

Національний університет оборони України  
імені Івана Черняховського

## ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ

Науково-практичної конференції

**“Актуальні проблеми розвитку військової освіти  
і науки: шляхи їх вирішення”**

**26 жовтня 2022 року**

УДК 355(477) (066)  
ББК 68.4(4 УКР) я 43  
В 42

Тези доповідей науково-практичної конференції “Актуальні проблеми розвитку військової освіти і науки: шляхи їх вирішення”, К.: НУОУ ім. Черняховського, – 2022. –52 с.

Тези доповідей призначені для керівного складу, науково-педагогічних (наукових) працівників, докторантів та ад’юнктів (аспірантів) вищих навчальних закладів і наукових установ системи військової освіти.

Рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет вченою радою Національного університету оборони України імені Івана Черняховського, м. Київ (протокол №11 від 28 листопада 2022 р.).

#### ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ:

**Оліферук В.М.**, кандидат технічних наук (голова організаційного комітету)

**Вітер Д.В.**, доктор філософських наук, старший науковий співробітник (заступник голови організаційного комітету)

**Рахманов В.О.**, доктор педагогічних наук, доцент (модератор)

**Горбачевський С.К.**, кандидат технічних наук, старший науковий співробітник (секретар оргкомітету конференції)

Усі права застережені.

У разі передруку матеріалів посилання на тези доповідей обов’язкове.

Адреса оргкомітету конференції: Україна, 03049, м. Київ-49, пр-т Повітрофлотський, 28, Національний університет оборони України імені Івана Черняховського, м. Київ, тел.: (044) 271-09-76, E-mail: nuou\_str@ukr.net,

## ЗМІСТ

### Секція “Актуальні проблеми розвитку військової освіти”

<i>Оліферук В.М.</i> Тенденції розвитку військової освіти в Україні: актуальні проблеми сьогодення	4
<i>Вітер Д.В.</i> Управління талантами в системі військової освіти: проблеми та перспективи	5
<i>Рахманов В.О.</i> Визначення умов щодо імплементації Talent Management до системи професійної військової освіти	7
<i>Вавілова Н.В.</i> Брендинг в системі військової освіти	8
<i>Мітягін О.О.</i> Основні підходи у процесі управління талантами на основі talent management	10
<i>Карпенко В.С.</i> Рекомендації з розвитку лідерської компетентності офіцерів десантно-штурмових військ	13

### Секція “Актуальні проблеми підготовки військових фахівців”

<i>Зельницький А.М.</i> Основи розроблення та імплементації політики гарантування якості вищої військової освіти в Україні	16
<i>Заболотний О.А., Уварова Т.В.</i> Особливості відбору офіцерів Збройних Сил України для навчання в ад’юнктурі закладів вищої військової освіти	25
<i>Корнієнко В.О.</i> Розвиток систем військової освіти, воєнної науки та підготовки особового складу на основі принципів і стандартів НАТО	28
<i>Шабатіна Н.О.</i> Основні принципи підходу talent management	30
<i>Красота-Мороз Г.І.</i> Важлива складова професійної підготовки офіцерів Сил спеціальних операцій - кроскультурна компетентність	31

### Секція “Актуальні проблеми розвитку військової науки”

<i>Полторак М.Ф.</i> До питання щодо децентралізації планування наукової і науково-технічної діяльності в умовах дії правового режиму воєнного стану в державі	35
<i>Горбачевський С.К.</i> Трансформація системи наукової та науково-технічної діяльності в системі Міністерства оборони України шляхом цифровізації	38
<i>Мацьовітий В.Л.</i> Підхід щодо організації оцінювання ефективності наукової і науково-технічної діяльності наукових установ як в системі Міністерства оборони України так і в Збройних силах України	42
<i>Плохута І.С.</i> Шляхи удосконалення нормативно-правового забезпечення організації наукової та науково-технічної діяльності: визначення документів для внесення змін та доповнень	45
<i>Порядок оформлення та подання тез доповідей до науково-практичної конференції “Актуальні проблеми розвитку військової освіти і науки: шляхи їх вирішення” Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського</i>	49

к.т.н. Оліферук В.М. (НУОУ ім. І. Черняхівського)

## **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ: АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СЬОГОДЕННЯ**

Сьогодні кожен день коштує суспільству життя своїх військовослужбовців, нереалізованих можливостей і втраченого часу на підготовку країни до захисту. Життя вимагає не лише реформування всіх сфер діяльності держави, але й нових глибоких структурних перетворень. Це також стосується й системи військової освіти. Проте, відсутність глибоких і цілісних перетворень у цій системі (зокрема, сучасних підходів до розвитку таких її складових, як професійна військова освіта) змушує шукати шляхи впровадження нового комплексного підходу. Здійснення цього завдання, однак, неможливе без чіткого уявлення про те, яку систему професійної військової підготовки потрібно вистроїти та як готувати ЗСУ та інші військові формування до захисту й відновлення територіальної цілісності держави. Війна не може слугувати виправданням для відсутності реформ, і це засвідчують приклади розвинутих країн, особливо ведучих країн-членів НАТО, водночас, війна загострює потребу модернізації.

У цьому контексті варто звернути увагу на зарубіжний досвід, який свідчить про те, що візія розвитку системи професійної військової освіти передбачає пошук талантів, лідерів у військовій сфері, що базується на таких поняттях, як розвиток збройних сил та інших військових формувань, нових підходів до формування лідерських якостей та основ управління людськими ресурсами в секторі безпеки і оборони. Разом ці елементи обрамлюють новий суспільний підхід до підвищення підготовки кадрів та якісного забезпечення просування їх по службовим сходинкам. В результаті формується нова стратегічна ідея – вихід на траєкторію нового підходу до якості підготовки кадрів, їх просування по службі, забезпечення навчання у весь період проходження служби та якісний менеджмент (управління) талантами (лідерами) у військових колективах з метою підтримання високого рівня готовності до захисту держави.

Нові виклики вимагають від нас більш раціонального й глибинного підходу до формування у військовій освіті системи професійної військової освіти. Розвиток всієї системи професійної освіти враховує інтереси теперішніх і майбутніх поколінь, але у військовій освіті мають деякі відмінності, особливо що стосується, появи нових видів зброї та форм і методів ведення війни. Своєчасні зміни у підходах в системі професійної військової освіти враховуючи нові види збройної боротьби не означає повної відсутності криз чи глибоких проблем у сферах національної безпеки і оборони України.

д.філос.н., с.н.с. Вітер Д.В. (НУОУ ім. І Черняхівського)

## **УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В СИСТЕМІ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Якість системи військової освіти в цілому визначає здатність системи кадрового забезпечення вирішувати питання і проблеми комплектування військ (сил), органів військового управління різного рівня талановитими професіоналами. Сама кадрова служба частіше за все створює проблемні ситуації, перш за все, у сфері планування кар'єри, кар'єрного зростання офіцерів відповідно до рівня їх професіоналізму. Ці проблеми є найбільш виразними на рівні старшого та вищого офіцерського складу, виявляючи невідповідність підходів, методів, механізмів кадрової роботи реальним потребам просування по службі талантів, які характеризуються наявністю відповідного ступеня вищої освіти та рівня професійної військової освіти, пройшли відбір і своїми професійними та індивідуальними якостями, отриманим досвідом і потенціалом здатні виконувати складні завдання на посадах за призначенням.

Зазначені проблеми можуть бути вирішені шляхом формування єдиної системи управління талантами на глобальному і локальному рівнях, починаючи з реалізації основних принципів підходу Talent management на нижчих рівнях побудови офіцером військової кар'єри. Така система, об'єднуючи в єдиний комплекс цілі і завдання кадрових служб та військової освіти, здатна забезпечити підвищення ефективності, перш за все, на рівні залучення талантів. З іншого боку, підвищення ефективності освіти, навчання та розвитку талантів має здійснюватись шляхом розроблення та впровадження у практику нових моделей військової освіти, сучасних принципів колективної та індивідуальної підготовки тощо. Такі моделі, як правило, мають урахувувати та активно використовувати принципи утримання талантів, покращуючи ефективність використання коштів на підготовку військових фахівців і професіоналів високого рівня, визначення потреби у додаткових коштах на розвиток талантів, що забезпечує потужну мотиваційну складову. Фактичною деться про умови системи управління талантами розвивати талантів-лідерів, перш за все, шляхом виявлення осіб, що відповідають визначеним критеріям безпосередньо у військах (силах), органах військового управління, під час навчання і підготовки офіцерів, та їх активний розвиток.

Однією з головних проблем формування, впровадження і розвитку системи управління талантами є формування концептуального і доктринального бачення не тільки її сутності та основних завдань, цілей і пріоритетів, але й всієї сукупності зв'язків з іншими системами і підсистемами, що в цілому забезпечують розв'язання питань кадрової політики у ЗС. Вирішення цілей проблеми може бути досягнене шляхом розробки інтегрованої стратегії управління талантами, яка має відображати основні принципи та пріоритети кадрової політики у ЗС невід'ємно та узгоджено з основними принципами і пріоритетами політики військової освіти, оскільки орієнтиром

обох політик є функціональна сфера. Така стратегія повинна передбачати не тільки фіксацію (картування) і планування розвитку талантів, підвищення їх продуктивності, вирішення питань відбору, добору та утримання, але й визначення способів оптимізації та інтегрування функцій всіх систем і підсистем забезпечення кадрових потреб ЗС з її функціональною сферою, охоплювати весь її масштаб. У цьому контексті необхідним є урахування інтересів всіх стейкхолдерів, визначення і пропозиції органам військового управління всіх рівнів щодо ефективної реалізації їх повноважень у сфері покладання обов'язків на офіцерів, які були визначені як таланти та мають значний потенціал до просування по службі, шляхом розвитку в них більшої кількості загальних, спеціальних і професійних компетентностей. Метою всього процесу завжди буде створення умов для розвитку висококваліфікованих професійних кадрів з високим рівнем потенціалу виконання службових функцій і завдань на посадах у військах (силах), органах військового управління.

Зазначена стратегія може бути реалізованою у межах розвитку комплексного підходу до управління талантами, який включає в себе не тільки узгодження стратегій і політик кадрового забезпечення ЗС зі стратегіями і політикою розвитку ЗС, але й планування і оцінку продуктивності, що передбачається інтегрованим підходом до управління персоналом, шляхом встановлення єдиних стандартизованих процедур оцінки на всіх рівнях військового управління з метою забезпечення підвищення ефективності реалізації офіцерами службових функцій на посадах за призначенням, вивчення їх цінності та створення умов для самостійної оцінки власного потенціалу і перспектив кар'єрного зростання. Потребує також є розвиток принципів стратегічного планування кадрів на основі визначення вимог до військових фахівців, їх професійного рівня, загальних, спеціальних і професійних компетентностей, досвіду, ступеню вищої освіти та рівню професійної військової освіти, які мають бути узгоджені з системою мотивації, компенсації, соціального забезпечення тощо. Проте головним моментом процесу управління талантами залишається виявлення найбільш ефективних і талановитих офіцерів, що визначає конкретні способи їх розвитку, утримання, шляхів побудови кар'єри з урахування всіх складових особистого потенціалу з урахуванням ускладнення завдань, функціональних обов'язків, ситуації, в якій приймаються рішення, у майбутньому, що завжди характеризується високим ступенем ризику та невизначеності. Фактично підхід до управління талантами здатний забезпечити органам військового управління всіх рівнів своєчасне усвідомлення наявного і потенційного комплексу компетентностей і здібностей офіцерів, що є основою визначення і розроблення засобів і стратегій їх залучення, розвитку і утримання – забезпечення стратегічних переваг у досягненні довгострокових цілей.

д. пед. н., доцент Рахманов В.О. (НУОУ ім. І Черняхівського)

## **ВИЗНАЧЕННЯ УМОВ ЩОДО ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ TALENT MANAGEMENT ДО СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ**

У сучасних підходах щодо формування нового обліку Збройних сил України та інших військових формувань зростає роль інтелектуального людського капіталу, який володіє потенціалом інноваційних ідей, ініціатив та особливими індивідуальними якостями (талантами). Для ефективного управління талановитим персоналом та формування в органах військового управління та військових колективах визначимо умови щодо імплементації Talent Management до системи професійної військової освіти:

1. Оцінювання. Під оцінюванням розуміємо різноманіття методів контролю, включаючи оцінювання ефективності в різних формах і проявах.

2. Коучинг. Талант потрібно розвивати — це найшвидший шлях до розвитку військовослужбовця. Коучинг застосовується у випадках, коли військовослужбовець стикається з труднощами та особистими обмеженнями при виконанні поставлених завдань. Недолік у тому, що справжні інструменти коучингу дуже складні у застосуванні та потребують тривалого навчання та практики. Але навіть прості зміни щодо способів надання зворотного зв'язку за результатами роботи найефективніші.

3. Наставництво. Загальне керівництво, підтримка, допомога у професійних військових питаннях відіграє величезну роль у розвитку талантів. Крім того, така увага дає військовослужбовцю відчуття власної цінності та важливості його роботи.

4. Планування наступності. Потрібно зберегти накопичений безцінний досвід талантів та передати його наступникам. Раніше під цим словосполученням мали на увазі виключно навчання високорівневих лідерів. Сьогодні, у зв'язку зі зміною загальної організаційної парадигми, планування наступності передбачає принципово інший процес, що з розвитком зовсім інших якостей і навичок, коучинг, управління талантами.

Таким чином, визначення умов щодо імплементації Talent Management до системи професійної військової освіти надає змогу створювати порядок управління талантами для досягнення необхідного рівня ефективності застосування талантів у військовій сфері, яка буде відповідати індивідуальним та специфічним потребам сил безпеки і оборони України, компенсувати її недоліки та посилювати сильні сторони, оптимізувати діяльність наявних людських ресурсів.

к. і. н. Вавілова Н.В. (НУОУ ім. І Черняхівського)

## **БРЕНДИНГ В СИСТЕМІ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ**

Освіта останніми роками стає зростаючою і перспективною сферою економіки. Із кожним роком збільшується обсяг попиту і пропозиції на освітні послуги. Найбільш динамічно розвивається система вищої освіти. Інтенсивно формується глобальний освітній ринок, що призводить до конкурентної боротьби за абітурієнтів не тільки між вітчизняними закладами вищої освіти, а й із зарубіжними посередниками, що пропонують освітні послуги на українському ринку. Навчальним закладам доводиться відстоювати власну конкурентоспроможність, упроваджувати інновації в управлінні й досягненні стандартів якості. З особливою гостротою постала проблема підвищення конкурентоспроможності перед сучасними українськими закладами вищої освіти, що зіткнулися в останнє десятиліття зі зменшенням контингенту абітурієнтів і з необхідністю посилення роботи з брендингу своїх можливостей на ринку освітніх послуг.

Заклади військової освіти не є виключенням у цій боротьбі за власну конкурентоспроможність. Сьогодні військова освіта функціонує в умовах агресії з боку Російської Федерації та реалізації євроатлантичного вектора розвитку системи воєнної безпеки. Тому, з одного боку, мають задовольнятися поточні потреби в підготовці військових кадрів для всіх складових сектору безпеки та оборони для виконання завдань оборони держави (у тому числі ведення Операції об'єднаних сил), з другого – відбувається переорієнтація на нові норми, принципи і стандарти, прийняті в державах – членах НАТО.

Система військової освіти є складником системи освіти держави та має власні особливості, зумовлені різними функціями та READ ONLY завданнями державних органів сектору безпеки та оборони. Певні елементи діяльності системи військової освіти в процесах підготовки військових кадрів повинні бути спільними, але мають місце і відмінності. Таким чином, сучасність створює нові умови, держава висуває нові вимоги й завдання, їх виконання потребує змін системи військової освіти для підготовки військових кадрів сектору безпеки та оборони.

Адже створення та розвиток власного стабільно-впізнаваного брендбуку закладу військової освіти забезпечить висвітлення найсильніших його конкурентних переваг. Загалом, брендинг – це невід'ємна частина маркетингової стратегії організації; це створення корпоративної цінності, ідентичності та репутації.

Формування конкурентоспроможного брендингу закладу вищої освіти, є послідовним поєднання взаємопов'язаних вимірів поняття бренд, що об'єднує послідовний набір емоційних, функціональних та виразних обіцянок цільовому споживачеві (таким виступає не тільки абітурієнт, але й студент, курсант, слухач, роботодавець та держава), які для нього є унікальними та важливими і відповідають усім вимогам та потребам.

На підвищення конкурентоспроможності закладу вищої освіти впливає



чимало факторів. Аби досягнути поставленої мети використовуючи інструменти брендингу необхідно продумати кожний крок, визначити коло ключових проблем, з якими стикається виш, вдосконалити їх, перетворивши на переваги та навпаки, використати для підвищення конкурентних позицій на ринку освітніх послуг.

Отже, *реальний образ вищого навчального закладу формується на основі*: його назви, логотипу, якості освітньої діяльності, професорсько-викладацького складу, фінансово-економічних, соціальних та інших характеристик.

Невідчутним компонентом бренду є імідж *вищого навчального закладу*, на формування якого впливають популярність університету, можливості працевлаштування випускників, сприятлива психологічна атмосфера у вузі, рекламна підтримка тощо. *Потужний бренд* сприяє розширенню *ринкових позицій вищого навчального закладу*, дозволяє йому оперативно *виводити на ринок нові види освітніх послуг та інтелектуальних продуктів*.

Загальновідомий бренд закладу вищої освіти дозволить приваблювати сильних абітурієнтів та надавати впевненості студентам (курсантам, слухачам) щодо правильності їхнього вибору. Формування бренду має бути цілеспрямованим процесом, який містить комплекс соціально-психологічної та організаційної взаємодії з громадськістю. Українським вишам слід приділяти більше уваги як Інтернет-маркетингу, так і формуванню бренду у свідомості громадськості. Активне впровадження в навчальний процес новітніх інформаційних технологій підвищить мотивацію студентів (курсантів, слухачів) до навчання. Проте сьогоднішня ситуація показує нерівномірність упровадження нових освітніх технологій в освітній процес як у межах одного ЗВО, так і у різних освітніх закладах, оскільки можливості останніх є різними.

Сучасність створює нові умови, держава висуває нові вимоги й завдання, їх виконання потребує змін системи військової освіти для підготовки військових кадрів сектору безпеки та оборони. Отже, спільна підготовка військових кадрів сил оборони покладається на систему військової освіти, а її реалізація пов'язана з досягненням об'єднаного керівництва сил оборони зразка 2030 року. Отже, брендинг військової освіти може допомогти реформувати систему військової освіти України відповідно до стандартів НАТО.

Із кожним роком значення брендингу в системі освіти буде збільшуватися, що пов'язано з ростом ринку освітніх послуг. Навчальні заклади будуть конкурентоспроможними тільки за наявності сильного бренду, який передбачає позитивний імідж освітньої установи і високий рівень корпоративної культури. Таким чином, подальші дослідження в галузі формування бренду закладу вищої освіти будуть надзвичайно актуальними і затребуваними.

## **ОСНОВНІ ПІДХОДИ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ОСНОВІ TALENT MANAGEMENT**

Орієнтиром розвитку сучасної моделі професійної військової освіти (далі – ПВО) та підготовки військових фахівців як збройних сил Альянсу так і України (далі – ЗСУ) є інтелектуальний людський капітал, який володіє потенціалом інноваційних ідей, ініціатив та особливими індивідуальними якостями (талантами). Ця тенденція зумовлена впровадженням інноваційних підходів до системи управління кадрами у ЗСУ, де одним із головних завдань стає вивчення та забезпечення кар'єрного зростання старшого та вищого офіцерського складу.

Одним із інноваційних підходів є Talent Management, що активно застосовується в країнах НАТО як основа розвитку інституційного лідерства, військового та державного управління на стратегічному рівні. Відповідно у структурі кадрового менеджменту підхід Talent Management означає забезпечення протягом усієї кар'єри військовослужбовця прозорості та перспективи його служби: навчання, консультування, наставництво, кар'єрний ріст, освіта, а також надання можливостей для професійного розвитку. З цих позицій Talent management має розглядатись в якості основи формування та реалізації ключової стратегії виявлення та вирішення проблем кадрового забезпечення ЗС висококваліфікованими фахівцями і професіоналами у межах наявного кадрового ресурсу самих ЗС. Ці питання концептуально вирішуються на основі підходу Talent management, реалізація якого передбачає декілька основних етапів, що забезпечують процес управління талантами, представлений комплексною моделлю взаємодії всіх стейкхолдерів, що пов'язані із кадровим забезпеченням ЗСУ.

Визначення потреб у забезпеченні є початковим (підготовчим) етапом, який визначає ефективність всього подальшого процесу управління талантами. Метою цього етапу є визначення потреб у талантах, що потребує розробки функціоналів, зорієнтованих не тільки на наявні потреби військ (сил), але й на перспективи їх розвитку зокрема та розбудови ЗС у цілому.

Наступним етапом є пошук талантів, що передбачає відбір кращих фахівців і професіоналів серед наявних кадрів, що задовольняють потребам і вимогам до конкретної сфери професійної діяльності та виконанню службових функцій за призначення на посадах у військах (силах).

Наступний етап – залучення талантів (рекрутинг) – є визначальним з огляду на реалізацію головної мети всього процесу управління талантами, яка полягає у залученні кращих представників професії, які мають значний потенціал у майбутньому.

Прийняття на службу (посаду) є етапом фактичної реалізації процесу управління талантами, на якому особі пропонують модель кар'єрного зростання та індивідуального розвитку, яка відображає основні пріоритети самої особи на тому чи іншому рівні військової кар'єри, умов проходження служби,

перспектив тощо.

Відбір талантів є етапом, який забезпечує ефективність кадрової роботи з потенційними кандидатами на посади, передбачаючи здійснення оцінку та вибір особи серед декількох осіб, що мають однакові або різні кваліфікації, рівень розвитку професійних компетентностей. Результатом реалізації цього етапу є пропозиція конкретній особі щодо зайняття посади в конкретному підрозділі, органі військового управління того чи іншого рівня.

Навчання і розвиток (освіта та індивідуальна підготовка) є етапом, який завершує послідовність залучення осіб на посади шляхом забезпечення проходження ними навчання та розвитку з метою отримання результату, на який, обираючи та залучаючи талант, зорієнтований весь процес кадрового забезпечення – оптимальний підбір та розстановка кадрів.

Наступним етапом процесу управління талантами є утримання, що має визначальне значення та виявляється метою всього процесу. Цей етап є більш складним, адже утримання передбачає урахування значної кількості чинників, що впливають на бажання особи продовжувати службу у ЗС, виконувати завдання за призначенням на посадах у військах (силах) тощо. Існують консервативні та дієві способи утримання. До консервативних чинників відносяться: соціальне забезпечення, грошове забезпечення, специфіка виконання завдань (специфікація роботи), наявність складних та не вирішуваних проблем під час виконання службових обов'язків. Безумовно, це приваблює військовослужбовців, але не є основним чинником під час прийняття рішення щодо зміни місця служби. До дієвих способів відносяться особливості призначень на посади вищого рівня (можливості кар'єрного зростання), умови особистісного розвитку таланту, прийняття та визнання (самореалізація), корпоративна культура, відповідність між талантом та сутністю виконуваної роботи тобто нематеріальні способи мотивації. Кар'єрне зростання (просування по службі) є необхідним та невід'ємним етапом, який забезпечує мотивацію талантів, розширюючи у тому числі сферу професійного та індивідуального розвитку особи, шляхом уникнення однотипності виконання функціональних обов'язків на однотипних посадах (навіть різного рівня).

Оцінка компетентностей є наступним етапом управління талантами, який передбачає оцінку навичок, здібностей, рівня розвитку особи, її професійних і загальних компетентностей, особливостей поведінки, рівня загальних і спеціальних (професійних) знань, потенціалу (межа професійного зростання у майбутнього з урахуванням можливостей диверсифікації професійної діяльності). Цей етап забезпечує процес прийняття рішень щодо кадрового зростання (просування по службі) необхідною інформацією. Проте, варто зазначити, що ця інформація не є вирішальною, оскільки сприяє в основному формуванню загального уявлення про здатність і готовність особи просуватись по службі. Внаслідок цього етап оцінки компетентностей має обов'язково доповнюватись наступним етапом – оцінкою результатів роботи, досягнень у службовій діяльності (продуктивності).

Оцінка продуктивності, як етап, передбачає вимірювання фактичної продуктивності з метою виявлення реального потенціалу військового фахівця.

Результатом оцінки продуктивності має бути професійний профіль особи, який містить визначені межі виконання

Наступним етапом є планування наслідування, метою якого є визначення перспективних фахівців, які здатні у майбутньому замінити особу на тій чи іншій посаді у військах (силах), органах військового управління всіх рівнів. Крім цього, етап планування наслідування дає можливість підвищити ефективність відбору осіб на посади вищого рівня з урахуванням досвіду та терміну служби (виконання завдань на посадах за призначенням). На цьому етапі керівництво має планувати резерв, який складається з осіб, які мають найвищий потенціал до виконання службових обов'язків на вищих посадах.

Об'єктивно, зважаючи на складність кожного з етапів реалізації підходу Talent management на практиці, створюються умови досягнення головної мети всього процесу управління кадрами на основі визначених принципів, притаманних даному підходу, яка полягає у своєчасному і ефективному визначенні кандидатур та розстановки військових фахівців на посади з дотриманням оптимального співвідношення особливостей функціоналу на тій чи іншій посаді та можливостями особи щодо його реалізації, виконання службових обов'язків за призначенням у військах (силах), органах військового управління всіх рівнів.

## **РЕКОМЕНДАЦІЇ З РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОФІЦЕРІВ ДЕСАНТНО-ШТУРМОВИХ ВІЙСЬК**

З метою розвитку лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти та ефективного впровадження навчального тренінгу “Лідерство офіцера Десантно-штурмових військ” слід дотримуватися таких рекомендацій:

1. Навчальний тренінг повинен бути складовою дисциплін професійного циклу, що вивчаються офіцерами (слухачами) Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти.

2. Усі заняття з офіцерами Десантно-штурмових військ (далі – ДШВ) повинні бути практичні з основною метою – розвиток лідерської компетентності. Заняття повинні уособлювати в собі технологію проблемного навчання, кейс-технології, ігрову технологію, технологію імітаційного моделювання та ін.: саме тих, що спираються на вирішення завдань проблемного характеру, критичного аналізу та прийняття обґрунтованих рішень.

3. Заняття повинні бути спрямовані на розширення знань про військове лідерство як спосіб організації та управління військовим підрозділом, сукупності умінь та навичок самоуправління і управління іншими військовослужбовцями, практики військового лідерства.

4. Офіцерами ДШВ на практичних заняттях повинно досягатися:  
формування навичок в техніці виконання функцій лідера;  
навчання нового, що впливає на розвиток лідерської компетентності;  
оволодіння практичними навичками у виявленні та розвитку лідерських якостей;

відпрацювання навичок та прийомів в управлінні групою враховуючи наявність військовослужбовців за різним соціальним, службовим становищем та інтелектуальним розвитком;

розвиток професійних умінь лідерської компетентності;  
засвоєння умінь застосовувати знання та навички як самостійно так і в команді;

формування чіткого уявлення про послідовність своїх дій у ситуаціях невизначеності;

закріплення відомих способів дій у ситуаціях невизначеності;

формування умінь застосовувати знання з військового лідерства на практиці в комплексі;

залучення до творчої діяльності, що вимагає проявлення ініціативності та врахування службового досвіду.

5. Мотивувати офіцерів ДШВ займатися самоосвітою, постійно підвищувати власний загальнокультурний, службовий і професійний розвиток шляхом визначення перспектив офіцерської (службової) кар’єри. Слід продемонструвати теоретичну, практичну та пізнавальну значущість

передбачуваних результатів для професійного зростання офіцерів.

6. Офіцерам на практичних заняттях необхідно надавати можливість: відчувати переваги і труднощі лідерської позиції; визначати свої сильні і слабкі сторони лідерських якостей в тих чи інших ситуаціях; розвинути свої лідерські уміння; оволодіти техніками лідерського впливу та згуртування групи.

7. До занять доцільно залучати сучасний, професійно орієнтований за фахом ДШВ викладацький та офіцерський склад. Та тих офіцерів, які мають лідерські якості, що проявили себе успішними та компетентними командирами в бойових умовах, мають заслужений авторитет не тільки у своїй військовій частині, а навіть у Командуванні ДШВ та ЗС України.

8. Необхідно враховувати неформальну обстановку під час проведення занять з військового лідерства.

9. Розвиваючи лідерську компетентність офіцера ДШВ необхідно готувати його до пошуку та сприйняття нових знань, які потрібні у професійній діяльності; до саморозвитку, самоосвіти, постійного удосконалення своїх професійних якостей; адаптуватися та діяти у стресових ситуаціях та в умовах невизначеності; завойовувати авторитет у підлеглих та старших командирів; творчо та ініціативно вирішувати завдання як у повсякденній діяльності так і в бойових умовах; створювати команду в якій готові допомагати один одному; проявляти делегування повноважень, що вимагатиме від офіцера бути комунікативним та проявляти довіру до підлеглих; критично мислити та приймати обґрунтовані рішення ґрунтуючись на набутому досвіді, аналізі інших або подібних ситуацій; надавати пропозиції, практичні рекомендації та проявляти ініціативу на основі набутих знань, умінь, навичок і досвіду військової кар'єри; бути у підрозділі наставником з лідерства та виховувати підлеглих у дусі військового лідерства.

10. Слід забезпечувати розвивальний характер освітнього процесу за рахунок поступового ускладнення практичних завдань. Запропоновані завдання повинні бути представлені ті які виконувалися підрозділами ДШВ в бойових умовах. Також можна застосовувати завдання, що виконувалися іншими підрозділами ЗС України, але адаптовані до завдань ДШВ.

11. Доцільно на заняттях розглядати дії та ситуації у яких брали безпосередню участь учасники навчального тренінгу.

12. Слід більше уваги приділяти інтерактивному навчання, побудованому на основі принципів співпраці, кооперації та активно-рольової (ігрової) і тренінгової організації навчання, зорієнтованого на поглиблення фахової компетентності за спеціальністю ДШВ.

13. Слід використовувати вправи на:  
розвиток особистої вмотивованості офіцерів служити у ДШВ;  
стійкого бажання бути лідером у військовому колективі;  
впевненості у своїх інтелектуальних та моральних лідерських якостей;  
готовності ухвалювати рішення і брати на себе відповідальність, що пов'язані з високим ступенем летальності;  
послідовності та наполегливості у виконанні завдань різного характеру;  
усвідомлення ролі та важливості власної ініціативи у військовому

підрозділі;

розвиток соціальної ідентифікації у військовому підрозділі;  
забезпечення соціальної компетентності лідера, та ін.

14. Доцільно використовувати документальні відео- та фото матеріали, що висвітлюють виконання завдань підрозділами ДШВ та є можливість провести аналіз проведених дій (ситуацій).

15. Навчальний тренінг з розвитку лідерської компетентності офіцерів ДШВ у системі післядипломної освіти необхідно впроваджувати як багаторівневу систему підготовки офіцерів-лідерів. Багаторівнева підготовка дасть змогу розвивати лідерську компетентність офіцерів ДШВ на базовому, тактичному, оперативному та стратегічному рівнях на різних етапах професіоналізації офіцера.

к. пед. наук, професор Зельницький А.М. (НУОУ імені Івана Черняхівського)

## ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ПОЛІТИКИ ГАРАНТУВАННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

Актуальність проблеми гарантування якості вищої військової освіти обумовлена низкою чинників, а саме:

потребою оперативного реагування системи військової освіти на докорінні зміни у зовнішньому та внутрішньому безпековому середовищі держави і необхідністю подальшого динамічного розвитку основних складових сектору безпеки і оборони, сумісних зі структурами країн-членів НАТО;

необхідністю приведення військової освіти в Україні у відповідність до європейських та євроатлантичних освітніх стандартів;

потребою забезпечення якісно нового рівня підготовки здобувачів вищої військової освіти та їх практичної підготовленості до виконання функціональних обов'язків в умовах воєнного стану;

необхідністю перегляду діючих концептуальних положень у сфері військової освіти, що стримують її подальший розвиток та розроблення нових сучасних концепцій;

недієвістю системи відповідальності закладів вищої військової освіти (далі – ВВНЗ) та органів управління військовою освітою за якість підготовки військових фахівців її забезпечення та гарантування;

недостатнім рівнем впровадження в педагогічну практику основ професіографічного, компетентнісного та кваліметричного підходів;

повільним впровадження в освітній процес сучасних інформаційних, інформаційно-комунікаційних, особистісно орієнтованих технологій та методик тощо.

**Мета:** розглянути концептуальні підходи до розроблення та імплементації політики гарантування якості вищої військової освіти з урахуванням вітчизняного досвіду, досвіду країн-учасників Болонського процесу та країн-членів НАТО.

Реалізація мети даного дослідження передбачає послідовне проходження трьох етапів:

**Перший етап** – пов'язаний з теоретичними основами гарантування якості вищої військової освіти, де чільне місце посідають дефінітивний аналіз та уточнення відповідних категорій та понять, а саме: “якість вищої освіти”; “компетентність”; “забезпечення якості вищої освіти”; “гарантування якості вищої освіти”; “педагогічна технологія”, “політика гарантування якості вищої освіти”;

**Другий** – з аналізом зв'язків та взаємозалежностей між цими категоріями у системі гарантування якості вищої військової освіти;

**Третій** – з концептуальними засадами розроблення політики гарантування якості вищої військової освіти та її імплементації у педагогічну теорію і практику.

*Перший етап.* У міжнародному стандарті якості ISO:9000 (International



Organization for Standardization – Міжнародна Організація зі Стандартизації) поняття “якість” представлено на певному рівні узагальнення як ступінь відповідності сукупності притаманних характеристик об’єкта визначеним вимогам.

У новій редакції Закону України “Про вищу освіту” якість вищої освіти визначається як “... відповідність умов провадження освітньої діяльності та результатів навчання вимогам законодавства та стандартам вищої освіти, професійним та/або міжнародним стандартам (за наявності), а також потребам заінтересованих сторін і суспільства, що забезпечується шляхом здійснення процедур внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості”.

*Процедури і заходи системи внутрішнього забезпечення якості:*

визначення принципів та процедур забезпечення якості вищої освіти;

здійснення моніторингу та періодичного перегляду освітніх програм;

щорічне оцінювання здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних і педагогічних працівників вищого навчального закладу та регулярно оприлюднення результатів таких оцінювань на офіційному веб-сайті вищого навчального закладу, на інформаційних стендах та в будь-який інший спосіб;

забезпечення підвищення кваліфікації педагогічних, наукових і науково-педагогічних працівників;

забезпечення наявності необхідних ресурсів для організації освітнього процесу, у тому числі самостійної роботи студентів, за кожною освітньою програмою;

забезпечення наявності інформаційних систем для ефективного управління освітнім процесом;

забезпечення публічності інформації про освітні програми, ступені вищої освіти та кваліфікації;

забезпечення ефективної системи запобігання та виявлення академічного плагіату у наукових працях працівників вищих навчальних закладів і здобувачів вищої освіти.

*Процедури і заходи системи зовнішнього забезпечення якості:*

забезпечення ефективності процесів і процедур внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності вищих навчальних закладів та якості вищої освіти;

забезпечення наявності системи проведення процедур зовнішнього забезпечення якості;

забезпечення наявності оприлюднених критеріїв прийняття рішень відповідно до стандартів та рекомендацій забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти;

налагодження доступного і зрозумілого звітування;

проведення періодичних перевірок діяльності систем забезпечення якості та механізмів роботи з отриманими рекомендаціями.

У 2000 році в Гельсінкі країнами-учасниками Болонської угоди (включно з Україною), була заснована Європейська асоціація гарантії якості вищої освіти під назвою “Європейська мережа гарантії якості вищої освіти” (European Network for Quality Assurance in Higher). У подальшому слово Network було змінено на Association (англ. European Association for Quality Assurance in

Higher Education ENQA) – організація, що здійснює незалежний контроль якості освіти та освітньої діяльності навчальних закладів.

У 2004 році Відповідно до рекомендацій ENQA всі національні системи гарантії якості мають містити:

визначення відповідальності органів та навчальних закладів за якість освіти;

оцінку програм закладів, яка передбачає внутрішній контроль, зовнішню перевірку, участь здобувачів вищої освіти та публікацію результатів;

систему акредитації, сертифікації або подібні процедури;

міжнародну участь, співпрацю та створення спілок.

На європейському рівні на ENQA та її членів покладається також розроблення і узгодження стандартів, процедур та рекомендацій з питань гарантії якості, в яких, згідно з принципами автономії навчальних закладів, відповідальність за якість вищої освіти передусім лежить на кожному окремому навчальному закладі.

У вітчизняній законодавчій базі термін “гарантування якості освіти” уперше з’явився в Законі України “Про освіту” (Розділ V – Забезпечення якості освіти). Тобто через 17 років після створення ENQA – без жодних коментарів щодо суті, структури і механізмів упровадження цієї категорії в педагогічну практику вищої школи. При цьому, поняття “гарантування” введене як одну з чотирьох задекларованих у зазначеному законі цілей щодо процесу розбудови та функціонування системи забезпечення якості освіти.

Адаптуємо поняття “забезпечення” і “гарантування” до особливостей функціонування системи вищої військової освіти. “Забезпечення” у межах цієї системи виступає як процес створення необхідних умов для досягнення визначених цілей освіти, а “гарантування” (гарантія) – як порука ВВНЗ за якість освіти та відповідальність за досягнення здобувачами вищої військової освіти певних результатів навчання. Отже, гарантія якості вищої військової освіти у контексті результатів навчання – це порука та відповідальність ВВНЗ щодо виконання зобов’язань з підготовки слухачів (курсантів) зі ступенем сформованості визначених компетентностей в кожного з них не нижче встановленого рівня.

Поняття “Компетентність” (від англ. competence – здатність) у Міжнародному стандарті ISO:9000 визначається як доведена здатність застосовувати знання і навички задля досягнення визначених результатів.

Компетентність у Законі України “Про вищу освіту” представлено як здатність особи успішно соціалізуватися, навчатися, провадити професійну діяльність, яка виникає на основі динамічної комбінації знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей. Інтерпретацію наведених понять, з урахуванням особливостей військової служби офіцера, можна представити так.

**Компетентність офіцера** – це інтегральний показник якості його підготовки, який характеризується доведеною ним здатністю і готовністю до постійного самовдосконалення та самоосвіти, до успішного застосування здобутих знань, умінь, навичок, інших особистісних якостей при виконанні

службово-бойових функцій у змінюваних умовах професійної діяльності в мирний і воєнний час. При цьому, під поняттям “здатність” розуміється властивість індивіда, який може, уміє здійснювати, виконувати, робити щонебудь, поводити себе певним чином, а “готовність (готовий)” – стан індивіда, який набув досвіду, досяг високої майстерності, підготувався до чого-небудь – собі. Слухач (курсант) з першого дня навчання повинен бути вмотивованим на рефлексію, самоаналіз діяльності та самовдосконалення, без чого він не зможе стати активним суб’єктом навчання, а залишиться лише пасивним споживачем наданої інформації.

За такого підходу висувуються певні *вимоги до компетентностей*, а саме : компетентності мають формулюватися просто та однозначно розумітися всіма зацікавленими особами (замовниками, здобувачами, викладачами, управлінцями);

компетентності повинні бути діагностичними, і для їхнього діагностування може використовуватися кваліметричний інструментарій (або розроблений набір вимірювальних засобів), що дозволяє об’єктивно оцінювати і вимірювати ступінь сформованості компетентностей у вигляді кількісної оцінки;

стиль і термінологія формулювань компетентностей повинні бути зорієнтовані на кінцевий результат (наприклад: “здатний”, “готовий”, “володіє” тощо);

варто розділяти компетентності на ті, що повинні бути сформовані у процесі навчання, і ті, на формування яких має бути спрямована вся система виховання й навчання людини;

набір компетентностей має бути мінімізований за ознаками достатності досягнення цілей освіти й завдань професійної діяльності, де не повинно бути надуманих компетентностей, які не спонукають здобувача освіти до активного оволодіння ними і які неможливо ні оцінити, ні виміряти наявним інструментарієм.

Важливим компонентом функціональної системи гарантування якості освіти у ЗВВО є компетентнісна модель випускника.

Подібна модель у найбільш загальному вигляді може бути представлена відповідною ієрархічною структурою. Наприклад, вершина ієрархії – інтегральний показник – власне інтегральна компетентність випускника, яка розгалужується на два основні компоненти – ключові компетентності та професійні компетентності. Ключові компетентності містять три складники: соціально-особистісні, загальнонаукові та інструментальні, а професійні – два: загально-професійні та спеціалізовано-професійні компетентності

## Узагальнена компетентнісна модель слухача (курсанта)

Інтегральний показник	Показники 1-го рівня ієрархії	Показники 2-го рівня ієрархії
Інтегральна компетентність	1. Ключові компетентності	1.1. Соціально-особистісні компетентності
		1.2. Загальнонаукові компетентності
		1.3. Інструментальні компетентності
	2. Професійні компетентності	2.1. Загально-професійні компетентності
		2.2. Спеціалізовано-професійні компетентності

Подальше розгалуження компетентностей здійснюється на певних ієрархічних рівнях до такого стану їх декомпозиції, де кожний з представлених складників набуває статусу критерію, прояв якого можна оцінити і виміряти із застосуванням прийнятих у педагогічній практиці засобів діагностики якості з урахуванням коефіцієнтів вагомості кожного з критеріїв.

Подібний підхід дає можливість співвіднести результати навчання, рівень сформованості кожної з компетентностей із заздалегідь визначеним еталоном, стандартом; спрогнозувати подальший розвиток освітнього процесу та своєчасно вплинути на його якість. Такий мінімальний рівень може, наприклад, сягати 60%. Це – 0,6 від еталонного показника – 1,0, що відповідає оцінці “5” або 100% у системі ЄКТС (Європейська кредитно-трансферна система). У наведеному прикладі, як бачимо, кількісний показник ступеня сформованості компетентності становить – 60% (відхилення від еталону – 40%). Багато це чи цілком прийнятно? Та взагалі, яким повинен бути допустимий поріг рівня сформованості кожної з компетентностей слухача (курсанта), перетин якого ставить під сумнів подальше його навчання? (Довідково: у військовій академії Вест-Пойнт, США до 30% курсантів відраховуються за неуспішністю у перші два роки навчання). Обґрунтовану відповідь на подібне питання щодо згаданого порогового значення має дати кожний із ВВНЗ, попередньо узгодивши такий поріг із замовником. При цьому слід спиратися на надані Законом України “Про вищу освіту” права щодо автономії вищого навчального закладу, а саме – самостійності, незалежності і відповідальності у прийнятті рішень стосовно організації освітнього процесу і внутрішнього управління закладом освіти. Як свідчить європейський досвід, показника “відмінно” – це 90-100% від еталону (100%) за результатами навчання – досягають, здебільшого, до 10% з усіх здобувачів освіти; показника “добре” (75-89% від еталону) досягають, здебільшого, 55% з усіх здобувачів освіти; показника “задовільно” (60-74% від еталону) досягають, здебільшого, 35% з усіх здобувачів освіти. Отже, гарантування якості вищої військової освіти допускає певне, нормативно закріплене відхилення від еталону якості, виходячи із об’єктивних та суб’єктивних чинників, у тому числі, щодо реальних можливостей з ефективного забезпечення якості освіти. Проте, військова освіта не закінчується випуском здобувача, вона триває протягом усієї служби у військах (силах). Випускник, при відповідній мотивації, може набути необхідного практичного досвіду, особливо що стосується бойового застосування сучасних

зразків озброєння і військової техніки, упродовж кількох місяців після призначення на посаду. Разом з тим, основна відповідальність за якість підготовки слухачів (курсантів) покладається все ж таки на ВВНЗ, який повинен виступати гарантом якості освіти.

Ключовим поняттям у контексті даного дослідження є “Політика гарантування якості вищої військової освіти” (далі – Політика). У Сучасному словнику іншомовних слів поняття “політика” (грець. *politike* – державна і громадська діяльність) представлено кількома варіантами: 1) діяльність органів державної влади, партій, громадських організацій у сфері внутрішньо-державного управління та міжнародних відносин; 2) спосіб дій, спрямованих на досягнення певної мети; 3) питання та події громадського, державного життя; 4) певним чином скерована діяльність держави або якихось соціальних груп у якій-небудь сфері.

Виходячи з цього і враховуючи специфіку освітньої галузі, поняття “політика гарантування якості вищої військової освіти” пропонується визначити як систему внутрішньо-і зовнішньополітичної діяльності держави, спрямовану на задоволення загальних потреб ЗС України у військових фахівцях з вищою освітою відповідно до державного замовлення (за категоріями військовослужбовців, спеціальностями та спеціалізаціями підготовки, ступенями освіти та рівнями військової освіти), забезпечення відповідності умов провадження освітньої діяльності у ВВНЗ та результатів навчання вимогам законодавства та вітчизняним і міжнародним стандартам вищої освіти, а також потребам суспільства та заінтересованих сторін.

*Другий етап* пов’язаний з аналізом зв’язків та взаємозалежностей представлених категорій в системі вищої військової освіти. Зважаючи на специфіку освіти у військовій сфері, систему вищої військової освіти можна представити як цілісну сукупність взаємопов’язаних компонентів освітньої діяльності ВВНЗ, що спрямована на організацію, всебічне забезпечення та реалізацію освітнього процесу задля гарантованого досягнення здобувачами вищої військової освіти визначеного рівня якості освіти та результатів навчання, де чільне місце відведено політиці гарантування якості вищої військової освіти (Рис. 1).



Рисунок 1. Модель системи гарантування якості вищої військової освіти

Разом із тим слід зважати на те, що організація, всебічне забезпечення та реалізація освітнього процесу в системі вищої військової освіти здійснюються в умовах впливу на процеси навчання і виховання великої кількості зовнішніх і внутрішніх чинників, а тому не завжди дають чітко визначений, гарантований прогностичний, імовірнісний, стохастичний характер (Рис. 2). Одні й ті самі складові педагогічного процесу в різних умовах, з різними суб'єктами можуть давати зовсім різні, а інколи й протилежні, наслідки.

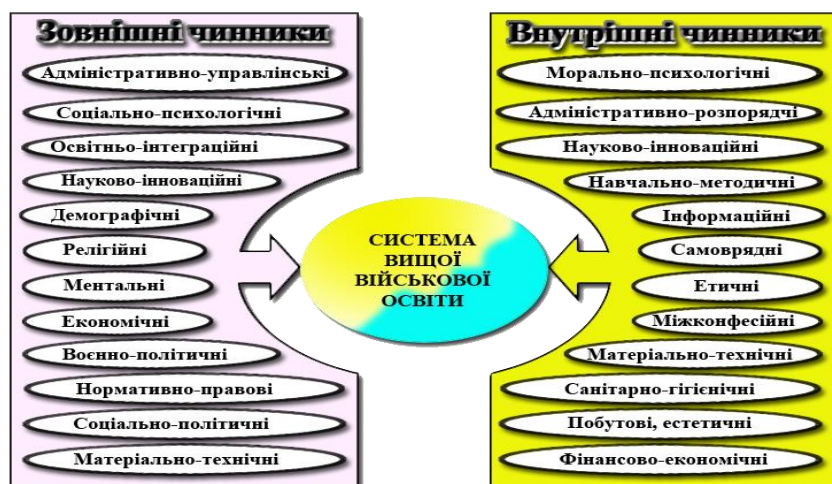


Рис. 2. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на якість освіти

Тобто, педагогічна система (далі – ПС ) ВВНЗ є відкритою системою. На її функціонування впливають багато чинників, але й сама ПС, будучи системою з виразними властивостями самоорганізації й саморозвитку, синергетичним ефектом, може й має впливати на них, оптимізувати середовище, в якому вона функціонує. До того ж до її складу входить елемент з потужною внутрішньою енергетикою. Це – учасники освітнього процесу: наукові і науково-педагогічні працівники, слухачі (курсанти), управлінці, персонал забезпечення, допоміжний та технічний склад.

Провідну роль у здійсненні освітнього процесу (див. рис.1) посідають педагогічні технології. Педагогічна технологія (далі ПТ) є складовою педагогічної системи і являє собою упорядковану взаємодію учасників освітнього процесу ВВНЗ, що має забезпечити якість підготовки здобувачів вищої військової освіти відповідно до визначених стандартів, досягнення ними заданого рівня сформованості передбачених компетентностей. Педагогічна технологія містить у собі такі взаємопов'язані процесуальні компоненти: цільовий, мотиваційно-акмеологічний, проектувально-планувальний, змістово-компетентнісний, комунікативно-перетворювальний, діагностично-оцінний, аналітично-моніторинговий, коригувальний. Основою для розроблення всіх інших компонентів ПТ є цілепокладання. Під цілями розуміється ідеальна модель бажаного результату у формуванні особистості, до якого прагнуть в процесі спеціально організованої системи послідовної взаємодії тих, хто навчаються та тих, хто навчають. Ступінь відповідності досягнутого результату цілям освіти, як ідеальної моделі бажаного, виступає показником ефективності освітнього процесу. Ефективність освітнього процесу, у свою чергу, органічно пов'язана із управлінням якістю освіти, де провідним чинником виступає система моніторингу функціонування ПС у цілому та її основних складників .

*Третій етап* пов'язаний з концептуальними засадами розроблення політики гарантування якості вищої військової освіти та її імплементації у педагогічну теорію і практику. У цьому контексті варто наголосити на тому, що Правову основу розроблення Політики складають Конституція України, Стратегії національної та воєнної безпеки України, Стратегічний оборонний бюлетень України, Закони України “Про освіту”, “Про вищу освіту”, інші законодавчі та нормативно-правові акти з питань національної безпеки і оборони, якими регулюються зв'язки і взаємозалежності щодо функціонування системи військової освіти.

**Місія Політики** – певний напрям розвитку системи вищої військової освіти на середньострокову і довгострокову перспективу щодо досягнення її прогнозованого стану як невід'ємну складову системного розвитку вищої освіти України, що гармонізований із сучасними стандартами НАТО.

**Мета Політики** – створення оптимальних умов підготовки військових фахівців-лідерів, що спрямовані на досягнення ними якісно і кількісно визначених рівнів професіоналізму, компетентності, інтелектуального розвитку, загальної та військово-професійної культури, здатних ефективно виконувати поставлені завдання щодо оборони України, розвитку власної творчої індивідуальності, наполегливого самостійного засвоєння нових знань

протягом військової служби, прийняття оптимальних обґрунтованих рішень в нестандартних (екстремальних) умовах мирного і воєнного часу, що передбачає досягнення конкретних результатів, які мають системно і систематично перевірятися.

Основні заходи щодо її імплементації політики в сучасних умовах і на найближчу перспективу є:

посилення інформаційної та мотиваційної складових щодо престижності військової служби в державі й суспільстві;

удосконалення якості професійно-психологічного відбору кандидатів на навчання;

збільшення параметрів надлишкового замовлення на підготовку здобувачів вищої військової освіти з урахуванням імовірного їх відрахування за неуспішністю навчання;

розроблення нового покоління стандартів освітньої діяльності та вищої освіти з урахуванням стандартів НАТО;

формування та розвиток у здобувачів вищої освіти професійних, світоглядних, морально-бойових якостей громадянина-патріота – захисника Вітчизни;

оптимізація змісту освіти на основі впровадження в педагогічну практику розроблених компетентісно-змістових модулів;

подальша демократизація освітнього процесу;

удосконалення системи конкурсного відбору офіцерів на посади педагогічних, науково-педагогічних та наукових працівників;

поглиблення інтеграції військової освіти з бойовою та спеціальною підготовкою військ, проведення спільних заходів із залученням до цього інструкторів із держав-членів НАТО;

впровадження інформаційних, інформаційно-комунікаційних, особистісно орієнтованих педагогічних технологій і технологій дистанційного навчання в освітню практику ВВНЗ.



## **ОСОБЛИВОСТІ ВІДБОРУ ОФІЦЕРІВ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ ДЛЯ НАВЧАННЯ В АД'ЮНКТУРІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ**

Події попередніх років і останні події поточного року свідчать про *зростання ролі воєнної науки* у забезпеченні належного рівня функціонування Збройних Сил України (далі – ЗС України) з виконання покладених на них Конституцією України завдань з оборони України, захисту її суверенітету, територіальної цілісності та недоторканості. Це обумовлено нагальною потребою у виробленні об'єктивних висновків і обґрунтуванні рекомендацій, які базуються на сучасних досягненнях воєнної науки, для прийняття та реалізації рішень з питань забезпечення воєнної безпеки держави, будівництва та розвитку ЗС України, способів і форм їх підготовки, застосування та всебічного забезпечення, військово-технічної політики, організації розроблення та оснащення ЗС сучасним озброєнням і військовою технікою.

Практична реалізація цих напрямів здійснюється шляхом:

- розроблення завдань на виконання досліджень та розробок;
- виконання науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт;
- проведення дослідних навчань і досліджень на навчаннях під час оперативної, мобілізаційної та бойової підготовки, а також у процесі повсякденної діяльності військ (штабів);
- воєнно-наукового та науково-технічного супроводження розробок та освоєння нововведень протягом їх повного життєвого циклу;
- науково-методичного забезпечення випробувань нових зразків озброєння і військової техніки та розроблення статутних й інших нормативних документів;
- розроблення наукових праць (монографій, дисертацій, довідників, наукових повідомлень, наукових статей, навчальних посібників тощо);
- наукової експертизи проєктних матеріалів, планів, державних програм, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт; замовлень МО України на створення науково-технічної продукції;
- проведення наукових конференцій, семінарів, нарад;
- проведення патентно-ліцензійної, винахідницької та раціоналізаторської роботи.

Зрозуміло, що це потребує наявності у ЗС, зокрема у науково-дослідних установах (далі – НДУ), вищих військових навчальних закладах (далі – ВВНЗ) та в певних структурах відповідних штабів фахівців і вчених потрібного рівня, профілю і кваліфікації.

Найчисельнішою категорією серед військових учених є доктори філософії, підготовка яких здійснюється на третьому рівні вищої освіти, що відповідає 9 рівню національної рамки кваліфікацій і передбачає здобуття особою теоретичних знань, умінь, навичок та інших компетентностей,

достатніх для продукування нових ідей, розв'язання комплексних проблем у галузі професійної та (або) дослідно-інноваційної діяльності, оволодіння методологією наукової та педагогічної

діяльності, а також проведення власного наукового дослідження, результати якого мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення.

Підготовка докторів філософії з офіцерів ЗС України проводиться переважно в ад'юнктурах ВВНЗ, НДУ, де ключовою особою виступає ад'юнкт – особа, зарахована до ВВНЗ (вищого навчального закладу із специфічними умовами навчання) для здобуття ступеня доктора філософії з перспективою заміщення відповідних посад науково-педагогічних та наукових працівників (далі – НППК) після захисту дисертації.

Здобувачі ступеня доктора філософії з офіцерів ЗС України (далі – здобувачі) проходять підготовку відповідно до наказу МО України “Особливості підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у вищих військових навчальних закладах (науково-дослідних установах) Міністерства оборони України” від 24.02.2017 № 115. У цьому наказі поряд з іншими положеннями певну увагу приділено особливостям організації прийому до ад'юнктури.

*Рішення про зарахування офіцера кандидатом для вступу до ад'юнктури* приймають атестаційні комісії на основі розгляду відповідних документів кандидата (рапорту на вступ, списку опублікованих наукових праць і винаходів, копії диплома магістра, службової характеристики, копії службової картки).

*Рішення про допуск кандидата до вступних випробувань* виносить приймальна комісія ВВНЗ, НДУ за результатами розгляду наукової доповіді або реферату (списку опублікованих наукових праць і винаходів) з урахуванням письмового висновку наукового керівника, яке доводиться до кандидата не пізніше ніж за два місяці до початку вступних випробувань до ад'юнктури.

Але як свідчить практика функціонування ад'юнктури, наприклад, в Національному університеті оборони України імені Івана Черняхівського, суворе дотримання цих норм наказу ще не гарантує досягнення запланованих кількісних і якісних показників підготовки докторів філософії. Так у 2018–2022 рр. з ад'юнктури було відраховано 16 осіб, з яких 8 осіб звільнені з лав ЗС за станом здоров'я, 7 – відраховані у війська за небажанням продовжувати навчання внаслідок знаходження іншої посади, 1 – втрачено внаслідок непередбачуваної події). Отже, крім невиконання плану заміщення посад наукових і науково-педагогічних працівників у ВВНЗ та НДУ випускниками ад'юнктури, маємо певну економічну шкоду державі, оскільки вартість підготовки доктора філософії в ад'юнктурі НУОУ складає в середньому 200 000 грн на рік.

Однією з основних причин такого стану є недосконалість системи відбору офіцерів для навчання в ад'юнктурі. Процедура відбору офіцерів для навчання в ад'юнктурі має бути значно ширшою, ніж зазначено в наказі № 115. Тут доцільно згадати систему відбору, яка існувала за радянських часів.

Суть її полягала в тому, що відбір офіцерів і складання перспективного плану кандидатів на навчання в ад'юнктурі являв собою систематичну роботу

професорсько-викладацького складу кожної кафедри. Під час проведення занять за дисциплінами кафедри викладачі виявляли серед слухачів найбільш підготовлених, з добrotною загальноосвітньою, насамперед математичною підготовкою, схильних до проведення наукових досліджень, з якими проводили попередні бесіди на предмет їх бажання навчатися в ад'юнктурі та присвятити свою подальшу службу науково-дослідній та викладацькій діяльності. Надалі ці особи залучалися до роботи в наукових гуртках кафедр під керівництвом найдосвідчених фахівців, брали участь у різного рівня конкурсах на кращу наукову роботу слухачів, залучалися до виконання кафедральних науково-дослідних робіт. Найкращі з них включалися до перспективного плану кандидатів на навчання в ад'юнктурі. Заступники начальників кафедр з наукової роботи або відповідальні за цей напрям підтримували зв'язок з цими випускниками, відслідковували їх службу у військах, зокрема і особистим спілкуванням з ними у військових частинах під час проведення стажувань слухачів.

Саме тому до приймальної комісії, як правило, надходили особові справи вже попередньо відібраних кафедрами осіб, що суттєво підвищувало якість рішень про допуск кандидатів до вступних випробувань.

Зазначений досвід здебільше стосується відбору офіцерів на навчання в ад'юнктурі, які відповідний рівень освіти отримували саме у даному ВВНЗ. Що стосується кандидатів на навчання в ад'юнктурі з числа випускників інших військових вишів, то для більш якісного прийняття рішення приймальною комісією ВВНЗ про допуск таких кандидатів на навчання доцільно отримувати деякі додаткові особистісні дані про кандидата для попереднього ознайомлення з ним членів комісії, зокрема мотиви вступу до ад'юнктури, наукові здобутки, досвід служби у ЗС України, обрані напрями наукових досліджень, наміри щодо подальшої педагогічної чи наукової діяльності тощо. З цією метою розроблена відповідна Анкета-опитувальник, яка після її заповнення кандидатом до вступу в ад'юнктуру надсилається електронною поштою на адресу обраного ВВНЗ, НДУ.

Аналіз членами приймальної комісії цих додаткових даних створює можливість сформулювати більш глибоке уявлення про особистість офіцера, який виявив бажання навчатися в ад'юнктурі. Це дає змогу об'єктивніше підходити до складання попереднього рейтингу кандидата для вступу, прогнозування успішності проведення ним наукового дослідження і захисту дисертації та сприятиме удосконаленню та більшій відкритості процесу відбору кандидатів на навчання в ад'юнктурах з перспективою заміщення відповідних посад офіцерами з науковими ступенями докторів філософії.

Упровадження подібного анкетування також сприятиме розширенню поля пошуку найбільш обдарованих і вмотивованих кандидатів на навчання в ад'юнктурі та підвищенню якості перспективних планів набору кандидатів на навчання.

к. юрид. наук, доцент Корнієнко В.О. (НУОУ імені Івана Черняхівського)

## **РОЗВИТОК СИСТЕМ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ, ВОЄННОЇ НАУКИ ТА ПІДГОТОВКИ ОСОБОВОГО СКЛАДУ НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ І СТАНДАРТІВ НАТО**

Правову основу розвитку системи військової освіти, воєнної науки та підготовки особового складу складають Конституція України, Стратегії національної та воєнної безпеки України, Стратегічний оборонний бюлетень України, Закони України “Про освіту”, “Про вищу освіту”, Концепція професійної військової освіти, інші законодавчі та нормативно-правові акти з питань національної безпеки і оборони, якими регулюються зв’язки і взаємозалежності щодо функціонування системи військової освіти.

За результатами аналізу вищезазначених нормативно-правових актів та з врахуванням введення в Україні воєнного стану виявлено коло проблемних питань щодо подальшого розвитку систем військової освіти, воєнної науки та підготовки офіцерського, сержантського та старшинського складу на 2023-2024 роки.

Пропозиції:

Поглибити професіоналізацію військової освіти на основі подальшого розвитку системи професійної підготовки військових фахівців (як складової системи військової освіти) з урахуванням змін принципів і способів ведення збройної боротьби в умовах переходу на застосування сучасних систем озброєння та військової техніки країн-членів НАТО;

Розробити та впровадити у систему військової освіти Політику гарантування якості вітчизняної військової освіти (далі – Політика), що має бути гармонізована з відповідними принципами та стандартами НАТО, і являти собою систему внутрішньо- і зовнішньополітичної діяльності держави, спрямовану на задоволення загальних потреб ЗС України у військових фахівцях відповідно до державного замовлення (за категоріями військовослужбовців, спеціальностями та спеціалізаціями підготовки, ступенями освіти та рівнями військової освіти), забезпечення відповідності умов провадження освітньої діяльності та результатів навчання у закладах військової освіти вимогам вітчизняних і міжнародних освітніх стандартів, а також потребам суспільства та стейкхолдерів;

Впровадити Політику протягом 2023-2024 років, зокрема:

посилити інформаційну складову щодо престижності військової служби;

підвищити рівень соціального захисту військовослужбовців та членів їх сімей та бюджетного фінансування;

удосконалити якість професійно-психологічного відбору та мотивації кандидатів на навчання і підготовку офіцерського, сержантського та старшинського складу;

впровадити досвід країн-членів НАТО щодо підвищення параметрів надлишкового замовлення на підготовку здобувачів військової освіти з урахуванням імовірного їх відрахування за неуспішністю навчання.

підвищити допустимий поріг рівня сформованості кожної з компетентностей та об'єктивізація кількісного оцінювання й вимірювання результатів навчання;

продовжити удосконалення стандартів освітньої діяльності і підготовки офіцерського, сержантського та старшинського складу з урахуванням стандартів НАТО;

поглибити формування та розвиток у здобувачів військової освіти професійних, світоглядних, морально-бойових якостей громадянина-патріота – захисника Вітчизни;

оптимізувати зміст військової освіти на основі впровадження в педагогічну практику розроблених компетентнісно-змістових модулів;

удосконалити систему конкурсного відбору офіцерів на посади педагогічних, науково-педагогічних та наукових працівників;

поглибити інтеграцію військової освіти з бойовою та спеціальною підготовкою військ, у тому числі за рахунок проведення спільних заходів із залученням до цього інструкторів із держав-членів НАТО;

інтенсифікувати процес впровадження в освітню практику ВВНЗ інформаційних, інформаційно-комунікаційних, особистісно орієнтованих педагогічних технологій і технологій дистанційного навчання.

Створити оптимальні умови підготовки військових фахівців-лідерів щодо досягнення ними якісно і кількісно визначених рівнів професіоналізму, компетентності, інтелектуального розвитку, загальної та військово-професійної культури, здатних ефективно виконувати поставлені завдання щодо оборони України, розвитку власної творчої індивідуальності, наполегливого самостійного засвоєння нових знань протягом військової служби, прийняття оптимальних обґрунтованих рішень в нестандартних (екстремальних) умовах мирного і воєнного часу, що передбачає досягнення військовими фахівцями конкретних результатів, які мають системно і систематично перевірятися.

## **ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ПІДХОДУ TALENT MANAGEMENT**

Сучасні тенденції розвитку військової освіти на основі підходу Talent management визначаються орієнтацією на створення умов і реалізацію на практиці низки управлінських принципів, серед яких найбільш пріоритетними виявляються розвиток персоналу, перерозподіл персоналу та збереження (утримання) кращих талантів.

Принцип уникнення невідповідності витрат пов'язаний із процесом планування потреби у фахівцях, що реалізується у вигляді замовлення на підготовку офіцерів і фахівців ЗС.

Принцип зниження (мінімізації) ризиків безпосередньо пов'язаний з помилками, які є найбільш імовірними у сфері роботи з кадрами.

Принцип орієнтації на результат розкриває загальний підхід до підготовки кадрів у межах визначення і задоволення потреб ЗС на основі вирішення питання щодо доцільності витрат бюджетних коштів на підготовку і розвиток талантів, яке завжди визначається у довгостроковій перспективі.

Принцип дотримання балансу інтересів (усіх стейкхолдерів) передбачає розроблення та опрацювання декількох моделей розвитку кадрового потенціалу з метою відходу від категоричності традиційних шаблонних або еталонних моделей та урахування варіативності, яка притаманна плануванню, яке здійснюється талантами під час моделювання кар'єрного розвитку.

Фактично, управління талантами окреслюється цілісним процесом відбору, добору, навчання, підготовки, розвитку, управління компетенціями, планування кар'єри і наслідування, мотивації. Впровадження підходу Talent management дає можливість забезпечити вирішення критично важливих питань і проблем у сфері конкуренції на таланти, за умови наявності чіткої системи управління, яка орієнтується на всебічне використання та розвиток людського капіталу.

## **ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ОФІЦЕРІВ СИЛ СПЕЦІАЛЬНИХ ОПЕРАЦІЙ - КРОСКУЛЬТУРНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ**

Тривалі трансформаційні процеси в ЗСУ, що активізувалися з початком збройного вторгнення росії в Україну в 2014 році, вплинули на значне підвищення уваги до проблеми налагодження ефективної міжнародної взаємодії в оборонній сфері з країнами-членами та партнерами НАТО. З початком повномасштабної війни з росією у 2022 році, коли на допомогу нашому народу прийшли представники різних країн світу, стає очевидним нагальна необхідність зосередити більш пильну увагу на розвитку у офіцерів ЗСУ компетентностей, які допоможуть у швидкому налагодженні дієвої співпраці, конструктивної комунікації у процесі навчання в інших державах, міжнародних структурах чи підрозділах країн Альянсу, при виконанні спільних бойових завдань.

Розуміючи проблеми сьогодення, які постають перед нами, у зв'язку із збройною агресією проти нашої країни з боку російської федерації, ключовим чинником їх вирішення є ефективна комунікація з представниками країн світової арени, наслідком якої є всебічна допомога дружніх держав усім сферам України: економічній, оборонній, соціальній та ін. У цих реаліях значно зростає роль кроскультурної компетентності.

Кроскультурна, компетентність – особиста здатність офіцера, що допомагає у побудові ефективних комунікацій з носіями інших культур. Успішна та результативна комунікація з представниками інших культур неможлива без знання та розуміння специфічних особливостей і відмінностей їх культур, а також практичних навичок міжкультурного спілкування.

Кроскультурна компетентність включає в себе:

1. Знання (відомості про особливості певної культури, такі знання мають віддзеркалюватися не просто у володінні інформацією, а розумінні того, що можуть значити для співрозмовника вербальні та невербальні жести, який стиль поведінки йому притаманний та якими інструментами комунікацій він може володіти).

2. Мотивація (наявність бажання та необхідності взаємодіяти з представником іншої культури. За відсутності мотивації крос-культурна компетентність не зможе закріпитися у свідомості людини у зв'язку з неможливістю застосування її на практиці. Базисом для виникнення мотивації виступає потреба, наприклад, дізнатися важливу інформацію).

3. Вміння (володіння досвідом та навичками у побудові крос-культурних комунікацій. Варто розуміти, що навіть якщо людина не усвідомлювала, що бере участь у крос-культурних комунікаціях, то це усе одно відбувалося. Необхідно вказати у яких моментах це відбувалося. Дуже корисно брати до уваги близькі і найбільш поширені приклади, а також стимулювати аналіз того,

як відбувалися крос-культурні мотивації до отримання знань індивідом і як вони відбулися б вже після).

4. Прихильність (позитивне, або ж неупереджене ставлення до носія іншої культури).

Збройні сили України не знаходяться у замкнутій системі під час побудови й міжнародної політики. Світ змінюється, цілі сектору оборони також змінюються. Військова сфера вимагає від кожного військовослужбовця умінь ефективної взаємодії за допомогою вербального та невербального спілкування, обміном інформацією, як із супротивниками так і з союзниками з інших держав.

У рамках міжнародного співробітництва в оборонній сфері перед Україною постають виклики, які можливо подолати маючи у своєму арсеналі підготовлених фахівців, які повинні володіти ключовими навичками для роботи та співпраці з представниками різних національностей. Успішна та результативна комунікація з носіями інших культур на міжнародній арені неможлива без знання та розуміння специфічних особливостей і відмінностей їх культур, а також практичних навичок міжкультурного спілкування.

В умовах гібридної війни, крос-культурна компетентність стає важливою складовою професійної компетентності й офіцерів ССО. За традиційним підходом до планування і застосування ССО головною метою спеціальної операції є створення умов, за якими противник не може реалізувати власне прагнення до рішучих дій, втрачає ініціативу, змушений відтягувати частку власних сил на забезпечення безпеки об'єктів тилу, діє в обмежених умовах щодо користування об'єктами інфраструктури тилу, змушений вести збройну боротьбу у власному тилу тощо. При цьому завданням ССО, що характеризує їх тактику дій, є нанесення раптового удару і негайний відхід. За таким підходом розробка і розрахунок багатой кількості варіантів проведення спеціальних операцій (СО) здійснюється без жорсткої прив'язки до часу та місця, оскільки урахування інваріантності обстановки в тилу противника, випадковості умов та множинності наявних зв'язків в інфраструктурі району виконання бойового завдання суттєво зменшують планувальні можливості та деталізацію кожної окремої СО, а також потенціал конкретного підрозділу ССО. Для вирішення цих питань активно розвиваються новітні принципи підготовки підрозділів ССО.

Оскільки ССО, як окремий рід військ виник нещодавно, з'являється необхідність у обміні досвідом із підрозділами ССО провідних країн світу. Даний процес може включати в себе навчання (як на території інших держав, так і запрошення відповідних інструкторів безпосередньо до нашої країни), проведення конференцій та зустрічей, для обговорення нагальних питань та інше.

Виконання покладених завдань, та досягнення поставлених цілей, якісно, без помилок вимагає від військовослужбовців ССО ефективно здійснювати діяльність у міжкультурному контексті, спроможності до продуктивної діяльності в крос-культурному середовищі.

Розвиток даної компетентності відкриє перед військовими фахівцями



можливість розрізняти поведінкові і психологічні особливості, зумовлені належністю до певної культури; застосовувати відповідні ситуації міжкультурного спілкування прийоми, стилі і стратегії поведінки щодо встановлення контакту, врегулювання конфліктів, досягнення консенсусу; застосовувати децентрацію в процесі кроскультурної комунікації; застосовувати рефлексивні здібності для корегування власної комунікативної поведінки в кроскультурному контексті та інші.

У розробці даної проблематики подальшого вивчення потребує зарубіжний досвід розвитку крос-культурної компетентності офіцерів спецпідрозділів у провідних країнах НАТО.

к. військ. наук, доцент Полторак М.Ф. (НУОУ імені Івана Черняхівського)

## **ДО ПИТАННЯ ЩОДО ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ПЛАНУВАННЯ НАУКОВОЇ І НАУКОВО-ТЕХНІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ДІЇ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ В ДЕРЖАВІ**

Проведені, останнім часом дослідження з питань щодо можливих шляхів удосконалення нормативно-правового забезпечення організації наукової і науково-технічної діяльності (далі – ННТД) в системі Міністерства оборони України та визначення документів для внесення відповідних змін і доповнень, можна стверджувати, що із усього загалу чинних на даний час, нормативно-правових актів (документів), у відповідності до яких організовується і проводиться ННТД в системі Міністерства оборони України та Збройних Силах України, відповідають вимогам сьогодення і не потребують переопрацювання та/або внесення змін і доповнень. Разом з тим, існує низка нормативно-правових актів (документів), які на сьогодні є такими, що втратили актуальність, та/або не відповідають вимогам часу і потребують переопрацювання.

Основними ініціаторами щодо проведення заходів з внесення змін та доповнень в існуючу нормативно-правову базу з питань організації наукової і науково-технічної діяльності в системі Міністерства оборони України стали основні суб'єкти управління науковою діяльністю: уповноважений структурний підрозділ Генерального штабу Збройних Сил України – Воєнно-наукове управління Генерального штабу Збройних Сил України та Департамент військової освіти і науки Міністерства оборони України.

Поштовхом щодо вищевикладеного, а саме, необхідності переопрацювання, та/або внесення відповідних змін та доповнень у визначені нормативно-правові документи з питань ННТД в системі Міністерства оборони України стало наступне:

1. Результати Круглого столу від 21.06.2021 року, темою якого було Оговорення структури та змісту Зведеного річного (перспективного) плану в системі Міністерства оборони України на 2022-й рік і звіту щодо їх виконання з урахуванням проведених заходів трансформації системи об'єднаного керівництва силами оборони та військового управління у Збройних Силах України.

*Довідково:*

*За результатами роботи, розглядалася низка питань, пов'язаних з недоліками існуючого порядку планування ННТД в системі Міністерства оборони України, а також обговорювалися пропозиції ВНУ ГШ ЗСУ і ДВОН МОУ:*

*щодо основних вимог до планування ННТД в системі Міністерства оборони України і Збройних Силах України;*

*щодо варіантів удосконалення структури та змісту планувальних документів (Перспективного та Зведеного річного) планів ННТД в системі Міністерства оборони України і Збройних Силах України;*

*щодо привязки питань планування ННТД в системі Міністерства оборони України до оборонного планування на основі спроможностей у т.ч. принципів та підходів до планування наукової діяльності ст, прийнятих в державах-членах НАТО;*

*щодо основних питань з планування ННТД в системі Міністерства оборони України у т.ч. – особливостей планування ННТД в особливий період та дії правового режиму воєнного стану в державі.*

2. Рішення розширеного засідання секції Воєнно-наукової ради Міністерства оборони України за воєнно-науковою проблематикою від 21 грудня 2021 року, щодо необхідності зміни підходів до планування ННТД в системі Міністерства оборони України, відповідно до процедур оборонного планування на основі спроможностей.

Довідково:

*За результатами протокольного рішення та відповідного доручення Першого заступника Міністра оборони України від 04.02.2022 року, були визначені завдання суб'єктам наукової діяльності з напрацювання пропозицій щодо зміни підходів до планування ННТД в системі Міністерства оборони України відповідно до процедур оборонного планування на основі спроможностей військ (сил) Збройних Сил України та врахування у вітчизняній воєнно-науковій практиці, підходів до питань планування наукової діяльності державами - членами НАТО.*

3. Результати аналізу управління ННТД в системі Міністерства оборони України в умовах правового режиму воєнного стану в державі, проведеного фахівцями Генеральним штабом Збройних Сил України (Лист НГШ ЗСУ до ТВО ПЗМОУ від 10.09.2022).

Довідково:

*За результатами перевірки реального стану ННТД в системі Міністерства оборони України та питань управління науковою діяльністю у ВВНЗ, ВВП ЗВВО та НУ Збройних Сил України, в умовах дії правового режиму воєнного стану в державі встановлено:*

*нинішній стан управління ННТ “...переконаливо свідчить, що сплановані заходи наукової роботи у своїй більшості були призупинені, а обстановка, що склалася змусила в ручному режимі організовувати наукові дослідження та спрямовувати їх на забезпечення підтримки прийняття управлінських рішень і вирішення проблемних питань застосування Збройних Сил України в ході відсічі збройної агресії ....”;*

*враховуючи низьку ефективність централізованого планування заходів ННТД в умовах правового режиму воєнного стану, формування Зведеного річного плану ННТД в системі Міністерства оборони України, як єдиного документу, вважається таким, що в неповній мірі відповідає вимогам щодо своєчасності, гнучкості та можливості оперативного коригування спланованих заходів;*

*позитивним прикладом планування та здійснення наукової роботи є підхід в/ч А0515, де заходи ННТД здійснюються виключно з їх нагальних потреб із залученням як підпорядкованих наукових підрозділів, так і іншого*

підпорядкування;

позицією керівництва Збройних Сил України є здійснення децентралізованого планування ННТД у Збройних Силах України, як в мирний час, так і в особливий період, при цьому – Зведений річний план ННТД в системі Міністерства оборони України формувати, як сукупність річних планів ННТД Міністерства оборони України, в/ч А0515, Збройних Сил України та Державної спеціальної служби транспорту;

*з метою реалізації вищезазначеного підходу – Департаменту військової освіти і науки Міністерства оборони України організувати внесення відповідних змін до Положення про організацію ННТД в системі Міністерства оборони України, затвердженого наказом Міністерства оборони України від 27.07.2016 № 385 (зі змінами).*

4. Аналітичні документи установчої наради в ДВОН МОУ від 26.09.2022 р. з питань змін підходів до планування ННТД в системі Міноборони України відповідно до процедур оборонного планування на основі спроможностей. (Лист НГШ ЗСУ до ТВО ПЗМОУ від 10.09.2022).

Пропозиція керівництва Збройних Сил України (Лист НГШ ЗСУ до ТВО ПЗМОУ від 10.09.2022) щодо запровадження децентралізованого планування ННТД у Збройних Силах України, як в мирний час, так і в особливий період підтримана фахівцями Науково-дослідного управління проблем розвитку військової освіти та науки Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського.

Пропонувалося:

внести відповідні зміни до Положення про організацію наукової і науково-технічної діяльності в системі Міністерства оборони України, затвердженого наказом Міністерства оборони України від 27.07.2016 року № 385, а саме щодо формування Зведеного річного плану ННТД в системі Міністерства оборони України;

Зведений річний план ННТД в системі Міністерства оборони України формувати, як сукупність річних планів ННТД Міністерства оборони України, в/ч А0515, Збройних Сил України та Державної спеціальної служби транспорту.

к. т. н., СНС Горбачевський С.К. (НУОУ імені Івана Черняхівського)

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ НАУКОВОЇ ТА НАУКОВО-ТЕХНІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ УКРАЇНИ ШЛЯХОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Цифрові технології дозволяють здійснювати діяльність з будь-якого куточка світу, мінімізувати витрати (цифровізація документів, що призводить до загальної оптимізації процесу), децентралізації підвищення ефективності та продуктивності.

Кабінетом міністрів України, від 17 січня 2018 р. № 67-р було ухвалено розпорядження “Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки”. З цього часу закріплено визначення цифровізації.

“Цифровізація” - насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично забезпечує інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір. Основною метою цифровізації є досягнення цифрової трансформації існуючих та створенні нових галузей економіки, а також трансформації сфер життєдіяльності у нові більш ефективні та сучасні. Приріст можливий тоді, коли ідеї, дії, ініціативи та програми, які стосуються цифровізації, будуть інтегровані в національні, регіональні, галузеві стратегії і програми розвитку.

### ***Цифрові перетворення у сфері Міністерства оборони України***

Що стосується Міністерства оборони України (далі - МОУ) у травні 2020 року введено посаду заступника Міністра оборони України з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій та цифровізації. У 2019 році затверджено Положення про Управління інформаційних технологій (далі - УІТ), 2020 року створено Директорат політики цифрової трансформації та інформаційної безпеки у сфері оборони Міністерства оборони України (далі – Директорат). 2021 рік став роком створення Центру інновацій та розвитку оборонних технологій. На зазначені підрозділи покладено завдання щодо подальшої розбудови цифрової країни у сфері оборони.

### ***ННТД в системі МОУ на шляху до цифровізації***

Нагальною є проблема також активного застосування цифрових технологій у науковій сфері для підвищення результативності досліджень та забезпечення інноваційного розвитку у сфері оборони України. На даний час системотехнічне забезпечення наукових установ МОУ характеризується відставанням телекомунікаційних систем, мереж передачі даних, які відзначаються недостатньою пропускну здатністю і надійністю зв'язку, низькою якістю та відсутністю взаємодії між співробітниками. Низька забезпеченість науковців сучасними ПЕОМ є істотною вадою для

впровадження сучасних інформаційних технологій. Більшість ПЕОМ працює на застарілій операційній системі Windows XP, браузері для неї не обновлюються і це обмежує можливість відео-конференцій, а також можливість застосування іншого сучасного ПЗ.

На низькому рівні перебуває забезпечення працівників структурних підрозділів сучасним офісним обладнанням, майже не використовуються сучасні автоматизовані системи для спільної роботи, хмарні сервіси, система електронного документообігу. Відсутні підрозділи, що здійснюють науково-методичний та організаційно-методичний супровід цифрової трансформації. Потребує збільшення фінансування процесів цифровізації наукових установ МОУ.

Відповідно до зазначеної потреби необхідне розроблення Концепції цифрової трансформації (цифровізації) наукової та науково-технічної діяльності (далі - ННТД) Міністерства оборони України, враховуючи досвід “флагмана” цифровізації - Міністерства освіти і науки України.

Переважним напрямком Концепції варто визначити оптимізацію та автоматизацію процесів управління та регулювання у сфері ННТД, в тому числі забезпечення прозорого та ефективного регулювання діяльності суб’єктів задіяних в управлінні та регулюванні сфери ННТД.

Головною метою слід вважати використання цифрових технологій для трансформації процесів у системі ННТД з метою їх спрощення, автоматизації та зручності для користувачів.

В рамках розроблення Концепції врахувати вирішення наступних проблемних питань:

- створити у закладах освіти, наукових установах МОУ відділи цифрових технологій і ввести посаду заступника з цифрових технологій;
- забезпечення закладів, установ ННТД МОУ сучасним комп’ютерним обладнанням та програмним забезпеченням;
- оснащення комп’ютерним та мультимедійним обладнанням і засобами сучасної комунікації закладів, установ ННТД МОУ;
- забезпечення підключення закладів, установ ННТД МОУ до широкопasmового Інтернету;
- запровадження дистанційних конференцій, семінарів, тренінгів, курсів на вебплатформах;
- забезпечення вільного доступу до електронних наукових видань, бібліотек, наукових баз;
- створення “Автоматизованого інформаційного комплексу наукового менеджменту”;
- надання закладам, установам ННТД МОУ можливості організації діловодства в електронній формі на базі програмно-апаратного комплексу “Автоматизований інформаційний комплекс наукового менеджменту”;
- забезпечення дистанційного проходження конкурсу на зайняття вакантних посад науковців;
- розроблення та запровадження прозорої електронної системи конкурсного фінансування наукових досліджень;

- забезпечення ефективної взаємодії з державними реєстрами;
- забезпечення доступу до даних у сфері науки за допомогою Національної електронної науково-інформаційної системи;
- удосконалення обліку педагогічних, науково-педагогічних працівників військових закладів;
- створення та запровадження системи обліку у сфері підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників закладів, установ ННТД МОУ;
- розроблення та запровадження реєстру дослідницьких інфраструктур;
- переведення процедури подання звітності у сфері науки у безпаперовий формат;
- забезпечення комплексною системною захисту наукових даних з обмеженим доступом;
- автоматизація обліку результатів ННТД з метою оптимізації розподілу бюджетних ресурсів;
- створення єдиної бази науковців держави, з можливістю залучення осіб до проєктів.

Під час планування та розробки Концепції слід врахувати наступні принципи:

1. Доступність - має бути застосовано такі інструменти та створено елементи цифрової екосистеми, які зможе використати кожен науковець для ефективного використання цифрових сервісів.
2. Стратегічність - функціонування системи, яка б формувала лояльне сприйняття цифрової трансформації, впровадження та швидку адаптацію смарт-рішень та здійснення цифрової трансформації.
3. Гнучкість – можливість внесення коректив зі зміною будь-яких зовнішніх або внутрішніх чинників.
4. Інноваційність - відкритість, здатність до передбачення та прогнозування на основі постійної переоцінки цінностей, налаштованість на активні та конструктивні дії в швидко змінних ситуаціях.
5. Безпека - інформаційна безпека, кібербезпека, захист персональних даних, недоторканність особистого життя та прав користувачів цифрових технологій.
6. Комплексність – врахування усіх аспектів для впровадження цифровізації.
7. Відкритість – можливість співробітництва.

Загалом політика цифрових трансформацій науки повинна одночасно зосереджуватися на чотирьох важливих елементах — даних, навичках, сервісах та інфраструктурі. Зосередити увагу слід на наступні актуальні проблеми, як:

технічне забезпечення наукових досліджень: цифрові технології, пристрої й обладнання, програмне забезпечення, у тому числі для роботи з Big Data тощо;

забезпечення доступу до державних і адміністративних даних, у тому числі державних реєстрів, необхідних для проведення досліджень;

забезпечення доступу до світових наукових платформ і ресурсів: розширення представництва в Європейському дослідницькому просторі (European Research Area, ERA), зокрема долучення до Відкритої хмари європейської науки (European Open Science Cloud, EOSC) та ін.

Цифрова трансформація системи ННТД включає в себе:

1. Якісне технічне оснащення кожного робочого місця за допомогою:
  - сучасних персональних комп'ютерів, здатних швидко обробляти великий обсяг інформації;
  - розмножувально-друкувального та комунікаційного обладнання.
2. Новітнє ліцензійне програмне забезпечення.
3. Підключення до широкосмугового Інтернету кожного АРМ.
4. Створення надійної комплексної системи захисту інформації.
5. Організацію електронного документообігу за допомогою Автоматизованого інформаційного комплексу наукового менеджменту.
6. Забезпечення доступу до державних і адміністративних даних, державних реєстрів.
7. Забезпечення доступу до Національної електронної науково-інформаційної системи, інших систем держави пов'язаних з науковими дослідженнями, та світових наукових платформ і ресурсів.
8. Створення єдиної бази науковців з метою коворкінгу.



Мацьовитий В.Л. (НУОУ імені Івана Черняхівського)

## **ПІДХІД ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НАУКОВОЇ І НАУКОВО-ТЕХНІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НАУКОВИХ УСТАНОВ ЯК В СИСТЕМІ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ УКРАЇНИ ТАК І В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ**

Прийняття обґрунтованих рішень щодо оптимізації мережі виконавців наукових досліджень в інтересах оборони України, об'ємів їх державної підтримки, шляхів та заходів спрямованих на підвищення ефективності наукових досліджень є неможливим без об'єктивної оцінки результативності діяльності виконавців наукових досліджень та системи наукових досліджень у цілому. Для оцінювання Методичні рекомендації щодо оцінки ефективності наукової і науково-технічної діяльності наукових установ (далі - НіНТД НУ) Збройних Сил України, яка повинна мати три елементи (етапи оцінювання).

### **Анкетування НУ.**

#### **Інспектування НУ з метою перевірки та уточнення анкетних даних.**

Інспектування науково-дослідних (науково-технічних) установ, замовників та споживачів воєнно-наукової продукції проводиться інспекційною комісією, утвореною Міністерством оборони України, іншим органом військового управління, до сфери управління якого належить науково-дослідна (науково-технічна) установа, замовник, споживач воєнно-наукової продукції. До складу інспекційної комісії включаються незалежні вчені та фахівці у відповідній галузі.

Під час інспектування науково-дослідних (науково-технічних) установ інспекційна комісія:

аналізує відповідність науково-технічного потенціалу науково-дослідної (науково-технічної) установи заявленому (у анкеті) рівню та ефективність його використання;

визначає достовірність заявленої (у анкеті) оцінки рівня наукових досліджень та практичної цінності їх результатів;

оцінює фінансово-економічну діяльність науково-дослідної (науково-технічної) установи.

Результати проведеної інспекції розглядаються на засіданні експертної комісії Міністерства оборони України, іншого органу військового управління, до сфери управління яких належить науково-дослідна (науково-технічна) установа, що оцінюється.

#### **Узагальнення оцінки НУ, відпрацювання рекомендацій до управлінських рішень.**

Галузева експертиза науково-дослідних (науково-технічних) установ проводиться експертною комісією, утвореною міністерством, іншим центральним органом виконавчої влади, до сфери управління яких належить науково-дослідна (науково-технічна) установа. До складу експертної комісії включаються вчені та фахівці у відповідній галузі. Експертна комісія:

визначає оцінку рівня наукових досліджень та практичної цінності їх

результатів;

аналізує рівень науково-технічного потенціалу науково-дослідної (науково-технічної) установи та ефективність його використання;

оцінює фінансово-економічну діяльність науково-дослідної (науково-технічної) установи.

Результати проведеної експертною комісією експертизи розглядаються та затверджуються колегією міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади, до сфери управління якого належить науково-дослідна (науково-технічна) установа, і подаються до Держкомінформнауки.

Узагальнену оцінку НУ проводить робоча група (експертна комісія), створена Міністерством оборони України, іншим органом військового управління, до сфери управління яких належить науково-дослідна (науково-технічна) установа, що оцінюється, в яку доцільно включити представників фінансового економічних підрозділів під головуванням керівника (його заступника) міністерства, органу військового управління, до сфери управління яких належить науково-дослідна (науково-технічна) установа, що оцінюється.

Всі члени комісії (експерти) мають рівні права, а кожен з них – один голос з правом вирішувати.

На кожену організацію (установу) експерти мають заповнити “Картку визначення рейтингу організації (установи)” далі “Картка рейтингу”, яка представлена у додатку разом із зразками бланків і прикладів їх заповнення.

У випадку великої кількості (понад 20 од.) організацій (установ), що оцінюються комісією, експерти можуть розподілити між собою цю кількість. Розподіл організацій (установ) проводиться так, щоб кожен організацію оцінювало не менше ніж 3 члени комісії з залученням додаткових експертів.

Робоча група відкритим голосуванням затверджує результати оцінювання кожної організації. Рішення приймається простою більшістю голосів всіх присутніх, при умові участі в голосуванні не менше двох третин членів комісії. Результати голосуванні не менше двох третин членів комісії. Результати голосування заносяться до протоколу робочої групи.

У протоколі фіксуються також пропозиції та висновки щодо вдосконалення мережі організацій, необхідності тієї чи іншої дії відносно окремого напрямку, організацій, галузі в цілому та інші міркування, зокрема, стосовно кількості, типу та доцільності перепрофілювання наукових організацій, які необхідні для науково-технічного і проектного забезпечення галузі.

Доцільно також оцінити затрати, необхідні для підтримки науково-технічного потенціалу галузі при фінансуванні з різних джерел.

Узагальнення оцінки НУ пропонується здійснювати у два етапи:

1) оцінка базових підрозділів (наукових лабораторій). В основу якої покладено якісний аналіз кількісних показників з метою формування висновку;

2) оцінка НУ. В основі якої покладено узагальнення якісних оцінок результативності проведення досліджень з проблематики базових підрозділів.

Узагальнену оцінку НУ проводить робоча група (експертна комісія), створена Міністерством оборони України, іншим органом військового

управління, до сфери управління яких належить науково-дослідна (науково-технічна) установа, що оцінюється, в яку доцільно включити представників фінансового економічних підрозділів під головуванням керівника (його заступника) міністерства, органу військового управління, до сфери управління яких належить науково-дослідна (науково-технічна) установа, що оцінюється. Всі члени комісії (експерти) мають рівні права, а кожен з них – один голос з правом вирішувати.

Експертна комісія:

визначає оцінку рівня наукових досліджень та практичної цінності їх результатів;

аналізує рівень науково-технічного потенціалу науково-дослідної (науково-технічної) установи та ефективність його використання;

оцінює фінансово-економічну діяльність науково-дослідної (науково-технічної) установи.

Результати проведеної експертною комісією експертизи розглядаються та затверджуються колегією міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади, до сфери управління якого належить науково-дослідна (науково-технічна) установа, і подаються до Держкомінформнауки.

Таким чином, можна погодитись з тим, що під час планування НІНТД в системі Міністерства оборони України, повинні бути враховані набутий досвід (певний деякий) та проблемні питання щодо планування воєнно-науковими дослідженнями, досвід інших країн у збройних конфліктах (війнах), тенденції розвитку сучасної воєнної теорії і практики, напрямки розвитку озброєння, новітні досягнення науки і техніки, процедури і стандарти НАТО тощо. Але, на сьогодні обов'язковими, при плануванні НІНТД в системі Міноборони України, повинні бути врахованими питання щодо застосування, підготовки та всебічного забезпечення військ (сил) ЗС України у повсякденній діяльності, антитерористичної операції (операції об'єднаних сил на Сході України) як обов'язкова практична та (або) прикладна спрямованість реалізації очікуваних результатів НІНТД в системі Міністерства оборони України.

Разом з тим, можемо стверджувати, що в наказі Міністерства оборони України від 27.07.2016 № 385 “Про затвердження Положення про організацію наукової і науково-технічної діяльності в системі Міністерства оборони України (зі мінами)”, усі питання щодо особливостей організації НІНТД в системі Міністерства оборони України являються чітко структурованими, враховуються усі заходи оборонного планування на основі спроможностей та виконання інших заходів розвитку складових системи Міністерства оборони України у т.ч. і на перспективу.

Плохута І.С., (НУОУ імені Івана Черняхівського)

## **ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАУКОВОЇ ТА НАУКОВО-ТЕХНІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ВИЗНАЧЕННЯ ДОКУМЕНТІВ ДЛЯ ВНЕСЕННЯ ЗМІН ТА ДОПОВНЕНЬ**

Сьогодні, на шляху України до Європейського наукового простору та необхідності приведення вітчизняної законодавчої бази щодо воєнної науки у відповідність до прийнятих міжнародних стандартів, особливої уваги потребують питання щодо проведення низки заходів стосовно подальшого удосконалення існуючої моделі організації наукової і науково-технічної діяльності, а також нормативно-правової бази (основних нормативних документів з питань організації наукової і науково-технічної діяльності) в системі Міністерства оборони України та Збройних Силах України, з урахуванням принципів та підходів держав – членів і партнерів НАТО, а також нових викликів в Україні – в умовах воєнного стану в державі та війни, розв’язаною Російською Федерацією проти України.

Підтвердженням цього, а також пошуку оптимальних шляхів удосконалення нормативно – правового забезпечення організації наукової і науково-технічної діяльності в системі Міністерства оборони України, являються результати аналізу сучасної моделі організації ННТД, складових існуючої системи наукової діяльності, тенденцій щодо її подальшого розвитку в Україні та результати аналізу питань щодо організації систем воєнно-наукових досліджень у сфері оборони в державах-членах і партнерах НАТО, їх порівняльного аналізу з вітчизняною системою ННТД та поглядів (принципів та підходів до питань планування ННТД на організацію воєнної науки, тощо.

Відомо, що на цей час ННТД в системі Міністерства оборони та Збройних Силах України, організовується і проводиться згідно низки нормативно-правових актів та документів, а саме, відповідно до вимог Конституції України, Законів України “Про наукову і науково-технічну діяльність” та “Про вищу освіту”, інших законів України, Указів Президента України, постанов Верховної Ради України та ряду інших регуляторних (службових) документів Міністерства оборони України і Генерального штабу Збройних Сил України.

Крім того, до нормативно-правових актів, які регламентують окремі складові або види ННТД в системі Міністерства оборони та Збройних Силах України, та нормативних (регуляторних) документів, які визначають напрями і головні завдання для формування потреб Збройних Сил України у науковій (воєнно-науковій) продукції, на цей час віднесені:

Закони України: “Про наукову і науково-технічну експертизу”, “Про інноваційну діяльність”, “Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки”, “Про наукову і науково-технічну експертизу”, “Про державне оборонне замовлення”; “Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій”;

Стратегічний оборонний бюлетень України;

Державна програма розвитку Збройних Сил України на відповідний період;

Державна цільова оборонна програма розвитку озброєння та військової техніки Збройних Сил на відповідний період;

постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України про основні напрями розвитку озброєння та військової техніки на довгостроковий період, питання розвитку критичних технологій у сфері виробництва озброєння та військової техніки тощо;

Положення про організацію наукової і науково-технічної діяльності в системі Міністерства оборони України, затвердженого наказом Міністерства оборони України від 27.07.2016 року №385, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 22.08.2016 року за №1172/29302 (із змінами і доповненнями, внесеними наказами Міністерства оборони України від 11.12.2019 року № 635, від 31.08.2020 року № 306);

накази Міністерства оборони України про результати ННТД у Збройних Силах за попередній рік та завдання щодо її планування на наступний календарний рік;

організаційні вказівки з підготовки пропозицій до Зведеного річного (Перспективного) плану ННТД у Збройних Силах України на календарний рік (перспективу);

плани щодо розробки оперативно-стратегічних, оперативно-тактичних та загальних вимог до перспективних зразків (комплексів, систем) озброєння та військової техніки на календарний рік, впровадження оборонної реформи (дорожня карта оборонної реформи) Збройних Сил України.

Системний аналіз вищезазначених (чинних на теперішній час) нормативно-правових актів (документів)), згідно яких організовується і проводиться ННТД в системі Міністерства оборони України та Збройних Силах України, свідчить про те, що більшість із них відповідають вимогам сьогодення і не потребують ґрунтовного пере опрацювання, навіть в умовах дії правового режиму воєнного стану в державі, введеного Указом Президента України від 24.02.2022 за № 63/2-22 Про введення воєнного стану в Україні.

Разом з тим, за результатами їх аналізу, низка нормативно-правових актів (документів) є такими, що втратили актуальність, та/або не відповідають вимогам часу, у т.ч. на сьогодні – в умовах війни в Україні, а їх змістовне наповнення потребує доопрацювання та/або внесення відповідних доповнень та низки змін. Також на думку виконавців роботи, на теперішній час ще залишаються ряд нерозв'язаних проблемних питань, здебільшого пов'язаних із державним регулюванням наукової і науково-технічної діяльності та з безпосередньою організацією, плануванням та здійсненням цієї діяльності, у тому числі, в системі Міністерства оборони України. До них, на сьогодні можна віднести наступні питання.

До першої групи питань можна віднести:

відсутність у зазначених вище законах України, які регламентують здійснення наукової і науково-технічної діяльності, особливостей організації,

питань планування, а також здійснення ННТД в умовах особливого періоду та правового режиму воєнного стану в державі;

низький рівень координації в аспектах стратегії та розвитку вітчизняної науки між органами державної влади, суб'єктами наукової та науково-технічної діяльності, бізнесом, громадянським суспільством;

недостатні обсяги фінансування наукової і наукової діяльності та відсутність фінансової автономії суб'єктів наукової та науково-технічної діяльності у частині використання коштів;

застаріла дослідницька інфраструктура;

брак дієвих механізмів комунікації між наукою, бізнесом та суспільством;

падіння престижу науковця в Україні, нівелювання цінності наукової праці, і як наслідок, відтік висококваліфікованих кадрів закордон або в інші сфери діяльності;

несистемність дій у напрямку інтеграції вітчизняної науки до дослідницького простору Європи, США та системного використання його можливостей;

відсутність єдиного підходу до оцінки ефективності використання бюджетних коштів, недостатня частка конкурсного фінансування;

низький рівень використання іноземних мов при підготовці наукових кадрів та у процесі розроблення наукових праць, наукових продукту (продукції), і як наслідок, ізолюваність української науки, низький рівень міжнародної наукової комунікації, незадовільна поширеність результатів наукового пошуку українських вчених закордоном, проблеми з доступом до міжнародних наукометричних баз даних (бібліографічних баз).

До проблемних питань нормативно-правового забезпечення, які пов'язані з безпосередньою організацією та здійсненням наукової і науково-технічної діяльності в системі Міністерства оборони України можна віднести:

питання щодо планування ННТД, яке є основою організації наукової діяльності в системі Міністерства оборони України в аспекті необхідності змін до підходів планування ННТД в системі Міністерства оборони України відповідно до процедур оборонного планування на основі спроможностей;

питання стосовно застосування сучасних підходів та інструментів організації ННТД в системі Міністерства оборони України та Збройних Силах України в аспекті зміни в системі управління зазначеною діяльністю за прикладом тих інструментів та підходів, які на сьогодні використовуються в державах-членах і партнерах НАТО;

питання щодо особливостей організації наукової і науково-технічної діяльності в умовах особливого періоду та дії правового режиму воєнного стану в державі;

питання щодо визначення головних наукових установ в Україні за воєнно-науковою (науково-технічною) проблемою, завданням, проектом або розробкою воєнно-наукової продукції, тощо;

питання щодо формування та реалізації національних, державних, галузевих, міжгалузевих, інноваційних воєнно-наукових та науково-технічних програм і проектів державного значення у сфері оборони держави;

питання щодо військово-технічного співробітництва з іншими державами на підставі міжнародних договорів України в порядку і на умовах, визначених законодавством України, тощо.

Основною формою регулюючого впливу держави на сферу наукової і науково-технічної діяльності є формування нормативно правової бази у цій сфері. Реформа наукової сфери, започаткована новим Законом “Про наукову і науково-технічну діяльність” гальмується, зокрема, через його незадовільне впровадження. Імплементация нового законодавства потребує істотних змін у нормативно-правовій базі, що регулює відносини у науковій та науково-технічній сфері. Процес імплементации передбачає здійснення системи конкретних заходів із розроблення та запровадження нормативно-правового забезпечення механізмів його реалізації. На реалізацію норм Закону України “Про наукову і науково-технічну діяльність” необхідна розробка нових та внесення змін до чинних нормативно правових актів.

Актуальним є питання взаємоузгодження законодавства про освіту, науку та інноваційну діяльність. Потребують оновлення та приведення у відповідність до Закону України “Про наукову і науково-технічну діяльність” закони: “Про наукову і науково-технічну експертизу”, “Про наукову і науково-технічну інформацію”.

З метою забезпечення реформування науково-технічної сфери на інноваційних засадах необхідно внести зміни у закони України “Про інноваційну діяльність”, “Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки”, “Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій”.

Зазначені зміни мають бути спрямовані на розвиток конкурсного фінансування, створення механізмів визначення стратегічних напрямків розвитку науки, втілення результатів наукових напрацювань у виробництво.

З урахуванням положень останніх змін Законів України “Про наукову і науково-технічну діяльність” та “Про вищу освіту”, а саме, закладених нових базових принципів фінансування науки за рахунок бюджетних коштів потрібно внести зміни у “Порядок формування тематики наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок, що фінансуються за рахунок коштів державного бюджету” затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 11 січня 2018 р. № 13.

Крім того, необхідним є створення нормативно-правової бази для забезпечення діяльності Національної ради з питань розвитку науки і технологій, Національного фонду досліджень, дослідницьких університетів та державних ключових лабораторій, розробка типових нормативно-правових документів, таких як, положення про спільні лабораторії, кафедри, факультети, навчально-наукові центри та комплекси тощо.

Вкрай важливо прийняття підзаконних нормативно-правових актів, які спрямовані на врегулювання питань наукових відряджень і стажувань, зокрема, довгострокових закордонних, під час яких за науковим працівником зберігається робоче місце.

Існує нагальна потреба деталізації законодавчих норм в підзаконних нормативно-правових актах. Так, відповідно до пункту 6 частини 8 статті 21

Закону України “Про наукову і науково-технічну діяльність”, Науковий комітет з метою реалізації функцій Національної ради України з питань розвитку науки і технологій проводить експертизу нормативно-правових актів Кабінету Міністрів України і центральних органів виконавчої влади на предмет відповідності інтересам та засадам державної політики у сфері наукової і науково-технічної діяльності, надає відповідні рекомендації. У зв’язку з вищезазначеним, необхідно розробити порядок надання таких рекомендацій, встановлення обов’язковості їх розгляду суб’єктами видання актів.

Крім того, здійснення експертизи на стадії розробки проектів нормативно-правових актів потребує відповідних змін до Регламенту Кабінету Міністрів України.

У чинному законодавстві України відсутня чіткість щодо питання системи центральних органів виконавчої влади, їх функцій та повноважень. Частиною 1 статті 21 Закону України “Про Кабінет Міністрів України” встановлено, що міністерства та інші центральні органи виконавчої влади «забезпечують проведення державної політики у відповідних сферах суспільного і державного життя». А вже у Законі України “Про центральні органи виконавчої влади” (ч. 1 ст. 6) вказується вже, що міністерство «забезпечує формування та реалізацію державної політики в одній чи декількох сферах», а інші «центральні органи виконавчої влади утворюються для виконання окремих функцій з реалізації державної політики» (ч. 1 ст. 16). Зазначені положення цих законів щодо визначення понять «міністерство» та «центральні органи виконавчої влади» через зміст їх діяльності не узгоджуються між собою і погребують уточнення.

Аналіз чинного законодавства, що забезпечує державне управління та статус і повноваження суб’єктів, дає можливість звернути увагу на існування проблеми повноти і внутрішньої узгодженості правових норм, відсилочних норм у актах, що мають безпосередньо регулювати відносини, колізійності норм. Необхідно привести у відповідність до законодавства та існуючої структури органів виконавчої влади норми законодавчих актів щодо органів, які ліквідовані чи реорганізовані. Зокрема, відповідно до чинної норми статті 28 Закону України “Про наукову і науково-технічну експертизу” державне управління у сфері наукової і науково-технічної експертизи здійснюється Кабінетом Міністрів України, центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері науки, і центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері наукової, науково-технічної діяльності.



**Порядок оформлення та подання тез доповідей до науково-практичної конференції “Актуальні проблеми розвитку військової освіти і науки: шляхи їх вирішення” Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського**

Щорічна науково-практичної конференції “Актуальні проблеми розвитку військової освіти і науки: шляхи їх вирішення” проводиться науково-дослідним управлінням проблем розвитку військової освіти та науки Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського.

**Основні тематичні напрями конференції:**

Актуальні проблеми розвитку військової освіти  
Актуальні проблеми підготовки військових фахівців  
Актуальні проблеми розвитку військової науки

**Вимоги до технічного оформлення тез доповідей**

Оформлення статей здійснюється з дотриманням таких основних правил:

*відповідність* Держстандарту ДСТУ 8302: 2015;

*мова тез* – українська;

*на першій сторінці* тексту у правому верхньому куті друкуються (шрифтом 14, вирівнювання справа): науковий ступінь; вчене звання; прізвище, ім'я автора; назва організації, в якій працює автор;

*заголовок тез* (після пропуску в один інтервал друкується великими літерами (шрифт 14, жирно, вирівнювання посередині);

*тези доповіді* виконується у форматі А4 шрифтом 14 (Times New Roman), в редакторі Microsoft Word, через один інтервал, з відступами на початках абзаців 1,25 см, з полями: верхнє – 2 см, нижнє – 2 см, ліве – 2 см, праве – 2 см; обсяг тез до 4 сторінок, як правило, повністю заповнених.

*Організаційний комітет залишає за собою право не розглядати тези доповіді:*

не відповідає вимогам до оформлення та до наукового стилю викладу матеріалу;

не має наукової новизни та практичної значущості;

не відповідає тематиці конференції;

виконана з використанням автоматичного комп'ютерного перекладача;

не відредагована (містить граматичні та стилістичні помилки);

порушено етику наукових досліджень, зокрема, якщо у тезах виявлено плагіат.

## ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ

Науково-практичної конференції

**“Актуальні проблеми розвитку військової освіти  
і науки: шляхи їх вирішення”**

**26 жовтня 2022 року**

Відповідальний за випуск *С.К. Горбачевський*

---

Підписано до друку 07. 11. 22. Формат 60x84 1/16  
Зам. 453. Обл-вид.арк. 10,26. Друк. арк. 22,5. Тираж 100 прим.  
Друкарня НУОУ імені Івана Черняхівського

---