

УДК 355.5

DOI: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2022-3-76/111-117>

Тіхонов Г. М., кандидат військових наук, старший науковий співробітник  
(0000-0003-1941-744X)

Кірілкін Є. І., кандидат військових наук, доцент (0000-0003-1194-9580)

Шпанчук Г. В., кандидат військових наук, старший науковий співробітник  
(0000-0001-5455-631X)

Смірнов І. І. (0000-0002-6844-6290)

Командно-штабний інститут застосування військ (сил) Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського, Київ

## Напрями удосконалення професійного розвитку офіцерського складу щодо підвищення бойових спроможностей військ (сил)

**Резюме.** У статті наведено аналіз сучасного стану професійного розвитку офіцерського складу у системі індивідуального навчання, визначені проблемні питання професійного розвитку персоналу військ (сил), основні завдання професійного розвитку та перспективні напрями подальшого реформування системи професійного розвитку офіцерського складу. Наголошується, що система професійного розвитку офіцерського складу має бути гнучкою, а також здатною змінювати зміст, методи та її організаційні форми. Зміст, методи та організаційні форми системи професійного розвитку офіцерського складу мають відповідати потребам військ (сил) і ситуаціям, що передбачаються.

**Ключові слова:** війська (сили); індивідуальна підготовка; індивідуальне навчання; НАТО; офіцерський склад; підготовка персоналу; професійна військова освіта; професійний розвиток.

**Постановка проблеми.** Конституцією України [1] закріплено стратегічний курс держави на набуття повноправного членства України у Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору.

Характерною рисою сучасного процесу військового будівництва в Україні є його спрямованість на створення європейської моделі збройних сил, яка акумулює в собі кращі ознаки сучасних армій, збройних сил демократичної держави, призначених до дій в реаліях XXI століття.

У сучасних умовах створення боездатних, мобільних, якісно підготовлених, всебічно забезпечених, професійних збройних сил стоїть дуже гостро. Невід'ємною складовою цього процесу є комплектування Збройних Сил України (ЗС України) професійно підготовленим особовим складом, насамперед офіцерами.

Аналіз визначення понять “професія”, “професійний”, “професіоналізм” зводиться до двох ознак:

*по-перше*, характеру ставлення до роботи, як постійного заняття та засобу прибутку;

*по-друге*, як рівня кваліфікації та якості виконання завдань, що відрізняє професіонала від аматора.

Військовими професіоналами можуть називатися добре навчені, відповідно оснащені (озброєні), організовані фахівці

військової справи з певними особливостями професійної мотивації, системи цінностей, корпоративної культури, характерними для цього роду діяльності.

Закон України “Про військовий обов’язок і військову службу” [2] визначає: “Військова служба є державною службою особливого характеру, яка полягає у професійній діяльності придатних до неї за станом здоров’я і віком громадян України (за винятком випадків, визначених законом), іноземців та осіб без громадянства, пов’язаній з обороною України, її незалежності та територіальної цілісності”.

За результатами проведеного загальнонаціонального соціологічного дослідження службою Центру Разумкова визначено основні риси і характеристики, що мають бути притаманні військовослужбовцю, насамперед офіцеру професійної армії. Серед основних рис і характеристик більшість громадян України визначили, насамперед ті якості, які мають характеризувати професіонала будь-якої сфери: “добре підготовлений фахівець” (70,5 %) та “матеріально забезпечений” (54,7 %).

Постійне підвищення вимог до рівня підготовленості особового складу, особливо офіцерського складу ЗС України, викликає необхідність забезпечення професійної готовності військовослужбовців до виконання завдань за призначенням. Професіоналізм

офіцерського складу є основою боєздатності військ (сил). Професійний розвиток офіцерського складу забезпечує підвищення бойових спроможностей кожній військовій організаційній структурі.

В умовах повномасштабної збройної агресії РФ проти України, реалізації стратегічного курсу України на приєднання до європейсько-атлантичної спільноти, особливої актуальності набувають структурні та системні зміни в організації і підходах до професійного розвитку офіцерського складу військових організаційних структур у системі індивідуального навчання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання аналізу сучасного стану системи військової освіти України, виділення факторів, що стримують її розвиток, шляхів трансформації та перспектив розвитку, формування нової парадигми військової освіти, підвищення ефективності підготовки військових фахівців у світі, вимог сучасних нормативно-правових документів, напрямів розвитку військової освіти, як рамкової умови формування інноваційної особистості офіцера, перебувають у колі досліджень багатьох військових науковців [3–8].

Зокрема, в [3] проаналізовано впровадження ефективних засобів контролю рівня навчальних досягнень в умовах дистанційного навчання та ефективність сучасної системи контролю рівня навчальних досягнень слухачів у закладах військової освіти України.

У роботі [4] проаналізовано стан та перспективи розвитку військової освіти.

У роботі [5] викладені погляди авторів на характерні риси формування нової парадигми військової освіти, яка відповідає потребам ЗС України та міжнародним стандартам якості підготовки військовослужбовців.

У роботі [6] окреслено проблеми якості підготовки військових фахівців у вищих військових навчальних закладах. Якість розглядається як ступінь відповідності сукупності характеристик суб'єкта визначеним нормативним вимогам. Охарактеризовано професію офіцера та особливі вимоги до рівня сформованості в нього професійно важливих якостей та компетентностей. Останнє розуміється як доведене особистістю офіцера здатність застосовувати здобуті знання, уміння й навички задля досягнення визначених результатів під час виконання службово-бойових функцій в умовах мирного і воєнного

часу. Наголошується на доцільності впровадження в теорію та практику вищої військової освіти розробленої системи гарантування якості підготовки військових фахівців, де гарантом має виступати вищий військовий навчальний заклад. Розглядаються особливості розроблення і впровадження в освітній процес інноваційних педагогічних технологій, що мають максимально сприяти забезпеченню якості підготовки здобувачів вищої військової освіти.

У роботі [7] розглянуто сучасний стан і перспективи модернізації освітньої галузі та системи військової освіти України в умовах глобалізації, переходу до пріоритетів сталого розвитку та інших викликів сучасної цивілізації, а також визначені напрями обрисів офіцера майбутнього з урахуванням національного досвіду та досвіду, накопиченого в державах – членах НАТО.

У праці [8] досліджено проблеми та перспективи розвитку системи підготовки кадрів для сил безпеки України.

Водночас у наведених джерелах питання розроблення та обґрунтування рекомендацій щодо професійного розвитку офіцерського складу у системі індивідуального навчання залишаються не вивченими і потребують дослідження.

**Метою статті** є визначення напрямів удосконалення системи професійного розвитку офіцерського складу військових організаційних структур.

**Виклад основного матеріалу.** Одним з основних напрямів діяльності органів військового управління є здійснення підготовки військ (сил), що в умовах військового протистояння передбачає оперативне врахування набутого досвіду та відповідне удосконалення програм підготовки фахівців, підрозділів і військових частин, а також органів управління [9–12].

Зокрема, в [13] стверджується, що докорінні зміни характеру сучасних воєнних конфліктів, діапазону та змісту завдань, до виконання яких залучаються ЗС України, потребують проведення комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення системи їх підготовки.

Доктрина з організації підготовки у Збройних Силах України [14] визначає: *“Підготовка Збройних Сил України* – це організований за єдиним замислом і планом процес навчання та виховання усіх категорій військовослужбовців, а також резервістів, які проходять службу у військовому резерві, злагодження органів військового управління,

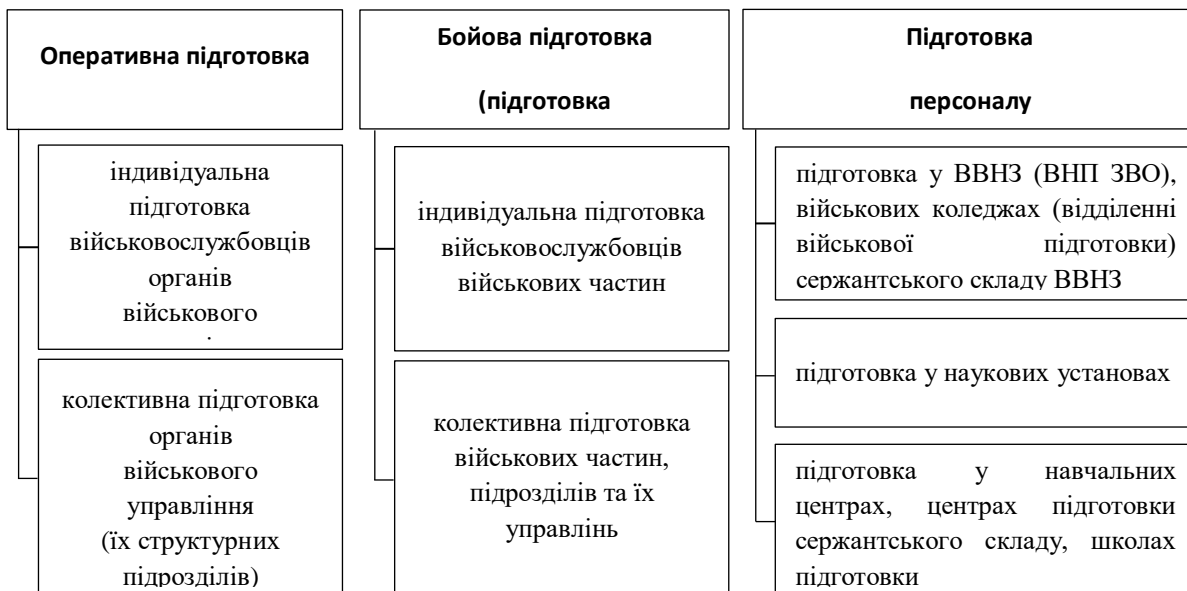
## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗБРОЙНИХ СИЛ

військових частин (кораблів) та їх підрозділів з метою досягнення їх готовності до виконання завдань за призначенням як у мирний час, так і в особливий період”.

Підготовка ЗС України поділяється: за складовими (видами) підготовки – оперативну підготовку; бойову підготовку

(підготовку з мобілізаційних питань); підготовку персоналу; за спрямованістю – індивідуальну підготовку; колективну підготовку.

Складові підготовки Збройних Сил України наведені на рис. 1.



**Рис. 1. Складові підготовки Збройних Сил України**

Складові частини підготовки персоналу наведені на рис. 2.



**Рис. 2. Складові частини підготовки персоналу**

Однією зі складових частин оперативної і бойової підготовки є індивідуальна підготовка офіцерів. Від рівня індивідуальних спроможностей офіцерів значною мірою

залежить ефективність виконання бойових (навчально-бойових) завдань.

*Індивідуальні спроможності* – це рівень теоретичних знань, практичних умінь і

навичок, психологічних та фізичних якостей, якими має володіти офіцер для якісного виконання завдань відповідно до займаної посади.

Саме на підвищення рівня індивідуальних спроможностей спрямована індивідуальна підготовка. Відсутність концептуального визначення єдиних підходів до організації та порядку проведення індивідуальної підготовки офіцерського складу призводить до того, що порядок та строки її проведення визначається кожним командиром за своїм рішенням.

Тому виникає потреба в обґрунтуванні рекомендацій з організації і порядку проведення індивідуальної підготовки офіцерів. До того ж треба враховувати, що отримання сучасного новітнього озброєння від держав – членів НАТО поставило завдання

більш швидкого переходу на стандарти НАТО та розроблення нових програм індивідуальної підготовки. Це потребує перегляду та удосконалення процесу підготовки персоналу і особливо серед молодших офіцерів ланки “командир взводу – роти”, навчання яких в основному відбувається шляхом самостійної та колективної підготовки в межах військових частин. Тобто для цього питання потрібно визначити напрями професійної підготовки персоналу.

Наприклад, у Збройних силах США стратегія професійного розвитку командира реалізується у трьох вимірах (рис. 3). Визначається, що це безперервний цикл освіти, підготовки, відбору, досвіду, оцінки, зворотного зв'язку, підкріплення та оцінювання.

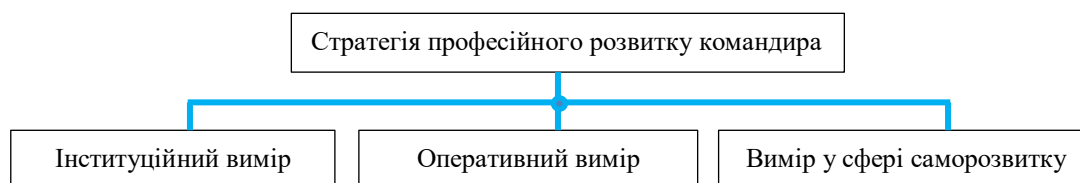


Рис. 3. Стратегія професійного розвитку командира у Збройних силах США

Метою професійного розвитку офіцерів (керівників) є створення для них навчальних, освітніх і дослідних програм, які дають змогу готувати гнучких, адаптивних та пристосованих до сучасних бойових дій командирів, які характеризуються благонадійністю, особистими якостями та компетентністю і докладають зусиль для досягнення вирішальних результатів, а також розуміють і здатні використовувати повний потенціал сучасної і майбутньої доктрини сухопутних військ [15].

Сучасна професійна підготовка офіцерів неможлива без інтеграції в загальну підготовку персоналу збройних сил. Програми їх підготовки мають бути узгодженими та доповнювати за своїм змістом одна одну. До того ж потрібно враховувати, що підготовка окремих спеціалістів з числа солдат та сержантів наближається до рівня офіцерів. Саме це і потребує суттєвого перегляду ролі підготовки персоналу шляхом його розвитку. Поряд із завданням свого професійного зростання перед кожним офіцером стає питання підвищення своїх можливостей із забезпечення рівня підготовки підлеглого особового складу.

Отже, одним з напрямів службової діяльності військовослужбовців є постійне навчання, адже саме воно створює умови для

самореалізації особистості, збереження та раціонального використання людських ресурсів військовослужбовців у процесі досягнення стратегічної мети військової організаційної структури.

Зрозуміло, що людина, яка присвятила себе ЗС України, прагне не лише служити, але і мати кар’єрну перспективу. Нині суспільству потрібен не сліпий виконавець адміністративних вказівок, а високо компетентний професіонал – офіцер, який володіє глибокими військовими знаннями, надбанням національної та світової культури, здатний до творчих нестандартних рішень, готовий до виконання обов’язків в умовах сучасних бойових дій та повсякденній діяльності.

Вирішення питання підготовки персоналу залежить від трьох головних факторів:

діяльності самого офіцера (самостійна індивідуальна робота) щодо отримання знань; роботи керівника (командира) із самоосвіти офіцера;

дієвості системи безперервного підвищення професійної кваліфікації, тобто від функціонування системи підготовки та навчання у ЗС України.

Проблема покращення системи навчання офіцерів у військовій організаційній

структурі залежить від того, наскільки рівень підготовки військовослужбовців відповідає потребам розвитку військової організаційної структури.

Ефективна діяльність військової організаційної структури щодо постійного підвищення професійної підготовки персоналу передбачає узгоджену роботу структурних підрозділів, формальних і неформальних груп, результативну взаємодію керуючої і керованої підсистеми розвитку персоналу, окремих членів військового колективу.

Основними напрямками вдосконалення професійного розвитку офіцерського складу з його професійної майстерності та удосконалення індивідуальної підготовки має стати:

перегляд системи індивідуальної підготовки, пристосування її до сучасних вимог та надання більшої самостійності командному складу військових організаційних структур щодо її планування та проведення;

стимулювання творчих пошуків командування щодо інноваційних технологій та шляхів їх впровадження у службу діяльність;

впровадження та розвиток системи дистанційного навчання на базі ВВНЗ для офіцерів військових частин за своїми військово-обліковими спеціальностями щодо їх самостійного навчання;

створення консультативних сайтів для надання можливості офіцерам самостійно отримувати навчальні матеріали або консультації у будь-який час;

удосконалення форм і методів навчання, поширення передового досвіду командирів, які застосовують інтерактивні методики, нові особистісно-зорієнтовані системи навчання;

надання методичної допомоги щойно призначеним командирам та підтримання їх позитивних починань з підготовки персоналу;

своєчасне виявлення і сприяння усуненню причин, які гальмують удосконалення рівня професійного розвитку офіцерів у системі індивідуальної та колективної підготовки.

З огляду на це система професійного розвитку офіцерського складу має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами військ (сил) і навчально-бойовими ситуаціями, що передбачаються. У зв'язку з цим командному складу потрібно індивідуальну підготовку офіцерів сконцентрувати на вирішенні таких завдань:

розроблення напрямів формування

кваліфікованого персоналу за стандартами НАТО;

довгострокове визначення потреб у навчанні офіцерського складу в розрізі спеціальностей, що забезпечують вивчення найсучаснішої зброї;

вибір сучасних інтерактивних форм і методів професійного навчання офіцерів саме у військовій організаційній структурі;

розроблення програм навчання та методичне забезпечення процесу індивідуального навчання у спеціалізованих центрах, як важливої умови його якості;

перегляд існуючих програм індивідуальної підготовки та курсової підготовки офіцерського складу та приведення їх до сучасних умов;

вироблення механізму залучення спеціалістів держав – членів НАТО для проведення заходів індивідуальної підготовки;

розроблення шляхів розвитку на базі ВВНЗ об'єктів системи імітаційного моделювання та ситуаційних центрів щодо індивідуального навчання офіцерського складу.

**Висновки.** Проведений аналіз сучасного стану професійного розвитку офіцерів дав змогу виокремити перспективи імплементації позитивного досвіду практичної спрямованості підготовки військових фахівців. Перспективними напрямками подальшого реформування системи розвитку офіцерського складу є: забезпечення результативного управлінського, кадрового, матеріально-технічного рівня професійного розвитку офіцерів, нарощування співпраці з військовими фахівцями держав – членів НАТО.

Професійний розвиток офіцера сприятиме якісному виконанню службових обов'язків і підвищенню рівня його професійних знань, що значною мірою залежить від ставлення до цього процесу командирів (начальників) усіх рівнів, посадових осіб органів виховної та соціально-психологічної роботи, служб персоналу та служб забезпечення. Кінцевою метою професійного розвитку офіцерського складу має стати підвищення бойових спроможностей військової організаційної структури за рахунок професійного розвитку персоналу.

**Перспективи подальшого дослідження** потребують питання вивчення досвіду практичної спрямованості вітчизняної системи самоосвіти і індивідуального навчання у військових організаційних

структурах та шляхів розвитку персоналу на цій основі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України : Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. – Київ : Преса України, 1997. 80 с. (із змінами).
2. Про військовий обов'язок і військову службу : Закон України від 25.03.1992 р. № 2232-ХІІ (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text> (дата звернення: 20.11.2022).
3. Вдовін О. Г., Паламар М. І. Доцільність та особливості впровадження автоматизованого контролю рівня індивідуальної підготовки офіцерів у вищому військовому навчальному закладі // Військова освіта : зб. наук. праць. 2020. № 2 (42). С. 39–48. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2020-2/39-48>.
4. Інноваційна військова освіта: стан та перспективи розвитку / І. С. Руснак, В. І. Мірненко та ін. // Військова освіта : зб. наук. праць. 2021. № 2 (44). С. 7–17.
5. Щипанський П. В., Тимошенко Р. І., Салкуцян С. М. Формування нової парадигми військової освіти // Наука і оборона. 2017. № 2. С. 37–42.
6. Зельницький А. М. Концептуальні засади гарантування якості підготовки майбутніх офіцерів Збройних Сил України у вищих військових навчальних закладах // Вісник Черкаського університету. Серія “Педагогічні науки”. 2017. № 6. С. 71–83.
7. Модернізація системи військової освіти України та формування загального обрису офіцера майбутнього: реалії і перспективи / О. М. Васильєв та ін. // Військова освіта : зб. наук. праць. 2019. № 1 (39). С. 70–81.
8. Сьомін С. В., Резнікова О. О. Система підготовки кадрів для сил безпеки України: проблеми та перспективи розвитку : аналітична доповідь / за заг. ред. В. П. Горбуліна. Київ : НІСД, 2016. 50 с.
9. Програма індивідуальної підготовки офіцерів тактичної ланки управління Збройних Сил України : затв. нач. ГШ ЗС України 21.08.2020 р.
10. Настанова з підготовки персоналу у Збройних Силах України : затв. нач. ГШ ЗС України 25.09.2020 р.
11. Програма індивідуальної підготовки генералів, адміралів, офіцерів стратегічної та оперативної ланок управління Збройних Сил України : затв. нач. ГШ ЗС України 15.06.2021 р.
12. Сирський О. Бойова підготовка – це основа боєздатності війська. URL: <https://defence-ua.com/> (дата звернення: 20.11.2022).
13. Пехота С., Курбан В. Рекомендації щодо організації і проведення індивідуальної підготовки офіцерів бригади тактичної авіації. НУОУ, Received : April 11, 2021 / Revised: April 28, 2021 / Accepted : April 30, 2021.
14. Доктрина з організації підготовки у Збройних Силах України (ВКП 7-00(03).01) : затв. нач. ГШ ЗС України 21.07.2020 р.
15. DA PAN 600-3 Officers Professional Development and Career Management. Настанова СВ США 600-3 щодо професійного розвитку та кар'єрного менеджменту військовослужбовців офіцерського складу.

Стаття надійшла до редакційної колегії 22.12.2022

### **Directions for improving the professional development of officers to increase the combat capabilities of troops (forces)**

#### **Annotation**

A characteristic feature of the modern process of military construction in Ukraine is its focus on creating a European model of the Armed Forces, which accumulates the best features of modern armies, the armed forces of a democratic state, designed to operate in the realities of the twenty-first century. The constant increase in requirements for the level of training of personnel, especially officers of the Armed Forces of Ukraine, necessitates ensuring the professional readiness of servicemen to perform assigned tasks. In the context of the full-scale armed aggression of the RF against Ukraine, the implementation of Ukraine's strategic course to join the Euro-Atlantic community, structural and systemic changes in the organization and approaches to the professional development of officers of military organizational structures in the system of individual training are of particular relevance.

The analysis of the current state of professional development of officers made it possible to highlight the prospects for implementing the positive experience of practical training of military specialists. Promising areas for further reform of the officer development system are: ensuring effective managerial, personnel, logistical and technical level of professional development of officers, and increasing cooperation with military specialists from NATO member states.

The professional development of officers will contribute to the quality performance of their duties

and increase the level of their professional knowledge, which largely depends on the attitude of commanders (chiefs) of all levels, officials of educational and social-psychological work, personnel and support services to this process. The ultimate goal of the professional development of officers should be to increase the combat capabilities of the military organizational structure through the professional development of personnel.

**Keywords:** troops (forces); individual training; individual learning; NATO; officers; personnel training; professional military education; professional development.