



## Модернизация управления кадрами в Вооружённых силах Украины в период военного конфликта: Подготовка новых офицеров

*Олег Семененко,<sup>1</sup> Лилия Семененко,<sup>2</sup> Роман Сирченко,<sup>2</sup> Мария Ярмольчук,<sup>3</sup> Виталий Кострач<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> *Центральный научно-исследовательский институт Вооружённых сил Украины, Киев, Украина*

<sup>2</sup> *Национальный университет обороны Украины, Киев, Украина*

<sup>3</sup> *Кафедра военной подготовки Национального авиационного университета, Киев, Украина*

**Аннотация:** В условиях продолжающегося военного конфликта с Российской Федерацией модернизация системы управления кадрами Вооружённых сил Украины приобретает первостепенное значение. Эффективная подготовка молодых офицеров становится стратегической задачей укрепления обороноспособности страны и обеспечения национальной безопасности. Целью данного исследования является глубокий анализ и обоснование путей модернизации системы управления кадрами Вооружённых сил Украины в условиях текущего военного конфликта с акцентом на улучшение подготовки и обучения нового поколения офицеров. Оно базируется на статистическом анализе данных, полученных путём экспертного анализа и опроса высококвалифицированных специалистов. Исследование показало, что существующая система управления кадрами Вооружённых сил Украины требует существенных изменений для соответствия современным вызовам боевых действий. В частности, необходимо внедрять передовые методы обучения и использовать современные технологии подготовки офицеров. Кроме того, необходимо совершенствовать организационные структуры, обеспечивающие подготовку офицеров, включая пересмотр программ, адаптацию к современным конфликтам и внедрение

международных стандартов обучения. Нужно учитывать психологические и социальные аспекты планирования и развития офицерского корпуса для обеспечения долгосрочной стабильности и эффективности. Особое внимание следует уделять внедрению международного опыта и сотрудничеству со странами-партнёрами, обмену опытом, совместным учениям и программам обучения.

**Ключевые слова:** обороноспособность, безопасность, методы обучения, педагогические инновации, международный опыт, партнёрство.

## Вступление

Модернизация системы управления кадрами Вооружённых сил Украины является одной из самых важных и актуальных задач, стоящих перед страной в условиях продолжающегося военного конфликта с Российской Федерацией. В условиях современных геополитических вызовов национальная безопасность и обороноспособность Украины стали наивысшим приоритетом для политического и военного руководства. Успех модернизации и подготовки нового офицерского корпуса Вооружённых сил Украины имеет решающее значение не только для эффективных военных действий, но и для общей стабильности и безопасности страны.

Проблема заключается в том, что существующая система управления кадрами требует значительной модернизации для эффективного реагирования на современные вызовы и угрозы. Традиционные подходы и методы недостаточны в условиях современных военных конфликтов. Для эффективной подготовки нового поколения офицеров необходимо разработать современные программы обучения, внедрять инновационные методы обучения и оценивать их эффективность. Современные конфликты требуют от армий использования высокотехнологичного оборудования и эффективных средств коммуникации. Поэтому задача состоит в использовании передовых технологий и обеспечении информационной безопасности при подготовке молодых офицеров Вооружённых сил Украины. В условиях затяжных конфликтов личный состав должен обладать высокой психологической устойчивостью и способностью эффективно действовать в стрессовых ситуациях. Следовательно, существует острая необходимость комплексной психологической подготовки.

Наш анализ последних публикаций в этой области выявил ряд недостатков и пробелов в научном рассмотрении проблемы. Некоторые исследования сосредоточены исключительно на технических аспектах модернизации, пренебрегая социально-психологической стороной, важной для планирования и развития офицерского корпуса. Другие работы анализируют общие стратегии управления, не касаясь практических аспектов обучения и подготовки офицеров.

Исследование Кирпенко с коллегами сосредоточено на определении критериев и показателей оценки развития методологической компетентно-

сти будущих офицеров-специалистов по физической подготовке для Вооружённых сил Украины.<sup>1</sup> В исследовании рассмотрены ключевые аспекты, связанные с оценкой физподготовки офицеров, но не анализируются конкретные методы и стратегии, которые можно использовать для внедрения этих результатов в образовательный процесс. Кроме того, авторы не рассматривали потенциальное влияние уровня методологической компетентности на общую готовность офицеров к руководству в военном конфликте. В исследовании также не изучалась возможность использования инновационных методов для оценки методологической компетентности.

Исследования А. Станишовского направлены на повышение качества подготовки будущих офицеров в высших военных учебных заведениях.<sup>2</sup> Автор предлагает использовать объективные методы оценки успеваемости слушателей для определения эффективности образовательного процесса, применять современные техники и методы обучения для повышения качества обучения и подготовки, а также учитывать различные специальности и направления в комплексной подготовке офицеров. Однако в исследовании не рассматривалось влияние социальной среды и психологических факторов на обучение и подготовку будущих офицеров, международные стандарты и практики.

В работе Серпухова с коллегами анализируются методы эффективного обучения и внедрения международного опыта в подготовку и применение подразделений сил специальных операций Вооружённых сил Украины.<sup>3</sup> В частности, в исследовании определены ключевые категории информации, важные для успешной подготовки и применения подразделений в ходе спецопераций. Кроме того, рассмотрены результаты обучения и влияние различных методов на повышение эффективности работы спецподразделений. Исследование авторов вносит существенный вклад в понимание временных и информационных аспектов обучения, но не предлагает конкретных путей улучшения методики подготовки офицеров.

В. Ларин с коллегами изучают роль образования в обеспечении национальной безопасности, уделяя особое внимание обучению в Вооружённых

---

<sup>1</sup> 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>.

<sup>2</sup> Артур Степанович Станішовський, «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>.

<sup>3</sup> 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>.

силах Украины.<sup>4</sup> Исследование подтверждает эффективность использования передовых методов и техник обучения. Подчеркивается важность разработки и внедрения образовательных программ для подготовки квалифицированных кадров Вооружённых сил Украины. Однако в исследовании не рассматривается влияние геополитической обстановки и международных отношений на образовательные программы, не затрагиваются аспекты кадровой политики.

О. Юрьев анализирует различные аспекты формирования готовности офицеров к эффективному командованию в условиях современного военного конфликта.<sup>5</sup> В исследовании предлагается концептуальный подход к оценке готовности офицеров к командованию и управлению с учётом специфики современных военных конфликтов. Автор подробно анализирует компоненты готовности офицеров, включая техническую, организационную, стратегическую и психологическую готовность. Однако в исследовании не рассматриваются современные военные конфликты в контексте международных стандартов и совместных стратегий стран-партнёров. Кроме того, отсутствует анализ внедрения и использования передовых методов и инноваций для проверки готовности к руководству военными операциями.

Учитывая накопленный опыт и результаты предыдущих исследований, целью данного исследования является глубокий анализ и обоснование путей модернизации системы управления кадрами Вооружённых сил Украины в условиях продолжающегося военного конфликта с Российской Федерацией. Основные задачи исследования:

- Проанализировать текущее состояние системы управления кадрами Вооружённых сил Украины: включает определение сильных и слабых сторон существующей системы управления, учитывая вызовы продолжающегося военного конфликта.
- Определить наиболее критичные аспекты, требующие изменений: включает определение ключевых областей и проблем, требующих наибольшего внимания и вмешательства для повышения эффективности управления кадрами.
- Разработать предложения по модернизации системы управления: включает выработку конкретных рекомендаций и предложений по совершенствованию системы управления кадрами для повышения

---

<sup>4</sup> 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>.

<sup>5</sup> О. Юрьев, «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, № 3 (2022): 11-14, <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2022.51.11-14>.

её эффективности и адаптации к современным условиям ведения боевых действий.

## **Материалы и методы**

В условиях продолжающегося военного конфликта с Российской Федерацией вопрос эффективного управления личным составом Вооружённых сил Украины приобретает первостепенное значение. Модернизация системы управления необходима для обеспечения высокой боевой готовности и адаптации к современным вызовам и угрозам. Для достижения целей исследования применялись различные методы анализа и обоснования путей модернизации системы управления личным составом Вооружённых сил Украины, включая опросы и анкетирование квалифицированного персонала и статистический анализ данных, полученных в результате экспертного анализа.

Для исследования был выбран комбинированный подход, сочетающий количественные (опрос) и качественные (экспертный анализ) методы. Этот подход позволил получить глубокие всесторонние данные о текущем состоянии системы управления кадрами Вооружённых сил Украины.

Экспертный анализ и опрос проводились в Национальном университете обороны Украины — ведущем учебном и научном заведении Украины в области военного управления. Для обеспечения объективности исследования и соответствия исследования существующим стандартам была создана экспертная группа. В состав группы вошли сто участников, представляющих различные сферы военной деятельности и управления, в том числе офицеры различных званий и специальностей, имеющие опыт военной службы, командования воинскими частями, планирования и ведения боевых действий; преподаватели военных учебных заведений и академий, специализирующиеся в подготовке офицеров и управлении военной организацией; учёные и исследователи, занимающиеся управлением кадрами и военной подготовкой.

Для оценки эффективности предложенных стратегий модернизации системы управления кадрами Вооружённых сил Украины использовался экспертный анализ. Анкета (см. Приложение 1) была распечатана и выдана участникам исследования на бумажном носителе. Она была разработана для оценки различных вопросов модернизации системы управления кадрами. Вопросы охватывали ряд аспектов, включая учебные программы, подготовку офицеров и использование современных методов. Каждая анкета заполнялась в условиях полной конфиденциальности, чтобы обеспечить независимость участников и избежать влияния внешних факторов. После того, как эксперты заполнили анкеты, собранные данные были обработаны и проанализированы с использованием ряда сложных методов для обеспечения тщательной и точной оценки ответов экспертов. Первоначально для обобщения данных применялась описательная статистика, что дало четкое представление об общих тенденциях и распределении ответов.

Сюда входил расчёт средних значений для определения среднего уровня согласия (поддержки) предложенных стратегий модернизации системы управления кадрами Вооружённых сил Украины. Для более глубокого изучения данных применялись методы дедуктивной статистики для оценки взаимосвязи между разными переменными и выявления значимых закономерностей или различий в ответах. Это включало использование t-тестов или ANOVA (дисперсионный анализ) при сравнении более чем двух групп для выявления статистически значимых различий во мнениях среди разных армейских званий или специальностей. Кроме того, проводился тематический анализ открытых ответов для выделения качественных идей. Сюда входило кодирование данных по темам или категориям, что позволило выявить общность и различия мнений о потребностях модернизации системы управления кадрами.

Сочетание количественных и качественных методов анализа данных обеспечило комплексность экспертных оценок, что способствовало глубокому пониманию сильных и слабых сторон нынешней системы управления кадрами и сфер, наиболее нуждающихся в модернизации. Такой смешанный подход обеспечил широту и глубину исследования данных, что позволило сделать всесторонние выводы и рекомендации.

Были рассчитаны средние значения для определения общего уровня поддержки предлагаемых стратегий. На основе результатов экспертного анализа были выработаны рекомендации для выявления наиболее эффективных стратегий модернизации системы управления кадрами. Использование экспертного анализа обеспечило объективность — важнейшую характеристику принятия обоснованных решений по модернизации системы управления кадрами.

После экспертного анализа был проведён опрос членов экспертной группы. Перед этим была тщательно разработана анкета, включающая полный список проблемных аспектов обучения молодых офицеров. Респондентам была роздана анкета и предложено выбрать пять наиболее важных критериев, которые, по их мнению, нуждаются в изменении (Приложение 1).

После сбора заполненных анкет данные были обработаны и проанализированы. Каждому выбранному критерию был присвоен определённый вес в анализе. Результаты опроса сопоставлялись для выявления общих тенденций и определения наиболее критичных критериев для внесения изменений. На основании этих результатов были сделаны выводы о том, какие аспекты требуют наибольшего внимания и, соответственно, изменений в системе управления кадрами Вооружённых сил Украины.

Важным этапом исследования является описательный анализ данных, поскольку он позволяет выявить закономерности, взаимосвязи и значимые различия в наборе данных. В данном исследовании статистический анализ использовался для обработки и толкования результатов экспертного ана-

лиза и опроса. Первичный анализ включал построение графиков и диаграмм, а также расчёт основных статистических показателей. Этот этап дал общее представление о распределении оценок экспертов.

Все методы использовались для проведения комплексного анализа и выработки конкретных рекомендаций по модернизации системы управления кадрами Вооружённых сил Украины. Объединение этих методов дало объективные, пригодные для исследования данные, которые легли в основу последующих выводов и предложений.

В исследовании использовались различные источники и материалы для всестороннего рассмотрения ситуации и научно обоснованных рекомендаций. Для анализа существующих данных и оценки эффективности различных стратегий управления кадрами использовались аналитические отчеты и исследования. Изучение нормативных актов, регулирующих деятельность Вооружённых сил Украины, позволило понять действующую систему управления и определить возможности её модернизации. Структурированные анкеты использовались для сбора отзывов и оценок от офицеров, использующих разные стратегии в своей работе. Учитывались и более широкие аспекты, такие, как технологические инновации, психологические аспекты управления и социальные факторы, способные повлиять на эффективность различных стратегий. Все эти материалы и источники использовались для получения научно обоснованных выводов и рекомендаций по модернизации системы управления кадрами Вооружённых сил Украины.

## **Исследование**

Хорошо известно, что современные военные конфликты требуют не только военной мощи, но и высокого уровня организационной и стратегической готовности вооружённых сил. Данное исследование особенно актуально и необходимо в этом контексте, поскольку оно важно для обеспечения национальной безопасности и обороны Украины. Анализ выявил ключевые направления подготовки молодых офицеров, требующие модернизации, и предоставил конкретные рекомендации по совершенствованию системы управления кадрами Вооружённых сил Украины. Его значение заключается во вкладе в разработку и реализацию стратегий, которые повысят эффективность и готовность Вооружённых сил Украины к решению задач, возникающих в современных военных конфликтах.

### ***Анализ нынешнего состояния системы управления кадрами***

Одной из основных целей исследования был анализ текущего состояния системы управления кадрами Вооружённых сил Украины. Исследование выявило сильные и слабые стороны существующей системы, важные аспекты, требующие модернизации, и предоставило практические рекомендации по повышению эффективности и готовности Вооружённых сил к решению задач современного военного конфликта.

Анализируя текущие методы подготовки молодых офицеров, можно выделить несколько сильных сторон существующей системы управления, особенно с учётом современных вызовов. Одной из важных сильных сторон является сотрудничество с партнёрами и другими странами (Рис. 1). Украина активно участвует в международных военных операциях и совместных учениях, что способствует обмену передовым опытом и укреплению международного сотрудничества. Такое сотрудничество повышает профессионализм украинских офицеров, позволяет адаптироваться к нынешним геополитическим реалиям и помогает достигать общих стратегических целей.

Ещё одной сильной стороной является наличие возможностей для профессионального развития и обучения. Украинские офицеры могут посещать курсы повышения квалификации по широкому спектру военных специальностей, различные семинары и практикумы. Участие в международных учениях и военных операциях позволяет офицерам приобретать новые знания и навыки, а также осваивать разные подходы к решению военных задач.

Кроме того, одной из сильных сторон системы управления кадрами Вооружённых сил Украины является высокий уровень теоретической подготовки офицеров. Офицеры обладают обширными знаниями в области военной науки, что позволяет им лучше понимать суть военных процессов и принимать обоснованные стратегические решения. Они также обучены анализировать сложные военные ситуации, учитывая множество факторов и потенциальных рисков.<sup>6</sup>

Эти моменты показывают, что система управления кадрами в Украине имеет прочную основу и открыта для сотрудничества с партнёрами, развития персонала и внедрения современных технологий.

Результаты опроса и анкетирования высококвалифицированных специалистов помогли выявить ряд негативных моментов в подготовке молодых офицеров. Среди них — недостаточный уровень практических навыков. Многие указывают на то, что практическую подготовку в процессе обучения часто упускают из виду. Респонденты подчеркнули необходимость более интенсивной подготовки, военных игр и практического опыта использования специальной техники.

Ещё одной важной проблемой является недостаточная медицинская подготовка, особенно оказание неотложной помощи на поле боя. Многие респонденты отметили необходимость улучшения медицинской подготовки, подчеркнув, что офицеры должны быть лучше подготовлены к оказанию неотложной помощи в условиях боя.

Нехватка современной техники для подготовки молодых офицеров была названа одной из наиболее критичных проблем управления кадрами. Значительная часть военной техники в Украине устарела, имеет ограниченные возможности, её ресурс исчерпан. Такая ситуация усложняет обучение офи-

---

<sup>6</sup> Торічний, Денисенко, «Науково-дослідницька компетентність у системі військово-професійної освіти майбутніх офіцерів».

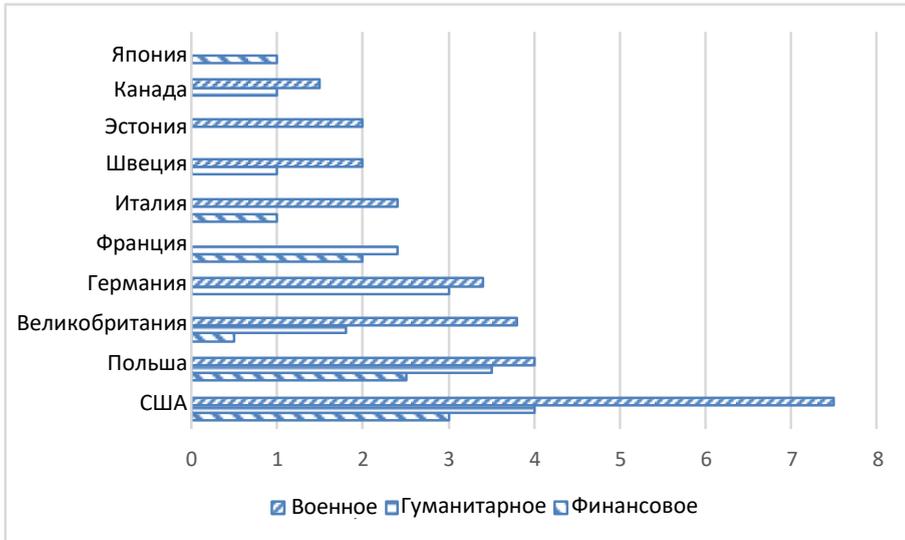


Рис. 1: Сотрудничество Украины с другими странами во время войны.<sup>7</sup>

церов и снижает их функциональную готовность. Для подготовки офицеров нужны тренажёры, особенно в условиях виртуальных или реальных боевых действий. Отсутствие такой техники усложняет практическую подготовку офицеров.

Низкий уровень мотивации будущих офицеров является серьёзной проблемой, которая влияет на качество их подготовки и готовность выполнять обязанности в сложных военных условиях. Стрессовые ситуации, военные конфликты и требования к службе могут ухудшить психологическое состояние офицеров. Отсутствие системы психологической поддержки и недостаточное внимание к психическому здоровью могут ещё больше снизить мотивацию. Кроме того, на мотивацию и веру в успех существенно влияет отсутствие должной поддержки и поощрения со стороны вышестоящих командиров и начальников. Различия в ценностях и установках между начальниками и подчиненными также могут повлиять на восприятие целей и задач службы, ещё больше влияя на мотивацию. Ещё одной проблемой является неготовность к психологическому стрессу. Недостаточное внимание к психологической подготовке оставляет будущих офицеров неподготовленными к психологическому стрессу военной службы. Отсутствие навыков преодоления стресса и эмоций может ухудшить эмоциональное состояние

<sup>7</sup> 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>.

офицеров при выполнении ими своих обязанностей. Кроме того, неадекватная подготовка и моделирование стрессовых ситуаций могут помешать им адекватно реагировать в экстремальных условиях. Эти аспекты подчеркивают необходимость серьезной психологической подготовки, гарантирующей способность офицеров эффективно выполнять свои обязанности и справляться с психологическими проблемами в военном конфликте. Подводя итог, можно сказать, что эти вопросы имеют решающее значение для эффективной подготовки молодых офицеров и требуют приоритетного внимания и внесения изменений.

### ***Определение наиболее критичных потребностей модернизации***

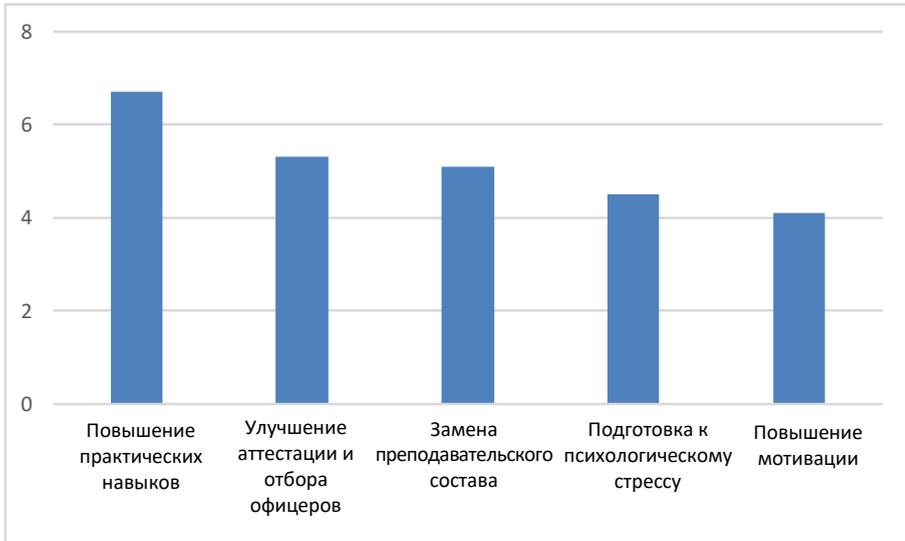
В контексте вызовов продолжающегося военного конфликта особое внимание следует уделить критичным аспектам, требующим немедленного изменения управления кадрами. Был проведен опрос высококвалифицированных специалистов для выявления наиболее критичных аспектов, требующих изменения. В опросе приняли участие около 100 военных экспертов и специалистов с большим опытом военного управления и подготовки офицеров. Респонденты получили анкеты с полным списком недостатков подготовки новых офицеров и должны были выбрать пять наиболее важных аспектов, требующих изменения.

Результаты опроса показали ряд критичных аспектов управления кадрами, требующих изменений (Рис. 2). Наиболее острой проблемой оказалась необходимость улучшения практических навыков – 67 % респондентов указали на эту проблему. Они отметили недостаточность практической подготовки офицеров и подчеркнули необходимость более интенсивных практических занятий, включая тренажеры и обучение в условиях, максимально приближенных к реальным боевым ситуациям.

Кроме того, 53 % респондентов подчеркнули необходимость совершенствования системы аттестации и отбора офицеров. Они отметили, что существующие процедуры оценки и отбора офицеров неадекватны, и предложили более объективные критерии. Они также рекомендовали использовать современные методы и инструменты оценки кандидатов для обеспечения более эффективного и качественного отбора.

Ещё одним критичным аспектом является замена преподавателей, при этом 51 % респондентов отметили потребность в инструкторах с практическим боевым опытом. Они подчеркнули важность систематического повышения квалификации преподавательского состава с тем, чтобы их знания и навыки оставались актуальными и соответствовали реалиям современного военного конфликта.

Ещё одним важным аспектом, на который обратили внимание, является подготовка к психологическому стрессу, причём 45 % респондентов подчеркнули важность психологической подготовки офицеров. Они отметили необходимость формирования психологической устойчивости и адаптивных навыков, позволяющих офицерам эффективно справляться со сложными ситуациями и стрессом.



**Рис. 2: Элементы системы подготовки молодых офицеров, требующие изменения.**

Повышение мотивации, важность которой подчеркнули 41 % респондентов, является ещё одним важным аспектом, требующим внимания. Респонденты отметили необходимость повышения мотивации офицеров путём создания стимулов для саморазвития и профессионального роста. Они также указали на важность внедрения комплексной системы вознаграждений для признания и поощрения высоких результатов, что будет способствовать формированию более мотивированного и преданного офицерского корпуса.

Результаты опроса являются важным источником информации для дальнейшего развития и модернизации системы управления кадрами Вооружённых сил Украины. Они чётко показали ключевые области, требующие улучшения подготовки молодых офицеров, особенно в условиях продолжающегося военного конфликта. Решая выявленные проблемы, Вооружённые силы Украины смогут повысить общую эффективность и способность противостоять современным военным вызовам.

### ***Пути модернизации системы подготовки***

Модернизация системы подготовки офицерских кадров является важнейшим шагом на пути повышения эффективности и соответствия Вооружённых сил Украины современным вызовам и угрозам.

### *Усиление практической подготовки*

Усиление практической подготовки офицеров важно для обеспечения их готовности к эффективной службе в современных условиях. Для лучшего усвоения практических навыков целесообразно использовать компьютерные тренажёры и программы, обеспечивающие подготовку офицеров в условиях, максимально приближенных к реальным боевым ситуациям. Это позволит воспроизводить различные сценарии и анализировать действия в виртуальной среде.<sup>8</sup>

Кроме того, крайне важно улучшить и расширить учебную базу. Это предполагает модернизацию и расширение существующих полигонов и зон практической подготовки. Участники должны иметь возможность работать в условиях, максимально приближенных к реальным. Также необходимо разрабатывать и отрабатывать разные сценарии и тактические задачи, позволяющие офицерам приобретать необходимые навыки в различных боевых условиях. Офицеры должны работать с современной военной техникой и вооружением, включая обучение эксплуатации и обслуживанию реальных систем, которое они будут применять на практике. Это значительно повысит уровень практических навыков.<sup>9</sup>

Анализ прошлых военных конфликтов и современных сценариев одинаково важен, поскольку он даст офицерам практические знания для решения боевых задач. Наконец, использование технологий виртуальной реальности для создания виртуальных боевых ситуаций и обучения позволит офицерам приобретать навыки в виртуальной среде.<sup>10</sup>

### *Улучшение системы оценки и отбора офицеров*

Улучшение системы оценки и отбора офицеров имеет решающее значение для качественного командования и управления. Этот процесс требует объективности оценок на основе четко определенных критериев. Процесс должен быть справедливым и прозрачным для всех кандидатов. Для этого полезно определить четкие критерии и стандарты, которым должны соответствовать кандидаты, для улучшения их навыков. Эти критерии могут включать уровень образования, практический опыт и результаты обучения. Вы-

---

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

<sup>9</sup> 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/jpoc.20101>.

<sup>10</sup> 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>.

явить сильные и слабые стороны кандидатов поможет анализ и оценка результатов обучения, учений, участия в военных операциях и других аспектов практической деятельности.

Обеспечить объективную оценку кандидатов может привлечение экспертов и инструкторов с практическим опытом военной службы. Кроме того, использование современных технологий и методов тестирования позволит объективно определить уровень подготовки и квалификации кандидатов. Оценки следует проводить регулярно, чтобы определить необходимость дальнейшего обучения и обновления знаний.

Учитывая отсутствие реального опыта у молодых офицеров, было бы весьма полезным создать систему наставничества. Эта система обеспечит поддержку и руководство, помогая молодым офицерам повышать свои навыки и адаптироваться к военной обстановке.<sup>11</sup> Внедрение всех предложенных изменений может значительно улучшить систему оценки и отбора офицеров, сделав её более объективной и эффективной.

#### *Замена преподавательского состава людьми с практическим опытом*

Замена преподавательского состава – важный шаг в совершенствовании системы подготовки офицеров Вооружённых сил Украины. Он позволит обеспечить более высокий уровень профессиональной подготовки будущих офицеров и подготовить их к решению современных вызовов и задач. Во-первых, целесообразно проводить конкурсы и отбирать преподавателей на основе высокой квалификации и практического опыта военной службы. Необходимо установить высокие стандарты образования, практического опыта и профессиональной подготовки преподавателей. Кроме того, следует внедрить систему контроля и оценки деятельности преподавателей для обеспечения качества образования.

Можно организовывать регулярные стажировки и курсы для преподавателей, чтобы знакомить их с новейшими методами обучения и современными стратегиями. Нужно привлекать к образовательному процессу действующих офицеров. Если поручать обучение военным специалистам, слушатели получают больше практического опыта. Кроме того, было бы полезно использовать современные методы обучения, приближающие практическую подготовку к реальным военным ситуациям, и использовать актуальную информацию и методические материалы для повышения качества обучения.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> 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>.

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

*Более качественная подготовка к психологическому стрессу*

Эффективная психологическая подготовка имеет решающее значение для офицеров в военных конфликтах, с присущими им стрессом и эмоциональным напряжением. Тщательно спланированная программа психологической подготовки может значительно повысить уровень готовности и эффективность военных операций. Целесообразно планировать индивидуальную психологическую подготовку на основе анализа личных особенностей и психологических потребностей каждого солдата. Кроме того, рекомендуется имитация ситуаций и использование тренажёров для обучения реагированию на экстремальные ситуации. Важное значение имеет тренировка психологической устойчивости подразделений, при особом внимании к развитию навыков взаимной поддержки и эффективного общения в условиях стресса и напряжения. Также эффективно внедрение системы психологического мониторинга и отслеживания психоэмоционального состояния. Для достижения этих целей полезна регулярная помощь профессионального психолога и консультации со специалистами-психотерапевтами, а информирование о психическом здоровье и личных психологических ресурсах кандидатов имеет решающее значение для эффективной саморегуляции.<sup>13</sup>

Данные меры направлены на улучшение психологической подготовки офицеров, что является ключевым фактором повышения их готовности и эффективности в условиях современной войны.

*Повышение мотивации кандидатов*

Мотивация военнослужащих имеет решающее значение для их готовности и эффективности. Действенная система мотивации способствует повышению военной дисциплины и выполнению поставленных задач. Одним из эффективных способов повышения мотивации является разработка системы карьерного роста, обеспечивающей возможности для профессионального роста и получения очередных воинских званий. Также необходимо введение материальных стимулов и поощрений, таких, как система бонусов и финансовые поощрения за высокие достижения и исключительные заслуги.

Необходимо разработать систему поощрений и отличий за выдающиеся достижения в выполнении задач и службе в целом. Ещё больше повысить мотивацию могут социальные гарантии, такие, как медицинское обслуживание, жилье, образование и т.д. для военнослужащих и их семей. Предоставление возможностей участия в международных учениях, тренингах и

---

<sup>13</sup> 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>.

конференциях, а также для выражения своего мнения и участия в управлении подразделениями тоже может значительно повысить мотивацию кандидатов.<sup>14</sup>

Исходя из вышеизложенного, можно утверждать, что общий успех любой военной организации во многом зависит от эффективности её руководства и подготовки кадров. Учитывая современные геополитические реалии и продолжающуюся войну с Россией, модернизация системы управления, особенно в части подготовки молодых офицеров, крайне важна. Перечисленные изменения взаимосвязаны и играют важную роль в обеспечении эффективности и боеготовности Вооружённых сил Украины в условиях современных вызовов. Принятие этих мер в системе управления кадрами повысит обороноспособность и национальную безопасность Украины.

## Обсуждение

В исследовании рассматривается острая необходимость модернизации системы управления кадрами Вооружённых сил Украины в военное время. Основное внимание уделено формированию высококвалифицированного и обучаемого офицерского корпуса, способного эффективно реагировать на динамичные вызовы современной войны. В исследовании определены ключевые направления, требующие реформирования, путём комплексного анализа существующих методов, организационных структур обучения и образовательных ресурсов. Примечательно, что полученные результаты не полностью согласуются с исследованиями других авторов по аналогичным аспектам проблемы.

В исследовании А. Нечепуренко рассмотрены общие тенденции подготовки военных специалистов в Вооружённых силах Украины, уделяя особое внимание историческому аспекту этого процесса.<sup>15</sup> Работа Нечепуренко охватывает анализ эволюции системы обучения и подготовки в Вооружённых силах Украины с момента её создания до наших дней. В отличие от нашего исследования, Нечепуренко рассматривает долгосрочное развитие системы подготовки военных кадров. Его исследование охватывает важные исторические периоды, повлиявшие на создание и функционирование системы управления кадрами Вооружённых сил Украины, при особом внимании к историческим преобразованиям и тенденциям.

В то время как исследование Нечепуренко сосредоточено на историческом аспекте, данная работа направлена на анализ текущего состояния

---

<sup>14</sup> Renier C. Els and 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](https://hdl.handle.net/10520/ejc-sajhrm_v21_n1_a2126).

<sup>15</sup> 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).

управления кадрами в Вооружённых силах Украины в условиях продолжающейся войны с Россией. Оба исследования важны для понимания эволюции системы подготовки военных кадров и дают ключевые рекомендации для дальнейших улучшений. Вместе они предлагают комплексный взгляд на развитие и совершенствование управления кадрами в Вооружённых силах Украины.

Анализ Уайтсайда с коллегами показывает важные аспекты подготовки и обучения офицеров, касающиеся модернизации управления персоналом Вооружённых сил Украины. Основные выводы их исследования указывают на то, что офицерам требуется высокий уровень образования и подготовки, предусматривающий систематическое обучение и профессиональное развитие. Однако это исследование не рассматривало некоторые аспекты, необходимые для всестороннего понимания потребностей модернизации Вооружённых сил Украины.<sup>16</sup> Одним из существенных пробелов в их исследовании является вопрос психологической подготовки будущих офицеров. Этот аспект имеет важное значение для подготовки офицеров к преодолению стресса и эмоционального напряжения военной службы, особенно во время войны. Кроме того, исследование Уайтсайда с коллегами не рассматривает использование современных технологий и инновационных методов обучения в подготовке офицеров, гибкость учебной программы и возможность её адаптации к изменчивой динамике современных боевых условий. Исследование Х. Чжуна подробно рассматривает возможности и преимущества использования технологии виртуальной реальности в психологической подготовке военнослужащих.<sup>17</sup> Автор указывает, что использование данной технологии может существенно повысить эффективность обучения, способствуя формированию навыков, необходимых для успешного выполнения боевых задач. В исследовании подчеркивается, что технология виртуальной реальности может эмулировать виртуальную военную обстановку, позволяя военнослужащим получать практический опыт и навыки в условиях, максимально приближенных к реальным.

Исследование А. Гнидюка посвящено организационно-педагогическим аспектам профессиональной и физической подготовки офицеров Вооружённых сил Великобритании.<sup>18</sup> Сравнение этого исследования с настоящим

---

<sup>16</sup> Travis E. Whiteside, Jerline Hsin, and 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>.

<sup>17</sup> Hua Zhong, "Analysis on the Application of VR Technology in Military Psychological Training in 5G Era," in *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.

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

помогло выявить некоторые аспекты международного опыта, которые будут полезны для дальнейших исследований в этой области. Исследование Гнидюка рассматривает организационные и педагогические аспекты подготовки офицеров в Вооружённых силах Великобритании при особом внимании к подготовке к профессиональным и физическим нагрузкам. Его идеи могут быть полезны для повышения эффективности подготовки украинских офицеров. Исследование также показывает важность психологической подготовки офицеров, подчеркивая необходимость применения современных педагогических методов и технологий в процессе обучения. Акцент на современных технологиях обучения может повысить качество подготовки и помочь офицерам адаптироваться к современным задачам. Кроме того, исследование Гнидюка касается аттестации и отбора офицеров. Внедрение эффективной системы отбора и аттестации может повысить качество персонала. Эти аспекты важны для дальнейших усилий по модернизации системы управления кадрами Вооружённых сил Украины.

Работа Д. Уокера и др. даёт ценную информацию об этических аспектах подготовки офицеров.<sup>19</sup> Исследование касалось оценки этического мышления младших офицеров с использованием специализированных инструментов для оценки их понимания этических принципов и способности разрешать ситуации, связанные с моральными аспектами службы в армии. Это исследование подчеркивает важный аспект подготовки офицеров: моральную подготовку кандидатов. Сравнивая это исследование с данным исследованием, стоит отметить, что оба исследования касаются оценки и улучшения морально-этической подготовки офицеров. Исследование данных авторов может дать дополнительную информацию для оценки и укрепления этических установок персонала.

Исследование П. Лалонда содержит ценную информацию об организационных и методологических аспектах подготовки офицеров, применимых для совершенствования управления кадрами Вооружённых сил Украины.<sup>20</sup> Аналогично данному исследованию, в нём подчеркивается важность формирования у офицеров практических навыков, которые можно применить в реальных ситуациях. Кроме того, исследование подчеркивает важность использования современных технологий в образовательном процессе, индивидуального подхода к каждому офицеру, анализа их образовательных и учебных потребностей и развития лидерских навыков у будущих офицеров. Эти аспекты важны для подготовки офицеров Вооружённых сил Украины к руководящим должностям.

---

<sup>19</sup> David Ian Walker, Stephen J. Thoma, and 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>.

<sup>20</sup> 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>.

Исследование О. Хержмана и др. определяет ключевые характеристики сильных качеств офицеров в глазах курсантов и солдат.<sup>21</sup> В исследовании использовались оценки этими группами различных аспектов характера и моральных качеств офицеров. Исследование полезно для понимания и анализа того, как подчинённые и курсанты воспринимают черты характера офицеров, оно содержит ценные рекомендации по критическим аспектам, которые можно развивать в процессе обучения молодых офицеров. В сравнении с данным исследованием, авторы рассматривают, как характер офицеров влияет на эффективность выполнения ими своих задач.

В. Сиказве с коллегами фокусируется на морально-волевых качествах будущих офицеров.<sup>22</sup> По сравнению с данным исследованием, в котором рассмотрена подготовка офицеров Вооружённых сил Украины в условиях военного конфликта, в их исследовании не рассматривается физическая подготовка офицеров. Физическая готовность военнослужащих является важным компонентом их общей эффективности в условиях войны. При всей важности морально-волевых качеств, они представляют собой лишь один аспект психологической готовности. Психологическая готовность охватывает множество других аспектов, необходимых для всесторонней подготовки.

Общий анализ литературы и результаты исследований указанных авторов показывают, что модернизация системы управления кадрами Вооружённых сил Украины в условиях продолжающегося военного конфликта является актуальной проблемой, требующей дальнейшего научного обоснования и практической реализации.

## Выводы

В связи со сложностью и непредсказуемостью современных военных конфликтов управление персоналом требует постоянного обновления и совершенствования. Эффективное управление вооружёнными силами имеет решающее значение для национальной безопасности и обороноспособности Украины. Данное исследование представляет собой аналитическую работу, направленную на обновление системы управления кадрами Вооружённых сил Украины в условиях продолжающегося военного конфликта с Россией, при особом внимании к подготовке молодых офицеров. Исследование показывает сильные и слабые стороны подготовки офицеров и предлагает пути дальнейшей модернизации системы.

---

<sup>21</sup> Ondřej Heřman, David William Mac Gillavry, Eva Höschlová, and 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>.

<sup>22</sup> William Sikazwe, Evance Kalula, and 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>.

Исследование показало, что существующая система управления кадрами в Вооружённых силах Украины имеет положительные стороны. В частности, высокий уровень теоретической подготовки даёт офицерам необходимые знания для эффективного выполнения ими своих обязанностей. Кроме того, наблюдаются положительные тенденции в сотрудничестве с партнёрами и другими странами, способствующие обмену опытом и внедрению передовых практик в подготовке офицеров.

Однако исследование выявило и существенные недостатки в подготовке молодых офицеров. В частности, недостаток современной техники для подготовки офицеров является важной проблемой, способной повлиять на их готовность к службе. Многие считают, что в процессе обучения недостаточно внимания уделяется практическим навыкам. Низкий уровень мотивации также является серьёзной проблемой, влияющей на эффективность обучения. Недостаточная подготовка к психологическому стрессу может привести к трудностям в сложных военных операциях. Кроме того, необходимо усовершенствовать систему аттестации и отбора офицеров, чтобы обеспечить высокий уровень кандидатов.

Для решения этих проблем предложено несколько способов модернизации системы управления кадрами:

- *Практическое применение теоретического материала:* Важным этапом подготовки офицеров является создание возможностей для практического применения теоретического материала. Внедрение тренажёров и учебных комплексов, моделирующих реальные боевые ситуации, поможет развитию навыков и приобретению опыта.
- *Эффективный отбор кандидатов:* Необходимо установить четкие критерии и стандарты отбора кандидатов, учитывая текущие требования и специфику военного конфликта.
- *Реформа учебной программы и опытные преподаватели:* Необходимо пересмотреть учебные программы и привлекать преподавателей с практическим военным опытом, чтобы обеспечить актуальность и соответствие обучения современным требованиям.
- *Повышение мотивации:* Мотивацию следует считать неотъемлемой частью успешного обучения. Внедрение стимулов, учитывающих особые потребности и мотивационные факторы каждого кандидата, может существенно повысить общую мотивацию и преданность будущих офицеров.
- *Повышение психологической устойчивости:* Важное значение имеет разработка программ и тренингов, направленных на повышение психологической устойчивости и адаптации к стрессовым ситуациям. Это позволит каждому офицеру эффективно справляться со сложными ситуациями и принимать обоснованные решения в условиях давления.

При решении этих задач необходимо учитывать особенности и потребности каждого подразделения. Также важно активно сотрудничать с международными партнёрами для внедрения передового опыта и технологий в военной сфере. Оптимизация этих процессов поможет подготовить высококвалифицированных офицеров для эффективного решения современных задач.

Дальнейшие исследования могут быть нацелены на разработку комплексных программ обучения, основанных на последних тенденциях и требованиях войны. В частности, опираясь на приведённые выше рекомендации, будущие исследования могут быть сосредоточены на создании и внедрении практических методов повышения эффективности обучения молодых офицеров и повышения общей готовности Вооружённых сил Украины к текущим и будущим вызовам.

В целом, исследование подтвердило необходимость модернизации системы управления кадрами Вооружённых сил Украины. При решении этих проблем и реализации рекомендаций, изложенных в этой статье, адекватная стратегия поможет улучшить подготовку офицеров и обеспечить эффективное управление кадрами в условиях войны.

## **Приложение 1. Анкета**

### *Оценка нынешнего состояния системы управления кадрами*

1. Ваша оценка эффективности действующей системы управления (от 1 до 10, где 1 — совсем не эффективна, а 10 — очень эффективна).
2. Каковы, по вашему мнению, основные сильные стороны нынешней системы управления?
3. Каковы, по вашему мнению, основные слабые стороны нынешней системы управления?

### *Рекомендации по улучшению*

1. Какие конкретные шаги можно сделать для улучшения системы управления?
2. Считаете ли вы необходимым введение новых учебных программ и методов? (Да/Нет)
3. Какие новые технологии и методы обучения вы считаете наиболее перспективными для подготовки офицеров?
4. Какие навыки и умения вы считаете наиболее важными для современных офицеров?

*Выберите пять наиболее важных аспектов, которые, по вашему мнению, нуждаются в модернизации*

1. Разработка новых стратегий и тактик в связи с изменением угроз
2. Совершенствование программ и методов обучения
3. Совершенствование системы аттестации и отбора офицеров

4. Разработка и внедрение современных образовательных программ, учитывающих современные тенденции и потребности
5. Оптимизация процессов коммуникации
6. Совершенствование программы психологической подготовки
7. Замена преподавательского состава
8. Включение современных информационно-коммуникационных технологий в процесс обучения и управления
9. Совершенствование медицинской подготовки
10. Повышение мотивации кандидатов
11. Развитие командных качеств
12. Повышение уровня практических навыков
13. Оптимизация системы поощрения и стимулирования
14. Сотрудничество с зарубежными партнёрами
15. Предоставление социальных гарантий и поддержки

### **Примечание**

Представленные здесь взгляды принадлежат исключительно авторам и не выражают официальную позицию Консорциума военных академий и институтов изучения проблем безопасности программы «Партнёрство ради мира», организаций-участниц или издателей Консорциума.

### **Благодарность**

*Connections: The Quarterly Journal*, Vol. 22, 2023, вышел при поддержке правительства США.

## Об авторах

**Олег Семененко** – доктор наук, начальник Отдела экономического анализа мероприятий по строительству и развитию Вооружённых сил, Центральный научно-исследовательский институт Вооружённых сил Украины.

*Электронная почта:* SemOl18@ukr.net

**Лилия Семененко** – старший преподаватель Кафедры иностранных языков Национального университета обороны Украины.

*Электронная почта:* lilienkoS@outlook.com

**Роман Сирченко** – доктор наук, начальник научно-исследовательской лаборатории экспертизы и сертификации персональных бронированных средств защиты, Национальный университет обороны Украины.

*Электронная почта:* SirRoman4@hotmail.com

**Мария Ярмольчук** – доктор наук, преподаватель Кафедры военной подготовки Национального авиационного университета.

*Электронная почта:* maryarmol@outlook.com

**Виталий Кострач** – доктор наук, старший научный сотрудник Центра военно-научной информации, Центральный научно-исследовательский институт Вооружённых сил Украины.

*Электронная почта:* vitaLKos@hotmail.com