



Модернізація управління кадрами у Збройних силах України під час військового конфлікту: Підготовка молодих офіцерів

*Олег Семененко¹, Лілія Семененко², Роман Сірченко²,
Марія Ярмольчук³, Віталій Кострач¹*

¹ *Центральний науково-дослідний інститут Збройних сил України, Київ, Україна*

² *Національний університет оборони України, Київ, Україна*

³ *Кафедра військової підготовки Національного авіаційного університету, Київ, Україна*

Анотація: В умовах триваючого військового конфлікту з Російською Федерацією модернізація системи управління кадрами Збройних сил України набуває першорядного значення. Ефективна підготовка молодих офіцерів стає стратегічним завданням зміцнення обороноздатності країни та гарантування національної безпеки. Метою цього дослідження є глибокий аналіз та обґрунтування шляхів модернізації системи управління кадрами Збройних сил України в умовах поточного військового конфлікту з акцентом на покращення підготовки та навчання нового покоління офіцерів. Воно базується на статистичному аналізі даних, отриманих шляхом експертного аналізу та опитування висококваліфікованих фахівців. Дослідження показало, що існуюча система управління кадрами Збройних сил України потребує суттєвих змін для відповідності сучасним викликам бойових дій. Зокрема, необхідно впроваджувати передові методи навчання та використовувати сучасні технології підготовки офіцерів. Крім того, необхідно вдосконалювати організаційні структури, які забезпечують підготовку офіцерів, включаючи перегляд програм, адаптацію до сучасних конфліктів і запровадження міжнародних стандартів навчання. Треба враховувати психологічні та соціальні аспекти планування й розвитку офіцерів.

ського корпусу для забезпечення довгострокової стабільності та ефективності. Особливу увагу слід приділяти впровадженню міжнародного досвіду та співпраці з країнами-партнерами, обміну досвідом, спільним навчанням та програмам навчання.

Ключові слова: обороноздатність, безпека, методи навчання, педагогічні інновації, міжнародний досвід, партнерство.

Вступ

Модернізація системи управління кадрами Збройних сил України є одним з найважливіших та найактуальніших завдань, що стоять перед країною в умовах триваючого військового конфлікту з Російською Федерацією. В умовах сучасних геополітичних викликів національна безпека та обороноздатність України стали найвищим пріоритетом для політичного й військового керівництва. Успіх модернізації та підготовки нового офіцерського корпусу Збройних сил України має вирішальне значення не лише для ефективних військових дій, а й для загальної стабільності та безпеки країни.

Проблема полягає в тому, що існуюча система управління кадрами потребує значної модернізації для ефективного реагування на сучасні виклики та загрози. Традиційні підходи й методи недостатні в умовах сучасних військових конфліктів. Для ефективної підготовки нового покоління офіцерів необхідно розробити сучасні навчальні програми, впроваджувати інноваційні методи навчання та оцінювати їх ефективність. Сучасні конфлікти вимагають від армій використання високотехнологічної техніки та ефективних засобів зв'язку. Тому задача полягає у використанні передових технологій та забезпеченні інформаційної безпеки під час підготовки молодих офіцерів Збройних сил України. В умовах затяжних конфліктів особовий склад повинен мати високу психологічну стійкість і вміти ефективно діяти у стресових ситуаціях. Отже, існує гостра необхідність комплексної психологічної підготовки.

Наш аналіз останніх публікацій у цій галузі виявив ряд недоліків і прогалин у науковому розгляді проблеми. Деякі дослідження зосереджуються виключно на технічних аспектах модернізації, нехтуючи соціально-психологічною стороною, важливою для планування та розвитку офіцерського корпусу. Інші праці аналізують загальні стратегії управління, не торкаючись практичних аспектів навчання та підготовки офіцерів.

Дослідження Кирпенка з колегами зосереджено на визначенні критеріїв і показників оцінки розвитку методичної компетентності майбутніх офіцерів-фахівців з фізичної підготовки для Збройних сил України¹. У дослідженні розглянуто ключові аспекти, пов'язані з оцінкою фізпідготовки офіцерів, але

¹ Євгеній Кирпенко, Василь Ягупов, Сергій Жембровський, "Критерії та показники діагностування сформованості методичної компетентності в майбутніх офіцерів – фахівців із фізичної підготовки Збройних сил України", *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка*, № 1 (2023): 200-211, <https://doi.org/10.25128/2415-3605.23.1.26>.

не аналізуються конкретні методи й стратегії, котрі можна використати для впровадження цих результатів в освітній процес. Крім того, автори не розглядали потенційного впливу рівня методичної компетентності на загальну готовність офіцерів до управління під час військового конфлікту. У дослідженні також не розглядалась можливість використання інноваційних методів для оцінки методичної компетентності.

Дослідження О. Станішовського націлені на підвищення якості підготовки майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах². Автор пропонує використовувати об'єктивні методи оцінки успішності слухачів для визначення ефективності освітнього процесу, застосовувати сучасні техніки та методи навчання для підвищення якості навчання й підготовки, а також враховувати різні спеціальності та напрямки у комплексній підготовці офіцерів. Однак у дослідженні не розглядався вплив соціального середовища та психологічних факторів на навчання та підготовку майбутніх офіцерів, міжнародні стандарти та практики.

У роботі Серпухова з колегами аналізуються методи ефективного навчання та впровадження міжнародного досвіду у підготовці та застосуванні підрозділів сил спеціальних операцій Збройних сил України³. Зокрема, у дослідженні визначені ключові категорії інформації, важливі для успішної підготовки та застосування підрозділів у ході спецоперацій. Крім того, розглянуті результати навчання та вплив різних методів на підвищення ефективності роботи спецпідрозділів. Дослідження авторів робить істотний внесок у розуміння часових та інформаційних аспектів навчання, але не пропонує конкретних шляхів поліпшення методики підготовки офіцерів.

В. Ларин з колегами аналізують роль освіти у забезпеченні національної безпеки, приділяючи особливу увагу навчання у Збройних силах України⁴. Дослідження підтверджує ефективність використання передових методів і технологій навчання. Наголошується на важливості розробки та впровадження освітніх програм для підготовки кваліфікованих кадрів Збройних сил України. Однак у дослідженні не розглядається вплив геополітичної обстановки та міжнародних відносин на освітні програми, не розглянуті аспекти кадрової політики.

² Станішовський Артур Степанович, "Напрями підвищення якості підготовки майбутніх офіцерів у військових вищих навчальних закладах", *Науковий вісник Сіверщини* 10, № 1 (2023): 235-251, <https://doi.org/10.32755/sjeducation.2023.01.235>.

³ Олександр Серпухов та ін., "Видово-часовий аналіз інформації для вивчення та впровадження досвіду підготовки і застосування підрозділів Збройних Сил України", *Сучасні інформаційні системи* 7, № 1 (2023): 41-46, <https://doi.org/10.20998/2522-9052.2023.1.07>.

⁴ В.В. Ларін, В.П. Гмиря, Л.В. Романовська, "Роль освіти в забезпеченні національної безпеки: підготовка наукових кадрів для Збройних сил України", *Збірник наукових праць Державного науково-дослідного інституту випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки* 17, № 3 (2023): 137-142, <https://doi.org/10.37701/dndivsovt.17.2023.16>.

О. Юрьєв аналізує різні аспекти формування готовності офіцерів до ефективного командування в умовах сучасного військового конфлікту⁵. У дослідженні пропонується концептуальний підхід до оцінки готовності офіцерів до командування та управління з урахуванням специфіки сучасних військових конфліктів. Автор докладно аналізує компоненти готовності офіцерів, включаючи технічну, організаційну, стратегічну та психологічну готовність. Але у дослідженні не розглядаються сучасні військові конфлікти в контексті міжнародних стандартів і спільних стратегій країн-партнерів. Крім того, нема аналізу впровадження та використання передових методів та інновацій для перевірки готовності до керівництва військовими операціями.

Враховуючи набутий досвід і результати попередніх досліджень, метою цього дослідження є глибокий аналіз та обґрунтування шляхів модернізації системи управління кадрами Збройних сил України в умовах воєнного конфлікту з Російською Федерацією. Основні завдання дослідження:

- *Проаналізувати поточний стан системи управління кадрами Збройних сил України: включає визначення сильних і слабких сторін існуючої системи управління з урахуванням викликів поточного воєнного конфлікту.*
- *Визначити найбільш критичні аспекти, що потребують змін: включає визначення ключових областей і проблем, які вимагають найбільшої уваги та втручання для підвищення ефективності управління кадрами.*
- *Розробити пропозиції з модернізації системи управління: включає вироблення конкретних рекомендацій і пропозицій з удосконалення системи управління кадрами для підвищення її ефективності та адаптації до сучасних умов ведення бойових дій.*

Матеріали та методи

В умовах воєнного конфлікту з Російською Федерацією питання ефективного управління особовим складом Збройних сил України набуває першорядного значення. Модернізація системи управління необхідна для забезпечення високої бойової готовності та адаптації до сучасних викликів і загроз. Для досягнення цілей дослідження застосовувалися різні методи аналізу та обґрунтування шляхів модернізації системи управління особовим складом Збройних сил України, включаючи опитування та анкетування кваліфікованого персоналу і статистичний аналіз даних, отриманих в ході експертного аналізу.

⁵ О. Юрьєв, "Суть, структура та зміст управлінської готовності майбутніх офіцерів Збройних Сил України в сучасних умовах ведення бойових дій", *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка* 51, no. 3 (2022): 11-14, <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2022.51.11-14>.

Для дослідження було обрано комбінований підхід, що поєднує кількісні (опитування) та якісні (експертний аналіз) методи. Цей підхід дозволив отримати глибокі всебічні дані про поточний стан системи управління кадрами Збройних сил України.

Експертний аналіз та опитування проводились у Національному університеті оборони України – провідному навчальному та науковому закладі України в галузі військового управління. Для забезпечення об'єктивності дослідження та його відповідності існуючим стандартам було створено експертну групу. До складу групи увійшли сто учасників, які представляли різні сфери військової діяльності та управління, в тому числі офіцери різних рангів і спеціальностей з досвідом військової служби, командування військовими частинами, планування і ведення бойових дій; викладачі військових навчальних закладів та академій, що спеціалізуються на підготовці офіцерів та управлінні військовою організацією; вчені та дослідники, які займаються управлінням кадрами та військовою підготовкою.

Для оцінки ефективності запропонованих стратегій модернізації системи управління кадрами Збройних сил України використовувався експертний аналіз. Анкета (див. Додаток 1) була роздрукована та видана учасникам дослідження у паперовому вигляді. Вона була розроблена для оцінки різних питань модернізації системи управління кадрами. Питання охоплювали різні аспекти, включаючи навчальні програми, підготовку офіцерів та використання сучасних методів. Кожна анкета заповнювалася в умовах повної конфіденційності, щоб забезпечити незалежність учасників та уникнути впливу зовнішніх факторів. Після того, як експерти заповнили анкети, зібрані дані були оброблені та проаналізовані з використанням низки складних методів, для повної та точної оцінки відповідей експертів. Спочатку для узагальнення даних застосовувалась описова статистика, що дало чітке уявлення про загальні тенденції та розподіл відповідей. Сюди входив розрахунок середніх значень для визначення середнього рівня згоди (підтримки) запропонованих стратегій модернізації системи управління кадрами Збройних сил України. Для глибшого вивчення даних застосовувалися методи дедуктивної статистики з метою оцінки взаємозв'язку між різними змінними та виявлення значущих закономірностей чи відмінностей у відповідях. Це включало використання t-тестів або ANOVA (дисперсійний аналіз) при порівнянні більш ніж двох груп для виявлення статистично значущих відмінностей у думках серед різних армійських звань чи спеціальностей. Крім того, проводився тематичний аналіз відкритих відповідей для виділення якісних ідей. Сюди входило кодування даних за темами або категоріями, що дозволило виявити спільність та відмінності думок про потребу модернізації системи управління кадрами.

Поєднання кількісних і якісних методів аналізу даних забезпечило комплексність експертних оцінок, що сприяло глибокому розумінню сильних і слабких сторін нинішньої системи управління кадрами та сфер, які найбільше потребують модернізації. Такий змішаний підхід забезпечив широту

та глибину дослідження даних, що дозволило виробити всебічні висновки та рекомендації.

Були розраховані середні значення для визначення загального рівня підтримки запропонованих стратегій. На основі результатів експертного аналізу були вироблені рекомендації для виявлення найбільш ефективних стратегій модернізації системи управління кадрами. Використання експертного аналізу забезпечило об'єктивність – найважливішу характеристику прийняття обґрунтованих рішень про модернізацію системи управління кадрами.

Після експертного аналізу було проведено опитування членів експертної групи. Перед тим була ретельно розроблена анкета з повним переліком проблемних аспектів навчання молодих офіцерів. Респондентам була роздана анкета і запропоновано вибрати п'ять найважливіших критеріїв, які, на їхню думку, потребують змін (Додаток 1).

Після збору заповнених анкет дані були оброблені та проаналізовані. Кожному обраному критерію було присвоєно певну вагу в аналізі. Результати опитування співставлялися для виявлення загальних тенденцій і визначення найбільш критичних критеріїв для внесення змін. На підставі цих результатів були зроблені висновки про те, які аспекти потребують найбільшої уваги та, відповідно, змін у системі управління кадрами Збройних сил України.

Важливим етапом дослідження є описовий аналіз даних, оскільки він дозволяє виявити закономірності, взаємозв'язки та значні відмінності у наборі даних. У цьому дослідженні статистичний аналіз використовувався для обробки та тлумачення результатів експертного аналізу та опитування. Первинний аналіз включав побудову графіків та діаграм, а також розрахунок основних статистичних показників. Цей етап дав загальне уявлення про розподіл оцінок експертів.

Усі методи використовувалися для комплексного аналізу та вироблення конкретних рекомендацій з модернізації системи управління кадрами Збройних сил України. Об'єднання цих методів дало об'єктивні, придатні для дослідження дані, які лягли в основу наступних висновків і пропозицій.

У дослідженні використовувалися різні джерела та матеріали для всебічного розгляду ситуації та вироблення науково обґрунтованих рекомендацій. Для аналізу існуючих даних та оцінки ефективності різних стратегій управління кадрами використовувалися аналітичні звіти та дослідження. Вивчення нормативних актів, що регулюють діяльність Збройних сил України, дозволило зрозуміти діючу систему управління та з'ясувати можливості її модернізації. Структуровані анкети використовувалися для збирання відгуків та оцінок від офіцерів, які використовують у своїй роботі різні стратегії. Враховувалися й ширші аспекти, такі, як технологічні інновації, психологічні аспекти управління та соціальні фактори, здатні вплинути на ефективність різних стратегій. Усі ці матеріали та джерела використовувалися для отримання науково обґрунтованих висновків та рекомендацій з модернізації системи управління кадрами Збройних сил України.

Дослідження

Добре відомо, що сучасні військові конфлікти вимагають не лише військової сили, а й високого рівня організаційної та стратегічної готовності збройних сил. Наше дослідження є особливо актуальним і необхідним у цьому контексті, оскільки воно важливе для забезпечення національної безпеки та оборони України. Аналіз виявив ключові напрями підготовки молодих офіцерів, що потребують модернізації, та дозволив виробити конкретні рекомендації з удосконалення системи управління кадрами Збройних сил України. Його значення полягає у вкладі в розробку та реалізацію стратегій, які підвищують ефективність і готовність Збройних сил України до виконання завдань, що виникають у сучасних військових конфліктах.

Аналіз нинішнього стану системи управління кадрами

Однією із основних цілей дослідження був аналіз поточного стану системи управління кадрами Збройних сил України. Дослідження виявило сильні та слабкі сторони існуючої системи, важливі аспекти, що вимагають модернізації, та надало практичні рекомендації з підвищення ефективності й готовності Збройних сил до вирішення завдань сучасного військового конфлікту.

Аналізуючи нинішні методи підготовки молодих офіцерів, можна виділити кілька сильних сторін існуючої системи управління, особливо враховуючи сучасні виклики. Однією з важливих сильних сторін є співпраця з партнерами та іншими країнами (Рис. 1). Україна бере активну участь у міжнародних військових операціях і спільних навчаннях, що сприяє обміну передовим досвідом та зміцненню міжнародного співробітництва. Така співпраця підвищує професійність українських офіцерів, дозволяє адаптуватися до нинішніх геополітичних реалій та досягати спільних стратегічних цілей.

Ще однією сильною стороною є наявність можливостей для професійного розвитку та навчання. Українські офіцери можуть відвідувати курси підвищення кваліфікації з широкого спектру військових спеціальностей, різноманітні семінари та практикуми. Участь у міжнародних навчаннях і військових операціях дозволяє офіцерам набувати нових знань і навичок, а також освоювати різні підходи до вирішення військових задач.

Крім того, однією із сильних сторін системи управління кадрами Збройних сил України є високий рівень теоретичної підготовки офіцерів. Офіцери мають великі знання в галузі військової науки, що дозволяє їм краще розуміти суть військових процесів і приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Вони також навчені аналізувати складні ситуації війни, враховуючи безліч факторів і потенційних ризиків⁶.

Ці моменти показують, що система управління кадрами в Україні має міцну основу та відкрита для співпраці з партнерами, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження сучасних технологій.

⁶ Торічний, Денисенко, "Науково-дослідницька компетентність у системі військово-професійної освіти майбутніх офіцерів".

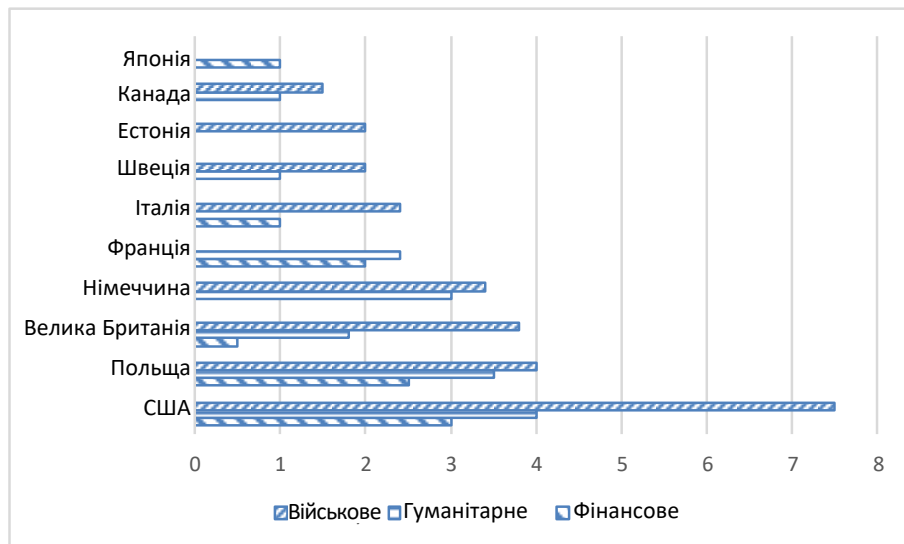


Рис. 1: Співробітництво України з іншими країнами під час війни⁷

Результати опитування та анкетування висококваліфікованих фахівців допомогли виявити низку негативних моментів у підготовці молодих офіцерів. Серед них – недостатній рівень практичних навичок. Багато хто зазначив, що практичною підготовкою в процесі навчання часто нехтують. Респонденти наголосили на необхідності більш інтенсивної підготовки, військових ігор та практичного досвіду використання спеціальної техніки.

Ще однією важливою проблемою є недостатня медична підготовка, особливо надання невідкладної допомоги на полі бою. Багато респондентів наголосили на необхідності покращення медичної підготовки, наголосивши, що офіцери мають бути краще підготовлені до надання невідкладної допомоги в бойових умовах.

Нестача сучасної техніки для підготовки молодих офіцерів була названа однією з найкритичніших проблем управління кадрами. Значна частина військової техніки в Україні застаріла, має обмежені можливості, її ресурс вичерпано. Така ситуація ускладнює навчання офіцерів і знижує їхню функціональну готовність. Для підготовки офіцерів потрібні тренажери, особливо в умовах віртуальних чи реальних бойових дій. Відсутність такої техніки ускладнює практичну підготовку офіцерів.

⁷ Олександр Торічний, Євгеній Денисенко, "Науково-дослідницька компетентність у системі військово-професійної освіти майбутніх офіцерів", *Українська професійна освіта*, № 11 (2022): 142-149, <https://doi.org/10.33989/2519-8254.2022.11.275575>.

Низький рівень мотивації майбутніх офіцерів є серйозною проблемою, яка впливає на якість їхньої підготовки та готовність виконувати свої обов'язки у складних умовах війни. Стресові ситуації, військові конфлікти та вимоги до служби можуть погіршувати психологічний стан офіцерів. Відсутність системи психологічної підтримки та недостатня увага до психічного здоров'я можуть ще більше знизити мотивацію. Крім того, на мотивацію та віру в успіх суттєво впливає відсутність належної підтримки та заохочення з боку вищих командирів і начальників. Відмінності в цінностях та установках між начальниками та підлеглими також можуть вплинути на сприйняття цілей і задач служби, ще більше впливаючи на мотивацію. Ще однією проблемою є неготовність до психологічного стресу. Недостатня увага до психологічної підготовки залишає майбутніх офіцерів непередбаченими до психологічного стресу військової служби. Відсутність навичок подолання стресу та емоцій може погіршити емоційний стан офіцерів під час виконання ними своїх обов'язків. Крім того, недостатня підготовка та моделювання стресових ситуацій можуть завадити їм адекватно реагувати в екстремальних умовах. Ці аспекти вказують на необхідність серйозної психологічної підготовки, яка гарантує здатність офіцерів ефективно виконувати свої обов'язки та справлятися з психологічними проблемами під час військового конфлікту. Підбиваючи підсумки, можна сказати, що ці питання мають вирішальне значення для ефективної підготовки молодих офіцерів, вимагають пріоритетної уваги та внесення змін.

Визначення найбільш критичних потреб модернізації

У контексті викликів триваючого військового конфлікту особливу увагу слід приділити критичним аспектам, що вимагають негайних змін в управлінні кадрами. Було проведено опитування висококваліфікованих фахівців для виявлення найбільш критичних аспектів, які потребують змін. В опитуванні взяли участь близько 100 військових експертів та спеціалістів з великим досвідом військового управління та підготовки офіцерів. Респонденти отримали анкети з повним списком недоліків підготовки молодих офіцерів і мали вибрати п'ять найбільш важливих аспектів, що вимагають змін.

Результати опитування виявили низку критичних аспектів управління кадрами, які потребують змін (Рис. 2). Найбільш гострою проблемою виявилась необхідність покращення практичних навичок – 67% респондентів вказали на цю проблему. Вони відмітили недостатність практичної підготовки офіцерів та підкреслили необхідність більш інтенсивних практичних занять, включаючи тренажери та навчання в умовах, максимально наближених до реальних бойових ситуацій.

Крім того, 53% респондентів наголосили на необхідності вдосконалення системи атестації та відбору офіцерів. Вони назвали існуючі процедури оцінки та відбору офіцерів неадекватними і запропонували більш об'єктивні критерії. Вони також рекомендували використовувати сучасні методи та інструменти оцінки кандидатів для забезпечення більш ефективного та якісного відбору.

Ще одним критичним аспектом є заміна викладачів, при цьому 51% респондентів наголосили на потребі в інструкторах з практичним бойовим досвідом. Вони наголосили на важливості систематичного підвищення кваліфікації викладацького складу з тим, щоб їхні знання та навички залишалися актуальними та відповідали реаліям сучасного військового конфлікту.

Іншим важливим аспектом, на який звернули увагу, є підготовка до психологічного стресу, причому 45% респондентів наголосили на важливості психологічної підготовки офіцерів. Вони відмітили необхідність формування психологічної стійкості та адаптивних навичок, які дозволять офіцерам ефективно впоратися зі складними ситуаціями та стресом.

Підвищення мотивації, на важливості якої наголосили 41% респондентів, є ще одним важливим аспектом, що потребує уваги. Респонденти відмітили необхідність підвищення мотивації офіцерів шляхом створення стимулів для саморозвитку та професійного зростання. Вони також вказали на важливість впровадження комплексної системи винагород для визнання та заохочення високих результатів, що сприятиме формуванню більш мотивованого та відданого офіцерського корпусу.

Результати опитування є важливим джерелом інформації для подальшого розвитку та модернізації системи управління кадрами Збройних сил України. Вони чітко показали ключові галузі, що вимагають поліпшення підготовки молодих офіцерів, особливо в умовах військового конфлікту. Вирішуючи виявлені проблеми, Збройні сили України зможуть підвищити загальну ефективність і здатність протистояти сучасним військовим викликам.

Шляхи модернізації системи підготовки

Модернізація системи підготовки офіцерських кадрів є найважливішим кроком на шляху підвищення ефективності та відповідності Збройних сил України сучасним викликам і загрозам.

Посилення практичної підготовки

Посилення практичної підготовки офіцерів важливе для забезпечення їхньої готовності до ефективної служби в сучасних умовах. Для кращого засвоєння практичних навичок доцільно використовувати комп'ютерні тренажери та програми, які забезпечують підготовку офіцерів в умовах, максимально наближених до реальних бойових ситуацій. Це дозволить відтворювати різні сценарії та аналізувати дії у віртуальному середовищі⁸.

Крім того, вкрай важливо покращити та розширити навчальну базу. Це передбачає модернізацію та розширення існуючих полігонів і зон практичної підготовки. Учасники повинні мати можливість працювати в умовах, максимально наближених до реальних. Також необхідно розробляти та відп-

⁸ Tomáš Havlík et al., "Wargaming Simulator MASA SWORD for Training and Education of Czech Army Officers," *Proceedings of the 16th European Conference on Games Based Learning* 16, no. 1 (2022): 811-813, <https://doi.org/10.34190/ecgbl.16.1.914>.

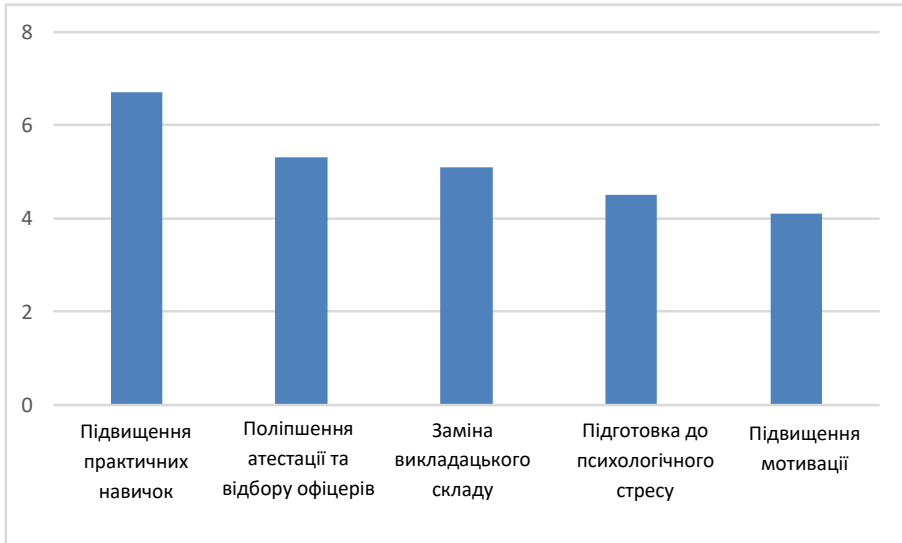


Рис. 2: Елементи системи підготовки молодих офіцерів, що потребують змін

рацьовувати різні сценарії та тактичні завдання, що дозволить офіцерам набувати необхідних навичок у різних бойових умовах. Офіцери повинні працювати з сучасною військовою технікою та озброєнням, включаючи навчання експлуатації та обслуговуванню реальних систем, які вони застосовуватимуть на практиці. Це суттєво підвищить рівень практичних навичок⁹.

Аналіз минулих військових конфліктів та сучасних сценаріїв однаково важливий, оскільки він дасть офіцерам практичні знання для виконання бойових задач. Нарешті, використання технологій віртуальної реальності для створення віртуальних бойових ситуацій і навчання дозволить офіцерам набувати навичок у віртуальному середовищі¹⁰.

Поліпшення системи оцінки та відбору офіцерів

Поліпшення системи оцінки та відбору офіцерів має вирішальне значення для якісного командування та управління. Цей процес вимагає об'єктивних оцінок на основі чітко визначених критеріїв. Процес має бути справедливим і прозорим для всіх кандидатів. Для цього корисно визначити чіткі критерії

⁹ Lorinzo Foxworth, "A Grounded Theory Study of Training Transfer among Army Non-commissioned Officers," *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture* 3, no. 2 (2012): 30-58, <https://doi.org/10.1002/jpos.20101>.

¹⁰ Олег Маслій, Валентина Воловник, Олександр Бабенко, "Формування фахової компетентності майбутніх офіцерів забезпечення військ (сил) логістики ЗСУ", *Професійна освіта: методологія, теорія та технології*, № 11 (2020): 134-158, <https://doi.org/10.31470/2415-3729-2020-11-134-158>.

та стандарти, яким мають відповідати кандидати, для покращення їхніх навичок. Ці критерії можуть включати рівень освіти, практичний досвід і результати навчання. Виявити сильні та слабкі сторони кандидатів допоможе аналіз та оцінка результатів підготовки, навчань, участі у військових операціях та інших аспектів практичної діяльності.

Забезпечити об'єктивну оцінку кандидатів може залучення експертів та інструкторів з практичним досвідом військової служби. Крім того, використання сучасних технологій і методів тестування дозволить об'єктивно визначити рівень підготовки та кваліфікації кандидатів. Оцінку слід проводити регулярно, щоб визначити необхідність подальшого навчання та оновлення знань.

З огляду на відсутність реального досвіду у молодих офіцерів, було б дуже корисно створити систему наставництва. Ця система забезпечить підтримку та керівництво, допомагаючи молодим офіцерам підвищувати свої навички та адаптуватися до військової обстановки¹¹. Реалізація всіх запропонованих змін може значно покращити систему оцінки та відбору офіцерів, зробивши її більш об'єктивною та ефективною.

Заміна викладацького складу людьми з практичним досвідом

Заміна викладацького складу – важливий крок у вдосконаленні системи підготовки офіцерів Збройних сил України. Вона дозволить забезпечити більш високий рівень професійної підготовки майбутніх офіцерів і підготувати їх до вирішення сучасних викликів та завдань. По-перше, доцільно проводити конкурси та відбирати викладачів на основі високої кваліфікації та практичного досвіду військової служби. Необхідно встановити високі стандарти освіти, практичного досвіду та професійної підготовки викладачів. Крім того, слід запровадити систему контролю та оцінки діяльності викладачів для забезпечення якості освіти.

Можна організувати регулярне стажування та курси для викладачів, щоб знайомити їх з новітніми методами навчання та сучасними стратегіями. Треба залучати до освітнього процесу діючих офіцерів. Якщо доручати навчання військовим спеціалістам, слухачі отримають більше практичного досвіду. Крім того, було б корисно застосовувати сучасні методи навчання, що наближають практичну підготовку до реальних військових ситуацій, та використовувати актуальну інформацію і методичні матеріали для підвищення якості навчання¹².

¹¹ Phatya Bahadur Khadka, "The Relevance of Psychological Testing in the Selection of Army Officers," *Unity Journal* 4, no. 1 (2023): 227-238, <https://doi.org/10.3126/unity.j.v4i01.52243>.

¹² Наталія Черниш, "Передумови становлення і чинники розвитку правової освіти офіцерів у вищих військових навчальних закладах України (середина XX – початок XXI століття)", *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету* 4 (2022): 45-53, <https://doi.org/10.31499/2307-4906.4.2022.270287>.

Більш якісна підготовка до психологічного стресу

Ефективна психологічна підготовка має вирішальне значення для офіцерів у військових конфліктах, з властивими їм стресом та емоційною напругою. Ретельно спланована програма психологічної підготовки може значно підвищити рівень готовності та ефективність військових операцій. Доцільно планувати індивідуальну психологічну підготовку на основі аналізу особистих рис і психологічних потреб кожного солдата. Крім того, рекомендується імітація ситуацій та використання тренажерів для навчання реагуванню на екстремальні ситуації. Важливе значення має тренування психологічної стійкості підрозділів, при особливій увазі до розвитку навичок взаємної підтримки та ефективного спілкування в умовах стресу та напруження. Також доцільно впроваджувати систему психологічного моніторингу та відстеження психоемоційного стану. Для досягнення цих цілей корисна регулярна допомога професійного психолога та консультації з фахівцями-психотерапевтами, а інформування про психічне здоров'я та особисті психологічні ресурси кандидатів має вирішальне значення для ефективної саморегуляції¹³.

Ці заходи спрямовані на покращення психологічної підготовки офіцерів, що є ключовим фактором підвищення їхньої готовності та ефективності в умовах сучасної війни.

Підвищення мотивації кандидатів

Мотивація військовослужбовців має вирішальне значення для їхньої готовності та ефективності. Дієва система мотивації сприяє підвищенню військової дисципліни та виконанню поставлених задач. Одним із ефективних шляхів підвищення мотивації є розробка системи кар'єрного зростання, що забезпечує можливості для професійного зростання та отримання чергових військових звань. Також необхідно запровадити матеріальні стимули та заохочення, такі, як система бонусів та фінансова винагорода за високі досягнення та виняткові заслуги.

Необхідно розробити систему заохочень та відзнак за видатні досягнення у виконанні завдань та службі загалом. Ще більше підвищити мотивацію можуть соціальні гарантії, такі, як медичне обслуговування, житло, освіта тощо для військовослужбовців і їхніх сімей. Можливість участі в міжнародних навчаннях, тренінгах та конференціях, а також висловлення своєї думки та участь в управлінні підрозділами теж може значно підвищити мотивацію кандидатів¹⁴.

¹³ Lin Wu et al., "The Influence of Job Burnout on the Attention Ability of Army Soldiers and Officers: Evidence from ERP," *Frontiers in Neuroscience* 16 (2022): 992537, <https://doi.org/10.3389/fnins.2022.992537>.

¹⁴ Renier C. Els, Helen W. Meyer, "The Role of Career Development in Ensuring Effective Quality Management of Training," *South African Journal of Human Resource Development* 21, no. 1 (2023): a2126, https://hdl.handle.net/10520/ejc-sajhrm_v21_n1_a2126.

Виходячи з вищенаведеного, можна стверджувати, що загальний успіх будь-якої військової організації багато в чому залежить від ефективності її керівництва та підготовки кадрів. Враховуючи сучасні геополітичні реалії та нинішню війну з Росією, модернізація системи управління, особливо в частині підготовки молодих офіцерів, дуже важлива. Перелічені зміни взаємопов'язані і відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності та боєздатності Збройних сил України в умовах сучасних викликів. Вжиття цих заходів у системі управління кадрами підвищить обороноздатність та національну безпеку України.

Обговорення

У дослідженні розглядається гостра необхідність модернізації системи управління кадрами Збройних сил України у воєнний час. Основну увагу приділено формуванню висококваліфікованого та навченого офіцерського корпусу, здатного ефективно реагувати на динамічні виклики сучасної війни. У дослідженні визначені ключові напрями, які потребують реформування, шляхом комплексного аналізу існуючих методів, організаційних структур навчання та освітніх ресурсів. Цікаво, що отримані результати не повністю узгоджуються з дослідженнями аналогічних аспектів проблеми інших авторів.

У дослідженні А. Нечепуренка розглянуті загальні тенденції підготовки військових фахівців у Збройних силах України, приділяючи особливу увагу історичному аспекту цього процесу¹⁵. Робота Нечепуренка охоплює аналіз еволюції системи навчання та підготовки у Збройних силах України з її створення до наших днів. На відміну від нашого дослідження, Нечепуренко розглядає довгостроковий розвиток системи підготовки військових кадрів. Його дослідження охоплює важливі історичні періоди, що вплинули на створення та функціонування системи управління кадрами Збройних сил України, при особливій увазі до історичних перетворень і тенденцій.

У той час як дослідження Нечепуренка зосереджено на історичному аспекті, наша праця спрямована на аналіз поточного стану управління кадрами у Збройних силах України в умовах триваючої війни з Росією. Обидва дослідження важливі для розуміння еволюції системи підготовки військових кадрів і дають ключові рекомендації для подальших поліпшень. Водночас вони пропонують комплексний погляд на розвиток і вдосконалення управління кадрами у Збройних силах України.

Аналіз Уайтсайда з колегами показує важливі аспекти підготовки та навчання офіцерів, що стосуються модернізації управління персоналом Збройних сил України. Основні висновки їхнього дослідження вказують на те, що офіцерам потрібен високий рівень освіти та підготовки, що передбачає сис-

¹⁵ Andrii Nechepurenko, "General Trends in Military Specialists' Training of the Armed Forces of Ukraine: Historical Aspect," *Skhid*, no. 4 (162) (July-August 2019): 12-16, [https://doi.org/10.21847/1728-9343.2019.4\(162\).176936](https://doi.org/10.21847/1728-9343.2019.4(162).176936).

тематичне навчання та професійний розвиток. Однак це дослідження не розглядало деяких аспектів, важливих для всебічного розуміння потреб модернізації Збройних сил України¹⁶. Однією із суттєвих прогалин у їхньому дослідженні є питання психологічної підготовки майбутніх офіцерів. Цей аспект має важливе значення для підготовки офіцерів до подолання стресу та емоційного напруження військової служби, особливо під час війни. Крім того, дослідження Уайтсайда з колегами не розглядає використання сучасних технологій та інноваційних методів навчання у підготовці офіцерів, гнучкості навчальної програми та можливості її адаптації до мінливої динаміки сучасних бойових умов. У дослідженні Х. Чжуна докладно розглянуті можливості та переваги використання технології віртуальної реальності для психологічної підготовки військовослужбовців¹⁷. Автор зазначає, що використання цієї технології може суттєво підвищити ефективність навчання, сприяючи формуванню навичок, необхідних для успішного виконання бойових задач. У дослідженні наголошується, що технологія віртуальної реальності може емулювати віртуальну військову обстановку, дозволяючи військовослужбовцям отримувати практичний досвід і навички в умовах, максимально наближених до реальних.

Дослідження О. Гнидюка присвячено організаційно-педагогічним аспектам професійної та фізичної підготовки офіцерів Збройних сил Великої Британії¹⁸. Порівняння його дослідження з нашим допомогло виявити деякі аспекти міжнародного досвіду, які будуть корисними для подальших досліджень у цій галузі. У дослідженні Гнидюка розглядаються організаційні та педагогічні аспекти підготовки офіцерів Збройних сил Великої Британії при особливій увазі до підготовки до професійних і фізичних навантажень. Його ідеї можуть бути корисними для підвищення ефективності підготовки українських офіцерів. Дослідження також показує важливість психологічної підготовки офіцерів, наголошуючи на необхідності застосування сучасних педагогічних методів і технологій у процесі навчання. Акцент на сучасних технологіях навчання може підвищити якість підготовки та допомогти офіцерам адаптуватися до сучасних задач. Крім того, дослідження Гнидюка стосується атестації та відбору офіцерів. Впровадження ефективної системи від-

¹⁶ Travis E. Whiteside, Jerline Hsin, Kevin W. Roberts, "Training, Education, and Experience of Active Duty Army Pharmacy Officers," *Journal of the American Pharmacists Association* 59 (2019): 545-549, <https://doi.org/10.1016/j.japh.2019.04.010>.

¹⁷ Hua Zhong, "Analysis on the Application of VR Technology in Military Psychological Training in 5G Era," в *Innovative Computing (Proceedings of the 5th International Conference on Innovative Computing (IC 2022))*, Lecture Notes in Electrical Engineering, ed. Yan Pei, Jia-Wei Chang, and Jason C. Hung (Singapore: Springer Nature, 2022), 1141-1146.

¹⁸ Олександр Гнидюк, "Організаційно-педагогічні засади професійної та фізичної підготовки офіцерів збройних сил Великобританії", *Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки*, № 1 (8), 2022: 69-80, <https://doi.org/10.32755/sjeducation.2022.01.069>.

бору та атестації може підвищити якість особового складу. Ці аспекти важливі для подальших зусиль з модернізації системи управління кадрами Збройних сил України.

Робота Д. Уокера та ін. дає цінну інформацію про етичні аспекти підготовки офіцерів¹⁹. Дослідження стосувалося оцінки етичного мислення молодших офіцерів, з використанням спеціалізованих інструментів для оцінки їхнього розуміння етичних принципів та здатності вирішувати ситуації, пов'язані з моральними аспектами служби в армії. Це дослідження концентрується на важливому аспекті навчання офіцерів: моральній підготовці кандидатів. Порівнюючи їхнє дослідження з нашим, варто зазначити, що обидва дослідження стосуються оцінки та покращення морально-етичної підготовки офіцерів. Дослідження цих авторів може дати додаткову інформацію для оцінки та зміцнення етичних установок особового складу.

Дослідження П. Лалонда містить цінну інформацію про організаційні та методологічні аспекти підготовки офіцерів, що застосовуються для вдосконалення управління кадрами Збройних сил України²⁰. Аналогічно нашому дослідженню, у ньому наголошується на важливості формування у офіцерів практичних навичок, які можна застосувати в реальних ситуаціях. Крім того, у дослідженні наголошується на важливості використання сучасних технологій в освітньому процесі, індивідуального підходу до кожного офіцера, аналізу їхніх освітніх та навчальних потреб і формування лідерських навичок у майбутніх офіцерів. Ці аспекти важливі для підготовки офіцерів Збройних сил України до керівних посад.

Дослідження О. Хержмана та ін. визначає ключові характеристики сильних якостей офіцерів в очах курсантів і солдатів²¹. У дослідженні використовувалися оцінки цими групами різних аспектів характеру та моральних якостей офіцерів. Дослідження корисне для розуміння й аналізу того, як підлеглі та курсанти сприймають риси характеру офіцерів, воно містить цінні рекомендації щодо критичних аспектів, які можна розвивати у процесі навчання молодих офіцерів. На відміну від нашого дослідження, автори розглядають, як характер офіцерів впливає на ефективність виконання ними своїх задач.

¹⁹ David Ian Walker, Stephen J. Thoma, James Arthur, "Assessing Ethical Reasoning among Junior British Army Officers Using the Army Intermediate Concept Measure (AICM)," *Journal of Military Ethics* 20, no. 1 (February 2021): 2-20, <https://doi.org/10.1080/15027570.2021.1895965>.

²⁰ Patrick C. Lalonde, "Border Officer Training in Canada: Identifying Organisational Governance Technologies," *Policing and Society* 29, no. 5 (November 2017): 579-598, <https://doi.org/10.1080/10439463.2017.1397148>.

²¹ Ondřej Heřman, David William Mac Gillavry, Eva Höschlová, David Ullrich, "Character Strengths of Czech Army Excellent Officers as Perceived by Cadets and Soldiers Serving in Reconnaissance Units," *Military Medicine* 189, no. 3-4 (March-April 2024): 683-691, <https://doi.org/10.1093/milmed/usac253>.

В. Сіказве з колегами фокусується на морально-вольових якостях майбутніх офіцерів²². На відміну від нашого дослідження, у якому розглянуто підготовку офіцерів Збройних сил України в умовах військового конфлікту, у їхньому дослідженні не розглядається фізична підготовка офіцерів. Фізична готовність військовослужбовців є важливим компонентом їхньої загальної ефективності в умовах війни. При всій важливості морально-вольових якостей, вони є лише одним з аспектів психологічної готовності. Психологічна готовність охоплює багато інших аспектів, необхідних для всебічної підготовки.

Загальний аналіз літератури та результати досліджень зазначених авторів показують, що модернізація системи управління кадрами Збройних сил України в умовах поточного воєнного конфлікту є актуальною проблемою, що вимагає подальшого наукового обґрунтування та практичного вирішення.

Висновки

У зв'язку зі складністю та непередбачуваністю сучасних військових конфліктів управління персоналом потребує постійного оновлення та вдосконалення. Ефективне управління збройними силами має вирішальне значення для національної безпеки та обороноздатності України. Це дослідження являє собою аналітичну працю, спрямовану на оновлення системи управління кадрами Збройних сил України в умовах поточного воєнного конфлікту з Росією, при особливій увазі до підготовки молодих офіцерів. Дослідження показує сильні та слабкі сторони підготовки офіцерів і пропонує шляхи подальшої модернізації системи.

Дослідження показало, що існуюча система управління кадрами Збройних сил України має позитивні сторони. Зокрема, високий рівень теоретичної підготовки дає офіцерам необхідні знання для ефективного виконання ними своїх обов'язків. Крім того, спостерігаються позитивні тенденції у співпраці з партнерами та іншими країнами, що сприяє обміну досвідом та впровадженню передових практик у підготовці офіцерів.

Проте дослідження виявило і суттєві недоліки у підготовці молодих офіцерів. Зокрема, брак сучасної техніки для підготовки офіцерів є серйозною проблемою, здатною вплинути на їхню готовність до служби. Багато хто вважає, що в процесі навчання недостатньо уваги приділяють практичним навичкам. Низький рівень мотивації – теж чимала проблема, що впливає на ефективність навчання. Недостатня підготовка до психологічного стресу може призвести до труднощів у складних військових операціях. Крім того,

²² William Sikazwe, Evance Kalula, Eustarckio Kazonga, "Knowledge of, Attitudes Toward and Practices of Ethics of War of the Officers and Soldiers of the Zambia Army," *Scientia Militaria – South African Journal of Military Studies* 50, no. 3 (2022): 69-87, <https://doi.org/10.5787/50-3-1381>.

необхідно вдосконалити систему атестації та відбору офіцерів, щоб забезпечити високий рівень кандидатів.

Для вирішення цих проблем пропонується кілька шляхів модернізації системи управління кадрами:

- *Практичне застосування теоретичного матеріалу*: Важливим етапом підготовки офіцерів є створення можливостей для практичного застосування теоретичного матеріалу. Впровадження тренажерів і навчальних комплексів, що моделюють реальні бойові ситуації, допоможе виробленню навичок і набуттю досвіду.
- *Ефективний відбір кандидатів*: Необхідно встановити чіткі критерії та стандарти відбору кандидатів з урахуванням поточних вимог та специфіки військового конфлікту.
- *Реформа програми навчання та досвідчені викладачі*: Необхідно переглянути програми навчання і залучати викладачів з практичним військовим досвідом, щоб забезпечити актуальність навчання та його відповідність сучасним вимогам.
- *Підвищення мотивації*: Мотивацію слід вважати невід'ємною частиною успішного навчання. Впровадження стимулів, що враховують особливі потреби та мотиваційні фактори кожного кандидата, може суттєво підвищити загальну мотивацію та відданість майбутніх офіцерів.
- *Підвищення психологічної стійкості*: Важливе значення має розробка програм і тренінгів, спрямованих на підвищення психологічної стійкості та адаптацію до стресових ситуацій. Це дозволить кожному офіцеру ефективно справлятися зі складними ситуаціями та приймати обґрунтовані рішення в умовах тиску.

При вирішенні цих завдань необхідно враховувати особливості та потреби кожного підрозділу. Також важливо активно співпрацювати з міжнародними партнерами для впровадження передового досвіду та технологій у військовій сфері.

Подальші дослідження можуть бути націлені на розробку комплексних програм навчання, що ґрунтуються на останніх тенденціях і вимогах війни. Зокрема, спираючись на наведені вище рекомендації, майбутні дослідження можуть зосереджуватись на створенні та впровадженні практичних методів підвищення ефективності навчання молодих офіцерів та підвищення загальної готовності Збройних сил України до поточних і майбутніх викликів.

Загалом дослідження підтвердило необхідність модернізації системи управління кадрами Збройних сил України. При вирішенні зазначених проблем та реалізації рекомендацій, викладених у цій статті, адекватна стратегія допоможе покращити підготовку офіцерів і забезпечити ефективне управління кадрами в умовах війни.

Додаток 1. Анкета

Оцінка нинішнього стану системи управління кадрами

1. Ваша оцінка ефективності існуючої системи управління (від 1 до 10, де 1 — зовсім не ефективна, а 10 — дуже ефективна).
2. Які, на вашу думку, основні сильні сторони нинішньої системи управління?
3. Які, на вашу думку, основні слабкі сторони нинішньої системи управління?

Рекомендації з поліпшення

1. Які конкретні кроки можна зробити для покращення системи управління?
2. Чи вважаєте ви за необхідне запровадження нових програм і методів навчання? (Так/Ні)
3. Які нові технології та методи навчання ви вважаєте найперспективнішими для підготовки офіцерів?
4. Які навички та вміння ви вважаєте найважливішими для сучасних офіцерів?

Оберіть п'ять найважливіших аспектів, які, на вашу думку, потребують модернізації

1. Розробка нових стратегій і тактик у зв'язку зі зміною загроз
2. Вдосконалення програм і методів навчання
3. Вдосконалення системи атестації та відбору офіцерів
4. Розробка і запровадження сучасних освітніх програм з урахуванням сучасних тенденцій і потреб
5. Оптимізація процесів комунікації
6. Вдосконалення програми психологічної підготовки
7. Заміна викладацького складу
8. Включення сучасних інформаційно-комунікаційних технологій до процесу навчання та управління
9. Вдосконалення медичної підготовки
10. Підвищення мотивації кандидатів
11. Розвиток командних якостей
12. Підвищення рівня практичних навичок
13. Оптимізація системи заохочення та стимулювання
14. Співробітництво з закордонними партнерами
15. Надання соціальних гарантій та підтримки

Застереження

Представлені тут погляди належать виключно авторам і не відображають офіційну позицію Консорціуму військових академій та інститутів вивчення проблем безпеки програми «Партнерство заради миру», організацій-учасниць чи видавців Консорціуму.

Подяка

Connections: The Quarterly Journal, Vol. 22, 2023, видано за підтримки уряду США.

Про авторів

Олег Семененко – доктор наук, начальник Відділу економічного аналізу заходів з будівництва та розвитку Збройних сил, Центральний науково-дослідний інститут Збройних сил України.

Електронна пошта: SemOI18@ukr.net

Лілія Семененко – старший викладач Кафедри іноземних мов Національного університету оборони України.

Електронна пошта: lilienkoS@outlook.com

Роман Сірченко – доктор наук, керівник науково-дослідної лабораторії експертизи та сертифікації персональних броньованих засобів захисту, Національний університет оборони України.

Електронна пошта: SirRoman4@hotmail.com

Марія Ярмольчук – доктор наук, викладач Кафедри військової підготовки Національного авіаційного університету.

Електронна пошта: maryarmol@outlook.com

Віталій Кострач – доктор наук, старший науковий співробітник Центру військово-наукової інформації, Центральний науково-дослідний інститут Збройних сил України.

Електронна пошта: vitalKos@hotmail.com