

УДК 371.315.6:51

Зельницький А. М., канд. пед. наук, професор, (ORCID: 0000-0002-3910-7329);  
Заболотний О. А., канд. військ. наук, доцент, (ORCID: 0000-0001-8020-4721)

Центр воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського, Київ

## Наукові підходи до управління змінами в системі вищої військової освіти у Збройних Силах України

**Резюме.** Проаналізовано систему вищої військової освіти Збройних Сил України, зміст і взаємозв'язки її основних компонентів та представлено деякі наукові підходи до управління змінами як процесу постійного коригування цієї системи, пошуку нових можливостей щодо підвищення ефективності її функціонування і якості підготовки офіцерських кадрів для Збройних Сил України.

**Ключові слова:** система вищої військової освіти; управління змінами.

**Постановка проблеми.** Управління змінами у системі вищої військової освіти (далі – СВВО) з потрібною ефективністю є одним з пріоритетних завдань успішного реформування Збройних Сил України (далі – ЗС України) та інших складових сектору безпеки і оборони. Актуальність зазначеного завдання зумовлена низкою чинників, зокрема:

потребою оперативного реагування системи військової освіти на докорінні зміни в зовнішньому і внутрішньому безпековому середовищі держави та на подальший розвиток основних складових сектору безпеки і оборони;

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

потребою забезпечення і гарантованого досягнення якісно нового рівня підготовки здобувачів вищої військової освіти та їх готовності до ефективного виконання функціональних обов'язків на посадах призначення у військах (силах) в умовах мирного і воєнного часу;

необхідністю перегляду чинних концептуальних положень у сфері військової освіти, що стримують її подальший розвиток та нагальною потребою розроблення нових сучасних концепцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню загальних проблем управління змінами присвячені наукові праці таких зарубіжних учених, як І. Адизеса, Х. Рамперсада, М. Грина, Дж. Харрінгтона, М. Горшеніна, С. Ашмаріна та ін. [1-6]. Ці проблеми також не залишилися поза увагою і вітчизняних учених, зокрема І. Бажина, П. Коренюка, І. Семенець-Орлової, Л. Лазаренко, Т. Пічугіної, А. Серікова та ін. [7-12].

Щодо управління змінами у процесах підготовки та прийняття стратегічних рішень на особливу увагу заслуговують наукові праці вітчизняних військових учених, зокрема В. Грищенка, О. Дузь-Крятченка, Ю. Пунди. Питання управління змінами в СВВО у прямій постановці на сьогодні фактично не розглядалися.

Проте результатів глибокого комплексного дослідження проблеми управління змінами в СВВО нині в науковому інформаційному просторі не спостерігається.

**Мета статті.** Проаналізувати систему вищої військової освіти Збройних Сил України, зміст і взаємозв'язки її основних компонентів та розробити деякі наукові підходи до управління змінами в СВВО з урахуванням вітчизняного досвіду і досвіду країн-членів НАТО в контексті подальшого розвитку ЗС України.

**Виклад основного матеріалу.** Система військової освіти України є структурною складовою Збройних Сил (ЗС) України, на яку покладаються функції формування і нарощування кадрового потенціалу ЗС України як важливого напрямку державної політики у сфері національної безпеки і оборони України. Пріоритетність цього напрямку підтверджено, зокрема, [Законом України](#) “Про національну безпеку України” [13], а також документами оборонного планування – “Стратегічним оборонним бюлетенем” (СОБ) та “Державною Програмою розвитку Збройних Сил України на період до 2020 року” (ДПР ЗС України). Так, у СОБ визначено стратегічні й оперативні цілі оборонної реформи, де однією з них є “Професіоналізація та створення необхідного військового резерву ЗС України” [14]. Зміст останньої деталізовано у ДПР ЗС України в рамках оперативної цілі – “Удосконалення системи військової освіти та підготовки кадрів”, у якій викладено низку основних

завдань, серед яких – “підвищення ефективності роботи системи військової освіти через удосконалення навчально-матеріальної бази, практичне спрямування навчання, впровадження в навчальний процес передових методик підготовки збройних сил держав-членів НАТО” [15].

Таке завдання на сьогодні зумовлене низкою чинників і, передусім, викликами, що постали перед державою, ЗС України через агресію Російської Федерації на сході країни і російською загрозою, іншими докорінними змінами у зовнішньому і внутрішньому безпековому середовищі держави, потребою подальшого розвитку основних складових сектору безпеки і оборони, сумісних з певними структурами країн-членів НАТО.

Головна місія СВВО полягає у підготовці офіцерських кадрів з високим рівнем сформованості професійно важливих якостей та загальнолюдських цінностей. Це, насамперед: професійна компетентність, інтелектуальний розвиток, загальна та військово-професійна культура, добросовісність, усвідомленість свого високого патріотичного обов’язку, здатність до самостійного засвоєння нових знань протягом військової служби, а головне – спроможність і готовність ефективно виконувати поставлені перед Збройними Силами завдання відповідно до Конституції України щодо оборони України, захисту її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканості.

Відтак, виникає необхідність розв’язання і, передусім, на концептуальному рівні, нагальних різнопланових проблем СВВО щодо удосконалення її функціонування із застосуванням інноваційних підходів. На сучасному етапі одним з подібних підходів щодо розвитку освітньої галузі є управління змінами.

Основними структурними складовими СВВО є:

мережа вищих військових навчальних закладів та військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти (далі – ВВНЗ, ВВП ЗВО);

учасники освітнього процесу;  
органи, що здійснюють управління у сфері військової освіти.

Мережа ВВНЗ та ВВП ВНЗ на даний час включає:

2 університети: Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського та Харківський університет Повітряних Сил імені Івана Кожедуба;

4 академії: Національна Академія

сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного; Військова академія (м. Одеса); Українська військово-медична академія; Воєнно-дипломатична академія імені Євгенія Березняка;

6 військових інститутів: Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації; Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка; Житомирський військовий інститут імені С. П. Корольова; Інститут військово-морських сил Національного університету “Одеська морська академія”; Військово-юридичний інститут Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого; Військової інститут танкових військ Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”.

Крім того до структури СВВО входять: 4 військові коледжі сержантського складу та відділення військової підготовки у складі ВВНЗ та ВВП ЗВО; 5 кафедр військової підготовки (підготовка офіцерів кадру); 27 кафедр військової підготовки офіцерів запасу; 10 кафедр медицини катастроф та військової медицини.

Учасниками освітнього процесу є: наукові, науково-педагогічні та педагогічні працівники; здобувачі вищої військової освіти та інші особи, які навчаються у ВВНЗ, ВВП ЗВО; представники замовника, які залучаються до освітнього процесу (Міністерства оборони України, Генерального штабу ЗС України), інші працівники вищих навчальних закладів та науково-дослідних установ. В освітньому процесі ВВНЗ, ВВП ЗВО беруть участь також військові експерти та інструктори НАТО.

Довідка. на теперішній час у ВВНЗ, ВВП ЗВО навчається понад тринадцять тисяч здобувачів вищої військової освіти (слухачі, курсанти, студенти). До освітнього процесу залучено понад три тисячі наукових та науково-педагогічних працівників, серед них: докторів наук (професорів) – приблизно 8%; кандидатів наук (доцентів, старших наукових співробітників) – 40%.

Органи, які здійснюють управління у сфері військової освіти. У сфері військової освіти управління покладається на МО України через Департамент військової освіти, науки, соціальної та гуманітарної політики (далі – ДВОНС та ГП). Безпосереднє керівництво ВВНЗ, ВВП ЗВО здійснюється Генеральним штабом Збройних Сил (далі – ГШ ЗС) України, командуванням видів ЗС України та іншими органами військового управління, яким вони підпорядковані.

СВВО функціонує відповідно до чинних нормативно-правових актів, у яких, поряд з іншими питаннями, визначені:

рівні та ступені (кваліфікації) вищої військової освіти;

галузі знань, напрями, спеціальності та спеціалізації;

освітні та наукові програми;

стандарти освітньої діяльності та стандарти освіти.

Рівні та ступені вищої військової освіти [17]. Рівні вищої військової освіти: початковий рівень; перший (бакалаврський) рівень; другий (магістерський) рівень; третій (освітньо-науковий) рівень; науковий рівень.

Ступені вищої військової освіти.

Молодший бакалавр – це освітньо-професійний ступінь, що здобувається на початковому рівні (короткому циклі) вищої освіти і присуджується вищим навчальним закладом унаслідок успішного виконання здобувачем вищої освіти освітньої-професійної програми, обсяг якої становить 90-120 кредитів Європейської кредитної трансферної накопичувальної системи (ЄКТС).

Довідка. Кредит ЄКТС – одиниця вимірювання навчального навантаження студента (слухача, курсанта), необхідного для засвоєння кредитних модулів, або блоку модулів. Складає тридцять академічних годин навчальних занять і самостійної роботи у навчальному тижні протягом навчального семестру.

Бакалавр – це освітній ступінь, що здобувається на першому рівні вищої освіти та присуджується вищим навчальним закладом унаслідок успішного виконання здобувачем вищої освіти освітньо-професійної програми, обсяг якої становить 180-240 кредитів ЄКТС. Особа має право здобувати ступінь бакалавра за умови наявності в неї повної загальної середньої освіти.

Магістр – це освітній ступінь, що здобувається на другому рівні вищої освіти та присуджується вищим навчальним закладом унаслідок успішного виконання здобувачем вищої освіти відповідної освітньої програми. Ступінь магістра здобувається за освітньо-професійною або за освітньо-науковою програмою. Обсяг освітньо-професійної програми підготовки магістра становить 90-120 кредитів ЄКТС, обсяг освітньо-наукової програми – 120 кредитів ЄКТС. Освітньо-наукова програма магістра обов'язково включає дослідницьку (наукову) компоненту обсягом не менше 30 %. Особа має право здобувати ступінь магістра за умови наявності в неї ступеня бакалавра.

Доктор філософії – це освітній і водночас перший науковий ступінь, що здобувається на третьому рівні вищої освіти на основі ступеня магістра. Ступінь доктора філософії присуджується спеціалізованою вченою радою вищого навчального закладу або наукової установи унаслідок успішного виконання здобувачем вищої освіти відповідної освітньо-наукової програми та публічного захисту дисертації у спеціалізованій вченій раді. Нормативний строк підготовки доктора філософії в аспірантурі (ад'юнктурі) становить чотири роки. Обсяг освітньої складової освітньо-наукової програми підготовки доктора філософії становить 30-60 кредитів ЄКТС.

Доктор наук – це другий науковий ступінь, що здобувається особою на науковому рівні вищої освіти на основі ступеня доктора філософії і передбачає набуття найвищих компетентностей у галузі розроблення і впровадження методології дослідницької роботи, проведення оригінальних досліджень, отримання наукових результатів, які забезпечують розв'язання важливої теоретичної або прикладної проблеми, мають загальнонаціональне або світове значення та опубліковані в наукових виданнях. Ступінь доктора наук присуджується спеціалізованою вченою радою вищого навчального закладу чи наукової установи за результатами публічного захисту наукових досягнень у вигляді дисертації або опублікованої монографії, або за сукупністю статей, опублікованих у вітчизняних і міжнародних рецензованих фахових виданнях, перелік яких затверджується центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки.

Галузі знань, спеціальності та спеціалізації. Основною галуззю знань у сфері військової освіти є “воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону”, де підготовка офіцерів здійснюється за спеціальностями: державна безпека, безпека державного кордону, військове управління (за видами збройних сил), забезпечення військ (сил), озброєння та військова техніка, національна безпека (за окремими сферами забезпечення і видами діяльності) [18]. Підготовка офіцерів проводиться також більш як за 70 спеціальностями та майже 150 спеціалізаціями у 21-й “цивільній” галузі знань за ліцензованими спеціальностями та спеціалізаціями.

Освітні та наукові програми – це система освітніх компонентів на відповідному рівні вищої освіти в межах спеціальності, що

визначає: вимоги до рівня освіти курсантів (здобувачів, студентів), які можуть розпочати навчання за цією програмою; перелік навчальних дисциплін і логічну послідовність їх вивчення; кількість кредитів ЄКТС, необхідних для виконання цієї програми; очікувані результати навчання (компетентності), які має опанувати здобувач вищої військової освіти відповідного ступеня вищої освіти.

Стандарти системи вищої військової освіти. Стандарти СВВО містять у своїй структурі дві основні складові:

*стандарт освітньої діяльності* – сукупність мінімальних вимог до кадрового, навчально-методичного, матеріально-технічного та інформаційного забезпечення освітнього процесу ВВНЗ, ВНП ЗВО і наукових установ;

*стандарт вищої військової освіти* – сукупність вимог до змісту та результатів освітньої діяльності ВВНЗ, ВНП ЗВО і наукових установ за кожним рівнем вищої освіти в межах кожної спеціальності. Стандарт вищої військової освіти визначає такі вимоги до освітньої програми: обсяг кредитів ЄКТС, необхідний для здобуття відповідного ступеня вищої освіти; перелік компетентностей випускника ВВНЗ та ВНП ЗВО; нормативний зміст підготовки здобувачів вищої військової освіти, сформульований у термінах результатів

навчання; форми атестації здобувачів вищої військової освіти; вимоги до наявності системи внутрішнього забезпечення і гарантування якості вищої освіти; вимоги професійних стандартів.

Функціонування СВВО здійснюється під постійним впливом змінюваних у часі та інтенсивності дії чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ (рис. 1).

До того ж, на систему вищої військової освіти впливають загальносвітові тенденції, пов'язані з глобалізацією, зростанням обсягу інформації та науково-технічного знання, диверсифікацією потреб країн у висококваліфікованих фахівцях. З огляду на це можна стверджувати, що сучасна система української військової освіти має постійно реагувати на вплив різноманітних чинників і розвиватися за допомогою пошуку нових парадигм. До того ж, з одного боку, необхідно, щоб динаміка військової освітньої системи відповідала найкращим світовим стандартам, а з іншого – була адекватною вітчизняним соціокультурним особливостям, відтворювала передовий вітчизняний досвід військової освітньої діяльності.

Тобто, СВВО знаходиться під постійним впливом факторів змінюваного у часі та просторі середовища, що можуть як сприяти подальшому розвитку системи, так і гальмувати цей розвиток.



Рис. 1. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на функціонування СВВО

Серед зовнішніх чинників впливу на СВВО є такі, що мають характер стійких тенденцій, кардинально змінити які у короткий проміжок часу практично неможливо.

Наприклад, тенденції розвитку демографічної ситуації в країні набули усталеного несприятливого для

функціонування СВВО характеру: нація старіє, смертність перевищує народжуваність, чисельність населення зменшується, кількість мігрантів та емігрантів збільшується, зокрема молодих людей, які виїжджають з країни за кордон на заробітки, на навчання, а також – на постійне місце проживання.

**Довідка.** За даними Держслужби статистики на кінець 2018 року чисельність населення в Україні становила понад 42 мільйони 200 тисяч людей. За даними Мінсоцполітики, торік за межами України працювали 7-9 мільйонів громадян. Кількість тих, хто постійно перебуває за кордоном оцінюють у понад 3 мільйони людей. За даними інституту демографії населення України до 2031 року скоротиться на 2,7 мільйона людей (6,8 %), до 39,5 мільйонів, а чисельність працездатного населення (за європейськими стандартами від 20 до 64 років) зменшиться з поточних показників 26,9 мільйона – до 24 мільйонів осіб через відтік робочої сили за кордон.

До того ж спостерігається прояв інших тенденцій, а саме: падіння престижності військової служби та мотивації стосовно її проходження серед громадян України; зниження якості підготовки випускників середніх загальноосвітніх закладів, які є потенційними кандидатами на вступ до ВВНЗ, ВНП ЗВО; нестійкість мотивів молодих офіцерів щодо подальшого проходження ними військової служби у ЗС України після завершення строку дії відповідного контракту; недостатній рівень соціального і правового захисту військовослужбовців і членів їхніх сімей тощо. Відтак, конкурс на вступ до ВВНЗ та ВНП ЗВО, як наслідок впливу зазначених тенденцій, знижується і за багатьма спеціальностями становить 1:1,1 і нижче. А більшість із зарахованих до ВВНЗ, ВНП ЗВО абітурієнтів потребують певної допідготовки за програмами шкільних предметів перед тим, як приступити до навчання за затвердженими освітньо-професійними програмами.

Виникає низка гострих питань:

*чи можна кардинально впливати на зазначені та інші тенденції, а якщо ні – то як реагувати на них?;*

*що потрібно змінювати?;*

*хто має це робити?*

А головне – як саме впроваджувати ці зміни?

Отже, на першому плані постає проблема управління змінами в СВВО і перед тим, як дати відповіді на ці та подібні питання, треба визначитися з категорійним апаратом.

У сучасній літературі є кілька поглядів на трактування категорій “зміни”, “управління”, “управління змінами” [1-12, 16]. Наведемо кілька з них, що більшою мірою відповідають особливостям функціонування СВВО.

Зміни – доцільне перетворення кількісних і якісних показників стану певної сфери людської діяльності у напрямі її розвитку відповідно до мети і цілей суб’єкта діяльності.

Зміни – перехід, перетворення чогонебудь (стану, руху, ознаки, властивості тощо) у щось якісно інше.

Управляти – спрямовувати діяльність, роботу кого-, чогонебудь; бути на чолі когось, чогось; керувати.

Щодо поняття “управління змінами”, то достатньо повний аналіз відповідних визначень цього поняття наведено у роботі Т. Пичугіної “Управління змінами” [11], а саме:

1. Управління змінами – це структурний підхід щодо переведення індивідів та організацій з поточного стану в бажаний майбутній стан.

2. Управління змінами – це процес постійного коригування напряму діяльності організації, модифікації поведінки її працівників в умовах змін.

3. Управління змінами – це наука, яка вивчає специфічні закономірності та особливості еволюційних перетворень в організації, технології адаптації організаційних структур, функцій і процесів до умов існування (зовнішнього та внутрішнього середовища).

4. Управління змінами як вид професійної діяльності означає вплив управляючої системи на організацію, у зв’язку зі змінами у внутрішньому та у зовнішньому середовищі. Завдання управління змінами полягає в тому, щоб правильно оцінити сутність процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі, відібрати та впровадити нововведення, які дадуть змогу звести всі зовнішні та внутрішні види впливу до єдиної лінії поведінки, зберегти або підвищити ефективність діяльності. Управління змінами має власний теоретичний фундамент, але формується, з огляду на практичну діяльність, яка становить основу подальшого розвитку теорії.

Отже, проблема управління змінами полягатиме у подоланні відмінностей між бажаним і наявним станом відповідної сфери, розв’язання якої має здійснюватися шляхом реалізації певної стратегії (стратегій), розроблення та прийняття якої відповідає стратегічному рішенням особи чи органу, які відповідальні за прийняття та реалізацію такого рішення [19].

За результатами проведеного дефінітивного аналізу поняття “управління змінами” та з урахуванням особливостей функціонування СВВО, надаємо авторське визначення цього поняття: “Управління змінами в системі вищої військової освіти – це

цілеспрямована діяльність центральних органів виконавчої влади, керівництва МО України, ГШ ЗСУ та органів управління військовою освітою на всіх рівнях щодо своєчасного переведення СВВО із поточного стану в необхідний стан у мінливих умовах зовнішнього та внутрішнього середовищ її функціонування”.

Подібне переведення СВВО зі стану в стан має спиратися на певні принципи. До основних принципів наукового управління змінами в системі вищої військової освіти, що можуть бути рекомендовані до практичного застосування, варто віднести такі:

глобальний контекст – усі зміни, що є пріоритетами суспільства і держави в галузі освіти, необхідно узгоджувати з інтеграційними процесами, світовими тенденціями і світовим досвідом, національними інноваціями в освітній сфері із залученням незалежних експертів та представників інших сфер;

стратегічна спроможність – стратегічне планування управління змінами в СВВО має здійснюватися тими органами управління, які планують і проводять зміни;

комунікативність – усі рішення (особливо рішення про стратегічні зміни в СВВО) мають обговорюватися та узгоджуватися за участі різних груп інтересів, використовуючи механізми консультацій з ними;

локальність – усі важливі зміни в СВВО мають пройти апробацію в локальних “точках трансформації” в окремих регіонах, містах (допризовна підготовка, підготовка призовників за військово-технічними та медичними спеціальностями, призов), у загальноосвітніх, професійно-технічних та військових навчальних закладах – і супроводжуватися системним аналізом та моніторингом процесів і результатів впровадження змін, бути всебічно обговореними та описаними;

комплексність проєктування – локальні зміни в СВВО мають бути спроектовані для всіх складників системи вищої військової освіти – від управління нею до переліку та змісту основних компетентностей;

результативність – зміни в системі вищої військової освіти мають впроваджуватися виключно для вирішення конкретних завдань з чітко визначеними критеріями, апаратами оцінювання і вимірювання.

Відтак, органам управління необхідно проєктувати й реалізувати процеси змін, оцінювати їх ефективність, приймати рішення щодо їх проведення, чітко уявляти становище, яке займає СВВО в системі освіти України і його бажаний стан, а також знати алгоритм втілення необхідних змін.

Варто зауважити, що управління змінами є складним і важко передбачуваним процесом, який не має універсальної моделі успішного

перетворення. Більшість вчених і практиків переконані, що не існує стандартних схем впровадження управління змінами в різних організаціях. Однак проведений аналіз різних наукових праць [3, 4, 9-12] показує, що, загалом, можна, зважаючи на наведені загальні принципи, сформулювати основні етапи управління змінами, що наблизить цю теоретичну проблему до її практичного розв’язання.

До основних етапів управління змінами СВВО доцільно віднести такі:

концептуальний – усвідомлення необхідності змін на основі прогнозування майбутнього бажаного стану;

програмно-планувальний – встановлення відмінності між бажаним і реальним станом об’єкта змін, формування мети (загальної мети), цілей (у рамках мети) змін, формування стратегій та розроблення відповідних програм;

виконавчий – деталізація розгорнутих цільових і комплексних цільових програми діяльності щодо впровадження змін до конкретних планів їх реалізації: від мотивації перетворень (цінності, потреби, інтереси) до їх реалізації (розподіл цілей, визначення етапів перетворень і ресурсне забезпечення запланованої діяльності);

оцінно-коригувальний – оцінювання результатів змін, визначення нових цілей та внесення необхідних корективів [19].

Зміст наведених етапів стосується прийняття концептуальних (політичних) і стратегічних рішень щодо змін або прийняття рішень щодо стратегічних змін, а не самого процесу змін. До того ж варто наголосити на циклічності процесу управління змінами. Основними складовими циклу управління змінами в системі вищої військової освіти, як певної послідовності відповідних дій, є такі:

1. Постійне вивчення світового інноваційного досвіду щодо розвитку освіти, освітніх систем та моделювання необхідного (бажаного) майбутнього стану вітчизняної системи вищої військової освіти.

2. Аналіз реального стану вітчизняної СВВО, та встановлення відмінностей між необхідним і реальним станом системи вищої військової освіти.

3. Виявлення причин відхилення СВВО від бажаного стану та необхідності внесення відповідних змін у систему.

4. Аналіз можливості реалізації визначених змін в реальних умовах функціонування СВВО.

5. Вироблення та прийняття рішення щодо здійснення змін у СВВО, яке має включати такі елементи:

визначення чинників, на усуненні негативних наслідків впливу яких слід спрямувати основні зусилля;

визначення змін, які необхідно впровадити в СВВО для нейтралізації негативного впливу певних чинників;

розроблення методів і способів проведення змін у СВВО;

визначення сил і засобів, що мають бути залучені до виконання запланованих заходів, та порядку взаємодії (координації дій) між ними;

визначення конкретних завдань виконавцям щодо впровадження змін.

6. Доведення рішення до виконавців.

7. Управління процесом виконання рішення щодо здійснення змін:

оцінювання результатів змін у СВВО щодо їх відповідності очікуваному стану системи;

за необхідності – визначення нових цілей, корегування прийнятого рішення та уточнення завдань виконавцям.

У процесі планування управління змінами, як зазначалося, важливою його складовою є проведення аналізу поточного стану СВВО. Подібний стан було виявлено під час проведення соціологічних опитувань, до яких залучалися представники органів управління СВВО та замовників на підготовку військових фахівців, а також представники постійного і змінного складу п'ятох провідних ВВНЗ та ВВП ЗВО. В опитуванні взяли участь 439 респондентів, які мали обрати, з переліку запропонованих в опитувальниках відповідей, основні чинники та причини, що, на їх думку, більшою мірою стримують розвиток системи вищої військової освіти, або вписати власне бачення проблем. За підсумками обробки отриманих даних здійснено узагальнений аналіз. Серед основних стримуючих розвиток військової освіти чинників та причин було визначено ті, що найчастіше обиралися респондентами, а саме:

незавершеність розроблення нормативно-правових актів з питань розвитку та функціонування СВВО, зокрема політики гарантування якості військової освіти та освітньої діяльності;

недієвий зворотний зв'язок військ (сил) з ВВНЗ, ВВП ЗВО;

падіння престижності військової служби та мотивації щодо її проходження серед громадян України; недостатній рівень соціального і правового захисту військовослужбовців і членів їхніх сімей;

низький конкурс на вступ до ВВНЗ, ВВП ЗВО, незадовільний рівень інтелектуальної, психологічної і фізичної підготовленості кандидатів на навчання;

неповна відповідність змісту освіти сучасному досвіду бойової та оперативної підготовки військ (сил), їх застосуванню у війнах, локальних конфліктах, антитерористичних і міжнародних операціях з підтримання миру та безпеки;

повільне впровадження в освітній процес сучасних інформаційних, інформаційно-комунікаційних, інтерактивних, особистісно-орієнтованих педагогічних технологій і технологій дистанційного навчання;

застарілість матеріально-технічної бази закладів військової освіти, недостатня кількість (відсутність) сучасних зразків озброєння та військової техніки, навчально-тренувальних систем, комплексів, лабораторій, центрів моделювання;

повільне впровадження відповідних стандартів НАТО у діяльність ЗС України та у військову освітню галузь;

недостатнє забезпечення закладів військової освіти фінансовими, матеріально-технічними ресурсами та неефективне використання наявних ресурсів;

несформованість обрису офіцера майбутнього щодо уявлення про його особистісні, професійні, світоглядні, громадянські, психофізіологічні якості, ціннісні орієнтації та ін.

Розв'язання зазначених та інших нагальних проблем і реагування на нові виклики пов'язане з розробленням та впровадженням відповідної стратегії управління змінами в СВВО. Методологічним підґрунтям такої стратегії є системний підхід. Відповідно до нього управління розглядається як єдине ціле, що органічно сполучає всі його елементи і має здійснюватися за принципом “від загального до конкретного”, де ціле набуває визначального значення відносно його елементів.

#### **Висновки:**

1. Проведено дефінітивний аналіз поняття “управління змінами” з урахуванням особливостей функціонування СВВО, який дав змогу сформулювати визначення категорії управління змінами в системі вищої військової освіти.

2. Сформульовано основні принципи наукового управління змінами в системі вищої військової освіти.

3. Запропоновано зміст етапів циклу управління змінами в СВВО зважаючи на циклічну природу процесу управління змінами.

4. Визначено основні чинники, що стримують розвиток вищої військової освіти на сучасному етапі.

**Подальші дослідження** доцільно зосередити на розробленні моделі (обрису) офіцера майбутнього як прогнозованого результату, на досягнення якого мають бути спрямовані зусилля всіх суб'єктів управління змінами в системі військової освіти, а також на пошуку шляхів і обґрунтуванні рекомендацій щодо усунення (зниження) негативного впливу на розвиток вищої військової освіти визначених у статті чинників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. СПб: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 368 с.
2. Рамперсанд Х. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения [пер. с англ.]. М: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2005. 256 с.
3. Грин М. Управление изменениями : пер. с англ. СПб : ДК, 2007. 360 с.
4. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями : пер. с англ. / под ред. В.В. Брагина. М. : Стандарты и качество, 2008. 192 с.
5. Горшенина М. В., Сухинин В. П. Управление изменением : учеб. пособ. 2-е изд., доп. и перераб. Самара : Самарский гос. техн. ун-т., 2007. 132 с.
6. Ашмарина С. И., Герасимов Б. Н. Управление изменениями : учебн. пособие. М. : Рид Групп, 2011. 208 с.
7. Бажин И. И. Управління змінами. Харків : Консум, 2006. 384 с.
8. Ділове адміністрування. Модуль 3 Управління змінами : навч. посібник / П. І. Коренюк та ін. Кам'янське : ДДТУ, 2018. 405 с.
9. Семенець-Орлова І. А. Державне управління освітніми змінами в Україні: теоретичні засади : монографія. Київ : ЮСТОН, 2018. 420 с.
10. Лазаренко Л. О. Особливості менеджменту в умовах організаційних змін. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницький, 2005. № 6. Т.1. С.19–22.
11. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с.
12. Серіков А. В. Управління організаційними змінами : навч. посіб. Харків : Фірма "БУРУН і К", 2013. 264 с.
13. Про національну безпеку України : Закон України URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/lavs/show/2469-19>.
14. Про Стратегічний оборонний бюлетень України : Указ Президента України від 06 червня 2016 року № 240 Про рішення РНБО України від 20 травня 2016 року. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/lavs/show/n0006525-16>.
15. Указ Президента України №73/2017 Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року "Про Державну програму розвитку Збройних Сил України на період до 2020 року".
16. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад і голов. ред. В. Т. Бусел. К., Ірпінь : Перун, 2001. 1440 с.
17. Про вищу освіту : Закон України. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/lavs/show/1556-18>.
18. Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 р. № 266. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-p> (дата звернення: 15.03.2019 р.).
19. Основи стратегії національної безпеки та оборони держави: підруч. О. П. Дузь-Крятченко та ін. ; за заг. ред. В. М. Телелима. 3-е вид., перероб. та доп. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2015. 620 с.
20. Васильев О., Заболотний О., Зельницький А. та ін. Модернізація системи військової освіти України та формування загального обрисів офіцера майбутнього: реалії і перспективи. *Військова освіта: Збірник наукових праць Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського*. Київ, 2019. № 1 (39). 264 с.
21. Зельницький А. М. Теоретико-методологічні засади гарантування якості вищої військової освіти у вимірі національної безпеки України [Текст]. *Наука і оборона*. 2018. № 2. С. 46–51.
22. Зельницький А. М. Формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі вищої військової освіти. *Збірник наук. праць ЦВСД НУОУ*. Київ, 2018. № 2 (63). с.129–136.

Стаття надійшла до редакційної колегії 17.10.2019

**Зельницький А. Н., канд. пед. наук, професор;**

**Заболотный О. А., канд. воен. наук, доцент**

Центр воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського, Київ

### **Научные подходы к управлению изменениями в системе высшего военного образования в Вооруженных Силах Украины**

**Резюме.** Проаналізована система вищого військового освіти Вооруженных Сил Украины, содержание и взаимосвязи ее основных компонентов и представлены некоторые научные подходы к управлению изменениями как процесса постоянной корректировки этой системы, поиска новых возможностей по повышению эффективности ее функционирования и качества подготовки офицерских кадров для Вооруженных Сил Украины.

**Ключевые слова:** система высшего военного образования; управление изменениями.

**A. Zelnitsky, PhD, professor; O. Zabolotny, PhD (Military), assistant professor**

Center for Military and Strategic Studies of the National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskiy, Kyiv

### **Scientific approaches to change management in the system of higher military education in the Armed Forces of Ukraine**

**Resume.** The system of higher military education of the Armed Forces of Ukraine, the content and interconnections of its main components are analyzed, and some scientific approaches to change management as a process of constant adjustment of this system, the search for new opportunities to improve the efficiency of its functioning and the quality of officer training for the Armed Forces of Ukraine are presented.

**Keywords:** higher military education system; change management.