети (першочергові напрями діяльності ЗС), цінності (переконання військовослужбовців та пересічних громадян у тому, що кінцева ціль варта зусиль а засоби, які використовуються для її досягнення є прийнятними).

У 1992 – 2013 роках було проведено низку заходів, що могли негативно вплинути на формування іміджу ЗС України:

- скорочення бойових підрозділів, відсутність повномасштабної бойової підготовки військ (сил);

- постійне обговорення у засобах масової інформації проблем ЗС України та їх скорочення;

- “невдалі” вислови топ менеджменту ЗС України (А. Гриценко: “чому військовослужбовці мають отримувати більше ... ніж бабуся?”);

  - перегляд підходів щодо пенсійного забезпечення;

  - зниження рівня матеріального достатку сімей офіцерів ЗС України.

Можливо, окремі із наведених заходів і є доцільними проте, проведені вони були без належного обґрунтування, підготовки та кадрового, фінансового, матеріального, інформаційного забезпечення. На нашу думку, саме представлені заходи та невдала їх реалізація були чинниками, що формували імідж ЗС України у 1992 – 2013 роках, який визначив падіння престижу як військової служби так і навчання у ВВНЗ.

Зниження мотивації, на нашу думку було також спричинено неактуальністю, недієвістю та поступовою відмовою від деяких механізмів соціального захисту військовослужбовців, а саме:

  - недофінансування будівництва житла;

  - корупційні схеми та непрозорий розподіл житла (як виключення зусилля Міністра оборони України Анатолія Гриценка);

  - відмова від продуктових пайків.

Необхідно враховувати і те, що значна частина молодих офіцерів могла звільнитися (див. табл. 2) через репресивну систему управління яка панувала та продовжує використовуватися у ЗС України. Глен Грант зазначає: “Система, базующаяся на применении власти, является устаревшим похмельем советской эпохи и не подходит для новой современной Украины. Это убивает Вооруженные Силы Украины. Советский менталитет требует контроля и наказания виновных. Его нужно заменить делегированием, мотивацией и

вознаграждением. Офицеры, которые полагаются на применение власти и контроль, должны быть отстранены, потому что они никогда не будут иметь интеллектуальной ловкости или мудрости, чтобы обучать войска и воевать в динамической войне□.

Окрім зазначеного, на комплектування частин та підрозділів ЗС України якісно підготовленим молодшим офіцерським складом напередодні та під час АТО безумовно вплинула існуюча на той час організація освітнього процесу у ВВНЗ. Так, В. Фролов [8] стверджує, що підготовка офіцерів у системі військової освіти базувалася на змісті доктринальних документів радянського зразка, у ході навчань методичні прийоми та способи управління військами, у різних бойових ситуаціях, як правило розробляли науково-педагогічні працівники навчальних закладів, які не приймали участі в антитерористичних операціях та не володіли знаннями та навичками щодо особливостей ведення бойових дій частинами та підрозділами в таких умовах.

Такий підхід до підготовки офіцерів у вищих військових навчальних закладах, у початковий період АТО, призводить до виникнення конфліктних ситуацій між слухачами, які мають бойовий досвід, та викладачами, які у ході підготовки до проведення занять користувалися застарілими методичними матеріалами щодо управління військами та не дозволив переломити (змінити) ситуацію щодо підвищення рівня професійної підготовки посадових осіб органів військового управління відповідно до стандартів Альянсу.

На той час, британський експерт [2] висловив кардинальні пропозиції щодо подальшого існування системи вищої військової освіти України. Глен Грант [2] пропонує: “академії повинні бути закриті, а кошти перенаправлені”. На його думку “всі курси професійних військових офіцерів повинні бути скорочені до 8 місяців бойової підготовки на місцях, щоб якомога швидше набрати молодих офіцерів у бойові підрозділи, використовуючи модель JROTC / ROTC. ... Навчальні команди США та Великобританії повинні бути використані для підготовки всіх молодих офіцерів та командирів рот. Деякі найкращі офіцери повинні бути повернуті з фронту на нетривалі періоди, щоб приєднатися до тренувальних груп, а також для лекцій курсантам”.

На сьогодні, у МО України реалізовано другу частину пропозицій експерта та збережено систему вищої військової освіти України. Розуміючи необхідність перебудови системи військової освіти керівництво ДВОНСтаГП веде роботу [9] з метою визначення та реалізації низки заходів щодо:

набуття системою освіти спроможностей визначених за методологією та критеріями DOTLMPFI;

приведення структури системи військової освіти, штатів вищих військових навчальних закладів та військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти у відповідність (набуття здатності забезпечити) до нових освітніх та професійних компетентностей здобувачів освіти;

розроблення та наповнення новим змістом навчання стандартів вищої військової освіти, професійних стандартів підготовки, навчальних план-

програм, навчальних планів, програм та робочих програм навчальних дисциплін;

уточнення повноважень органів військового управління, які є замовниками на підготовку військових фахівців, ВВНЗ та військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти (ВНП ЗВО), що дозволять: встановлювати кваліфікаційні вимоги до здобувачів освіти та підготовки; здійснювати забезпечення та супроводження освітнього процесу та процесу підготовки; оцінювати відповідність набутих освітніх та професійних компетентностей кваліфікаційним вимогам;

комплектування ВВНЗ, ВНП ЗВО та навчальних центрів підготовленими науково-педагогічними (педагогічними) працівниками (НПП) та інструкторським складом, здатним реалізувати новий зміст освіти;

приведення навчальної матеріально-технічної бази вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти та навчальних центрів до стану здатності забезпечити здобувачами набуття нових освітніх та професійних компетентностей.

Звичайно, без підвищення ефективності управління СВВО, без наявності чітко визначених перспектив її розвитку важко очікувати покращення підготовки випускників військових навчальних закладів. Проте, на нашу думку, удосконалення окремих елементів системи управління людськими ресурсами, як то підсистем військової освіти, кадрового менеджменту, соціального захисту не дозволить виконати поставлені завдання. Наприклад, збільшення замовлення на підготовку офіцерів тактичного рівня у 2014 – 2018 роках (див. рис. 1), підвищення якості їх підготовки не вирішить проблему укомплектованості посад офіцерського складу ЗС України первинної ланки висококваліфікованим фахівцями.

Необхідність інтеграції систем військової освіти, кадрового менеджменту і соціального захисту також зумовлена викликами, що стали перед державою, ЗС України у зв'язку з агресією Російської Федерації на сході країни, потребою подальшого розвитку основних складових сектору безпеки і оборони, досягнення їх сумісності з відповідними структурами країн-членів НАТО.

З урахуванням вищевикладеного пропонується провести функціональну (на рівні завдань і функцій) та структурну (інституціональну) інтеграцію систем військової освіти, кадрового менеджменту і соціального захисту. Основними структурними елементами єдиної системи управління людськими ресурсами, що забезпечує комплектування посад офіцерського складу ЗС України первинної ланки (і не тільки) висококваліфікованими фахівцями мають бути:

*підсистема аналізу, прогнозу і планування.* Основними завданнями якої мають стати – розрахунок потреби у фахівцях необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації, оцінка можливостей їх підготовки, розроблення пропозицій щодо розвитку (формування, трансформування, оптимізація) об'єктів і структур, що здійснюватимуть підготовку та забезпечення їх функціонування. Іншими словами, вирішення задач даної підсистеми повинне



дати відповідь на питання: “Хто потрібний і в якій кількості?”, “Де їх готувати?”;

*підсистема відбору та підготовки.* Основними завданнями якої мають стати – відбір кандидатів на навчання, створення навчальних програм, здійснення заходів щодо навчання фахівців, їх допідготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації. Іншими словами, вирішення задач даної підсистеми повинне дати відповідь на питання: “Хто займе посаду?”, “Яку підготовку (навчання) та де Він має пройти?”, “За якими програмами його навчати?”. При цьому слід враховувати, що військова освіта є складовою частиною системи державної освіти, яка побудована на основі принципу доступності, безперервності навчання військових фахівців з урахуванням специфіки їх військової служби;

*підсистема оцінювання, підбору та розміщення.* Основними завданнями якої мають стати – оцінювання, розподіл і перерозподіл військових фахівців, а також планування кар’єри офіцерського складу з метою раціонального використання персоналу у військовій організаційній структурі. Іншими словами, вирішення задач даної підсистеми повинне дати відповідь на питання: “Який рівень підготовки фахівця?”, “На яку посаду його доцільно призначити?”, “Які перспективи його кар’єри?”;

*підсистема поліпшення якості життя та соціального захисту.* Основними завданнями якої мають стати – проведення соціально-економічних і правових заходів (охорона здоров’я, пільги та компенсації), які забезпечать умови життєдіяльності військовослужбовців, реалізацію їх інтересів тощо. Вирішення задач даної підсистеми повинно забезпечити престиж військової служби та мотивацію особистості до опанування професією “офіцер” і проходження військової служби у ЗС України.

Таким чином, система управління людськими ресурсами – це функціонально та інституційно інтегровані органи державного та військового управління, установи та заклади, що здійснюють свою діяльність у сферах управління, освіти, кадрового менеджменту, соціального захисту з метою забезпечення наявності вмотивованого фахівця необхідної кваліфікації у певному місці й визначений час. Зазначена мета може бути досягнена завдяки створенню умов (забезпечення):

визначення потреби у військовослужбовцях певної категорії та фаху (відповідальність системи військового управління);

якісної підготовки офіцерських кадрів (відповідальність СВВО);

оперативного задоволення потреб частин та підрозділів у кваліфікованих кадрах та ефективного їх використання з урахуванням можливостей самореалізації кожного військовослужбовця в межах конкретної військової організаційної структури (відповідальність системи кадрового менеджменту);

провадження соціальної політики у Збройних Силах щодо задоволення життєвих інтересів військовослужбовців, громадян, звільнених з військової служби, та членів їх сімей для забезпечення стабільного і прогресивного

розвитку цієї частини населення відповідно до демократичних і гуманістичних цінностей суспільства (відповідальність системи соціального захисту).

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У статті викладено основні результати дослідження функціонування системи підготовки офіцерських кадрів для ЗС України та її вплив на ступінь укомплектованості посад молодшого офіцерського складу під час проведення антитерористичної операції на сході України. Проведена робота дозволяє зробити наступні висновки.

1. Високий відсоток неуккомплектованості первинних офіцерських посад перед АТО спричинений низкою чинників:

поступовим зниженням престижу військової служби (військової освіти) та мотивації молоді проходити військову службу в період 1992 – 2013 років;

відсутністю політики органів державного та військового управління щодо утримання (соціальний захист та поліпшення якості життя, створення умов для самореалізації на будь-якому щаблі кар'єри, зміна репресивної системи управління тощо) офіцерів на військовій службі (мотивації до продовження військової служби);

не виважена, за роки незалежності, політика щодо замовлення на підготовку офіцерів тактичного рівня підсилила наявні негативні тенденції.

2. Система вищої військової освіти відповідальна за якість підготовки, до ведення дій в АТО, визначеної кількості фахівців, на яку вплинули:

відсутність у НПП досвіду участі в АТО, взаємодії зі структурами (СБУ), що його мали;

гібридний, недостатньо досліджений характер конфлікту;

низька толерантність існуючої СВВО до змін;

відсутність дієвих механізмів змін та бажання їх розвивати і впроваджувати.

3. Проблема комплектування ЗС України підготовленим молодшим офіцерським складом лежить не тільки в площині якісного управління СВВО, але й у площині діяльності органів військового та державного управління щодо замовлення на підготовку молодшого офіцерського складу та його утримання (формування мотивації до подальшого проходження служби). Для системного вирішення проблеми пропонується здійснити інтеграцію підсистем військової освіти, кадрового менеджменту і соціального захисту у єдину систему управління людськими ресурсами. Під такою інтеграцією розуміється узгодження процесів *визначення потреби у фахівцях, підбору, планування підготовки, оцінювання та розподілу (підбору та розміщення), соціального захисту військовослужбовців, який спрямований на раціональне їхнє використання, підвищення ефективності виконання навчально-бойових завдань.*

Повноваження (ролі) структурних елементів системи управління людськими ресурсами можуть бути такими:

замовників (кадрових підрозділів), щодо визначення необхідної кількості офіцерів;

системи військової освіти (ВВНЗ), щодо підготовки визначеної кількості офіцерів;

кадрових органів, щодо розподілу, утримання (мотивації щодо довгострокового проходження служби) офіцерів та їх професійного розвитку;

органів соціального захисту, щодо задоволення життєвих інтересів військовослужбовців, громадян, звільнених з військової служби, та членів їх сімей.

В нашій публікації залишилося поза увагою та потребують детальних досліджень питання: “Чи наявний кадровий резерв на посади офіцерів ротної ланки?□, “Чи спроможна існуюча система мобілізації його використати?□. Необхідно перевірити припущення: “стан неукомплектованості посад офіцерів ротної ланки – це прогалина в роботі кадрових органів і системи мобілізації чи збіг обставин (ситуація з трудовою міграцією за кордон, віковий ценз кадрового резерву, відсутність мотивації до проходження військової служби, тощо).

### ЛІТЕРАТУРА

1. Про Стратегічний оборонний бюлетень України : Указ Президента України від 06 червня 2016 року № 240 “Про рішення РНБО України від 20 травня 2016 року□. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/n0006525-16>.

2. Glen Grant: How Ukraine can build an army to beat Putin. URL: <https://www.kyivpost.com/article/opinion/op-ed/glen-grant-ukraine-can-build-army-beat-putin.html>.

3. *Проблеми та напрями вдосконалення підготовки військових фахівців з урахуванням досвіду антитерористичної операції у східних областях України* : тези доповідей XVI наук.-метод. конф. (м. Житомир, 25 травня 2017 р.). Житомир : ЖВІ, 2017. 176 с.

4. Мозальов В.Є. Забезпечення якості підготовки військових фахівців в умовах реформування системи освіти. *Вісник Національного університету оборони України*. Київ: НУОУ, 2014. №6 (43). С. 117–122.

5. Зельницький А.М. Вища військова освіта: основи забезпечення та гарантування якості підготовки військових фахівців. *Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Педагогіка, Психологія*. Київ: НАУ, 2017. №10. С. 65–69.

6. Полторак С.Т. Методологія державного управління системою вищої військової освіти. *Теорія та практика державного управління*. Київ, 2017. №2(57). С. 23–28.

7. Устименко О.В. Механізми державного управління системою військової освіти : дис.... канд. наук з держ. управління: 25.00.02. Київ, 2012. 285 с.

8. Фролов В.С., Устименко О.В. Удосконалення системи військової освіти: проблемні питання впровадження методик підготовки ЗС держав-членів НАТО. *Військова освіта і наука: сьогодні та майбутнє* : тези доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції / за заг. редакцією І.В.Толока. Київ : ВІКНУ, 2018. С. 190–191.

9. Статут проекту “розвиток системи військової освіти та підготовки військових фахівців□, Рішення Міністра оборони України щодо удосконалення військової освіти від 05.07.2018 № 7530/з/3.

### REFERENCES

1. Pro Stratehichnyy oboronnyy byuletен□ Ukrayiny [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine] : Ukaz Prezydenta Ukrayiny 06 chervnya 2016 roku № 240 “Pro rishennya RNBO Ukrayiny vid 20 travnya 2016 roku□. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/n0006525-16>.

2. Glen Grant: How Ukraine can build an army to beat Putin. URL: <https://www.kyivpost.com/article/opinion/op-ed/glen-grant-ukraine-can-build-army-beat-putin.html>.

3. Problemy ta napryamy vdoskonalennya pidhotovky viys'kovykh fakhivtsiv z urakhuvannyam dosvidu antyterrorystychnoyi operatsiyi u skhidnykh oblastyakh Ukrainy [Problems and directions of improvement of training of military experts taking into account the experience of antiterrorist operation in the eastern regions of Ukraine] : tezy dopovidey XVI nauk.-metod. konf. (Zhytomyr, 25 travnya 2017 r.). Zhytomyr : ZHVI, 2017. 176.

4. Mozal'ov, V.YE. (2014). Zabezpechennya yakosti pidhotovky viys'kovykh fakhivtsiv v umovakh reformuvannya systemy osvity [Providing the quality of training of military specialists in the conditions of reforming the education system]. Visnyk Natsional'nogo universytetu oborony Ukrainy. 6 (43). 117–122.

5. Zel'nyts'kyi, A.M. (2017). Vyshcha viys'kova osvita: osnovy zabezpechennya ta harantuvannya yakosti pidhotovky viys'kovykh fakhivtsiv [Higher Military Education: Fundamentals of Provision and Guarantee of the Quality of Training of Military Specialists]. Visnyk Natsional'nogo aviatsiynoho universytetu. Seriya: Pedagogika, Psykholohiya. 65–69.

6. Poltorak, S.T. (2017). Metodolohiya derzhavnoho upravlinnya systemoyu vyshchoyi viys'kovoyi osvity [Methodology of Public Administration of the System of Higher Military Education]. Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya. 2(57). 23–28.

7. Ustyenko, O.V. (2012). Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnya systemoyu viys'kovoyi osvity [Mechanisms of the state management of the system of military education]: dys.... kand. nauk z derzh. upravlinnya: 25.00.02. 285.

8. Frolov, V.S., Ustyenko, O.V. (2018). Udoskonalennya systemy viys'kovoyi osvity: problemni pytannya vprovadzhennya metodyk pidhotovky ZS derzhav-chleniv NATO [Improvement of the system of military education: problem issues on the implementation of training methods of the Armed Forces of NATO member states]. Viys'kova osvita i nauka: s'ohodennya ta maybutnye : Tezy dopovidey Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi / za zah. redaktsiyeyu I.V.Toloka. – K.: VIKNU. 190–191.

9. Statut proektu "rozvytok systemy viys'kovoyi osvity ta pidhotovky viys'kovykh fakhivtsiv" [Statute of the project "Development of the system of military education and training of military specialists"]. Rishennya Ministra oborony Ukrainy shchodo udoskonalennya viys'kovoyi osvity vid 05.07.2018 № 7530/z/3.

## РЕЗЮМЕ

**Александр Устименко,**

кандидат наук государственного управления,  
старший научный сотрудник

**Григорий Капослѐз,**

кандидат психологических наук,  
старший научный сотрудник

**Николай Полторак,**

кандидат военных наук, доцент

Национальный университет обороны Украины  
имени Ивана Черняховского

## **Ретроспективный анализ подготовки специалистов для Вооруженных Сил Украины в системе высшего военного образования сквозь призму антитеррористической операции**

*В статье определено место и роль системы высшего военного образования в комплектовании Вооруженных Сил Украины подготовленным младшим офицерским составом. Для этого, определены проблемные вопросы заказа на подготовку военных специалистов, организации их подготовки в высших военных учебных заведениях, мотивации к продолжению военной службы и их влияние на комплектование воинских частей во время*

антитеррористической операции на Востоке Украины, определены зоны ответственности органов государственного и военного управления учреждений и учреждений за их решение.

**Ключевые слова:** высшее военное учебное заведение; подготовка специалистов; система управления человеческими ресурсами; система высшего военного образования; система кадрового менеджмента; системы социальной защиты; система военного управления; государственное управление.

## SUMMARY

**Oleksandr Ustymenko,**  
Ph.D in Public Administration,  
Senior Researcher

**Grigoriy Kaposlyoz,**  
Candidate of Psychological Science,  
Senior Researcher

**Mykola Poltoruk,**  
Candidate of Military Sciences,  
assistant professor  
National Defense University of Ukraine  
named after Ivan Cherniakhovskyi

### **Retrospective analysis of the training of specialists for the Armed Forces of Ukraine in the system of higher military education through the prism of the antiterrorist operation**

**Introduction.** *In the context of existing and potential threats to the state's military security, Ukraine has a key role to play in preparing the units and units of the Armed Forces of Ukraine by trained personnel. Specifically, the soldiers implement the plan of the leadership of the state and the armed forces.*

**Purpose.** *To determine the place and role of the system of higher military education in the preparation of the Armed Forces of Ukraine by a trained junior officer.*

**Methods.** *The method of analysis and synthesis and the method of expert evaluations are used.*

**Results.** *While determining the place and role of scientific research in supplying the educational activities in military HEI:*

*systematized factors that influenced the level of staffing of the initial officer positions and the quality of the specialists who occupy them;*

*the place and role of the military education system (VVNZ), as well as the training of a certain number of officers, are determined;*

*a new approach is proposed on the integration of military education subsystems, personnel management and social protection into a single human resources management system.*

**Originality.** *For the first time, the content of the integration of military education systems, personnel management and social protection is defined, which is to coordinate the processes of determining the need for specialists, selection, planning of training, evaluation and distribution (selection and placement), social protection of military personnel in order to ensure rational use of human resources, increase the effectiveness of the implementation of training and combat tasks.*

**Conclusion.** *Our publication left out the question: "Was there, at the time of partial mobilization, the human resources reserve for officers of the grassroots level?", "Is the existing mobilization system capable of using it?"*

**Key words:** *higher military educational institution; training of specialists; human resources management system; higher military education system; personnel management system; social protection system; military management system; public administration.*