

Наведено результати теоретичних, практичних і прикладних досліджень з актуальних проблем військової педагогіки, військової психології, військової економіки, військової географії, геопросторової підтримки і права.

Для наукових, науково-педагогічних працівників, ад'юнктів, аспірантів, студентів та курсантів.

The results of theoretical, practical and empirical research on actual issues military pedagogy, military psychology, military economy, military geography, geospatial support and law are presented.

For researchers, faculty members, postgraduate students, students and cadets.

<b>ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР</b>	І. В. Толок, канд. пед. наук, доц.
<b>РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ</b>	Б. О. Попков, канд. військ. наук, ст. наук. співроб. (заст. гол. ред.); О. Л. Скрябін, канд. іст. наук (відп. секр.); О. В. Соколіна, канд. філос. наук (техн. ред.); І. С. Бахов, д-р пед. наук, проф.; А. А. Каленський, д-р пед. наук, доц.; В. С. Рижиков, д-р пед. наук, проф.; Н. М. Чернуха, д-р пед. наук, проф.; І. Д. Юник, канд. пед. наук, доц.; А. Ю. Гордєєв, д-р геогр. наук, проф.; С. А. Лісовський, д-р геогр. наук, ст. наук. співроб.; Є. О. Маруняк, д-р геогр. наук, ст. наук. співроб.; В. І. Зацерковний, д-р техн. наук, проф.; К. А. Антипова, д-р геогр. наук, проф. (Білорусь); Б. А. Якимчук, канд. психол. наук, доц.; О. В. Кобець, д-р психол. наук, доц.; В. В. Карелін, д-р юрид. наук; О. М. Бериславська, канд. юрид. наук, доц.; О. Д. Рожко, д-р екон. наук, проф.; В. В. Баєв, канд. екон. наук, доц.
<b>Адреса редколегії</b>	Військовий інститут, вул. Ломоносова, 81, м. Київ, 03680, Україна; ☎ (38044) 521 32 89; тел./факс (38044) 521 32 92 E-mail: milvisnyk.knu@ukr.net; www.miljournals.knu.ua
<b>Затверджено</b>	Вченою радою Військового інституту 25.11.21 (протокол № 7)
<b>Зареєстровано</b>	Міністерством юстиції України. Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 17617-6467Р від 29.03.11
<b>Журнал входить</b>	до переліку наукових фахових видань України (категорія Б) за спеціальностями 011, 014, 015 – педагогічні; 072 – економічні; 193 – технічні (наказ МОН від 26.11.2020 № 1471) та 053 – психологічні; 081 – юридичні (наказ МОН від 09.02.2021 № 157).
<b>Засновник та видавець</b>	Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Видавничо-поліграфічний центр "Київський університет". Свідоцтво внесено до Державного реєстру ДК № 1103 від 31.10.02
<b>Адреса видавця</b>	ВПЦ "Київський університет", 6-р Тараса Шевченка, 14, м. Київ, 01601, Україна, ☎ (38044) 239 31 72, 239 32 22; факс 239 31 28

The results of theoretical, practical and empirical research on actual issues of military pedagogy, military psychology, military economy, military geography, geospatial support and law are presented.

For researchers, faculty members, postgraduate students, students and cadets.

Наведено результати теоретичних, практичних і прикладних досліджень з актуальних проблем військової педагогіки, військової психології, військової економіки, військової географії, геопросторової підтримки і права.

Для наукових, науково-педагогічних працівників, ад'юнктів, аспірантів, студентів та курсантів.

<b>EDITOR-IN-CHIEF</b>	<b>I. Tolok, PhD in Pedagogy, Ass. Prof.</b>
<b>EDITORIAL BOARD</b>	<b>B. Popkov, PhD in Military Sci., Senior Res. Ass. (Deputy Editor in Chief); O. Skriabin, PhD in Historical Sci. (Executive Secretary); O. Sokolina, PhD in Philosophy (Technical ed.); I. Bakhov, Dr of Sci. in Pedagogy, Prof.; A. Kalenskiy, Dr of Sci. in Pedagogy, Ass. Prof.; V. Ryzhykov, Dr of Sci. in Pedagogy, Prof.; N. Chernuha, Dr of Sci. in Pedagogy, Prof.; I. Yunyk, PhD in Pedagogy Sci., Ass. Prof.; A. Gordeev, Dr of Sci. in Geography, Prof.; S. Lisovskiy, Dr of Sci. in Geography, Senior Res. Ass.; E. Marunyak, Dr of Sci. in Geography, Senior Res. Ass.; V. Zacerkovnyy, Dr of Sci. in Technical Sci., Prof.; K. Antypova, Dr of Sci. in Geography, Prof. (Belarus); B. Yakymchuk, PhD in Psychology Sci., Ass. Prof.; O. Kobets, Dr of Psycholog. Sci., Ass. Prof.; V. Karelin, Dr of Judicial Sci.; O. Beryslavs'ka, PhD of Judicial Sci., Ass. Prof.; O. Rozhko, Dr of Economic Sci., Prof.; V. Bayev, PhD in Economic Sci., Ass. Prof.</b>
<b>Address</b>	<b>Military Institute, 81, Lomonosova str., Kyiv, 03680, Ukraine; ☎ (38044) 521 32 89; tel./fax (38044) 521 32 92; E-mail: milvisnyk.knu@ukr.net; www.miljournals.knu.ua</b>
<b>Approved by the</b>	<b>Scientific Council of Military Institute (Protocol № 7 of 25th November 2021)</b>
<b>Certified by the</b>	<b>Ministry of Justice of Ukraine State Certificate № 17617-6467P issued on 29.03.11</b>
<b>The Journal is included</b>	<b>The Journal is included in the category "B" of the list of scientific professional editions of Ukraine in the field of Pedagogy – specialties 011, 014, 015; in the field of Economy – specialty 072; in the field of Technical sciences – specialty 193 (order of the Ministry of Education and Science of Ukraine from №1471 dated 26.11.2020), Psychology – specialty 053; Law – specialty 081 (order of the Ministry of Education and Science of Ukraine №157 dated 09.02.2021).</b>
<b>Publisher</b>	<b>Taras Shevchenko National University of Kyiv, Publishing and Polygraphic Center "Kyiv University". Certificate included in the State Register DK №1103 of 31.10.02</b>
<b>Address of publisher</b>	<b>Publishing and Polygraphic Center "Kyiv University", 14, Taras Shevchenko Blvd., Kyiv, 01601, Ukraine, ☎ (38044) 239 31 72, 239 32 22; fax 239 31 28</b>

---

## ЗМІСТ

---

### ПЕДАГОГІКА

<b>Гнидюк О.</b> Ретроспективний огляд розвитку моделей фізичної підготовки фахівців сектора безпеки та оборони.....	5
<b>Козубцов І.</b> Механізм адаптивного управління якістю підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії для потреб Збройних Сил України.....	10
<b>Кучерявий А.</b> Цілі підготовки військового лідера до виконання педагогічної функції.....	16
<b>Саган В.</b> Особливості підготовки майбутніх офіцерів Державної прикордонної служби України до ведення корабельного господарства в загонах морської охорони.....	25
<b>Юник О.</b> Ділова репутація майбутнього викладача закладу вищої освіти як науковий феномен.....	29

### ПСИХОЛОГІЯ

<b>Алещенко В.</b> Оснащення технічними засобами підрозділів психологічної роботи у силах оборони: про сучасний стан і невідкладні заходи.....	33
<b>Снігур Л., Сарафанюк Е., Гібало О.</b> Прийняття рішень командиром у невизначених умовах.....	38

### ФІНАНСИ

<b>Сизов А., Коваль О.</b> Людський потенціал у частині оборонної економіки держави.....	42
---	----

### ПРАВО

<b>Боброва Ю.</b> Інтеграція гендерної перспективи у правосуддя: сучасні виклики.....	50
<b>Остапенко І.</b> Етапи розвитку правового забезпечення стратегічних комунікацій Збройних Сил України.....	54
<b>Шульгін В.</b> Доктринальна нормотворчість органів військового управління: правові аспекти валідації.....	58

### ГЕОПРОСТОРОВА ПІДТРИМКА

<b>Батиченко С., Мельник Л., Савков П., Сторубльов О.</b> Особливості розвитку військового туризму в Україні.....	66
<b>Лукіяничук А., Халіманенко С.</b> Геоінформаційні системи військового призначення.....	70

---

## CONTENTS

---

### PEDAGOGY

<b>Hnydiuk O.</b> A retrospective review of the development of physical training models for the security and defense sector specialists .....	5
<b>Kozubtsov I.</b> Mechanism of adaptive quality management of training applicants for higher education with the degree of doctor of philosophy for the needs of the Armed Forces of Ukraine .....	10
<b>Kucheriavyi A.</b> Goals of a military leader training to execute his pedagogical functions .....	16
<b>Sahan V.</b> Peculiarities of training future SBGS officers for ship administration in maritime guard detachments .....	25
<b>Yunyk O.</b> The future university professor's business reputation as a scientific phenomenon .....	29

### PSYCHOLOGY

<b>Aleschenko V.</b> Equipment of technical departments of psychological work in the Defense Forces: on the current situation and urgent measures .....	33
<b>Snihur L., Sarafaniuk E., Gibalo O.</b> Decision-making by the commander under non-predetermined conditions .....	38

### FINANCE

<b>Syzov A., Koval O.</b> Human potential in the part of the defense economy state.....	42
--	----

### LAW

<b>Bobrova Yu.</b> Gender mainstreaming in justice: current challenges .....	50
<b>Ostapenko I.</b> Stages of development of the AFU strategic communications legal support .....	54
<b>Shulgin V.</b> Doctrinal rules-making of military administration bodies: legal aspects of validation .....	58

### GEOSPATIAL SUPPORT

<b>Batychenko S., Melnik L., Savkov P., Storubliov O.</b> Features the development of military tourism in Ukraine.....	66
<b>Lukiyanchuk A., Khalimanenko S.</b> Geographic information systems for military purposes .....	70

## РЕТРОСПЕКТИВНИЙ ОГЛЯД РОЗВИТКУ МОДЕЛЕЙ ФІЗИЧНОЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ СЕКТОРА БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ

*З'ясовано, що основним чинником, який визначає появу та обґрунтування нових моделей фізичної підготовки, є зміни характеру і способів ведення бойових дій. Встановлено, що у професійних арміях реалізується "кондиційна" модель фізичної підготовки, в арміях змішаного типу – "спортивна", а в призовних арміях – "військово-прикладна" і "гімнастична" моделі. На сучасному етапі розвитку та функціонування складових сектора безпеки та оборони найбільш поширені "кондиційна" (спеціально розроблена для професійних армій) і "спортивна" (для військових формувань і правоохоронних органів, що комплектуються за принципом змішаного комплектування – контрактниками і призовниками) моделі. Кондиційна модель фізичної підготовки – практичне втілення концепції "повної фізичної готовності", розробленої у США під впливом уявлень про характер сучасної війни та особливості бойових дій. Ця концепція в різних модифікаціях була прийнята іншими членами НАТО. Вона сформувалася у процесі модернізації системи бойової та фізичної підготовки у зв'язку з переходом до професійного способу комплектування збройних сил США. В її основі лежать досвід минулих воєн і уявлення про характерні особливості сучасної війни та вимоги до фізичної підготовки військ, що впливають звідси, а також досягнення науки і практики в галузі фізичної культури і спорту. Встановлено тісний взаємозв'язок між фізичною і психічною готовністю військовослужбовців. Психологічна спрямованість фізичної підготовки передбачає виховання морально-вольових якостей військовослужбовців з метою підвищення стійкості до впливу бойового стресу. Концепцію мобілізації розроблено переважно для армії зі змішаним способом комплектування. Застосування спортивної моделі фізичної підготовки забезпечує найбільшу мотивацію військовослужбовців до занять фізичними вправами, досягнення ними високих результатів, а також сприяє нівелюванню відмінностей між різними категоріями особового складу.*

*Ключові слова: модель фізичної підготовки, концепція фізичної підготовки, фахівці сектора безпеки та оборони, професійна підготовка, фізична підготовленість.*

**Постановка проблеми.** Основним чинником, що визначає появу та обґрунтування моделей фізичної підготовки, є зміни характеру і способів ведення бойових дій. Однак цей чинник впливає на розвиток фізичної підготовки не безпосередньо, а через військову доктрину та концепції ведення бойових дій, які відображають погляди військово-політичного керівництва кожної країни на характер майбутньої війни і роль у ній "людського чинника".

Необхідність ретроспективного огляду розвитку моделей фізичної підготовки фахівців сектора безпеки та оборони зумовлена реформуванням системи військової освіти, імplementацією стандартів НАТО в діяльність ЗС України та Державної прикордонної служби України (далі ДПСУ), унаслідок чого зміняться підходи до організації і змісту фізичної підготовки, методики її проведення з різними категоріями військовослужбовців, а також очікувані результати.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** З метою класифікації та характеристики моделей фізичної підготовки в дослідженні здійснено узагальнення та аналіз наукових публікацій, у яких розглядаються окремі факти цього важливого аспекту вирішення проблеми вдосконалення. Ідеться про праці О. Гусака [1], В. Рябчука [2], В. Утенка [3; 4], Н. Лутченка, В. Щеголева [5], А. Шевелева [6], Ю. Фіногенова [7], І. Шлямара [8] та інших. Також враховано порівняльний аналіз систем фізичної підготовки військовослужбовців збройних сил та співробітників правоохоронних органів у таких країнах, як: США, Великобританія, Німеччина, Франція, Польща та інших. Така дослідно-аналітична робота дозволила виявити декілька різних моделей фізичної підготовки військовослужбовців збройних сил та співробітників правоохоронних органів.

**Метою статті** є узагальнення ретроспективного огляду розвитку моделей фізичної підготовки фахівців сектора безпеки та оборони.

**Виклад основного матеріалу.** Результати літературно-наукового огляду та узагальнення публікацій з проблеми дослідження дозволяють зробити висновок, що фахівці й дослідники розглядають різноманітні питання моделювання і систематизації систем фізичної підготовки персоналу збройних сил та співробітників правоохоронних органів. Узагальнення наявних матеріалів [1–8] дозволяють зробити припущення, що в основу моделей фізичної підготовки особового складу покладено певну концепцію, яка містить інформацію про очікуваний результат (готовність або придатність до військово-професійної діяльності), що має бути отриманий у процесі фізичної підготовки; про засоби, які необхідно використовувати для цього; види вправ, які переважно використовують для досягнення очікуваного результату (військово-прикладні, гімнастичні, оздоровчі, кондиційні та спортивні); тривалість фізичної підготовки; педагогічні технології та умови їхньої реалізації; засоби діагностики фізичної підготовленості; способи компенсації негативного впливу фізичної підготовки на здоров'я військовослужбовців тощо.

Погоджуємося з думкою В. Утенка [3] та В. Рябчука [2], що однією з найважливіших умов, яка впливає на розвиток концепцій, моделей і систем фізичної підготовки, є спосіб комплектування збройних сил військовослужбовцями. Моделі фізичної підготовки, що набули поширення на сьогодні зазвичай відповідають певному типу армії (професійної, призовної або змішаного складу). Специфічні особливості реалізації кожної моделі в різних військових формуваннях визначаються також рядом другорядних чинників, зокрема: досвідом минулих воєн, національними та військовими традиціями, рівнем розвитку масової фізичної культури і спорту, наявністю інфраструктури тощо.

Залежно від цільової спрямованості (мети та очікуваних результатів) фізичної підготовки персоналу збройних сил та співробітників правоохоронних органів концепції можна класифікувати за декількома основними ви-

дами. Окремі провідні положення систем фізичної підготовки, що спрямовані на формування "готовності" до діяльності в умовах надмірних фізичних навантажень (формування фізичної готовності або підготовленості), формування фізичної готовності до участі в бойових діях у будь-яких умовах навколишнього середовища об'єднані в **концепцію готовності** [2]. Провідна ідея цієї концепції полягає в тому, що фізична готовність розглядається як важливий компонент бойової готовності поряд із матеріально-технічною та морально-психологічною готовністю військовослужбовців. Фізична готовність передбачає наявність натренованого та здорового тіла, здатності тривалий час діяти в умовах стресових ситуацій і швидко відновлюватись, прагнення до виконання поставлених завдань і вповнених діях у будь-яких ситуаціях.

Результати дослідження дозволяють стверджувати, що концепція готовності була розроблена в збройних силах США після 1975 р., коли було завершено В'єтнамську війну. У період від 1975 р. до початку 80-х років ХХ ст. у збройних силах США намітилася тенденція до уніфікації системи перевірки й оцінки на базі вимог польового статуту Сухопутних військ FM 21-20 1980 р. У цьому статуті рекомендовано єдиний армійський тест фізичної придатності, який передбачав виконання трьох вправ, спрямованих на виявлення рівня розвитку найбільш значимих фізичних якостей загальної і силової витривалості, зокрема: згинання і розгинання рук в упорі лежачи протягом 2 хв, піднімання тулуба з положення лежачи протягом 2 хв, а також біг на дві милі (3218 м). Серед характерологічних рис можна виокремити також й інші основні положення концепції готовності. Наприклад, індивідуальна фізична готовність відповідно до вимог польового статуту Сухопутних військ FM 21-20 1980 року [9] проявляється в здатності виконувати важку фізичну роботу в умовах стресу і передбачає наявність здорового тіла, навичок умілих і ефективних дій, здатності до швидкого відновлення при втомі, прагнення до виконання поставлених завдань і впевненості у будь-яких ситуаціях. Оперативна фізична готовність полягає у здатності окремих військовослужбовців, підрозділів і військових частин відповідно до свого призначення виконувати завдання в конкретних видах бойових операцій і в будь-яких умовах навколишнього середовища. Вона досягається шляхом розвитку основних фізичних якостей, формування загальних і спеціальних рухових навичок, виховання впевненості, агресивності і колективної згуртованості. Основними засобами досягнення фізичної готовності є: кондиційні, військово-прикладні та спеціальні вправи, а також атлетичні ігри та змагання [10].

Концепція готовності характерна для призовних армій у воєнний або передвоєнний період. Ця концепція є основою фізичної підготовки військовослужбовців збройних сил, військових формувань та деяких правоохоронних органів США. Узагальнення вимог нормативних документів (статутів, наказів, директив тощо, які регламентують фізичну підготовку військовослужбовців армії США) [11; 12] дозволяє зробити висновок, що положення цієї концепції розглядають повну фізичну готовність як частину і базову основу *повної бойової готовності (Complete Combat Readiness)*. Повну фізичну готовність тлумачать як здатність військовослужбовців і підрозділів виконувати бойові завдання в умовах екстремального фізичного і психічного напруження та різноманітної обстановки навколишнього середовища [2, с. 44]. Повна фізична готовність регулярних військ і резервів досягається і постійно підтримується в мирний час, оскільки в сучасних умовах бойове розгортання військ і сил відбувається в короткі терміни, що зумовлено характером виникнення та раптовістю сучасної війни. Тому неможливо

організувати достатньо ефективне підвищення рівня фізичної готовності військ під час бойових дій.

Повна фізична готовність охоплює фізичну придатність до виконання військово-професійної діяльності; опанування військово-прикладними руховими навичками (різні способи пересування місцевістю, подолання перешкод, виживання у воді, прийоми рукопашного бою); оперативну фізичну готовність до дій у конкретних умовах бойових операцій або навчань. Окрім цього, вона має на меті формування у військовослужбовців таких морально-вольових якостей, як: сміливість, рішучість, впевненість у собі, агресивність, здатність діяти у складі групи і бути її лідером.

Результати аналізу на узагальнення наукових джерел дозволяють стверджувати, що концепція готовності в підготовці військовослужбовців і співробітників правоохоронних органів у США поступово замінена на іншу концепцію – **концепцію придатності**, що спрямована на забезпечення фізичної придатності військовослужбовців до виконання завдань військово-професійної діяльності. Сутність концепції відображено в польовому статуті Сухопутних військ FM 21-20, прийнятому в 1985 р. Відповідно до цієї концепції фізична придатність є основою фізичної готовності та охоплює кардіореспіраторну витривалість (можливість організму ефективно доставляти кисень працюючим м'язам під час фізичної активності), м'язову силу і витривалість, гнучкість і оптимальний склад тіла. На думку Ю. Фіногенова [13], формуванню витривалості військовослужбовців надається пріоритетне значення. Зокрема такі фізичні властивості, як швидкість, спритність і координація, вважаються "фахівцями армії США лише моторними компонентами, що виявляються в конкретних рухових діях. Додатковими показниками фізичної придатності маса тіла, а також контроль за якістю харчування та кількістю споживання продуктів харчування, наявність або відсутність шкідливих звичок (паління, вживання алкоголю, наркотичних засобів), а також оцінка стійкості до психологічного стресу. Водночас дослідники в галузі фізичної підготовки і спорту вказують на наявність певних недоліків цієї концепції. Зокрема Ю. Фіногенов та інші, вважають, що відповідно до цієї концепції досягнення належного рівня фізичної придатності військовослужбовців і формування у них необхідних прикладних рухових навичок можна набути за рахунок військово-професійної діяльності у процесі бойової підготовки. Повна фізична готовність досягається у процесі бойової підготовки, до складу якої входить військово-прикладна і спеціальна фізична підготовка [13].

Для концепції придатності характерні такі основні положення: 1) фізична придатність вважається одним із компонентів загальної придатності і безпосередньо впливає на бойову готовність військовослужбовців та військових підрозділів; 2) фізична придатність забезпечує ефективне виконання військовослужбовцями фізичної і розумової роботи під час навчання й активного відпочинку, а також створює запас енергії, необхідної для дій в екстремальних ситуаціях; 3) основним засобом досягнення фізичної придатності є кондиційне тренування (система спеціально організованих форм м'язової діяльності, що передбачає підвищення фізичного стану до належного, тобто високого рівня), що передбачає аеробні і силові вправи, вправи для розвитку гнучкості та оптимізації складу тіла; 4) як додаткові види фізичної активності використовують "вправи на траві", "партизанські вправи", подолання перешкод, кругові тренування, вправи з гвинтівкою, різні види вправ і змагань; 5) фізична придатність є обов'язковою вимогою для всього персоналу ЗС незалежно від звання, посади, віку і статі [10].

*Фізична придатність (Physical Fitness)* – це наявність у військовослужбовців здорового тіла, здатності до вмілих і тривалих дій і швидкого відновлення після навантаження, бажання виконувати поставлені завдання, впевненості в будь-яких ситуаціях. Результати узагальнення нормативних документів, що регламентують вимоги та зміст фізичної підготовки військовослужбовців сектора безпеки та оборони дозволяють стверджувати, що головними компонентами фізичної придатності є аеробна (кардіореспіраторна) витривалість, м'язова сила і витривалість, гнучкість, оптимальний склад тіла. При цьому витривалості надається пріоритетне значення. Такі фізичні якості, як швидкість, спритність і координація, вважаються моторними компонентами, що проявляються в конкретних рухових діях. Додатковими чинниками фізичної придатності є контроль за вагою тіла, належне харчування, відсутність шкідливих звичок або мінімізація та нейтралізація їх (паління, вживання алкоголю і наркотичних речовин), а також стійкість до психологічного стресу. Досягнення і підтримання фізичної придатності на рівні стандартів, встановлених видами збройних сил і деякими родами військ для різних категорій військовослужбовців, є базовим завданням *фізичної підготовки (Physical Fitness Training)*. Для її вирішення відводять від 2 до 5 год на тиждень.

Відповідно до концепції придатності військово-прикладні розділи фізичної підготовки, що мають на меті формування *військово-прикладних умінь (Military Skills)*, зокрема, навички рукопашного бою, метання ручних гранат, пересування на лижах, плавання та *вживання у воді у бойових умовах (Combat Water Survival)* вважаються самостійними предметами бойової підготовки. На їхнє проведення відведуть окремий час [2, с. 45]. *Оперативна фізична підготовка (Operational Physical Readiness Training)* призначена для розвитку у військовослужбовців фізичних і психічних якостей, що забезпечують успішність дій у конкретних видах бойових операцій (аеромобільних, у районах урбанізованої забудови, морських та амфібійних), а також для попередньої адаптації до специфічних ландшафтних і кліматичних умов майбутніх бойових дій (у джунглях, у пустелі, в умовах Арктики чи високогір'я). Оперативну фізичну підготовку проводять безпосередньо перед участю в бойових діях або при навчанні впродовж 2–4 тижнів у спеціальних обладнаних навчальних центрах під керівництвом інструкторів професіоналів. Оперативна фізична підготовка характеризується високими, іноді граничними фізичними навантаженнями і психічним напруженням.

Концепція придатності, у свою чергу, поділяється на дві моделі фізичної підготовки – *гімнастичну та кондиційну*. Для цих моделей характерно переважно використання фізичних вправ, не пов'язаних безпосередньо з військово-професійною діяльністю. Проте вони мають на меті розвиток фізичних властивостей, що опосередковано підвищують ефективність військово-професійної діяльності. Різниця між "гімнастичною" і "кондиційною" моделями полягає у характері вправ, які використовують. У "гімнастичній" моделі застосовують в основному аналітичні вправи, спеціально розроблені для розвитку тих чи інших фізичних властивостей. При виконанні цих вправ велике значення зазвичай надається чіткості і правильному дотриманні їхньої зовнішньої форми. Програми містять відносно великий набір вправ, послідовність вивчення яких відповідає принципу: "від простого до складного". Основна форма реалізації гімнастичної моделі – навчальні заняття із жорстко регламентованим змістом і методикою, які проводять 2-3 рази на тиждень по 45–90 хв.

Узагальнення результатів порівняльного аналізу систем фізичної підготовки військовослужбовців збройних сил та співробітників правоохоронних органів у таких країнах, як: США, Великобританія, Німеччина, Франція, Польща та інших, а також вивчення публікацій з проблеми дослідження дозволяє зробити висновок про існування ще однієї концепції, яка отримала умовну назву **концепція компенсації**. Її відрізняє від інших концепцій те, що в основі її провідної ідеї є компенсація і нейтралізація негативних впливів, що відбуваються під дією військово-професійної або оперативно-службової діяльності на здоров'я та психіку військовослужбовців або співробітників. За хронологією ця концепція сформувалася у період між Першою та Другою світовими війнами під впливом різноманітних теорій, що недооцінювали або применшували роль людського чинника у війні. Йдеться про теорії абсолютної зброї, теорії морської могутності, повітряної війни, хімічної війни тощо. Відповідно до провідної ідеї цієї концепції у фізичній підготовці військовослужбовців переважно використовуються такі засоби та види вправ: калістеніка (прості, часто ритмічні вправи, зазвичай без використання чи з мінімальним обладнанням, призначені для підвищення сили та гнучкості тіла за допомогою таких вправ, як згинання, стрибки, розгойдування, скручування тощо, з використанням лише власного тіла для супротиву); біг підтюпцем, рухливі ігри, кунгфу, а також процедури, що загартовують тіло.

Концепція компенсації набула поширення після Першої і Другої світових воєн, коли спостерігався бурхливий розвиток військової техніки та озброєння. Узагальнення результатів порівняльного аналізу систем фізичної підготовки військовослужбовців збройних сил та співробітників правоохоронних органів дозволяє стверджувати, що спортивні моделі фізичної підготовки персоналу збройних сил Німеччини і Франції ґрунтуються на "спортивній доктрині" і **концепції мобілізації**. **Концепція мобілізації** провідною ідеєю визначає виховання здатності до максимальної мобілізації всіх фізичних і психічних сил для виконання поставлених завдань. В основу цієї концепції покладено положення, відповідно до яких військово-професійна і бойова діяльність настільки різноманітні й непередбачувані, що недоцільно їх імітувати засобами фізичної підготовки. Набагато важливіше виховати у військовослужбовців здатність мобілізувати всі сили для виконання конкретних завдань. Така здатність формується у процесі занять спортом. Концепція була розроблена у Франції і відображена у спортивній доктрині (1975). Аналогічні концепції прийняті в арміях Німеччини і ряді інших західних країн [2–4]. Основними засобами фізичної підготовки у межах концепції мобілізації є тренування та участь у змаганнях з олімпійських та військово-прикладних видів спорту. Чинником, що безпосередньо вплинув на створення спортивної моделі стала реформа збройних сил після поразки Франції в Індокитаї та Алжирі, масове ухилення молоді від військової служби, а також введення альтернативної національної служби і змішаного способу комплектування.

Водночас доводиться констатувати, що вчені вирізняють й інші *моделі фізичної підготовки*, які можна умовно назвати *екзотичними*. Вони ґрунтуються на дещо незвичних для армій країн Європи і США екзотичних засобах і методах. Наприклад, у фізичній підготовці збройних сил Індії широко використовують вправи хатха-йоги (класична хатха йога заснована на виконанні асан у статичній комплексі з диханням і високою концентрацією уваги), а в армії Китаю – гетерогенні психотілесні елементи гімнастики [14], тайцзіцзюань, ушу і бойового мистецтва кунгфу. Екзотичні елементи наявні також у фізичній підготовці збройних сил В'єтнаму, Індонезії і Таїланду [10].

**Висновки.** Отже, результати аналізу та узагальнення характеристик концепцій і моделей фізичної підготовки фахівців сектора безпеки та оборони дозволяють зробити висновок, що у професійних арміях зазвичай реалізується *кондиційна модель фізичної підготовки*, в арміях змішаного типу – *спортивна*, а в призовних – *військово-прикладна* і *гімнастична* моделі. На сучасному етапі розвитку і функціонування складових сектора безпеки та оборони поширені "кондиційна" (спеціально розроблена для професійних армій) і "спортивна" (для військових формувань і правоохоронних органів, що комплектуються за принципом змішаного комплектування – контрактниками і призовниками) моделі.

Кондиційна модель фізичної підготовки є практичним втіленням концепції "повної фізичної готовності", яка є частиною концепції *повної бойової готовності (Total Combat Readiness)*, що розроблена в США під впливом уявлень про характер сучасної війни й особливості бойових дій. Ця концепція в різних модифікаціях була прийнята іншими членами НАТО. Концепція повної бойової готовності як система поглядів на значення, мету, завдання, зміст і організацію бойової та фізичної підготовки військ сформувалася у процесі модернізації системи бойової та фізичної підготовки у зв'язку з переходом до професійного способу комплектування збройних сил США. В основі цієї концепції лежать досвід минулих воєн, уявлення про характерні особливості сучасної війни і вимоги до фізичної підготовки військ, що впливають звідси, а також досягнення науки і практики в галузі фізичної культури і спорту. Концепція повної фізичної готовності збройних сил США не представлена в якомусь окремому документі, проте її основні положення представлені у статутах, настановах, програмах та інших нормативних актах, що регламентують бойову та фізичну підготовку військ, а також в офіційних висловлюваннях державних і військових керівників США.

Результати дослідження дозволяють зробити висновок про тісний взаємозв'язок між фізичною і психічною готовністю військовослужбовців. Психологічна спрямованість фізичної підготовки передбачає виховання морально-вольових якостей військовослужбовців з метою підвищення стійкості до впливу бойового стресу. Основними компонентами такого стресу дослідники визначають почуття страху, невпевненості, граничної фізичної і психічної втоми. Протидіяти бойовому стресу допомагають такі якості, як: сміливість, рішучість, агресивність, впевненість у своїх силах, групова згуртованість і здатність до лідерства.

Концепція мобілізації, що знайшла своє втілення у спортивній доктрині, розроблена переважно для армій зі змішаним способом комплектування, тобто контрактниками і призовниками. Така модель запроваджена з метою фізичної підготовки у збройних силах Німеччини і Франції, де у зв'язку зі змішаним принципом комплектування недоцільне застосування єдиної методики занять та однакових вимог з фізичної підготовки до основних категорій військовослужбовців. Саме тому в арміях, що комплектуються за змішаним принципом, реалізується спортивна модель, яка передбачає можливість для всіх військовослужбовців, за умови виконання ними мінімальних нормативів, обрати вид спорту або певну спеціалізацію у виді спорту. Застосування спортивної моделі фізичної підготовки, на думку німецьких та французьких фахівців, забезпечує найбільшу мотивацію військовослужбовців до занять фізичними вправами, досягнення ними високих результатів, а також сприяє нівелюванню відмінностей між різними категоріями особового складу. Досвід 25-річної практики застосування спортивної моделі в арміях змішаного типу комплектування показав її

досить високу ефективність у вирішенні основних завдань фізичної підготовки.

#### Список використаної літератури

1. Гусак О. Д. Формування психофізичної готовності військовослужбовців аеромобільних підрозділів до професійної діяльності у процесі фізичної підготовки : автореф. дис. ... канд. наук з фіз. вих. і спорту. 24.00.02 – фіз. культура, фіз. вих. різних груп нас-ня / О. Д. Гусак. – Львів : Львів. держ. ун-т фіз. культури, 2012. – 20 с.
2. Рябчук В. В. Международное военно-спортивное сотрудничество и физическая подготовка иностранных армий : монография / В. В. Рябчук. – Санкт-Петербург, 2011. – 188 с.
3. Утенко В. Н. Различные модели физической подготовки в иностранных армиях : тез. докл. итог. науч. конф. ин-та за 1999 г. / В. Н. Утенко. – Санкт-Петербург : ВИФК, 2000. – С. 137–139.
4. Утенко В. Н. Физическая подготовка войск стран НАТО / В. Н. Утенко. – Ленинград : ВДКИФК, 1986.
5. Утенко В. Н. Организация спортивно-массовой работы в армиях ведущих стран НАТО / В. Н. Утенко, Н. Г. Лутченко, В. А. Щеголев. – Санкт-Петербург : ВИФК, 1997.
6. Щеголев В. А. Опыт применения физкультурно-оздоровительных систем в военно-прикладных целях : сб. научно-метод. работ / В. А. Щеголев, А. В. Шевелев ; под ред. В. А. Щеголева // Физическая культура и спорт в профессиональной подготовке специалистов. Санкт-Петербург, 2007. С. 22–32.
7. Фіногенов Ю. С. Заходи щодо підвищення ефективності організаційних основ фізичної підготовки військовослужбовців / Ю. С. Фіногенов // наук. часопис Нац. пед. ун-ту імені М. П. Драгоманова. Серія 5: Педагогічні науки: реалії та перспективи. – Київ, 2011. – Вип. 27. – С. 314–321.
8. Шлямар І. Л. Удосконалення спеціальної фізичної підготовки військовослужбовців механізованих підрозділів сухопутних військ Збройних сил України : автореф. дис. ... канд. наук з фіз. вих. і спорту. 24.00.02 – фіз. культура, фіз. вих. різних груп нас-ня / І. Л. Шлямар. – Львів : Львів. держ. ун-т фіз. культури, 2015. – 19 с.
9. FM 21–20. Physical Readiness Training. Washington. 1973, 1980, 1985, 1992, 1995, 2002. Schloesser Kelly. TRADOC revises Army Physical Fitness Test. URL: [https://www.army.mil/article/52548/tradoc\\_revises\\_army\\_physical\\_fitness\\_test](https://www.army.mil/article/52548/tradoc_revises_army_physical_fitness_test) (дата звернення: 23.09.2021).
10. Пугачев И. Уточнение содержания и направленности физической подготовки в образовательных учреждениях ведущих иностранных армий / И. Пугачев, Ю. Кораблев, Э. Османов // Вестник ТГУ, 2013. – Вып. 9(125). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/utocshenie-soderzhaniya-i-napravlenosti-fizicheskoy-podgotovki-v-obrazovatelnyh-uchrezhdeniyah-vedushchih-inostrannyh-armiy.pdf> (дата звернення: 23.09.2021).
11. U.S. Army. Training Circular 3.21-20, Army Physical Readiness Training. Washington, D.C. March 2010. URL: [https://www.longwood.edu/media/rotc/public-site/TC\\_3-22-20\\_Army\\_Physical\\_Training.pdf](https://www.longwood.edu/media/rotc/public-site/TC_3-22-20_Army_Physical_Training.pdf) (дата звернення: 23.09.2021).
12. Army Physical Fitness Research Institute. Leadership, Health and Fitness Guide. Carlisle, PA: Army War College, 2011. URL: <https://apfri.carlisle.army.mil/web/Publications/APFRI%20Leader%20Development%20Guide%202011.pdf> (дата звернення: 23.09.2021).
13. Фіногенов Ю. С. Світовий досвід адаптації системи фізичного виховання військовослужбовців в умовах сучасного реформування збройних сил / Ю. С. Фіногенов // наук. вісн. МДУ імені В. О. Сухомлинського. URL: <http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/files/43.pdf> (дата звернення: 23.09.2021).
14. Бердичевский А. Н. Китайские психотелесные гимнастики в структуре готовности к деятельности инженерно-технических работников : автореф. дис. ... канд. пед. наук / А. Н. Бердичевский. – СПб., 2008. – 148 с.

#### References

1. Husak O.D. (2012). Formation of Psychophysical Readiness of Military Personnel of Airmobile Units for Professional Activity in the Process of Physical Training. *Extended abstract of Candidate's thesis*. Lviv State University of Physical Culture. Lviv [in Ukrainian].
2. Riabchuk V.V. (2011). International Military-Sports Cooperation and Physical Training of Foreign Armies. Monography. Saint Petersburg [in Ukrainian].
3. Utenko V.N. (2000). Different Models of Physical Training in Foreign Armies. *Proceedings of the Institute's 1999 Scientific Conference*. St. Petersburg. [in Russian].
4. Utenko V.N. (1986). Physical Training of the Troops of NATO Countries. Leningrad. [in Russian].
5. Utenko V.N., Lutchenko N.G. & Shhegolev V.A. (1997). Organization of Sports and Mass Activities in the Armies of the Leading NATO Countries. Saint-Petersburg. [in Russian].
6. Shhegolev V.A. (Ed.) & Shevelev A.V. (2007). Experience in the Application of Physical Education and Fitness Systems for Military-Applied Purposes. *Physical culture and sports in the professional training of specialists: a collection of scientific and methodological works*. Saint-Petersburg [in Russian].
7. Finohenov Yu.S. (2011). Measures to Improve the Effectiveness of the Organizational Framework for Physical Training of Servicemen. *Scientific journal Nat. ped. I. Drahomanov University. Series 5, Pedagogical sciences: realities and prospects*. Issue 27, 314–321.
8. Shliamar I.L. (2015) Improvement of Special Physical Training of Servicemen of Mechanized Units of the Ground Forces of the Armed Forces



of Ukraine. *Extended abstract of Candidate's thesis*. Lviv State University of Physical Culture. Lviv [in Ukrainian].

9. FM 21–20. *Physical Readiness Training*. Washington. 1973, 1980, 1985, 1992, 1995, 2002. Schloesser Kelly. TRADOC revises Army Physical Fitness Test. Retrieved from [https://www.army.mil/article/52548/tradoc\\_revises\\_army\\_physical\\_fitness\\_test](https://www.army.mil/article/52548/tradoc_revises_army_physical_fitness_test).

10. Pugachev I., Korablev Ju. & Osmanov Je. Clarification of the Content and Focus of Physical Training in the Educational Institutions of Leading Foreign Armies. *Bulletin of the Tambov state university*, 9 (125), 2013. Retrieved from : <https://cyberleninka.ru/article/n/utochnenie-soderzhaniya-i-napravlenosti-fizicheskoy-podgotovki-v-obrazovatelnyh-uchrezhdeniyah-veduschih-inostrannyh-armiy.pdf>. [in Russian].

11. U.S. Army. Training Circular 3-21-20, *Army Physical Readiness Training*. Washington, D.C. March 2010. Retrieved from [https://www.longwood.edu/media/rotc/public-site/TC\\_3-22-20\\_Army\\_Physical\\_Training.pdf](https://www.longwood.edu/media/rotc/public-site/TC_3-22-20_Army_Physical_Training.pdf). [in English].

12. Army Physical Fitness Research Institute. *Leadership, Health and Fitness Guide*. Carlisle, PA: Army War College, 2011. Retrieved from <https://apfri.carlisle.army.mil/web/Publications/APFRI%20Leader%20Development%20Guide%202011.pdf>. [in English].

13. Finohenov Yu.S. World Experience in Adapting the System of Physical Education of Military Personnel in the Context of Modern Reform of the Armed Forces. *Scientific Bulletin Mykolayiv State University V.O. Sukhomlinsky*. Retrieved from <http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/files/43.pdf>. [in Ukrainian].

14. Berdichevskij A.N. (2008). Chinese Psycho-Body Exercises in the Structure of Readiness for the Activities of Engineering and Technical Workers. *Extended abstract of Candidate's thesis*. Saint Petersburg. [in Ukrainian].

Надійшла до редколегії 08.11.21

O. Hnydiuk, PhD in Pedagogy

ognuduk@ukr.net

Bohdan Khmelnytskyi National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine, Khmelnytskyi, Ukraine

## A RETROSPECTIVE REVIEW OF THE DEVELOPMENT OF PHYSICAL TRAINING MODELS FOR THE SECURITY AND DEFENSE SECTOR SPECIALISTS

*The article establishes that the main factor determining the emergence and justification of new models of physical training is a change in the nature and methods of combat operations. It has been established that in professional armies, as a rule, the "conditioned" model of physical training is implemented, in mixed type armies – the "sports" model, and in conscription armies the "military-applied" and "gymnastic" models are realized. At the current stage of development and functioning of the components of the security and defense sector there exist "conditional" (specially developed for professional armies) and "sports" models (for military formations and law enforcement bodies, staffed according to the principle of mixed staffing – contract servicemen and conscripts). The conditional model of physical training is a practical embodiment of the concept of "total physical readiness", developed in the United States under the influence of insights into the nature of modern warfare and the characteristics of combat operations. This concept, in various modifications, has been adopted by other NATO members. The concept was formed during the modernization of combat and physical training in connection with the transition to the professional method of manning the U.S. armed forces. This concept is based on the experience of past wars, ideas about the characteristic features of modern warfare and the consequent requirements for the physical training of troops, as well as the achievements of science and practice in the field of physical culture and sports. A close correlation between physical and mental readiness of servicemen has been established. The psychological orientation of physical training involves the development of moral and volitional qualities of military personnel in order to increase resistance to the effects of combat stress. The concept of mobilization was developed mainly for armies with a mixed method of manning. The use of a sports model of physical training provides the greatest motivation for military personnel to engage in physical exercises and achieve high results, as well as helping to level out differences between different categories of personnel.*

**Keywords:** physical training model, physical training concept, specialists in the security and defense sector, professional training, physical preparedness.

УДК [004.02/.032/.421] + 621.391 +004.031.42+007.2  
DOI:https://doi.org/10.17721/1728-2217.2021.48.10-15

I. Козубцов, д-р пед. наук, ст. наук. співроб.  
kozubtsov@mail.ua  
ORCID ID 0000-0002-7309-4365

Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, Київ, Україна

## МЕХАНІЗМ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПІДГОТОВКИ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ СТУПЕНЯ ДОКТОРА ФІЛОСОФІЇ ДЛЯ ПОТРЕБ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

*Збройні Сили України зацікавлені у високопрофесійних суб'єктах наукової і науково-технічної діяльності, а саме, у наукових і науково-педагогічних працівниках вищої кваліфікації, підготовка яких здійснюється через ад'юнктуру з отримання наукового ступеня доктора філософії. На сьогодні проблема забезпечення якості вищої освіти здобувачів ступеня доктора філософії для потреб ЗСУ не вирішена і актуальна. Досліджено обґрунтування механізму адаптивного управління якістю підготовки здобувачів ступеня доктора філософії для потреб ЗСУ. Проаналізовано останні публікації, які свідчать про зацікавленість широкого наукового кола проблематикою застосування адаптивного управління у сфері освіти та науки. Серед дослідників різняться думки щодо бачення, яким саме має бути адаптивне управління. Досі відсутній механізм адаптивного управління у сфері освіти та науки, а також у системі підготовки здобувачів ступеня доктора філософії через ад'юнктуру та аспірантуру. Запропоновано базовий механізм адаптивного управління якістю підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії, що реалізується комплексною методикою побудови індивідуальної адаптивної траєкторії навчання та розвитку методологічної культури, яка містить такі методи проєктування: 1) варіативну складову освітньо-наукової характеристики здобувачів наукової школи; 2) варіативну складову факультативної освітньо-наукової програми наукової школи; 3) моніторинг та діагностування методологічної культури здобувачів у контексті загальної процедури атестації. Ці методи комплексної методики реалізуються у науковій школі за умови застосування науковим керівником удосконаленої моделі науково-методичного супроводу здобувачів. Запропоновано механізм управління якістю підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії на засадах адаптивного управління за схемою PDCA. Практичне значення отриманого наукового результату дало змогу з'ясувати механізм адаптивного управління якістю методологічної підготовки ад'юнктів та аспірантів. Представлене дослідження не вичерпує всіх аспектів зазначеної проблеми. Теоретичні та практичні результати, отримані у процесі наукового пошуку, є підґрунтям для подальшого її вивчення в різних аспектах.*

**Ключові слова:** механізм, адаптивне управління, якість, підготовка, здобувач, доктор філософії, ад'юнктура, Збройні Сили України

**Постановка проблеми.** Сучасні гібридні війни із застосуванням кіберпростору вимагають постійного оновлення озброєння і військової техніки для ЗСУ та розробки нестандартних підходів до протидії. Науково-обґрунтовані рішення розробляють суб'єкти наукової та науково-технічної діяльності, а саме: наукові і науково-педагогічні працівники, ад'юнкти, докторанти та інші вчені ЗСУ. Професійна підготовка наукових та науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації з отримання наукового ступеня доктора філософії здійснюється через ад'юнктуру. Проблема забезпечення якості вищої освіти здобувачів ступеня доктора філософії не вирішена на

сьогодні, і тому актуальна. За даними річного звіту Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти за самооцінками така: абсолютна більшість вважала, що вони мають систему внутрішнього забезпечення якості освіти – 125 (68,3 %) із 183 заявили про її наявність, а 58 констатували наявність окремих її елементів [1, с. 52–61]. Більша кількість закладів визнали, що вони мають не повноцінну систему, а лише окремі її компоненти. Порівняння відповідей щодо наявності системи внутрішнього забезпечення якості в дослідженнях 2017 та 2019 років наведено в табл. 1.

**Таблиця 1.** Порівняння відповідей щодо наявності системи внутрішнього забезпечення якості в дослідженнях 2017 та 2019 років

Результат відповіді	Дослідження-2017	Дослідження-2019
Система існує	88,7 %	68,3 %
Наявні окремі елементи	9,7 %	31,7 %
Без відповіді	1,6 %	–

На графіку (рис. 1) відображено процентні відношення відповідей на запитання: "Які елементи системи оцінювання якості використовуються у закладі"? Зокрема, наявність інтегрального документа та цілісної системи задекларували 111 закладів (60,7 % від загальної кількості учасників опитування); водночас наявність такого документа за відсутності цілісної системи спостерігається в 35 закладах (19,1 %). Натомість за відсутності інтегрального документа про наявність системи заявили 14 закладів (7,7 %). Ситуація, коли відсутні і цілісна система, і інтегральний документ, зафіксована у 23 закладах (12,6 %). Класифікація основних проблем у запровадженні систем забезпечення якості освіти, на які вказали респонденти (рис. 2), дає підстави Національному агентству із забезпечення

якості вищої освіти констатувати, що частина закладів вищої освіти і надалі не прагне вийти за межі моделі директивного управління, а отже, не готова до ухвалення власних рішень і взяття на себе відповідальності за оцінювання своєї роботи та якість наданих послуг, а натомість спекулює на відсутності різноманітних інструктивно-нормативних матеріалів. Важливим елементом опитування було з'ясування того, у який спосіб в анкетованих ЗВО структурно оформлено локальні системи управління якістю і хто здійснює їхнє координування. Зокрема, лише у половини закладів для цього створені окремі структурні підрозділи; у 8,7 % закладів створено окрему посаду; у 30,1 % університетів ці функції передано навчально-методичним відділам, у 13,7 % – деканам.



Рис. 1. Елементи системи оцінювання якості, які використовуються в закладі



Рис. 2. Труднощі, з якими заклади зіткнулися у процесі запровадження системи внутрішнього забезпечення якості (% від усіх наданих відповідей)

Резюмуючи аналіз річного звіту Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, доходимо висновку, що забезпечити належний рівень якості освіти на підставі автономності вбачається за умови створення дієвого механізму управління якістю підготовки ад'юнктів та аспірантів на засадах адаптивного управління та усвідомлення всіма учасниками освітнього процесу своєї суспільної відповідальності та моральних принципів, порушення або не належне їхнє виконання одностайно веде до зазначеної проблеми.

Створення системи управління якістю підготовки ад'юнктів є одним із важливих принципів Болонського процесу. Отже, підставою до розробки механізму адаптивного управління якістю методологічної підготовки ад'юнктів та аспірантів є розпорядження директора Департаменту військової освіти і науки Міністерства оборони України від 16.12.2020 р. № 402/2/1315 щодо розробки методичних рекомендацій з організації підготовки здобувачів ступеня доктора філософії [2], що не суперечить Наказу Міністерства оборони України "Про затвердження Особливостей підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у вищих військових навчальних закладах (науково-дослідних установах) Міністерства оборони України" від 24 лютого 2017 р. № 115 [3]. У новій організації підготовки здобувачів ступеня доктора філософії невизначено механізм адаптивного управління якістю методологічної підготовки ад'юнктів та аспірантів, тому дійсне дослідження буде зорієнтовано на вивчення цього питання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ця робота є продовженням дослідження [4], розширюючи наукові

межі щодо реалізації невідкладних заходів державної політики із забезпеченням якості підготовки здобувачів ступеня доктора філософії. При опрацюванні матеріалів цікавим виявився досвід і результати роботи учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції [5], у якій автори акцентували увагу на інституційних і методичних засадах діяльності аспірантури, а також питаннях присудження наукових ступенів. Здійснюється аналіз європейського досвіду підготовки PhD, розкриваються зміст та особливості освітньо-наукових програм підготовки здобувачів третього рівня вищої освіти. Порушуються проблеми академічної доброчесності, академічної мобільності та публікаційної активності в науковому середовищі.

З аналізу провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо оцінювання якості вищої освіти в умовах євроінтеграції [6] відображено результати виконання першого етапу наукового дослідження за темою "Механізми оцінювання якості вищої освіти в умовах євроінтеграції". На цьому дослідницькому етапі теоретично обґрунтовано механізми оцінювання якості вищої освіти, визначено ефективні підходи, системні показники і критерії щодо створення механізмів оцінювання якості вищої освіти.

За даними роботи [7, с. 132] широкої популяризації в управлінні освітньою системою набуває концепція адаптивного управління, яку розробила Г. Єльнікова. Адаптивне керівництво автор визначає як здатність керівника поєднувати різні стилі управління залежно від ситуації, перепроектовувати завдання або модифікації посадових обов'язків. Сутність концепції адаптивного управління

викладено в роботі [8, с. 18]. У роботі [9, с. 31] автор також спирається на дослідження Г. Єльнікової, яка сформулювала такі принципи адаптивного управління освітніми системами, як: пріоритет розвитку особистості, управління та самоуправління, резонансу, адаптивності, мотивації, постійного підвищення компетентності, спрямованої самоорганізації, кооперації, моніторингу, кваліметрії, прогнозування, подальшого розвитку внаслідок аналізу результатів, відкритості. Однак у роботах [5–9], як не парадоксально, відсутні ідеї щодо потреби в самому механізмі управління якістю підготовки здобувачів ступеня доктора філософії, а отже, на вирішення цього завдання і буде зорієнтоване наше дослідження.

**Мета статті** – обґрунтувати механізм адаптивного управління якістю підготовки здобувачів ступеня доктора філософії для потреб ЗСУ.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У представленій роботі пропонується побудувати механізм адаптивного управління якістю методологічної підготовки ад'юнктів на основі моделі "Plan-Do-Check-Act"

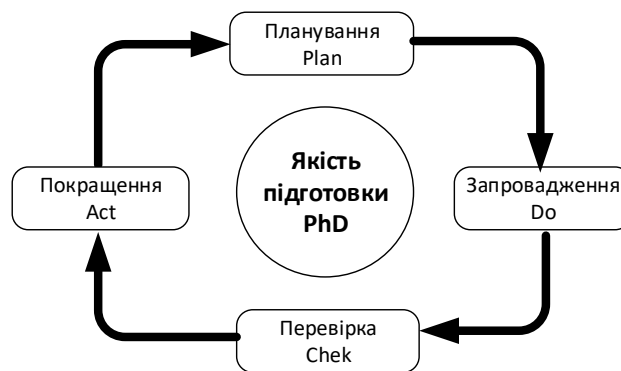


Рис. 3. Структура процесів забезпечення якості за схемою PDCA

При підготовці здобувачів ступеня доктора філософії для потреб ЗСУ Законом України "Про внесення змін до деяких законів України щодо врегулювання окремих питань присудження наукових ступенів та ліцензування освітньої діяльності" від 30.03.2021 р. № 1369-IX перед усіма учасниками процесу постає відповідальність за додержання академічної доброчесності (академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації, фальсифікації). Академічна доброчесність є не лише індикатором якості підготовки здобувачів ступеня доктора філософії, але й більшою мірою особисте ставлення здобувача до наукового суспільства, професійної діяльності. Дисертації ад'юнктів містять наукові положення, нові науково обґрунтовані теоретичні та/або експериментальні результати проведених досліджень, які мають суттєве значення для військової галузі знань, особливістю яких є реалізація процедури перевірки дисертації ад'юнктів за умови обов'язкового забезпечення додержанням збереження відомостей, що становлять державну таємницю, оскільки дисертації мають гриф "таємно" та "цілком таємно".

Безумовно, забезпечення належної якості підготовки ад'юнктів (аспірантів) неможливо досягнути без старанної роботи наукових керівників, що проявляється в інноваційних підходах у застосуванні методів науково-педагогічного супроводу. Однією із задач, яка вирішує науково-педагогічний супровід, закладається трансляція методологічної культури ад'юнктам. Необхідність набуття випускниками ад'юнктури методологічної культури зумовлена новими викликами часу. В умовах інтенсивного розвитку європейського життєвого простору випускники ад'юнктури (аспірантури) повинні на високому професійному рівні здійснювати педагогічну, наукову та

(PDCA). Квінтесенцію моделі PDCA наведено на рис. 3, вона не потребує особливих роз'яснень. Застосування такої моделі є яскравим прикладом індикації стану реалізації принципу автономності ВНЗ (НУ), в юрисдикції яких перебуває система підготовки здобувачів ступеня доктора філософії через ад'юнктуру (аспірантуру).

Певною особливістю реформування освіти в Україні є автономія ВНЗ/ВВНЗ, а це означає самостійність, незалежність і відповідальність ВВНЗ у прийнятті рішень стосовно розвитку академічних свобод, організації освітнього процесу, наукових досліджень, внутрішнього управління, економічної та іншої діяльності, самостійного добору і розстановки кадрів у межах, встановлених Законом України "Про вищу освіту". Заклад вищої освіти самостійно розробляє освітньо-наукові програми та затверджує встановленим чином.

Однак автономність ВВНЗ має феномен, який пов'язаний насамперед із централізованим управлінням для реалізації єдиної державної політики, націленої на забезпечення національної безпеки країни.

інноваційну діяльність. Саме методологічна культура ад'юнкта, на думку таких професорів, як В. Ананьїн, М. Жердев, А. Крижний, Б. Креденцер, А. Миночкін, Б. Сусь, є "містком", "діалогом культур", завдяки чому забезпечується трансляція досвіду від старшого покоління молодшому. Розглянемо концепцію адаптивного управління освітнім процесом ад'юнктури та наукової школи.

**Концепції та теорії адаптивного управління освітнім процесом ад'юнктури та наукової школи.** Процес управління ВНЗ – це цілеспрямована взаємодія керуючої та керованої підсистем щодо регулювання освітнього процесу з метою переведення його на вищий рівень. Фундаментальні принципи управління, які лягли в основу наукової організації роботи працівників ВНЗ, розробив Ф. Тейлор. Узагальнену структуру управління якістю підготовки ад'юнктів зображено на рис. 4. Модель апробована та детально описана в *науково-дослідній роботі* (НДР) [10], вона набула розвитку в дисертаційній роботі і була доповнена унікальним структурним блоком *наукова школа* (НШ) [4]. У структурний блок НШ закладено запас якості розвитку методологічної культури ад'юнктів, що покладається на наукового керівника, наукову школу, факультативну програму. У такому вигляді ця схема розкриває фрагмент зворотного зв'язку (аналогічна до моделі PDCA) в педагогічній системі у частині, що стосується управління якістю підготовки ад'юнктів. Проте завдяки введенню у структуру блоку НШ було створено додатковий елемент системи – управління якістю підготовки ад'юнктів за напрямом якісного підбору та допуску наукових керівників до наукового керівництва ад'юнктами. Водночас цей елемент є елементом управління процесом розвитку методологічної культури ад'юнктів.

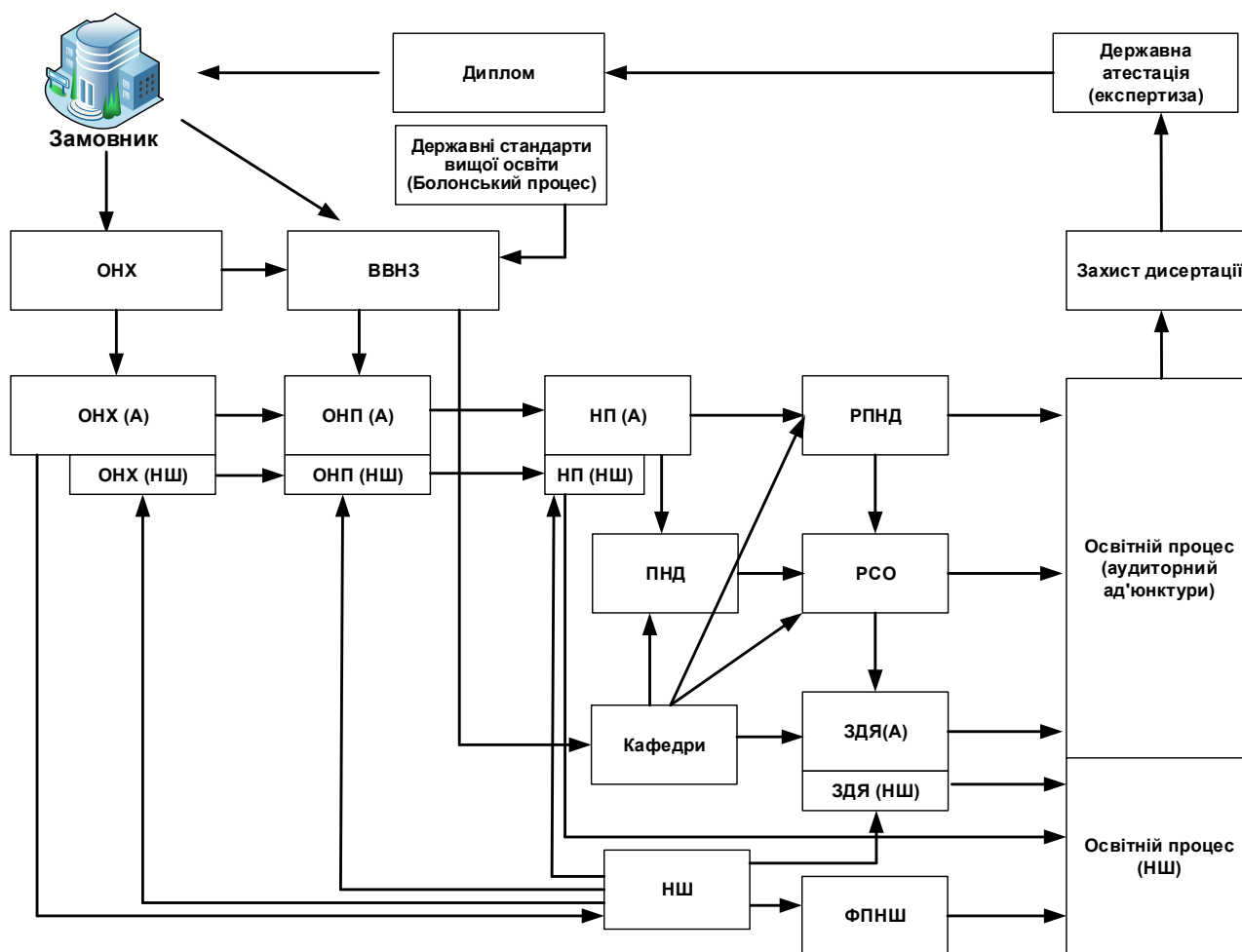


Рис. 4. Узагальнена структурна модель управління якістю підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії у ВВНЗ

Розкриємо механізм функціонування зазначеної системи. Замовник, виходячи з потреб і стандартів вищої освіти, формує *освітньо-наукову характеристику* (ОНХ) випускника ад'юнктури, що вміщує перелік соціально-особистісних, загальнонаукових, інструментальних та професійних компетенцій випускника. На підставі ОНХ ВВНЗ разом із замовником розробляються *освітньо-наукові програми* (ОНП), у яких визначається розподіл змісту навчання та навчального часу за навчальними дисциплінами і практиками та нормативні форми державної атестації підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії.

Для реалізації виконання ОНП у ВВНЗ складаються *навчальні плани* (НП) та *робочі навчальні плани* (РНП). Відповідно до вимог ОНП, НП та РНП на кафедрах, задіяних до освітнього процесу ад'юнктури, розробляються *програми навчальних дисциплін* (ПНД) та *робочі програми навчальних дисциплін* (РПНД) з додатками у вигляді положення про *рейтингову систему оцінювання* (РСО) та *контрольні завдання* (ЗД). Згідно з цими документами здійснюються заходи навчального процесу.

Використання матеріалів РСО та засобів *діагностики якості освіти* (ЗДЯ) дозволяє стимулювати здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії до якісного засвоєння навчального матеріалу та здійснювати постійну перевірку якості засвоєння шляхом модульного контролю. Підготовка здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії завершується захистом дисертації здобувачем вченого ступеня та затвердженням рішення про присвоєння вченого ступеня державною атестаційною комісією.

Якість підготовки дисертаційної роботи та автореферату дисертації, відповідність їхнього змісту оцінюється на етапі попереднього розгляду, у ході роботи здобувача з вченою радою та опонентами. Наявність зворотного зв'язку дозволяє оперативно усувати недоліки у підготовці здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та відповідним чином реагувати на потреби замовника.

**Науковий підхід до формування державних стандартів підготовки докторів філософії у ВВНЗ/ЗВО та варіативної складової наукової школи.** Оригінальність дослідження полягає у філософській необхідності синтезу варіативної складової освітньо-наукового стандарту з підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії [11]. Поряд з традиційними показниками оцінювання якості підготовки ад'юнктів у дослідженні [4] запропоновано та обґрунтовано оцінювання за критерієм рівня розвиненості методологічної культури ад'юнктів. Методологічна культура ад'юнктів, а саме, її рівень розвиненості є індикатором академічної доброчесності, відповідального ставлення до професійної діяльності та оточуючого наукового суспільства. Запропонована схема управління якістю підготовки за додатковим контрольним показником розвиненості методологічної культури ад'юнктів забезпечить суб'єктивний контроль за дотриманням академічної доброчесності.

Для реалізації адаптивного управління якістю підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії пропонується у межах компетенції реалізувати автономність наукової школи у складанні варіативної складової стандартів підготовки ВВНЗ/ЗВО. Для формування

єдиного підходу проектування державних стандартів підготовки докторів філософії у ВНЗ/ЗВО та варіативної складової наукової школи необхідна комплексна методика проектування варіативної складової наукової школи. У дослідженні [4] запропоновано концептуальні ідеї, що мають бути враховані при проектуванні, а саме:

- варіативної складової ОНХ здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії, а саме, вимог до спеціаліста у відповідній науковій спеціальності згідно з паспортом наукової спеціальності [12];

- варіативної складової ОНП підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії, а саме, вимоги наукової спеціальності, визначених у паспорті наукової спеціальності [13, 14], і долучення комплексної наукової та науково-педагогічної практики [15];

- варіативної складової ЗДЯ підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії, вимоги творчого діагностування готовності до майбутньої професійної діяльності у відповідній галузі [16].

Успішний професійний розвиток в освітньому середовищі педагогічної системи "Наукова школа ВНЗ" може бути досягнутий за виконання таких умов:

- навчальна діяльність ад'юнктів включає насичено-пошукову роботу з почерговим виконанням усіх складових майбутньої професійної діяльності на наукових та/чи науково-педагогічних посадах [4];

- залучення ад'юнктів до квазіпрофесійної навчальної діяльності [17].

Побудова зазначеного освітнього процесу не перешкоджає можливості автономно управляти якістю підготовки ад'юнктів у науковій школі за схемою PDCA у межах оговорених норм.

**Обговорювання результатів.** Запропоноване на рис. 4 рішення дає законні підстави стверджувати про досягнення успіху в реалізації ВНЗ/ВНЗ права на автономність. Представлена у такому вигляді структура цілком задовольняє потребу щодо забезпечення управління якістю підготовки ад'юнктів. У загальній теорії управління розрізняють два основних види або способи управління: розімкнене і циклічне. Розімкнене управління – це управління без зворотного зв'язку і відповідно без регуляції ходу керованого процесу з боку управляючої системи. Циклічне управління передбачає і зворотний зв'язок, і цілеспрямований вплив на хід керованого процесу. Це і є найбільш ефективний та характерний спосіб управління якістю підготовки ад'юнктів.

Фрагменти механізму розроблені й успішно апробовані в процесі проведення науково-педагогічного експерименту з підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії в наукових школах професорів М. Жердева, В. Єрохіна, А. Крижного, Л. Мараховського, А. Мисочкіна, Л. Таршилової, Ю. Хлапоніна та В. Ягупова.

#### Висновки щодо дослідження

1. Аналіз останніх публікацій засвідчив зацікавленість широкого наукового кола до проблематики застосування адаптивного управління у сфері освіти та науки. Поряд з цим у дослідників різняться думки щодо бачення, яким саме має бути адаптивне управління, у результаті чого відсутній механізм адаптивного управління у сфері освіти та науки і тим більше у системі підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії через ад'юнктуру та аспірантуру.

2. Виходячи із постановки завдання, було запропоновано комплексну методичку побудови індивідуальної адаптивної траєкторії навчання та розвитку методологічної культури здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії, яка містить сукупність методів проектування:

- 1) варіативної складової освітньо-наукової характеристики здобувачів наукової школи;

- 2) варіативної складової факультативної освітньо-наукової програми наукової школи;

- 3) моніторингу та діагностування методологічної культури здобувачів у контексті загальної процедури атестації.

Перелічені методи комплексної методики реалізуються в науковій школі за умови застосування науковим керівником удосконаленої моделі науково-методичного супроводу здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії.

**Наукова новизна.** Уперше запропоновано механізм управління якістю підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії на засадах адаптивного управління за схемою PDCA в науковій школі.

**Практичне значення** отриманого наукового результату дає змогу з'ясувати механізм адаптивного управління якістю методологічної підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії для потреб ЗСУ.

**Перспективи подальших досліджень.** Представлене дослідження не вичерпує всіх аспектів зазначеної проблеми. Теоретичні та практичні результати, що одержані в процесі наукового пошуку, є підґрунтям для подальшого її вивчення в різних аспектах.

#### Список використаної літератури

1. Річний звіт Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти / за заг. ред. С. Квіта та О. Єременко. – Київ : Нац. агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2021. – 364 с.
2. Щодо удосконалення методичного забезпечення підготовки науково-педагогічних і наукових кадрів у військових навчальних закладах та наукових установах Міністерства оборони України і Збройних сил України : Розпорядження ДВОН МО України від 16.12.2020 р. № 402/2/1315. Київ : 2020. 2 с.
3. Про затвердження Особливостей підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у вищих військових навчальних закладах (науково-дослідних установах) Міністерства оборони України : Наказ Міністерства оборони України № 115 від 24 лютого 2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0383-17> (дата звернення 08.10.2021).
4. Козубцов І. М. Теоретичні і методичні основи розвитку методологічної культури ад'юнктів : дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти / І. М. Козубцов. – Київ : Нац. авіаційний ун-т; Тернопіль : Тернопіль. нац. пед. ун-т ім. В. Гнатюка, 2021. – 737 с.
5. Підготовка докторів філософії (PhD) в умовах реформування вищої освіти : мат-ли Всеукр. наук.-практ. конф. 5-6 жовтня 2017 р. Запоріжжя : Запорізький нац. ун-т, 2017. – 216 с.
6. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо оцінювання якості вищої освіти в умовах євроінтеграції: аналітичні матеріали. Ч. 1 : препринт / О. Воробйова, М. Дебич, І. Линьова та ін. – Київ : Ін-т вищої освіти НАПН України, 2018. – 172 с.
7. Концепція та методологія реалізації науково-дослідницької діяльності суб'єктів навчально-виховного процесу університетів : монографія / О.І. Бульвінська, Н.О. Дівінська, Н.О. Дяченко та ін. ; за ред. О.Г. Ярошенко. – Київ : Ін-т вищої освіти НАПН України, 2016. – 178 с.
8. Єльнікова Г.В. Наукові основи адаптивного управління закладами та установами загальної середньої освіти : дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / Г.В. Єльнікова. – Київ, 2003. – 453 с.
9. Борова Т.А. Теоретичні і методичні засади адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу : дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.06 / Т.А. Борова. – Київ, 2012. – 488 с.
10. Управління якістю підготовки військових фахівців з вищою освітою для Збройних сил України : звіт про НДР "Якість-2011" (заключний). – Київ : ВІТІ НТУУ "КПІ", 2011. – 111 с.
11. Козубцов І.М. Філософія науково-педагогічної ідеї синтезу моделі освітнього стандарту підготовки аспірантів / І.М. Козубцов // Проблеми сучасної пед. освіти. Сер.: Педагогіка і психологія, 2013. – Вип. 40. Ч. 1. – С. 273–279.
12. Козубцов І.М. Розробка освітньо-кваліфікаційної характеристики компетентної моделі вченого в контексті сучасної філософії освіти та Болонського процесу / І.М. Козубцов // Проблеми сучасної пед. освіти. Сер.: Педагогіка і психологія, 2013. – Вип. 40. Ч. 3. – С. 102–108.
13. Козубцов І.М. Розробка проекту освітньо-професійної програми методологічної компетентної моделі підготовки аспірантів (ад'юнктів) ВНЗ та НДІ / І.М. Козубцов // Гуманізація навч.-вих. процесу : зб. наук. пр., 2013. – Вип. LXIII. – С. 10–18.
14. Козубцов І.М. Модель змісту навчання освітньо-професійної програми методологічної компетентної моделі підготовки аспірантів, ад'юнктів / І.М. Козубцов // Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології : наук. журн. Сум. держ. пед. ун-т ім. А.С.Макаренка, 2013. – № 5 (31). – С. 272–280.

15. Козубцов І.М. Оцінка адекватності міждисциплінарної науково-педагогічної практики наукових і науково-педагогічних кадрів / І.М. Козубцов // Гуманізація навч.-вих. процесу : зб. наук. пр., 2012. – Спецвип. 8. Ч. 1. – С. 83–87.
16. Козубцов І.М. Розробка засобів діагностування якості компетентної моделі підготовки аспірантів / І.М. Козубцов // Гуманізація навч.-вих. процесу : зб. наук. пр., 2013. – Спецвип. 12. – С. 102–112.
17. Козубцов І.М. Трансформація методологічних знань у компетентність в процесі професійного розвитку аспірантів / І.М. Козубцов // Проблеми сучасного пед. образования. Сер.: Педагогика и психология, 2014. – Вып. 46. Ч. 4. – С. 116–121.

#### References

1. Annual Report of the National Agency for quality assurance of Higher Education / edited by S. Kvit and O. Eremenko. Kyiv: National Agency for quality assurance of Higher Education, 2021. 364 P. (in Ukrainian).
2. Order of the Director of the Department of Military Education and Science of the Ministry of Defense of Ukraine dated 16.12.2020 №402/2/1315 "On improving the methodological support of training of scientific and pedagogical and scientific personnel in military educational institutions and research institutions of the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine. Kyiv: Department of Military Education and Science Ministry of Defence of Ukraine, 2020. 2 p. (in Ukrainian).
3. Order of the Ministry of defense of Ukraine "on approval of the specifics of training applicants for higher education with the degree of Doctor of philosophy and Doctor of Sciences in higher military educational institutions (research institutions) of the Ministry of defense of Ukraine" No. 115 dated February 24, 2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0383-17>. (in Ukrainian).
4. Kozubtsov I.M. (2021) theoretical and methodological foundations of the development of methodological culture of adjuncts: dis. ... doctors of Pedagogical Sciences: 13.00.04 – theory and methodology of professional education. National Aviation University; Ternopil National Aviation University. V. Gnatyuk Pedagogical University. Kyiv; Ternopil, 737 P. (in Ukrainian).
5. Training of doctors of Philosophy (PhD) in the context of higher education reform: proceedings of the All-Ukrainian scientific and practical conference (Zaporozhye, October 5-6, 2017). Zaporizhzhia: Zaporizhzhia National University, 2017. 216 P. (in Ukrainian).
6. Vorobyova O., Debich M., Lineva I., Lugovoy V., Orzhel O., Slyusarenko O., Talanova zh., Trim K. (2018). Analysis of leading domestic and foreign experience in assessing the quality of higher education in the context of European integration: analytical materials (Part I) (preprint). Kyiv: Institute of higher education of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, 2018. 172 P. (in Ukrainian).
7. Bulvinskaya A. I., Divinskaya N. A., Dyachenko A.V., Zhabenko A.V., Lineva I. A., Skiba Yu.a., Chernoiivan G. P., Yaroshenko A. G. (2016).

Kontseptsiya i metodologii realizatsii nauchno-issledovaniy deyatel'nosti subjects of the educational process of universities : monograph. Moscow: Institute of higher education of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, 178 P. (in Ukrainian).

8. Yelnikova G. V. (2003) Scientific foundations of adaptive management of institutions and institutions of general secondary education: dis. doktora doctor of Pedagogical Sciences: 13.00.01. Kyiv. 453 P. (in Ukrainian).
9. Borovaya T. A. (2012) Theoretical and methodological foundations of adaptive management of professional development of scientific and pedagogical workers of higher educational institutions: dis. ... doctors of Pedagogical Sciences: 13.00.06. Kyiv, 488 P. (in Ukrainian).
10. Quality Management of training of military specialists with higher education for the Armed Forces of Ukraine: research report "Quality-2011" (final). Moscow: Viti NTUU "KPI" publ., 2011, 111 P. (in Ukrainian).
11. Kozubtsov I. M. (2013) Philosophy of the scientific and pedagogical idea of synthesis of the model of the educational standard for postgraduate training. Problems of modern teacher education. Ser.: pedagogy and psychology. Issue 40. Part 1. Pp. 273-279. (in Ukrainian).
12. Kozubtsov I. M. (2013) Development of educational and qualification characteristics of the competent model of a scientist in the context of modern philosophy of education and the Bologna Process. Problems of modern teacher education. Ser.: pedagogy and psychology. Issue 40. Part 3. Pp. 102-108. (in Ukrainian).
13. Kozubtsov I. M. (2013) Development of a draft educational and professional program of a methodological competent model for training postgraduates (adjuncts) of universities and research institutes. Humanization of the educational process: a collection of scientific works. Issue LXIII. P. 10-18. ISSN 2077-1827. (in Ukrainian).
14. Kozubtsov I. M. (2013) Model of the content of training of the educational and professional program of the methodological competent model of training postgraduates, adjuncts. Pedagogical Sciences: theory, history, innovative technologies: scientific journal. Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko. №5 (31). Pp. 272-280. (in Ukrainian).
15. Kozubtsov I. M. (2012) Assessment of the adequacy of Interdisciplinary Scientific and pedagogical practice of scientific and scientific-pedagogical personnel. Humanization of the educational process: a collection of scientific papers. Special vehicle. 8. CH. I. Pp. 83-87. (in Ukrainian).
16. Kozubtsov I. M. (2013) Development of tools for diagnosing the quality of a competent model of postgraduate training. Humanization of the educational process: a collection of scientific papers. Special vehicle. 12. PP. 102-112. ISSN 2077-1827. (in Ukrainian).
17. Kozubtsov I. M. (2014) Transformation of methodological knowledge into competence in the process of professional development of postgraduates. Problems of modern pedagogical education. Ser.: pedagogy and psychology. Ext. 46.PART 4. PP. 116-121. (in Ukrainian).

Надійшла до редколегії 08.10.21

I. Kozubtsov Dr of Sci. in Pedagogy, Senior Researcher  
kozubtsov@mail.ua  
Military Institute of Telecommunications and Informatization named after Heroes Krut

### MECHANISM OF ADAPTIVE QUALITY MANAGEMENT OF TRAINING APPLICANTS FOR HIGHER EDUCATION WITH THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY FOR THE NEEDS OF THE ARMED FORCES OF UKRAINE

*The Armed Forces of Ukraine are interested in highly professional subjects of scientific and scientific-technical activities, namely in highly qualified scientific and scientific-pedagogical workers, whose training is carried out through an adjunct course for obtaining the scientific degree of Doctor of philosophy. The problem of ensuring the quality of higher education for applicants for the degree of Doctor of philosophy for the needs of the Armed Forces of Ukraine is not solved at present and is relevant. The aim of the study is to substantiate the mechanism of Adaptive Quality Management of training applicants for higher education with a doctor of Philosophy degree for the needs of the Armed Forces of Ukraine. The article analyzes the key experience of recent publications, which showed the interest of a wide scientific circle in the problems of applying adaptive management in the field of education and science. Along with this, researchers have different opinions about the vision of what adaptive management should be. As a result, there is no mechanism of adaptive management in the field of education and science, and even more so in the system of training applicants for higher education with the degree of Doctor of philosophy through adjunct and postgraduate studies. Based on the analysis, it is proposed to choose the basic mechanism of Adaptive Quality Management of training of applicants for higher education of the degree of Doctor of philosophy, which is implemented by a complex methodology for building an individual adaptive learning trajectory and developing the methodological culture of applicants for higher education of the degree of Doctor of philosophy, which includes a set of design methods: 1) a variable component of educational and scientific characteristics of applicants for a Scientific School; 2) a variable component of an optional educational and scientific program of a Scientific School; 3) monitoring and diagnostics of the methodological culture of applicants in the context of the general certification procedure. The listed methods of complex methodology are implemented in a scientific school, provided that the supervisor applies an improved model of scientific and methodological support for applicants for higher education with the degree of Doctor of philosophy. Thus, a scientific novelty is obtained, which consists in the fact that for the first time a mechanism for managing the quality of training applicants for higher education for the degree of Doctor of philosophy is proposed on the basis of adaptive management according to the PDCA scheme. The practical significance of the obtained scientific result made it possible to find out the mechanism of Adaptive Quality Management of methodological training of adjuncts and postgraduates. The presented study does not exhaust all aspects of this problem. The theoretical and practical results obtained in the course of scientific research form the basis for its further study in various aspects.*

**Keywords:** mechanism, adaptive management, quality, training, applicant, doctor of philosophy adjunct course, Armed Forces of Ukraine.



## ЦІЛІ ПІДГОТОВКИ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРА ДО ВИКОНАННЯ ПЕДАГОГІЧНОЇ ФУНКЦІЇ

Досліджено проблему відсутності визначених цілей підготовки військового лідера, дано їхнє визначення в контексті виконання військовим лідером педагогічної функції, а також характеристики наявних умов їхньої реалізації у вітчизняному вищому військовому навчальному закладі. Проаналізовано вітчизняні та зарубіжні джерела з проблеми дослідження, які свідчать, з одного боку, про затребуваність педагогічної підготовки військових лідерів, а з іншого, про відсутність безпосередніх педагогічних навчальних курсів у багатьох закладах військової освіти. Описано діяльність військового лідера, спрямовану на виконання педагогічної функції, а саме: забезпечення професійного розвитку солдат, їхнє навчання, надання військовослужбовцям інформації про цілі військової дисципліни, їхні обов'язки тощо. Визначено зміст педагогічної функції військового лідера, що полягає в індивідуальному і груповому навчанні та вихованні військовослужбовців, а також самонавчанні та самовихованні. Цілі підготовки військового лідера представлено як сукупність спеціальних знань і вмінь, необхідних для виконання педагогічної функції. Їх визначено окремо для етапів проведення навчального або виховного заходу: підготовки до проведення, безпосереднього, а також самоаналізу педагогічних дій за результатами проведення. Із сукупності знань і умінь, які відповідають виховному процесу, виокремлено ті, що стосуються згуртування військового колективу як одного з найважливіших напрямів діяльності військового лідера. Окремим блоком розглянуто знання й уміння самоосвітньої та самовиховної роботи. Поряд із безпосередньо педагогічними знаннями й уміннями висвітлено ті, що мають психологічну та комунікативну природу. Розгляд наявних умов реалізації визначених цільових орієнтирів у ВВНЗ здійснено на прикладі Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Зазначено, що курсанти спеціальностей "Політологія" та "Психологія" отримують достатню педагогічну підготовку, а курсанти інших спеціальностей отримують незначний обсяг теоретичного матеріалу та не мають педагогічного практикуму. Запропоновано перелік навчальних дисциплін, які забезпечать всебічну підготовку військового лідера, зокрема до виконання педагогічної функції.

**Ключові слова:** військовий лідер, курсанти, підготовка, цілі підготовки, знання, уміння, педагогічна функція.

**Постановка проблеми.** Система військової освіти на сьогодні перебуває в процесі реформування, на яке впливають різні чинники. Серед них необхідно виділити потребу в акредитації освітніх (освітньо-професійних, освітньо-наукових) програм за новітніми вимогами Міністерства освіти і науки України [1]; актуалізацію тих чи інших аспектів підготовки військовослужбовців, зумовлених набуттям ЗС України досвіду, і насамперед бойового, у гібридній війні з Російською Федерацією; Євро-Атлантичні інтеграційні процеси нашої країни; матеріально-технічне переоснащення української армії; активізацію досліджень у галузі військових та прикладних наук тощо. Одним із напрямів структурних і змістових змін у військовій освіті стає підготовка сержантів і офіцерів як військових лідерів, що відповідає традиціям підготовки військових фахівців у країнах-членах НАТО та потребам ЗС України в набутті ініціативних, освічених, рішучих командирів, які мають авторитет у підлеглих і вміють працювати з особовим складом, забезпечуючи його згуртованість та здатність до виконання бойових завдань. На забезпечення, у тому числі, лідерської складової військової освіти зорієнтований, зокрема, наказ Міністерства оборони України "Про організацію підготовки офіцерських кадрів тактичного рівня та сержантського "старшинського" складу у закладах фахової передвищої військової освіти, вищих військових навчальних закладах МО України та військових навчальних підрозділах вищих закладів освіти" від 12.11.2020 р. № 412 [2] і відповідні до нього організаційно-методичні рекомендації з розроблення (корегування) професійних стандартів військового фахівця та іншої навчальної документації. Водночас безпосередня підготовка курсантів як військових лідерів потребує насамперед конкретизації щодо її цільових орієнтирів з огляду на функції, які виконуються військовим лідером. Зокрема, у нормативних документах, науковій і методичній літературі не йдеться про цільові орієнтири підготовки військового лідера до виконання педагогічної функції, що визначає відповідну проблему сучасної практики підготовки фахівців у ВВНЗ. Зазначена проблема відсутності цільових орієнтирів має бути

розв'язана, у першу чергу, на науковому рівні, що забезпечить підстави для подальшого добору змісту навчання військових лідерів та, відповідно, забезпечить їхню якісну підготовку на потребу ЗС України та з урахуванням вимог Міністерства оборони України.

**Аналіз джерел з проблеми дослідження.** Затребуваність лідерської підготовки офіцера відображено у відповідних навчальних програмах різних навчальних закладів. Типовим прикладом ґрунтовної лідерської підготовки є курс "Лідерство, етика, право, філософія та психологія" (*Leadership, Ethics, Law, Philosophy & Psychology*) у Морській академії Сполучених Штатів Америки (*United States Naval Academy*) [3], у межах якого майбутні морські офіцери вивчають ряд відповідних навчальних курсів. До них, зокрема, належать і ті, що зумовлюють безпосереднє набуття курсантами педагогічних знань та умінь, і ті, що належать до різних наукових галузей, проте їхнє вивчення майбутніми офіцерами-лідерами необхідне для навчання та виховання військовослужбовців у майбутньому:

- "Підготовка до лідерської діяльності" (*Preparing to Lead*) – у межах цього курсу, серед інших, розглядається питання самонавчання та самодіагностики лідера;
- базовий курс лідерства "Лідерство: теорія та застосування" (*Leadership: Theory and Applications*) – у ньому розкрито питання організаційної поведінки та групової динаміки, яке є предметом дослідження теорії та методици виховання;
- "Поведінка людини" (*Human Behavior*) є навчальним курсом, який переважно має психологічний зміст, але містить також питання навчання;
- навчальний курс з комунікації лідера (*Communicating as a Leader*), який необхідний для підготовки офіцера до спілкування з підлеглими в будь-яких службових ситуаціях, у тому числі й педагогічних;
- ряд психологічних, соціологічних, етичних, культурологічних, філософських навчальних курсів, знання з яких є затребуваними у ході педагогічної діяльності з колективом військовослужбовців, представники якого різ-



няться за віком, соціальним походженням, віросповіданням, культурними цінностями тощо: "Соціальна психологія" (*Social Psychology*); "Психологія та лідерство" (*Psychology and Leadership*), "Етика та моральне мислення" (*Ethics and Moral Reasoning*); "Особистість" (*Personality*), "Культура та лідерство" (*Culture and Leadership*), "Лідерство в групах та організаціях, лідерство, засноване на досвіді" (*Leadership in Groups and Organizations, Experiential Leadership*), "Філософія релігії" (*Philosophy of Religion*) тощо.

Ґрунтовна лідерська підготовка характерна і для інших країн. Курс лідерства є частиною основного курсу у Військовій академії Кореї (*Korea Military Academy*), а його послідовними складовими є "Комунікація", (*Communication*), "Консультативна психологія" (*Counseling Psychology*) та "Теорія лідерства" (*Leadership Theory*) [4]. Навчальний курс з лідерства вивчається на другому курсі в Загальній військовій академії Іспанії (*Academia General Militar*) тими курсантами, які не мають попереднього університетського ступеня [5]. В Австрійській Національній академії оборони (*Landesverteidigungsakademie* – нім., *National Defense Academy* – англ.), окрім спеціальних лідерських курсів у межах лідерської підготовки для курсантів передбачено відвідування навчань, командних центрів, залучення до операції з переведення військової техніки через Дунай тощо [6], тобто приділяється суттєва увага практичній складовій підготовки.

У новітній історії розвитку військової освіти в Україні, який характеризується інтеграцією вітчизняної системи підготовки військовослужбовців з відповідними системами, насамперед країн-членів НАТО, набуває актуалізації та стає обов'язковим компонент лідерської підготовки сержантів та офіцерів. Яскравим прикладом цього є ініційоване в липні 2021 р. Головним управлінням доктрин та підготовки Генерального штабу ЗСУ впровадження в освітній процес ВВНЗ навчальної дисципліни "Військове лідерство" (на основі навчальної дисципліни "Військова педагогіка та психологія (у тому числі, лідерство)"). Зазначений курс розроблений у Національній академії Сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного [7]. Структура курсу містить чотири теми, однією з яких є "Педагогічні аспекти військового лідерства". У ході вивчення цієї теми курсанти опановують, зокрема, питання щодо основ військової педагогіки лідерства, традиційних та активних методів навчання військовослужбовців, комунікативної діяльності військового лідера, методів його впливу на військовослужбовців тощо. Цей перелік питань є свідченням створення умов для достатньо ґрунтовної теоретичної педагогічної підготовки майбутніх офіцерів як лідерів, хоча, на нашу думку, у змісті навчальної програми бракує питань щодо етапів підготовки та проведення навчальних занять і виховних заходів, особливостей процесу засвоєння навчального матеріалу, організаційних форм педагогічної роботи з окремими військовослужбовцями та військовим колективом тощо. На наш погляд, бракує і практичної педагогічної підготовки офіцерів, адже в межах теми № 4 "Практика військового лідерства" присутні навчальні заняття, зорієнтовані лише на виховний зміст педагогічної діяльності лідера: розвиток особового складу, командотворення, згуртованості військовослужбовців, формування та розвиток боєздатної команди, проте відсутня практика проведення навчальних занять.

Світовий досвід демонструє, що формування особистості офіцера-лідера вимагає розуміння сутності феномена військового лідерства. Як наслідок, різними суб'єктами освітньої та наукової діяльності розроблено моделі військового лідера. Наприклад, у Терезіанській військовій академії (*Theresianische Militärakademie* – нім.,

*Theresian Military Academy* – англ.), що розташована в Австрії, підґрунтям лідерської підготовки офіцерів є розроблена терезіанська модель лідерства [8], яка передбачає формування у курсантів чотирьох компетентностей, які стосуються особистісного розвитку, фахової та лідерської діяльності, соціально-комунікативної поведінки тощо. Університет Акрона (*The University of Akron*) визначає військового лідера в категоріях "бути" (характер та зовнішність), "знати" (інтелектуальні здібності) та "діяти" (вести, досягати, розвиватися) [9]. Вітчизняний науковець О. Бойко серед лідерських компетентностей командира визначає поведінкову, соціальну та особистісну, інструментальну, наукову, професійну, спеціально-професійну та тактичну [10].

Зауважимо, що в наведених та інших прикладах не виділяється окремо педагогічна складова і, відповідно, не йдеться про педагогічну компетентність військового лідера. Безпосередні цілі педагогічної лідерської підготовки можна виокремити, зокрема, у силабусі навчальної дисципліни "Військова педагогіка та психологія" Національної академії Сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного (розробники О. Капінус та О. Бойко) як результатах навчання [11]:

- знати основи військової педагогіки лідерства;
- знати місце і роль військового лідера в сучасних системах підготовки особового складу підрозділів;
- вміти дискутувати з проблемних питань: "У чому полягає роль військового лідера як мотиватора підготовки особового складу підрозділу?", "Основні принципи (правила) та результативні способи активізації військовим лідером індивідуальної та колективної підготовки особового складу";
- знати традиційні методи навчання військовослужбовців;
- знати активні методи навчання військовослужбовців;
- знати інноваційні методи навчання військовослужбовців;
- вміти дискутувати з проблемних питань: "Комунікація (спілкування) як основний спосіб військового лідерства", "Командирське інформування особового складу на індивідуально визначену викладачем тему";
- вміти тренувати невербально спілкування з особовим складом;
- вміти тренувати вербальне спілкування (індивідуальне, групове) з особовим складом;
- вміти застосовувати методику "Аналіз проведених дій" ("*After Action Review*");
- знати методи впливу на поведінку військовослужбовця та їхню класифікацію;
- знати особливості застосування військовим лідером основних методів впливу на поведінку військовослужбовця;
- вміти задовольняти індивідуальні потреби і запиту окремого військовослужбовця підрозділу на основі вирішення особистих проблем і ставлення військового лідера до особового складу підрозділу.

Погоджуємося із запропонованим переліком знань і умінь військового лідера, проте вважаємо його неповним з тих самих причин, які ми озвучили при аналізі змістового наповнення курсу "Військове лідерство". Педагогічному змісту діяльності офіцера-лідера приділяється безпосередня увага не лише у вітчизняних навчальних, методичних чи наукових виданнях. Зокрема, в роботі П. Бартоуна та Ф. Кіркланда, яка ґрунтується на дослідженнях, проведених у збройних силах Ізраїлю, Німеччини та США [12], розглядається питання формування згуртованості військового колективу, яке за своєю сутністю виховне, а отже педагогічного змісту, і вважається одним із пріоритетних для командира військового підрозділу.

Певні характеристики військового лідера у світових джерелах подаються як загальні та спільні для офіцерів усіх родів військ чи військових підрозділів. Наприклад, загальними характеристиками діяльності офіцерів-лідерів можна вважати організацію спільної діяльності військовослужбовців, регуляцію відносин у військовому підрозділі, здійснення впливу на окремих осіб та групи в цілому, згуртування колективу [13]. Ці, а також ряд інших аспектів діяльності офіцерів, уже безпосередньо педагогічного змісту, визначені в іншому виданні [4, с. 1-2]: забезпечення професійного розвитку солдат, їхнє навчання, надання військовослужбовцям інформації про цілі військової дисципліни, їхні обов'язки, оцінка командного клімату тощо.

Таким чином, педагогічний компонент діяльності військового лідера є невід'ємною складовою його професіоналізму, але недостатньо вивченою, адже в наукових та навчальних виданнях не міститься деталізованого розгляду тих знань і умінь, які забезпечують виконання ним педагогічної функції. Саме на вивчення їх переліку й спрямоване наше дослідження.

**Мета статті:** визначити цілі підготовки військових лідерів до виконання педагогічної функції як сукупність відповідних знань і умінь, а також схарактеризувати наявні умови їхньої реалізації у вітчизняному вищому військовому навчальному закладі.

**Виклад основного матеріалу.** Огляд джерел з проблеми дослідження дозволив переконатися, що педагогічна діяльність військового лідера багатогранна. При цьому можна виділити два її провідних напрями: навчання військовослужбовців та їхнього виховання, які можуть у певних випадках бути взаємодоповнювальними, скоординованими у цілях і часі проведення відповідних педагогічних заходів, а можуть зумовлювати автономні процеси навчання та виховання. При цьому як навчання, так і виховання військовослужбовців, може бути індивідуальним та груповим залежно від цілей, відповідних до їхнього досягнення методів, засобів і форм педагогічного процесу. З огляду на те, що військовослужбовці під цілеспрямованим впливом з боку військового лідера зростають як особистості та професіонали, він має турбуватися про власний розвиток як умову збереження власного авторитету особи, яка завжди залишається кращою. Професійний та особистісний розвиток військового лідера необхідний і для надання підлеглим власного прикладу як засобу мотивування їх до постійного вдосконалення. Цей аспект педагогічної діяльності військового лідера вимагає наявності в нього знань і умінь самоосвіти та самовиховання. Окреслена сукупність педагогічних дій визначає зміст виконання військовим лідером педагогічної функції. Її успішне виконання передбачає сформованість у військового лідера певних знань і умінь, які й є цілями його відповідної підготовки. Визначимо ці знання та вміння, при цьому впорядкуємо їхній зміст із таких позицій:

– вважатимемо, що педагогічний процес як щодо навчання, так і виховання, складається із трьох умовних етапів: підготовки до проведення навчального або виховного заходу, його безпосереднього проведення та самоаналізу педагогічних дій за результатами проведення;

– знання та вміння щодо проведення навчальних і виховних заходів визначатимуться окремо, проте в окремих блоках будуть представлені разом через спорідненість змісту їхніх визначень;

– структура сукупності знань і умінь урахуватиме індивідуальний та груповий характер навчальної і виховної роботи з військовослужбовцями, при цьому з остан-

ньої додатково буде виокремлено компонент їх згуртування як один із провідних напрямів педагогічної діяльності військового лідера;

– сукупність цільових орієнтирів не обмежуватиметься суто педагогічними за своєю природою знаннями та вміннями військового лідера, до них буде додано психологічні знання та вміння, а також знання й уміння в галузі міжособистісних комунікацій, риторики та педагогічної майстерності як необхідні для виконання педагогічної функції (знання та вміння, належні до інших наукових галузей, що забезпечують виконання військовим лідером педагогічної функції, наприклад, військового управління, військової соціології, культурознавства тощо, не розглядатимемо, оскільки вони становитимуть предмет наступних досліджень);

– компонент педагогічних знань і умінь щодо самоосвіти та самовиховання військового лідера розглядатиметься окремим блоком.

Отже, окреслимо цілі підготовки військового лідера до виконання педагогічної функції у вигляді сукупності відповідних знань та умінь.

### **Проведення навчальних і виховних заходів**

#### **1. Етап підготовки до проведення навчального або виховного заходу**

##### *Педагогічні знання:*

- цілей навчання, виховання та розвитку військовослужбовців і військових колективів;
- принципів, законів і закономірностей військового навчання та виховання;
- функцій та компонентів навчального (виховного) процесу;
- методів і прийомів військового навчання і виховання;
- поняття педагогічної технології;
- засобів військового навчання і виховання;
- форм навчального та виховного процесу.

##### *Педагогічні вміння:*

###### *загальні:*

- визначати кінцеві цілі військового навчального (виховного) процесу;
- визначати актуальний стан навченості (вихованості) окремих військовослужбовців чи військового колективу;
- проєктувати навчальний (виховний) процес у довгостроковій, середньостроковій та короткостроковій перспективі;
- визначати цілі поточного навчального (виховного) заходу;

###### *щодо проведення навчального заняття:*

- відповідно до цілей і теми укладати зміст навчального заняття, добирати до нього навчальну та наукову інформацію;
- проєктувати процес навчання з елементами технологізації;
- проєктувати процес навчання із забезпеченням цілісного поєднання аудиторної та самостійної роботи військовослужбовців і згідно з етапами засвоєння навчального матеріалу;
- визначати структуру навчального заняття;
- добирати навчальні вправи, прогнозувати їхню ефективність щодо застосування на певному етапі засвоєння навчального матеріалу;
- добирати та готувати наочність;
- вибирати ті чи інші методи навчання з урахуванням цілей навчального заняття та готовності об'єктів навчання до засвоєння його змісту;
- добирати запитання до аудиторії, зокрема проблемного характеру;
- розраховувати час окремих етапів навчального заняття та заняття в цілому;

щодо індивідуальної навчальної роботи з військово-службовцем:

- визначати недостатність знань, умінь і досвіду військовослужбовця щодо виконання службових, у т. ч. бойових, завдань;

- розробляти програму індивідуального навчання військовослужбовця;

- визначати індивідуальні завдання, добирати індивідуальні вправи, прогнозувати їхню ефективність;

щодо будь-якого виховного заходу із військовим підрозділом:

- визначати загальні цілі виховання військовослужбовців за напрямками (військово-професійне, громадянське, патріотичне тощо);

- планувати виховну роботу з військовослужбовцями на різний термін;

- визначати виховні цілі будь-якого службового чи навчального заходу;

- визначати актуальний стан сформованості тієї чи іншої риси військовослужбовця (військового колективу), яка є предметом виховної роботи;

- добирати методи виховної роботи та зміст виховних заходів відповідно до поставлених цілей;

- готувати обладнання, технічні й інші засоби, необхідні для проведення виховного заходу;

щодо виховного заходу з набуття військовим колективом згуртованості:

- ідентифікувати згуртованість як рису військового колективу та визначати стан її сформованості;

- визначати систему заходів, спрямованих на набуття військовим колективом згуртованості;

- технологізувати процес формування згуртованості військового колективу;

- здійснювати методичну розробку та матеріально-технічну підготовку виховного заходу, присвяченого формуванню згуртованості військового колективу;

щодо індивідуального виховання військовослужбовця:

- визначати позитивні та негативні риси особистості військовослужбовця;

- розробляти програму індивідуальної виховної роботи з військовослужбовцем;

- визначати мотиваційне підґрунтя для забезпечення активної участі військовослужбовця у виховному процесі;

- добирати методи виховної роботи з урахуванням індивідуальних рис її об'єкта та розробляти індивідуальні вправи.

**Психологічні знання:**

- психологічної структури військовослужбовця;

- психологічних особливостей військового колективу (у т. ч., етапи формування його згуртованості);

- особистісних аспектів взаємодії лідера з членами групи, стилів спілкування;

- психологічних особливостей засвоєння навчального матеріалу (етапи засвоєння, їхні результати).

**Психологічні вміння:**

- враховувати психологічну структуру військовослужбовця та психологічні особливості військового колективу при доборі навчальних завдань та проектуванні виховних заходів;

- прогнозувати результат тієї чи іншої власної лінії поведінки на сприйняття лідера військовослужбовцями та характер їхньої участі в навчальному чи виховному заході;

- прогнозувати створення тієї чи іншої психологічної атмосфери на навчальному чи виховному заході (емоційне забарвлення, активність учасників, їхнє нахнення до творчості, доброзичливість, розкутість, ділова взаємодія, ступінь дистанціювання між військовим лідером та військовослужбовцями тощо);

- проектувати навчальні завдання відповідно до етапів засвоєння навчального матеріалу.

**Знання в галузі міжособистісних комунікацій, риторики та педагогічної майстерності:**

- комунікативних якостей військового лідера як педагога (комунікабельність, переконливість, тактовність, дипломатичність, емпатійність, гнучкість, розвиненість мовленевих здібностей);

- риторичних форм та прийомів, що застосовуються у публічному спілкуванні;

- поняття педагогічної майстерності та педагогічної техніки.

**Уміння в галузі міжособистісних комунікацій, риторики та педагогічної майстерності:**

- прогнозувати прояв власних комунікативних якостей під час навчального чи виховного заходу;

- планувати власну комунікативну поведінку, зокрема, застосування вербальної та невербальної комунікації в окремих педагогічних ситуаціях;

- планувати використання риторичних форм і прийомів, методів комунікативного впливу на військовослужбовців.

**II. Етап проведення навчального або виховного заходу**

**Педагогічні знання:**

- статутних вимог до проведення навчальних занять чи виховних заходів з військовослужбовцями;

- особливостей застосування окремих методів і прийомів навчання та виховання, їхніх переваг та недоліків щодо окремих педагогічних ситуацій;

- динаміки та традиційної методики проведення різних видів навчальних занять та організації проведення виховних заходів;

- педагогічних концепцій і теорій, зокрема, проблемного, розвивального особистісно орієнтованого навчання тощо;

- кращого досвіду підготовки військовослужбовців у країнах-членах НАТО та інших країн світу.

**Педагогічні вміння:**

**щодо проведення навчального заняття:**

- здійснювати організаційні процедури відповідно до статутних вимог;

- використовувати ті чи інші традиційні та активні методи навчання, зокрема, щодо мотивування та стимулювання військовослужбовців, їхньої активізації як учасників процесу навчання, засвоєння ними теоретичного матеріалу, формування в них практичних умінь, забезпечення контролю їхніх навчальних досягнень;

- керувати увагою аудиторії під час взаємодії з нею;

- забезпечувати конструктивну взаємодію з аудиторією;

- дотримуватися динаміки проведення окремих видів навчальних занять;

- використовувати розроблені педагогічні технології та існуючі методики проведення навчальних занять;

- спостерігати за аудиторією під час навчального заняття;

- вивчати та пізнавати військовослужбовців при взаємодії з ними;

- діагностувати стан сприйняття та засвоєння навчального матеріалу військовослужбовцями на різних етапах навчального заняття;

- корегувати зміст поточних навчальних завдань з урахуванням стану засвоєння поточного навчального матеріалу військовослужбовцями або набуття ними практичних умінь;

- створювати для аудиторії проблемні ситуації теоретичного та практичного змісту, своєчасно ставити запитання, що визначають хід пізнавальної діяльності військовослужбовців;
  - використовувати кращий досвід навчання військовослужбовців, накопичений у країнах-членах НАТО та в інших країнах світу;
  - організовувати як колективну, так і групову та індивідуальну форми роботи аудиторії на навчальному занятті;
  - визначати та аналізувати помилки учасників процесу навчання;
  - підводити підсумки навчального заняття, оцінювати рівень успішності окремих військовослужбовців та групи в цілому за результатами його проведення;
  - визначати завдання самостійної роботи, адекватні до актуального рівня навчальних досягнень військовослужбовців, зорієнтовані на забезпечення логіки засвоєння навчального матеріалу та на підготовку об'єктів навчання до наступних навчальних занять (заходів);
  - спонукати військовослужбовців до рефлексії професійного розвитку, самоаналізу як учасників процесу навчання та зорієнтовувати їх на самоосвітню діяльність;
- щодо індивідуальної навчальної роботи з військовослужбовцем:*
- мотивувати та стимулювати військовослужбовця до активного навчання, визначати перед ним найближчі та далекі цілі навчальної діяльності;
  - пояснювати навчальний матеріал з урахуванням індивідуальних особливостей військовослужбовця;
  - контролювати хід виконання індивідуальних навчальних завдань (вправ);
  - своєчасно вносити корективи у хід виконання індивідуальних навчальних завдань (вправ);
  - визначати та аналізувати рівень навчальних досягнень військовослужбовця;
  - спонукати військовослужбовця до рефлексії навчальної діяльності та самоосвіти;
- щодо будь-якого виховного заходу із військовим підрозділом:*
- дотримуватися плану виховної роботи;
  - використовувати методичні розробки виховних заходів;
  - інформувати військовослужбовців щодо цілей виховних заходів та ролі кожного з них під час їхнього проведення;
  - використовувати методи виховання щодо формування в об'єктів вихованої роботи свідомості військового фахівця, досвіду поведінки як військового професіонала з огляду на дотримання статутних вимог, виконання професійних та громадянських обов'язків;
  - мотивувати військовослужбовців щодо особистісного і професійного розвитку, набуття ними загальнолюдських і військово-професійних цінностей, особистісних якостей як громадянина і професіонала;
  - використовувати виховний потенціал навчальних та службових заходів;
  - спостерігати за об'єктами виховного процесу з огляду на їхню активність та дієвість виховних заходів;
  - своєчасно вносити корективи до програми виховної роботи в цілому та до окремих виховних заходів з урахуванням їхньої успішності;
  - підводити підсумки проведення виховних заходів, визначати результати виховної роботи щодо окремих військовослужбовців та військового колективу на різних часових проміжках;
  - спонукати військовослужбовців до рефлексії становлення як фахівця та громадянина;

- зорієнтовувати військовослужбовців до самовиховної роботи, надавати їм відповідну консультативну допомогу;

*щодо виховного заходу з набуття військовим колективом згуртованості:*

- мотивувати та стимулювати військовослужбовців щодо набуття їхнім підрозділом згуртованості;
  - використовувати методи і прийоми виховання та запроваджувати виховні заходи, адекватні поточному стану згуртованості військового колективу, зорієнтовані на його розвиток;
  - визначати ефективність окремих виховних і службових заходів щодо формування згуртованості військового колективу;
  - оцінювати поточний стан згуртованості військового колективу;
  - визначати військовослужбовців, поведінка яких не сприяє згуртованості колективу, пояснювати її причини та вживати адекватні заходи;
  - аналізувати результативність виховних і службових заходів з огляду на прояв військовим колективом згуртованості;
  - спонукати військовослужбовців до рефлексії як членів військового колективу;
  - спонукати військовий колектив до максимальної самостійності у виконанні службових завдань як прояву згуртованості;
- щодо індивідуального виховання військовослужбовця:*
- мотивувати військовослужбовця до активного особистісного та професійного розвитку, зокрема, формування особистісних рис та професійних якостей, що вимагають удосконалення з огляду на необхідність виконання ним поточних службових завдань та перебування у військовому колективі;
  - добирати методи і прийоми виховної роботи з урахуванням індивідуальних рис військовослужбовця, цілей його виховання, сприятливих і несприятливих чинників, що впливають на його поведінку, особистісне та професійне становлення;
  - аналізувати результати індивідуальної виховної роботи, зокрема, у процесі спостереження за виконанням військовослужбовцем службових обов'язків та за його стосунками всередині військового колективу;
  - за результатами аналізу індивідуальної виховної роботи, за необхідності, вносити своєчасні зміни до програми індивідуальної виховної роботи;
  - спонукати військовослужбовця до рефлексії особистісного та професійного становлення, активної самовиховної роботи.

*Психологічні знання:*

- засобів психологічного налаштування на педагогічну взаємодію з військовослужбовцями, саморегуляції емоційного стану і самопочуття під час проведення навчальних занять і виховних заходів;
- діагностики особистісних рис військовослужбовців та військового колективу в цілому під час спостереження за ними у ході навчальної та виховної роботи;
- створення сприятливої психологічної атмосфери в навчальній ситуації чи під час проведення виховних заходів;
- причин, ознак, проявів, наслідків, засобів попередження, профілактики та подолання конфліктів у військовому колективі та в навчальних ситуаціях.

*Психологічні уміння:*

- психологічно налаштувати себе як педагога на роботу з військовослужбовцями;
- контролювати власний психологічний стан, застосовувати засоби саморегуляції емоційного стану і самопочуття;

- проявляти емпатію до військовослужбовців у різних педагогічних ситуаціях;
- створювати на навчальних і виховних заходах атмосферу психологічного комфорту;

- здійснювати профілактику конфліктних ситуацій, попереджати їх, своєчасно виявляти та вирішувати в разі виникнення на навчальному занятті чи в процесі виховання військовослужбовців.

*Знання в галузі міжособистісних комунікацій, риторики та педагогічної майстерності:*

- правил встановлення та підтримання контакту з аудиторією військовослужбовців, управління їхньою увагою під час виступу;

- риторичних прийомів активізації сприйняття слухачів;

- засобів переконання аудиторії;

- основ культури мовлення і культури слухання.

*Уміння в галузі міжособистісних комунікацій, риторики та педагогічної майстерності:*

- заволодівати та керувати увагою аудиторії під час взаємодії з нею;

- висловлювати власну думку перед аудиторією;

- переконувати військовослужбовців за допомогою фактів, логічних та аналогічних аргументів, наочності;

- контролювати свої рухи та свою комунікативну поведінку під час виступу;

- використовувати засоби вербальної та невербальної комунікації;

- проявляти, за необхідності, акторські здібності;

- будувати діалог з військовослужбовцями на засадах взаємоповаги та поваги до їхньої точки зору;

- забезпечувати зворотний зв'язок як інструмент роботи з групою.

**III. Етап самоаналізу проведеного навчального або виховного заходу**

*Педагогічні знання:*

- структури, змісту та критеріїв педагогічного самоаналізу проведеного групового чи індивідуального навчального заняття або виховного заходу.

*Педагогічні уміння:*

*щодо проведення навчального заняття:*

- визначати ступінь досягнення цілей та виконання плану навчального заняття;

- надавати характеристику змісту та повноті навчального заняття, його обов'язковим структурним елементам;

- характеризувати ефективність використаних методів і прийомів навчання;

- визначати щодо використаних навчальних завдань і проблемних ситуацій їх кількісну достатність та доцільність з огляду на відповідність поточним цілям навчання військовослужбовців, складність і творчий характер виконання (розв'язання);

- надавати характеристику якості, достатності та доцільності використаної наочності (демонстраційних засобів навчання);

- характеризувати навчальну активність окремих військовослужбовців та їхньої групи в цілому;

- визначати педагогічні труднощі та помилки, які виникли протягом заняття, та шляхи їх усунення в ході наступних навчальних занять;

*щодо індивідуальної навчальної роботи з військовослужбовцем:*

- визначати його локальні і загальні навчальні досягнення;

- характеризувати якість навчальної роботи військовослужбовця з огляду на активність, сумлінність, старанність, спрямованість до творчості та самостійності;

- визначати доцільність, кількість та якість використаних навчальних завдань, прийомів та методів навчання;

- визначати педагогічні труднощі та помилки, які мають місце при навчанні військовослужбовця, та шляхи їх усунення у майбутньому;

*щодо будь-якого виховного заходу із військовим підрозділом:*

- визначати ступінь досягнення цілей виховного заходу як поточних і в контексті досягнення загальних виховних цілей;

- характеризувати ефективність окремих використаних методів і прийомів виховання;

- надавати характеристику якості використаних демонстраційних, презентаційних, відео-, роздаткових матеріалів та інших засобів виховної роботи;

- характеризувати активність військовослужбовців-учасників виховного заходу;

- визначати труднощі, які супроводжували проведення виховного заходу, та шляхи їх усунення в подальшому;

*щодо виховного заходу із набуття військовим колективом згуртованості:*

- визначати ступінь згуртованості колективу порівняно з тим, яким він був до проведення виховного заходу (їх певної сукупності);

- визначати ставлення окремих військовослужбовців до набуття їхнім підрозділом згуртованості;

- характеризувати якість і доцільність окремих виховних дій, спрямованих на набуття військовим підрозділом згуртованості;

- визначати труднощі набуття підрозділом згуртованості на поточному етапі, шляхи їх усунення в подальшій роботі;

*щодо індивідуального виховання військовослужбовця:*

- визначати зміни в поведінці військовослужбовця та його частоту усередині колективу, які відбулися в останній час та відповідають цілям індивідуальної виховної роботи;

- надавати характеристику активності військовослужбовця як учасника виховного процесу;

- характеризувати доцільність і ефективність останніх виховних заходів;

- визначати труднощі в проведенні індивідуальної виховної роботи з військовослужбовцем та шляхи їх подолання в майбутньому.

*Психологічні знання:*

- структури, змісту та критеріїв психологічного самоаналізу проведеного групового чи індивідуального навчального заняття або виховного заходу.

*Психологічні уміння:*

- характеризувати психологічну атмосферу на навчальному чи виховному закладі;

- надавати характеристику поведінці військовослужбовців у ході проведеного заходу;

- аналізувати якість сприйняття військовослужбовцями особистості військового педагога, навчального матеріалу чи виховного змісту заходу;

- визначати ступінь саморегуляції власної поведінки.

*Знання в галузі міжособистісних комунікацій, риторики та педагогічної майстерності:*

- структури, змісту та критеріїв самоаналізу суб'єкта військової та педагогічної комунікації.

*Уміння в галузі міжособистісних комунікацій, риторики та педагогічної майстерності:*

- визначати ступінь керування увагою військовослужбовців під час взаємодії з ними;

- аналізувати успішність виконаних пояснень та висловлювання власної думки перед аудиторією;

- характеризувати ефективність наведених фактів, логічних та аналогічних аргументів, наочності під час переконання військовослужбовців у певних істинах;
- аналізувати здатність контролювати свої рухи та свою комунікативну поведінку в ході виступу;
- надавати характеристику власного використання засобів вербальної та невербальної комунікації;
- характеризувати прояви акторської поведінки;
- визначати ступінь взаємоповаги з військовослужбовцями та поваги до їхньої точки зору у ході діалогу;
- характеризувати якість зворотного зв'язку з військовослужбовцями.

### **Самоосвіта і самовиховання військового лідера**

#### **I. Етап підготовки до самоосвітньої або самовиховної роботи**

##### *Педагогічні знання:*

- самодіагностики та рефлексії стану сформованості компетентностей військового лідера та військового фахівця;
- визначення цілей самоосвітньої та самовиховної роботи в далекій, середній та близькій перспективі;
- розробки програм самоосвіти та самовиховання;
- підготовки засобів навчання чи виховання для реалізації розроблених відповідних програм.

##### *Педагогічні вміння:*

- здійснювати адекватну самодіагностику стану сформованості власних компетентностей військового лідера та військового фахівця;
- аналізувати результати самодіагностики з огляду на визначення об'єктивних та суб'єктивних причин певного стану сформованості окремих компетентностей, впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на стан їхньої сформованості;
- визначати пріоритети самоосвітньої та самовиховної роботи, терміни досягнення відповідних результатів, що зумовлюють її цілі;
- добирати заходи самоосвітньої чи самовиховної роботи, здійснювати щоденне, щотижневе та щомісячне планування та оформлювати їх у вигляді програми самоосвітньої (самовиховної) роботи;
- створювати всебічні умови реалізації заходів самоосвітньої чи самовиховної роботи, зокрема, забезпечувати себе навчальною та науковою літературою, необхідним обладнанням, матеріальними ресурсами, організувати за потреби спільне проведення заходів з іншими військовослужбовцями тощо.

#### **II. Етап проведення заходу із самоосвіти або самовиховання**

##### *Педагогічні знання:*

- законів, закономірностей і принципів військового навчання та виховання, особливостей етапів формування знань, набуття певних особистісних лідерських та професійних якостей;
- засобів самоконтролю якості самоосвітньої чи самовиховної роботи;
- засобів самодіагностики поточних навчальних досягнень чи результатів самовиховної роботи.

##### *Педагогічні вміння:*

- дотримуватися теоретичних положень загальної та військової педагогіки при реалізації самоосвітніх (самовиховних) заходів;
- організувати вчасне виконання тих чи інших вправ (заходів) згідно з програмою самоосвітньої чи самовиховної роботи;
- вести щоденники самоконтролю самоосвітньої чи самовиховної роботи, долучати сторонніх осіб до її контролю;

- добирати та застосовувати адекватні методи та прийоми самооцінки результатів самоосвітньої (самовиховної) роботи, у т.ч. із залученням інших осіб.

#### **III. Етап самоаналізу проведеної самоосвітньої або самовиховної роботи**

##### *Педагогічні знання:*

- структури, змісту та критеріїв педагогічного самоаналізу виконання певного етапу самоосвітньої або самовиховної роботи.

##### *Педагогічні вміння:*

- зіставляти отримані результати самоосвіти чи самовиховання із запланованими;
- ідентифікувати об'єктивні та суб'єктивні труднощі, що виникли у ході самоосвітньої чи самовиховної роботи, та визначати шляхи їхнього подолання в майбутньому;
- здійснювати за потреби корегування поточних цілей і програм самоосвіти або самовиховання за умови повного досягнення попередньо визначених цілей визначати нові та розробляти відповідні їм програми самоосвітньої чи самовиховної роботи.

У розглянутому переліку знань і вмінь самоосвітньої та самовиховної роботи ми обмежилися лише тими, що мають педагогічний зміст, оскільки на відміну від ситуації, коли військовий лідер працює з групою військовослужбовців чи індивідуально з кимось з них, психологічні та комунікативні знання й уміння вже не є такими визначальними.

Зазначені цільові орієнтири підготовки військового лідера до виконання педагогічної функції можуть бути реалізованими в освітньому процесі ВВНЗ у разі відповідного добору навчальних дисциплін та змісту їхніх програм, що поєднують теоретичну і практичну складові навчання в необхідному обсязі. Частково ці умови відтворені у Військовому інституті Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Зокрема, курсанти, які навчаються за освітніми програмами бакалавра спеціальностей 052 "Політологія" та 053 "Психологія", вивчають навчальні дисципліни "Загальна та військова педагогіка" та "Військова психологія", які передбачають набуття ними відповідних знань і вмінь. І хоча навчальний план підготовки цих курсантів не містить "Військової риторики" чи інших навчальних дисциплін з галузі комунікацій, цей недолік певним чином компенсується педагогічним практикумом із зазначеної педагогічної дисципліни, який передбачає проведення міні-лекцій та практичних занять у формі тренінгів. Тренінгові заняття, у свою чергу, частково забезпечують формування у курсантів знань і вмінь щодо проведення виховних заходів, адже їхня тематика стосується згуртування колективу, розвитку спілкування та комунікативних навичок у групі тощо. Підготовка курсантів інших спеціальностей в цьому аспекті більш обмежена, адже забезпечується в основному навчальною дисципліною "Військова педагогіка та психологія (у т. ч., лідерство)" загальним обсягом лише 2 кредити, яка передбачає мінімальну педагогічну підготовку – 3 загальнопедагогічні теми для теоретичного розгляду (8 год) та одну тему із загальних засад лідерства (4 год), при цьому практична підготовка майбутніх офіцерів до педагогічної та лідерської діяльності взагалі відсутня. Очікувані зміни змісту цієї навчальної дисципліни, ініційовані Головним управлінням доктрин та підготовки Генерального штабу ЗСУ, і наближення його до змісту навчального курсу "Військове лідерство", розробленого в Національній академії Сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного, про що йшлося вище, також не забезпечать достатню практичну педагогічну підготовку, хоча теоретична підготовка курсантів до лідерської діяльності має стати більш збалансованою.

На нашу думку, ґрунтовна підготовка курсантів до лідерської діяльності, зокрема до виконання педагогічної функції, можлива у разі опанування блоку навчальних дисциплін: "Теоретичні засади військового лідерства", "Основи лідерсько-управлінської діяльності у військовій сфері", "Управління повсякденною діяльністю підрозділів", "Психологія управління офіцера-лідера", "Психологічна підготовка офіцера-лідера", "Педагогічна майстерність офіцерів-лідерів", "Військовий коучинг", "Стратегічні комунікації та інформаційні технології", "Військова риторика" тощо.

Загальним фундаментальним курсом у контексті педагогічної підготовки курсантів як майбутніх лідерів може стати "Педагогіка військового лідерства", який поєднуватиме в собі деякі із зазначених навчальних дисциплін.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Аналіз джерел з проблеми дослідження засвідчив, що педагогічна підготовка військових лідерів є необхідною складовою навчання майбутніх офіцерів в Україні та за кордоном. При цьому цільові орієнтири такої підготовки не визначені, хоча в певних джерелах цілком детально окреслено коло завдань військового лідера, що мають педагогічну природу (забезпечення професійного розвитку солдатів і навчання, надання військовослужбовцям інформації про цілі військової дисципліни, їхні обов'язки тощо), які можуть бути підставою для конкретизації відповідних цілей навчання курсантів.

Зміст виконання педагогічної функції офіцером-лідером, як ідеться у статті, полягає в індивідуальному і груповому навчанні та вихованні військовослужбовців, а також самонавчанні та самовихованні. Відповідно до цих напрямів під час дослідження визначаються безпосередні знання та вміння військового лідера. При цьому враховується динаміка навчального та виховного процесу – умовний поділ їх на етапи підготовки до проведення навчального або виховного заходу, його безпосереднього проведення та самоаналізу педагогічних дій за результатами проведення. Особливістю визначеної системи цілей підготовки військового лідера є виокремлення з його виховної діяльності такого складника, як згуртування військового колективу, доповнення суто педагогічних знань і вмінь психологічними та тими, що мають комунікативну природу, – належать до галузі міжособистісних комунікацій, риторики та педагогічної майстерності.

Результати аналізу умов реалізації зазначених цілей підготовки курсантів до виконання педагогічної функції військового лідера у ВВНЗ, на прикладі Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка, дозволяють стверджувати, що для спеціальностей 052 "Політологія" та 053 "Психологія" вони певною мірою достатні. Для курсантів інших спеціальностей вочевидь не вистачає обсягу спеціальних навчальних дисциплін для засвоєння теоретичних знань і бракує практичного складника педагогічної підготовки майбутніх офіцерів. З огляду на це пропонуємо перелік навчальних дисциплін, які дозволять забезпечити всебічну підготовку курсантів як лідерів, зокрема до виконання ними педагогічної функції.

Перспективи подальших досліджень полягають у визначенні інших функцій військового лідера та відповідних цільових орієнтирів навчання курсантів, а також створенні науково-методичного забезпечення реалізації розглянутих у ході поточного дослідження цільових орієнтирів їхньої підготовки.

#### Список використаної літератури

1. Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти : Наказ Міністерства освіти і науки України від 11 лип. 2019 р. № 977. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0880-19#Text> (дата звернення: 20.08.2020).
2. Про організацію підготовки офіцерських кадрів тактичного рівня та сержантського (старшинського) складу у закладах фахової передвищої військової освіти, вищих військових навчальних закладах Міністерства оборони України та військових навчальних підрозділах вищих закладів освіти : Наказ Міністерства оборони України від 12 лист. 2020 р. № 412. URL: [https://www.mil.gov.ua/content/mou\\_orders/412\\_nm.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/412_nm.pdf) (дата звернення: 20.08.2020).
3. Leadership, Ethics, Law, Philosophy & Psychology Course Information : офіц. сайт Морської академії США. URL: <https://www.usna.edu/Academics/Majors-and-Courses/course-description/NL.php> (дата звернення: 21.08.2020).
4. Curriculum Composition : офіц. сайт Військової Академії Кореї. URL: <https://before.kma.ac.kr/home.do?domain=eng.education.composition> (дата звернення: 21.08.2020).
5. Planes de Estudios : офіц. сайт Загальної військової академії (Іспанія). URL: <http://www.ejercito.mde.es/unidades/Zaragoza/agm/Estudios/CGET-GC-ingreso-sin-titulacion.html> (дата звернення: 21.08.2020).
6. Der Führungslehrgang 2 : офіц. сайт Збройних сил Австрії. URL: <http://www.bundesheer.at/organisation/beitraege/lvak/fl2.shtml> (дата звернення 21.08.2020).
7. Військове лідерство : роб. програма навч. дисципліни / розроб. С.О. Капінус, О.В. Бойко. – Львів : Нац. акад. Сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного, 2021. – 29 с.
8. Theresianisches Führungsmodell : офіц. сайт Терезіанської військової академії. URL: [http://www.miles.ac.at/miles/\\_QM/Fuehrungsmodell.php](http://www.miles.ac.at/miles/_QM/Fuehrungsmodell.php) (дата звернення: 21.08.2020).
9. Introduction to Army Leadership : офіц. сайт ун-ту Акрон. URL: <https://www.uakron.edu/armyrotc/MS1/24.pdf> (дата звернення: 21.08.2020).
10. Boyko O. Subject-activity model in forming officer's leadership competence in the Academy of Ground Forces of Ukraine / O. Boyko // *The central European journal of social sci. and humanities*, 2013. – Vol. 4. – P. 405–409.
11. Військова педагогіка та психологія: силабус навчальної дисципліни / розроб. С.О. Капінус, О.В. Бойко. – Львів : Нац. акад. Сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного, 2021. – 21 с.
12. Bartone P.T. Optimal leadership in small army units: *Handbook of Military Psychology* / P.T. Bartone and F.R. Kirkland // R. Gal & A.D. Mangelsdorf (Eds.). – West Sussex, England : Wiley, 1991. – P. 393–409.
13. Ратич Б.Я. Формування готовності до лідерства у майбутніх офіцерів-прикордонників як педагогічна проблема : зб. наук. пр. / Б.Я. Ратич // Нац. акад. Держ. прикордон. служби України. Сер.: Педагогічні науки, 2013. – № 4(69). – С. 218–229.
14. Army Command Policy. Headquarters Department of the Army. Washington. URL: <https://www.nrc.gov/docs/ML0807/ML080790409.pdf> (дата звернення: 21.08.2021).

#### References

1. Regulations on the accreditation of educational programs for the training of applicants for higher education, approved by the order of the Ministry of Education and Science of Ukraine № 977 of July 11, 2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0880-19#Text> [in Ukraine].
2. The order of the Ministry of Defense of Ukraine "On the organization of training of officers of the tactical level and sergeants (warrant officers) at institutions of professional pre-higher military education, higher military educational institutions of the Ministry of Defense of Ukraine and military training subdivisions of higher educational institutions" from 12.11.2020 № 412. URL: [https://www.mil.gov.ua/content/mou\\_orders/412\\_nm.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/412_nm.pdf). [in Ukraine].
3. Leadership, Ethics, Law, Philosophy & Psychology Course Information. *The Official Website of the United States Naval Academy*. URL: <https://www.usna.edu/Academics/Majors-and-Courses/course-description/NL.php>.
4. Curriculum Composition. *The Official Website of the Korea Military Academy*. URL: <http://www.kma.ac.kr/home.do?domain=eng.education.composition>.
5. Planes de Estudios. *The Official Website of the Academia General Militar*. URL: <http://www.ejercito.mde.es/unidades/Zaragoza/agm/Estudios/CGET-GC-ingreso-sin-titulacion.html>.
6. Der Führungslehrgang 2. *The Official Website of the Austrian Armed Forces*. URL: <http://www.bundesheer.at/organisation/beitraege/lvak/fl2.shtml>.
7. Kapinun, O.V. & Boiko, O.V. (2021). *Military Leadership: working program of the academic discipline*. Lviv: Hetman Petro Sahaidachny National Army Academy. [in Ukraine].
8. Theresianisches Führungsmodell. *The Official Website of the Theresian Military Academy*. URL: [http://www.miles.ac.at/miles/\\_QM/Fuehrungsmodell.php](http://www.miles.ac.at/miles/_QM/Fuehrungsmodell.php).
9. Introduction to Army Leadership (2005). *The Official Website of the University of Akron*. <https://www.uakron.edu/armyrotc/MS1/24.pdf>.
10. Boyko, O. (2013). Subject-activity model in forming officer's leadership competence in the Academy of Ground Forces of Ukraine. *The central European journal of social sciences and humanities*, vol. 4, 405-409.
11. Kapinun, O.V. & Boiko, O.V. (2021). *Military Pedagogics and Psychology: syllabus of the academic discipline*. Lviv: Hetman Petro Sahaidachny National Army Academy. [in Ukraine].

12. Bartone, P.T. & Kirkland, F.R. (1991). Optimal leadership in small army units. In R. Gal & A.D. Mangelsdorf (Eds.), *Handbook of Military Psychology*. West Sussex, England: Wiley, 393-409.

13. Ratyck, B. Ya. (2013). Formation of Readiness to Leadership of Future Officers-borderguards as Pedagogical Problem. *Digest of Scientific*

*Works of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine. Series: Pedagogical Sciences*, 4 (69), 218-229 [in Ukraine].

14. Army Command Policy (2006). *Headquarters Department of the Army. Washington*. URL: <https://www.nrc.gov/docs/ML0807/ML080790409.pdf>.

Надійшла до редколегії 03.09.21

A. Kucheriavyi, Dr of Sci. in Pedagogy, Prof.

ankuchalex@gmail.com

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

### GOALS OF A MILITARY LEADER TRAINING TO EXECUTE HIS PEDAGOGICAL FUNCTIONS

*Training of cadets as prospective military leaders at a military educational institution faces the problem of absence of its intelligibly determined goals. Search for solution of this problem in the aspect of pedagogical functions execution by a military leader is the central objective of the research. The other one is to characterize actual conditions which provide realization of determined goals of leader training at a Ukrainian military educational institution. Results of the previous researches analysis demonstrate the necessity of leader pedagogical training on the one hand and the lack of special pedagogical courses in curriculums of many military educational institutions on the other hand. Description of a military leader activity, which is present in the references to foreign research works, clearly points to execution of the pedagogical function by an officer. For example, a military leader is responsible for the professional development of soldiers, their training and informing, regarding the need for and purpose of the military discipline, their duties etc. The content of pedagogical function execution by military leader is determined in the article. It consists from individual and group training and upbringing soldiers, self-study and self-upbringing. The goals a military leader training are presented as a complex of special knowledge and skills which are necessary for execution of pedagogical function. They are determined particularly for stages of training or upbringing action: preparing, execution and self-assessment of pedagogical activity based on results of an action. The knowledge and skills that correspond to the process of formation of military unit cohesion are determined from the complex of knowledge and skills related to upbringing. And this direction of military leader's activity is emphasized, due to its significant importance. Knowledge and skills of self-study and self-upbringing are viewed in the separate block. Groups of both explicitly pedagogical knowledge and skills and other ones with psychological and communicative nature are considered. Actual conditions for defined training goals implementation at a higher military educational institution are studied by way of example of Military Institute of Taras Shevchenko National University of Kyiv. It is remarked that cadets of Politology and Psychology specialities have sufficient pedagogical training, but cadets of other specialities gain knowledge that lack significant pedagogical content. So, they have no pedagogical practicum. The list of academic disciplines helpful for a military leader is proposed. It includes extensive pedagogical aspects for this in view.*

*Keywords: military leader, cadets, training, goals of training, knowledge, skills, pedagogical function.*



УДК 378.1:355.23

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2021.48.25-28>В. Саган, ст. викл.  
Sagan2161@ukr.net  
ORCID ID 0000-0003-1042-8353

Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, Хмельницький, Україна

## ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ДО ВЕДЕННЯ КОРАБЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА В ЗАГОНАХ МОРСЬКОЇ ОХОРОНИ

*Досліджено особливості підготовки майбутніх офіцерів Державної прикордонної служби України до ведення корабельного господарства у загонах морської охорони Держприкордонслужби України. Виявлено певні проблеми в підготовці фахівців для служби в Регіональному управлінні Морської охорони прикордонного відомства – у трьох загонах морської охорони і навчальному центрі морської охорони. Корабельне господарство у загонах морської охорони забезпечує оперативно-службову діяльність, бойову (професійну) підготовку, роботу з особовим складом, побут, правильну експлуатацію, ремонт, зберігання озброєння, військової техніки та майна. Науково проаналізовано освітньо-професійні програми (робочі програми навчальних дисциплін, програми практичної підготовки) Національної академії і встановлено відсутність питань щодо основних положень організації ведення корабельного господарства в органах, закладах та установах Державної прикордонної служби України. Запропоновано розробити шляхи розв'язання суперечностей між виникненням у штабі прикордонної комендатури швидкого реагування відділення логістики та відсутністю у плануванні освітнього процесу Національної академії Держприкордонслужби України відповідних змін. Висвітлено результати цього аналізу, зокрема, факти низької кваліфікованості офіцерів з питань ведення корабельного господарства. Сконцентровано увагу на важливості врахування в освітньому процесі навчального закладу прикордонного відомства питань корабельного господарства у загонах морської охорони прикордонної служби, ґрунтуючись на вимогах відомчих керівних документів стосовно відповідальності за належну фахову підготовку відповідних посадових осіб.*

**Ключові слова:** військове господарство, корабельне господарство, морська охорона, загін морської охорони, Державна прикордонна служба України.

**Постановка проблеми.** Однією з основних функцій Державної прикордонної служби України є охорона державного кордону України на суші, морі, річках, озерах та інших водоймах; охорона суверенних прав України в її виключній (морській) економічній зоні та контроль за реалізацією прав і виконання зобов'язань у цій зоні інших держав. До структури прикордонного відомства України входить Морська охорона, яка складається із загонів морської охорони. Державна прикордонна служба України організовує підготовку, перепідготовку своїх військовослужбовців у навчальних закладах. Таким закладом у системі охорони кордону є Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького. Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (далі – НАДПСУ) здійснює підготовку офіцерів для задоволення потреб органів і підрозділів ДПСУ, однак при цьому не враховується специфіка професійної діяльності офіцерів корабельно-катерного складу морської охорони (далі – МО) Державної прикордонної служби України (далі – ДПСУ). Комплектування посад корабельно-катерного складу МО ДПСУ офіцерськими кадрами відбувається за рахунок інших вищих військових навчальних закладів освіти (далі – ВВНЗО) зі специфічними умовами навчання. Наразі підготовка офіцерів для Військово-морських сил (далі – ВМС) Збройних сил України (далі – ЗСУ) здійснюється в Національному університеті "Одеська морська академія" на факультеті ВМС. У результаті аналізу займаних посад офіцерами корабельно-катерного складу МО Одеського, Маріупольського загонів морської охорони (далі – ЗМО), а також Регіонального управління МО (далі – РУМО) ДПСУ, що базується у м. Одеса, встановлено, що первинну військову освіту переважна кількість офіцерів до 2014 р. отримували в Академії військово-морських сил імені П.С. Нахімова (м. Севастополь), а починаючи з 2014 року цей навчальний заклад передислоковано до м. Одеси, і підготовку організовано в Національному університеті "Одеська морська академія".

Випускники НАДПСУ на первинні офіцерські посади до органів і підрозділів ДПСУ розподіляються, у тому числі, і до загонів МО ДПСУ. У структурі ДПСУ існує РУМО, до складу якого входять ЗМО та Навчальний центр мор-

ської охорони. У результаті наукового аналізу встановлено, що кількість офіцерів, які закінчили НАДПСУ й обіймають посади в ЗМО ДПСУ, становить більше 70 % від посад штату ЗМО. Акцентуючи увагу на випускниках НАДПСУ, ми проаналізували освітньо-професійні програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти в галузі знань: 25 "Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону" за спеціальністю 252 "Безпека державного кордону"; додаткове професійне спрямування "Організація діяльності кінологічних підрозділів Державної прикордонної служби України", "Організація діяльності інженерно-технічних підрозділів Державної прикордонної служби України"; 03 "Гуманітарні науки" за спеціальністю 035 "Філологія"; 26 "Цивільна безпека" за спеціальністю 262 "Правоохоронна діяльність"; 05 "Соціальні та поведінкові науки" за спеціальністю 053 "Психологія"; 17 "Електроніка та телекомунікації" за спеціальністю 172 "Телекомунікації та радіотехніка".

За результатами проведеного аналізу встановлено, що жоден із вищенаведених документів не передбачає вивчення питань, окремих тем, занять, навчальних питань окремих занять, спрямованих на опанування теоретичних чи практичних знань, навичок та інших професійних компетентностей з організації та ведення корабельного господарства у ЗМО ДПСУ. Вищезазначене зумовило сумніви стосовно спроможності молодих офіцерів, які розподіляються на первинні посади в ЗМО ДПСУ після випуску з НАДПСУ, вирішувати професійні питання, пов'язані з організацією ведення військового корабельного господарства (далі – ВКГ) у ЗМО. Відсутність необхідних знань, практичних навичок у посадових осіб, вимог керівних документів, які регламентують організацію ВКГ у ЗМО ДПСУ, не дає впевненості в якісному виконанні завдань зазначеного питання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням вітчизняного і зарубіжного досвіду підготовки фахівців військових формувань та правоохоронних органів займався багато науковців, серед яких: В. Аніщенко, А. Балендр, Н. Бхіндер, Л. Гребенюк, К. Тушко та інші. Проте питання підготовки саме з організації корабельного господарства в ЗМО ДПСУ не вивчав жоден науковець.

**Мета статті** – висвітлити особливості підготовки майбутніх офіцерів Державної прикордонної служби України до ведення корабельного господарства в загонах морської охорони ДПСУ.

**Виклад основного матеріалу.** На початковому етапі ми проаналізували перебування на посадах у Одеському ЗМО офіцерів-випускників НАДПСУ. Результати показали, що на різних посадах у ЗМО перебувають 7 офіцерів, 2014–2020 років випуску. Вони проходять службу у відділі матеріально-технічного забезпечення (берегової бази), відділі управління службою штабу, відділі зв'язку та інформації систем штабу, у групі спеціальних дій відділу спеціальних дій. Під час спілкування з офіцерами вдалося дізнатися про існуючі проблеми, з якими вони стикалися під час призначення на посади до Одеського ЗМО, про певні труднощі під час переходу зі звичайної суто прикордонної діяльності в прикордонних загонах, яку вивчають курсанти НАДПСУ, до специфічних службових завдань, притаманних саме ЗМО. При спілкуванні офіцери повідомили, що під час виконання повсякденних завдань за посадою їхня службова діяльність перегукується з питаннями господарства, що полягає у вимогах до ведення облікових документів; у залученні до перевірок, у тому числі, до проведення щорічної інвентаризації військового майна ЗМО; в організації контролю за якістю приготування їжі під час несення служби в добових нарядах; в оформленні звітних документів; отриманні матеріальних засобів на складах та інших питаннях.

Відповідно до питань, які вирішує ВКГ у підрозділах ЗМО, проведено аналіз і встановлено, що в навчальних планах для реалізації освітньо-професійних програм за спеціальностями, додатковими професійними спрямуваннями НАДПСУ не передбачено вивчення питань ВКГ. Однак практика показує, що незалежно від займаної посади і виконання обов'язків за посадою в повсякденній діяльності будь-якого підрозділу чи ООДК питання організації та ведення ВКГ стосується майже всіх військово-службовців – будь то керівник чи підлеглий. Отже, це дає право говорити про те, що випускники НАДПСУ не мають уявлення, які саме завдання вирішує ВКГ, тобто є некомпетентними у цих питаннях. Підтвердженням цього стали результати анкетувань, які показали низькі знання офіцерів, що вступають на факультет керівних кадрів, а також різних офіцерських курсів, які проводились на базі НАДПСУ в період 2020-2021 років. Під час проведення занять зі слухачами курсів підвищення кваліфікації начальників підрозділів швидкого реагування, офіцери, які брали участь у курсах, зауважують, що в прикордонних комендатурах швидкого реагування (далі –

ПКШР) не вистачає офіцерів, які б усвідомлювали завдання ВКГ. Також стало відомо, що за новим штатним розписом ПКШР до штабу підрозділу введено підрозділ – відділення логістики, до якого входять дві офіцерські посади. Згідно зі своїми посадовими обов'язками ці офіцери повинні займатися питаннями планування логістичних операцій. Планування логістичних операцій, у свою чергу, має відбуватися відповідно до керівних документів, яких на сьогодні, на жаль, не існує в ДПСУ.

З огляду на вищевикладене вважаємо, що освітньо-професійні програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти в галузі знань, за якими відбувається підготовка курсантів НАДПСУ, потребують своєчасного нагального корегування, а для підтримки високого рівня професійної підготовки курсантів впровадження стандартів НАТО щодо логістичного забезпечення необхідно умовою стає впровадження в освітній процес НАДПСУ питань ВКГ.

За результатами анкетування можна оцінити рівень готовності офіцерів до вирішення ВКГ у підрозділах та органах охорони кордону. Факти поверхневого розуміння офіцерами питань, які вирішує ВКГ у підрозділах та органах охорони кордону (далі – ООК), підтверджують результати аналізу доповідей начальників ООК під час підведення підсумків тилового забезпечення за квартал, півріччя, рік; підсумкових звітів за результатами роботи комплексних груп офіцерів регіональних управлінь щодо питань тилового забезпечення у підрозділах, ООК, а також інформація, отримана від управління тилового забезпечення Адміністрації ДПСУ щодо проблемних питань під час організації ведення ВКГ у підрозділах та ООК. Результатом цього стало провадження в НАДПСУ курсів підвищення кваліфікації з такою категорією, як старшини-начальники відділень логістики відділу прикордонної служби (далі – ВПС). Водночас потребують уваги і питання підготовки молодших спеціалістів до ВКГ саме в підрозділах МО РУМО ДПСУ, адже вони є виконавцями питань ВКГ.

Глибокий аналіз означеної проблеми спонукав надіслати листи на адреси командуючого Південного регіонального управління, начальника РУМО, начальників органів охорони державного кордону ДПСУ про надання пропозицій щодо врахування в освітньому процесі НАДПСУ питань організації ведення ВКГ у ЗМО та прикордонних загонах ДПСУ. У свою чергу, керівники регіональних управлінь та органів охорони кордону, підрозділів забезпечення направили свої пропозиції на адресу НАДПСУ. Пропозиції щодо поліпшення якості організації ВКГ у підпорядкованих підрозділах узагальнені та наведені в табл. 1.

**Таблиця 1. Пропозиції щодо впровадження питань організації ВКГ у навчальний процес НАДПСУ з метою підвищення рівня фахової (професійної) підготовленості молодих офіцерів ДПСУ**

№ з/п	Найменування управління ДПСУ, ООДК	Пропозиції
1	Регіональне управління Морської охорони, Навчальний центр Морської охорони, Маріупольський ЗМО, Ізмаїльський ЗМО, Одеський ЗМО	Приділити увагу: – питанням організації МТЗ безпосередньо в підрозділах, які виконують завдання з охорони державного кордону України; – урахуванню досвіду Міністерства оборони України й інших силових відомств з питань створення та вдосконалення системи логістики в цілому; – методиці списання військового майна; – вивченню законодавства щодо проведення публічних закупівель і порядку проведення відкритих торгів; – порядку ведення книг, карток обліку матеріальних засобів по відділеннях матеріально-технічного забезпечення; – порядку організації робіт щодо щорічної інвентаризації матеріально-технічних засобів у підрозділах ДПСУ; – порядку підтримання належних умов для розміщення, відпочинку, організації діяльності особового складу підрозділів МО ДПСУ;

Закінчення табл. 1

№ з/п	Найменування управління ДПСУ, ООДК	Пропозиції
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– порядку забезпечення корабельного-катерного складу (наявного в ДПСУ) пально-мастильними матеріалами, організації їхнього контролю та списання;</li> <li>– порядку експлуатації гідротехнічних споруд (причальних стінок, плавучих причалів), підтримання їх у працездатному стані та проведення їхнього технічного обслуговування;</li> <li>– порядку організації роботи щодо приймання-здавання справ і посад матеріально-відповідальних осіб;</li> <li>– особливостям організації ведення корабельно-катерного господарства у морських підрозділах ДПСУ;</li> <li>– організації проведення заходів із приймання, зберігання, видачі матеріально-технічних засобів.</li> </ul>
2	Південне регіональне управління ДПСУ	<p>Створити можливості для практичного застосування курсантами знань, умінь, навичок щодо організації проведення публічних закупівель;</p> <p>звернути увагу на вивчення курсантами порядку застосування та принципу роботи технічних засобів служб тилу;</p> <p>впровадити в навчальний процес для відпрацювання курсантами НАДПСУ алгоритму підготовки документів щодо списання військового майна;</p> <p>приділити увагу порядку приймання, транспортування, зберігання, відпускання та обліку пально-мастильних матеріалів, контролю якості пального, у тому числі, у державній авіації України;</p> <p>приділити увагу під час підготовки курсантів вивченню ними питань стосовно основних положень Цивільного та Господарського Кодексів України щодо укладання договорів на постачання товарів, робіт і послуг;</p> <p>приділити увагу вивченню нормативно-правових актів щодо Державних стандартів України, технічних регламентів і процедур оцінки відповідності за номенклатурою служб тилу;</p> <p>приділити увагу питанням роботи об'єктів тилового забезпечення під час функціонування підрозділів у польових умовах.</p>

Ураховуючи вищевикладене, для ознайомлення курсантів НАДСПУ з питаннями ВКГ у ЗМО пропонуємо:

1) на базі НАДПСУ передбачити створення окремого факультативного курсу, який сприятиме підвищенню обізнаності курсантів з особливостями служби в ЗМО ДПСУ. Окрім цього, у курсі передбачити перелік питань по темах, що розкривають організацію ВКГ у ЗМО ДПСУ;

2) для отримання та закріплення практичних навичок курсантів щодо організації ВКГ у ЗМО створити на базі НАДПСУ з урахуванням оновлення корабельно-катерного складу Одеського та Маріупольського ЗМО ДПСУ навчального об'єкта "корабель МО ДПСУ" на прикладі КрМО "Григорій Куроп'ятников" з усіма елементами оперативно-службової діяльності, а також об'єктами господарства;

3) для закріплення отриманих теоретичних знань, умінь, навичок передбачити практичну підготовку курсантів на всіх курсах навчання із залученням їх до питань організації ВКГ у ЗМО ДПСУ;

4) з метою поліпшення обізнаності викладацького складу НАДПСУ з питань організації ВКГ у ЗМО ДПСУ залучати викладачів під час особистого стажування саме в ЗМО ДПСУ за своїм профілем з елементами ознайомлення та вивчення питань ВКГ.

Ураховуючи досвід інших ВВНЗО на прикладі Військової академії (м. Одеси), для підтримання зворотного зв'язку між Адміністрацією ДПСУ, регіональними управліннями ДПСУ, ООДК, підрозділами кордону на базі НАДПСУ доцільно організувати та провести круглий стіл. До обговорення питань на круглому столі обов'язково слід залучити офіцерів підрозділів, ООДК, учасників АТО, ООС, а також військовослужбовців і працівників НАДПСУ. До круглого столу також треба залучати курсантів та офіцерів з метою обміну думками й обговорення стану реформування, змін, що відбуваються в системі ДПСУ, а також узагальнення їхнього бачення щодо подальшого розвитку прикордонного відомства, у тому числі, з питань ВКГ ДПСУ. Це дасть змогу на всіх рівнях – як службових, так і навчальних, однаковою мірою розуміти ті процеси, що відбуваються всередині ДПСУ. Також це надасть змогу ви-

кладацькому складу краще зрозуміти ті процеси, які відбуваються в підрозділах, ООДК та корегувати свою предметну діяльність до потреб сьогодення.

**Висновки.** З огляду на вищевикладене вимоги Статутів ЗСУ, наказів Державної прикордонної служби України [2–6], які регламентують ведення військового (корабельного) господарства, впровадження в освітній процес навчального закладу стандартів НАТО, вважаємо за доцільне передбачити відповідні зміни та здійснити корегування освітнього процесу Національної академії ДПСУ з урахуванням особливостей підготовки майбутніх офіцерів до ведення корабельного господарства в ЗМО. Доходимо висновку про необхідність розробки тематичного плану курсу (факультативу) щодо питань корабельного господарства в ЗМО. Також необхідно розширити навчально-матеріальну базу, розробити відповідні методи та підходи, спрямовані на поліпшення навчального матеріалу з анонованих питань.

**Напрями подальших досліджень.** З урахуванням попередніх досліджень за темою організації військового (корабельного) господарства у підрозділах ДПСУ вважаємо за доцільне розпочати роботу щодо експериментальної перевірки дієвості педагогічних умов підготовки майбутніх офіцерів до ведення військового (корабельного) господарства в підрозділах ДПСУ.

#### Список використаної літератури

1. Про Статут внутрішньої служби Збройних Сил України : Закон України від 24 березня 1999 р. № 548-XIV із змінами. Дата оновлення 23.04.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-14#Text> (Дата звернення: 19.10.2021).
2. Про речове забезпечення військовослужбовців та працівників Державної прикордонної служби України в мирний час та особливий період : Наказ МВС від 31.10.2016 р. № 1132. Дата оновлення 10.06.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1536-16#Text> (дата звернення: 10.10.2021).
3. Про затвердження Порадника з військового (корабельного) господарства Державної прикордонної служби України : Наказ Адміністрації ДПС України від 21.12.2020 р. № 134. Дата оновлення 21.01.2021. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1391-15/page> (дата звернення 17.10.2021).
4. Про затвердження Положення про продовольче забезпечення в Державній прикордонній службі України на мирний час : Наказ Адміністрації ДПС України від 20.08.2011 р. № 530. Дата оновлення 12.05.2017. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z1757-12/page> (дата звернення 19.10.2021).

5. Про затвердження Наставови щодо забезпечення паливом органів Державної прикордонної служби України : Наказ Адміністрації ДПС України від 24.06.2008 р. №544. Дата оновлення 10.06.2017. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0719-16> (дата звернення: 19.10.2021).

6. Методичні рекомендації з організації корабельної служби у Морській охороні Державної прикордонної служби України : Наказ нач-ка Регіонального управління морської охорони від 25.02.2019 р. №42-аг. Дата оновлення 05.08.2021. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T030661> (дата звернення: 19.10.2021).

#### References

1. On the Internal Service Regulations of the Armed Forces of Ukraine: Law of Ukraine of March 24, 1999 No.548-XIV as amended. Date of renovation: 23.04.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-14#Text> [in Ukrainian]

2. On material support of servicemen and employees of the State Border Guard Service of Ukraine in peacetime and special periods: Order of the Ministry of Internal Affairs of October 31, 2016 No.1132. Date of renovation: 21.01.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1536-16#Text>. [in Ukrainian]

3. On approval of the handbook on military (ship) economy of the State Border Guard Service of Ukraine: Order of the Administration of the State Border Guard Service of Ukraine of December 21, 2020 No.134. Date of renovation: 10.06.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1536-16#Text>. [in Ukrainian]

4. On approval of the Regulations on subsistence support in the State Border Guard Service of Ukraine for peacetime: Order of the Administration of the State Border Guard Service of Ukraine of August 20, 2011 No.530. Date of renovation: 12.05.2017. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z1757-12/page>. [in Ukrainian]

5. On approval of the Guidelines for fuel supply of the State Border Guard Service of Ukraine: Order of the Administration of the State Border Guard Service of Ukraine of June 24, 2008 No.544. Date of renovation: 10.06.2017. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0719-16> [in Ukrainian].

6. Methodical recommendations on the organization of ship administration in the Maritime Guard of the State Border Guard Service of Ukraine: Order of the Head of the Maritime Guard Regional Directorate of February 25, 2019 No.42-ag. Date of renovation: 05.08.2021. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T030661> [in Ukrainian].

Надійшла до редколегії 19.10.21

V. Sahan, Senior Lecturer

Sagan2161@ukr.net

Bohdan Khmelnytsky National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine, Khmelnytsky, Ukraine

### PECULIARITIES OF TRAINING FUTURE SBGS OFFICERS FOR SHIP ADMINISTRATION IN MARITIME GUARD DETACHMENTS

*One of the main functions of the State Border Guard Service of Ukraine is the protection of the state border of Ukraine on land, sea, rivers, lakes and other bodies of water; protection of the sovereign rights of Ukraine in its exclusive (maritime) economic zone and control over the implementation of rights and fulfilment of obligations by other countries in this zone. The structure of the Border Guard Service of Ukraine includes the Maritime Guard, which consists of Maritime Guard Detachments. The State Border Guard Service of Ukraine organizes training and retraining of its servicemen in educational institutions. The Bohdan Khmelnytskyi National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine is such an institution in the border protection system. The article analyses the peculiarities of training future officers of the State Border Guard Service of Ukraine to conduct ship administration in the Maritime Guard Detachments of the State Border Guard Service of Ukraine. The scientific attention was drawn by having identified certain problematic issues that arose in the training process organization of specialists for service in the Maritime Guard Regional Department of the Border Guard Agency – three Maritime Guard Detachments and the Maritime Guard Training Centre. Ship administration in the Maritime Guard Detachments provides support for operational and service activities, combat (professional) training, work with personnel, household, proper operation, repair, storage of weapons, military equipment and property. At the same time, as a result of scientific analysis of educational and professional programs (working programs of disciplines, practical training programs) of the National Academy, it has been established that there are no topics about the main provisions for the organization of ship administration in bodies, institutions and establishments of the State Border Guard Service of Ukraine. The article also proposes to develop ways to resolve the contradiction between the emergence of the logistics section on headquarters of a rapid response border command and the lack of planning changes in the educational process of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine. The author highlights the results of the above analysis, including the facts of low qualification of officers in the field of ship administration, and focuses on the importance of taking into account in the issues of conducting ship administration in the educational process of the SBGS educational institutions, based on the requirements of departmental guidelines for proper professional training of relevant officials.*

**Keywords:** military administration, ship administration, maritime guard, maritime guard detachment, State Border Guard Service of Ukraine.

## ДІЛОВА РЕПУТАЦІЯ МАЙБУТНЬОГО ВИКЛАДАЧА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК НАУКОВИЙ ФЕНОМЕН

*Розглянуто існуючі тлумачення поняття "ділова репутация особистості", розроблені дослідниками різних галузей науки: маркетингу, менеджменту, бухгалтерського обліку та аудиту, юриспруденції, політології, соціології, психології, військової педагогіки тощо. Виокремлено такі види ділової репутации особистості: професійну, фінансову, юридичну, адміністративну, соціальну (особистісну) тощо. Наголошено на існуванні хибної думки щодо синонімічності понять "ділова особа" та "підприємець", пов'язаної зі стереотипним сприйняттям обох термінів як таких, що характерні для особи, зайнятої у сфері підприємництва та бізнесу. Зазначено, що оцінка ділової репутации особистості в будь-якій сфері професійної діяльності (як цивільної, так і військової), надана представниками різних сегментів цільової аудиторії, має певні відмінності. Акцентовано увагу на недоцільності розгляду ділової репутации в педагогічній науці, яка і так представлена обмеженою кількістю праць науковців. Охарактеризовано суспільну думку про особистість викладача вищої в межах позитивного та негативного його сприйняття. Виявлено нерозглянуті елементи ділової репутации майбутнього викладача закладу вищої освіти. Обґрунтовано специфіку виявлення модальності їхньої ділової репутации, що проявляється в можливості виокремлення не лише позитивних характеристик у її носія, а й негативних та нейтральних (нульових). Описано специфіку сприймання цільовою аудиторією носія ділової репутации, яка відбувається завжди виокремленню домінуючих якостей у його поведінці та несвідомому зіставленні їх кількості та вагомості. Доведено, що за домінування в носія ділової репутации позитивних якостей над негативними проявляється позитивна модальність означеного феномену, а у випадку переважання негативних якостей над позитивними – негативна. Існування нульової ділової репутации майбутнього викладача закладу вищої освіти можливе лише за умови недостатньої поінформованості цільової аудиторії про поведінку та особистісні якості її носія.*

**Ключові слова:** майбутній викладач закладу вищої освіти, ділова репутация, позитивна репутация, негативна репутация, нульова репутация, структура ділової репутации.

**Постановка проблеми.** Поняття "ділова репутация особистості" уже тривалий час розглядається у працях з політології, юриспруденції, психології, соціології та інших галузей науки. Означене поняття пов'язується з модальною реакцією соціуму на певні дії носія репутации, урахуванням як його переваги над здобутками інших індивідумів, так і особистісні недоліки. На жаль, ані "ділова репутация викладача закладу вищої освіти", ані "ділова репутация майбутнього викладача закладу вищої освіти" поки що не стали об'єктом спеціальних досліджень. Натомість, від рівня сформованості та модальності означеного феномену залежить успішність та ефективність діяльності окремої особистості у вищій школі та поза її межами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у теоретичні та практичні дослідження ділової репутации особистості зробили К. Букша [1], В. Корнієнко [6], А. Стародубцев [11], О. Хортюк [16], R. Zinko [19], A. Krylov [22], W. Lippmann [23] та інші. Зокрема, F. Aime, G. R. Ferris, S. E. Humphrey, Ch. J. Meyer та R. Zinko як дослідники у сфері маркетингу вважають, що ділова репутация особистості може впливати на поведінкові механізми інших людей (напр., керівництва) у вигляді позитивної оцінки результату її роботи, просування по службі [19, с. 18–20]. Представник означеного наукового напрямку в менеджменті А. Krylov стверджує, що керівництво підприємства приймає рішення про початок, продовження або припинення співпраці з об'єктом репутации (особистістю або підприємством) саме на основі ділової репутации останнього [22, с. 75]. О. Хортюк розглядає ділову репутацию особистості як морально-етичну категорію [16, с. 190]. А. Стародубцев звертає увагу на відмінності між означеним поняттям, а також честю та гідністю особистості; виокремлює ділову репутацию особистості у складі людського капіталу, який входить до інтелектуального капіталу [11, с. 96–98]. Як об'єкт політологічних досліджень ділова репутация "стала своєрідним індикатором вчинків представників різноманітних політичних партій, озвучених ініціатив їх лідерів <...> репутация політичної партії фактично збігається із репутацию її лідера <...> особистість політичного лідера, який очолює партію, його якості – висуваються на перший план" [6, с. 53–54]. Представник соціопсихологічних досліджень W. Lippmann стверджує, що як в індивідуальній

свідомості кожного з представників цільової аудиторії, так і в груповій свідомості, про носія ділової репутации формуються "картинки в головах", у результаті чого і відсіюється інформація, яка не відповідає образу, сформованому у свідомості означених цільових груп [23, с. 30–31]. У сфері аудиту дослідниками запропоновані численні методи кількісного та якісного оцінювання корпоративної репутации. Зокрема, К. Букша виокремила два методи якісної оцінки означеного феномену, завдяки яким можлива фіксація змін у позитивний чи негативний бік: експертний метод і метод соціологічних опитувань [1, с. 104–105]. Основні доробки щодо кількісної оцінки корпоративної репутации спрямовані на:

- розробку моделі репутации для розуміння ставлення представників різних цільових груп до ділової репутации підприємства, шкала якої відображає два принципових фактори – емоційну привабливість та 5 раціональних компонентів (товар або послугу, перспективи та лідерство, корпоративну культуру та середовище, соціальну та екологічну відповідальність, фінансову результативність) [20, с. 253];

- обчислення рівня ділової активності, коефіцієнта рівня ділової репутации згідно із факторами зовнішнього середовища, коефіцієнта рівня ділової репутации згідно із факторами внутрішнього середовища [12, с. 116];

- отримання додаткової економічної вигоди для підприємства завдяки високому рівню його ділової репутации, обсяг якої можна обчислити за допомогою коефіцієнта ділової репутации [9, с. 73] тощо.

Отже, у сучасній науці існують численні теоретичні та практичні дослідження ділової репутации особистості, зокрема в галузях маркетингу, менеджменту, юриспруденції, політології, соціології та психології. У теорії та методичці професійної освіти О. Вдовіна [8], С. Резнік [8] та інші дослідники наголошують, що професійна репутация є наслідком виконання відповідних зобов'язань педагогом. Утім, поняття "ділова репутация особистості" поки що не стало об'єктом спеціальних наукових досліджень, тому простежується необхідність у поглибленому вивченні означеного феномену з позицій педагогічної науки.

**Мета статті** полягає в розгляді сутності поняття "ділова репутация майбутнього викладача закладу вищої освіти" із визначенням характерних якостей та їхнього

впливу на успішність подальшої науково-педагогічної діяльності. Досягнення поставленої мети передбачало вирішення таких завдань:

1) розглянути сутність поняття "ділова репутація особистості" з позицій різних галузей науки (маркетингу, менеджменту, бухгалтерського обліку та аудиту, юриспруденції, політології, соціології, психології);

2) визначити вираженість характерних якостей поняття "ділова репутація особистості";

3) висвітлити сутність поняття "ділова репутація майбутнього викладача закладу вищої освіти" з позицій педагогічної науки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Уперше поняття "ділова репутація" було застосоване в 533 р. у законодавчому документі "Дигести Юстиніана". Означений закон регламентував захист трьох груп прав особистості: тілесну недоторканність, репутацію та гідність. За порушення закону передбачалося суворе покарання аж до смертної кари (виroku). Римські юристи розглядали репутацію торговця чи ремісника як репутацію особистості в суспільстві загалом без конкретизації окремих комерційних аспектів [13, с. 96-97].

Об'єктом наукових досліджень "ділова репутація" стала лише в XIX ст. Відсутність чіткого інструментарію вимірювання означеного феномену, який надав би можливість здійснити точну його оцінку за будь-яких умов, призвела до появи декількох інтерпретацій змісту поняття "ділова репутація" у різних галузях науки. Якщо оцінка ділової репутації підприємства здійснюється завдяки кількісним та якісним показникам означеного феномену, то оцінка ділової репутації особистості за такими показниками взагалі неможлива.

Сучасні наукові роботи з маркетингових досліджень під діловою репутацією розуміють суспільний вплив на поведінкові механізми людей (через культуру, довіру тощо), який дозволяє скоригувати вибір на користь того чи іншого носія репутації або ставлення до нього. Таким носієм може виступати: підприємство, особистість, товар, послуга або ідея [24, с. 419-420; 19, с. 18-20].

У менеджменті означений феномен передбачає прийняття керівництвом підприємства певних ділових рішень (напр., підписання договору про довготривалу співпрацю) на основі позитивного результату попередньої взаємодії (відносин "підприємство-підприємство", підприємство-особа, "особа-особа"). У разі відсутності такої взаємодії прийняті керівництвом рішення базуються на зіставленні інформації, наданої носієм репутації (підприємством або особистістю), з інформацією від інших учасників ділового середовища (партнерів, посередників, конкурентів тощо) [2, с. 195; 22, с. 75].

У сфері аудиту здійснено поділ ділової репутації на гудвіл (з англ. *goodwill* – позитивна ділова репутація) та бевдвіл (з англ. *badwill* – негативна ділова репутація). Обидва поняття означають вартість корпоративної репутації (репутації підприємства), яка підлягає обліку з початку свого існування – угоди купівлі-продажу або злиття-поглинання. Наявність (або відсутність) у підприємства певних нематеріальних активів (ділових зв'язків, кваліфікованого персоналу, досвіду управління тощо) передбачає надбавку (у випадку гудвілу) або знижку (у випадку бевдвілу) з його ринкової вартості [20, с. 253; 12, с. 116; 9, с. 73; 1, с. 104-105].

У правознавчих працях зміст поняття "ділова репутація" трактують як нематеріальний актив цивільного права, що формується у результаті впливу певних нематеріальних факторів (суспільних відносин, оцінок, думок) на фізичну чи юридичну особу. Його оцінка (здебільшого у контексті відшкодування нанесених збитків) і захист чітко визначені згідно з чинним законодавством [16, с. 190; 11, с. 96-98]. Науковці в галузі політології під діловою репутацією розуміють конкурентні переваги

особи або партії, наділеної владними повноваженнями, що ґрунтуються на реальних результатах та досягненнях її політичної діяльності, а також знайшли своє відображення в суспільній свідомості [4, с. 422-423; 6, с. 53-54]. Як соціопсихологічний термін "ділова репутація особистості" становить результат відфільтрованої інформації про носія репутації та його діяльність у вигляді сприйняття чи відхилення у власній (у вигляді суб'єктивної думки) або суспільній (у вигляді суспільної думки) свідомості [18, с. 58-64; 23, с. 30-31].

Деякі науковці, досліджуючи ділову репутацію особистості, застосовують означений термін лише в контексті здійснення нею підприємницької діяльності. Саме цим пояснюється синонімічність термінів "ділова особа" та "підприємець" [5, с. 8, 17]. На противагу, S. Gorin стверджує, що визнання соціумом здобутків індивідуума відбувається незалежно від його правового статусу, а правом на недоторканність означеної репутації володіють суб'єкти будь-якої професійної діяльності, які засвідчують власні якості в процесі ділової комунікації [21]. Є. Сеніна розглядає професійну репутацію як один із видів ділової репутації особистості та виокремлює професійну, фінансову, юридичну, адміністративну, соціальну (особистісну) та інші види репутації особистості [10, с. 51]. F. Aime, G. R. Ferris, S. E. Humphrey, Ch. J. Meyer та R. Zinko стверджують, що професійна репутація формується завдяки здатності особистості перевершувати здобутки інших у певній сфері діяльності [19, с. 159-160]. На думку О. Карайчевої, оцінка професійних якостей працівника дозволяє займати йому певне становище в суспільстві, передбачає наявність соціальних пільг та переваг з боку держави [5, с. 8, 15-16].

Порівняно з напрацюваннями науковців інших галузей науки щодо поняття "ділова репутація особистості" зміст репутації викладача, який запропонували О. Вдовіна та С. Резнік, досить обмежений, оскільки останні дослідники пов'язують її лише з професійним аспектом педагогічної діяльності [8, с. 223]. За межами їхнього дослідження залишились умови формування репутації особистості, можливість коригування цільовою аудиторією, а також інші важливі для розуміння "тонкощ" означеного поняття. Зокрема, окреслені вище характеристики мають враховувати морально-етичні якості та поведінку особистості. Підтвердження цієї тези простежується в науковому дослідженні В. Кравчук та Н. Сташків, які стверджують, що саме ці якості становлять основу особистісної репутації [7, с. 36].

Екстраполюючи вихідні положення досліджень змісту поняття "ділова репутація особистості" у різних галузях науки на теорію і методику професійної освіти, слід зазначити, що основу ділової репутації майбутнього викладача закладу вищої освіти мають становити якості як професійної, так і особистісної репутації. Обов'язковою характеристикою ділової репутації особистості, завдяки якій видається за можливе провести її оцінку, є модальність. На відміну від понять "довіра", "авторитет", "статус", "повага", "престиж", "імідж", "честь", "гідність" та ряду інших, що передбачають наявність лише позитивних характеристик у їхнього носія, ділова репутація особистості віддзеркалює увесь спектр модальності: позитивну, негативну або нейтральну (нульову) вираженість якості означеного феномену [14, с. 11, 21-22; 21]. В. Фокін під позитивною репутацією особистості пропонує розуміти впевненість цільової аудиторії в успішному довіді взаємодії з носієм такої репутації, тоді як негативна репутація особистості, на думку автора, свідчить про впевненість у негативному кінцевому результаті їхньої взаємодії. Нейтральна або нульова репутація свідчить про ще не достатньо сформовану вираженість якостей означеного феномену [14, с. 21].

Оцінка ділової репутації особистості представниками як однієї, так і різних цільових аудиторій, може здійснюватися з певними відмінностями. Це пов'язано з тим, що:

– феномен суспільної думки не існує постійно, а з'являється час від часу із певним "забарвленням";

– у кожного представника цільової аудиторії різні потреби, бажання, досвід, пріоритети тощо, що зумовлює появу суб'єктивного ставлення до сприйняття носія ділової репутації [3, с. 29].

Таким чином, близькість оцінки носія ділової репутації представниками як однієї, так і різних цільових аудиторій свідчить про існування та закріплення за ним чіткої вираженості однозначних якостей, тоді як суперечлива вираженість неоднозначних (протилежних) – характеризує наявність варіантних суджень про особистість, і може бути першим фактором зникнення довіри до неї. Підтвердження цієї тези простежується в наукових дослідженнях ділової репутації особистості в галузі політології, де, зокрема, зазначається: "... з одного боку, уявлення різних людей про носія репутації схожі, його вчинки оцінюються однозначно. З іншого, думки громадян поділяються, тобто репутація неоднозначна" [6, с. 57].

Отже, ділова репутація майбутнього викладача закладу вищої освіти має детермінуватись усім спектром її оцінювання цільовою аудиторією і може проявлятися у двох полюсах модальності, а саме:

1) позитивному, де переважає вираження позитивних якостей означеного феномену над негативними;

2) негативному, де переважає вираження негативних якостей означеного феномену над позитивними;

На суб'єктивному рівні кожним представником цільової аудиторії окремо відбувається одночасне сприйняття як позитивних, так і негативних якостей ділової репутації майбутнього викладача закладу вищої освіти. Визначення конкретного її полюсу здійснюється як завдяки сумарності якостей у кожному з них, так і з урахуванням їх значимості у формуванні означеного феномену. За неспроможності сприйняття цільовою аудиторією будь-яких позитивних чи негативних якостей суб'єкта репутації складається нейтральна (нульова) оцінка ділової репутації майбутнього викладача закладу вищої освіти.

Узагальнюючи вищевикладене щодо змістовного наповнення поняття "ділова репутація особистості" у різних галузях науки, а також, зважаючи на характеристики педагогічної діяльності з урахуванням сучасних вимог до її представників, при обґрунтуванні змісту поняття "ділова репутація майбутнього викладача закладу вищої освіти" доцільно враховувати:

– умови формування ділової репутації майбутнього викладача закладу вищої освіти (особисте знайомство цільової аудиторії з носієм репутації або їхню опосередковану взаємодію);

– основу формування ділової репутації майбутнього викладача закладу вищої освіти (поведінку носія репутації, представлену його діями та висловлюваннями; уявленнями та переконаннями; попереднім досвідом та майбутніми очікуваннями цільової аудиторії від нього);

– цільову аудиторію ділової репутації майбутнього викладача закладу вищої освіти, представлену учасниками навчального процесу (студентами, колективом кафедри, колективом факультету, керівництвом закладу вищої освіти тощо);

– комплексність оцінювання цільовою аудиторією означеного феномену завдяки її знайомству зі здобутками (навчальними, науковими, спортивними тощо), а також негативними особистісними і професійними проявами майбутнього викладача закладу вищої освіти;

– час для формування ділової репутації майбутнього викладача закладу вищої освіти (з моменту вступу в заклад вищої освіти до завершення навчання в ньому);

– чіткі полюси модальності (позитивну, негативну, нейтральну (нульову) вираженості основних якостей) ділової репутації майбутнього викладача закладу вищої освіти.

Узагальнюючи вищезазначене, слід зробити **висновки**.

1. Відповідно до опрацьованих джерел з позицій різних галузей науки (маркетингу, менеджменту, бухгалтерського обліку та аудиту, юриспруденції, політології, соціології, психології, військової педагогіки тощо) ділову репутацію особистості доцільно інтерпретувати як модальну реакцію соціуму на певні дії або бездіяльність її носія, що піддаються оцінюванню ззовні завдяки виокремленню конкурентних переваг і недоліків конкретної особистості та зіставленню їх з діловою репутацією інших, що в кінцевому результаті знаходить свій прояв у вигляді виникнення стану довіри або недовіри, сприйняття чи відхилення на рівні суб'єктивної або суспільної думки.

2. Поняття "ділова репутація особистості" модальне, тобто має позитивну або негативну оцінку в представників цільової аудиторії. Позитивна ділова репутація свідчить про переваги позитивних якостей означеного феномену над негативними, тоді як негативна – відповідно, негативних над позитивними. Існування нейтральної (нульової) оцінки ділової репутації особистості проявляється у випадку недостатньої сформованості у свідомості цільової аудиторії позитивних та негативних її якостей. Неоднозначна оцінка полюсу модальності ділової репутації особистості (як позитивного, так і негативного) представниками однієї або різних цільових аудиторій призводить до варіативних суджень про її носія і може створити умови для зникнення довіри до нього.

3. Ділова репутація майбутнього викладача закладу вищої освіти утворюється в результаті симбіозу професійної та особистісної репутації. Під особистісною репутацією варто розуміти морально-етичні якості та поведінку конкретного майбутнього викладача закладу вищої освіти, тоді як професійна репутація свідчить про наявність певних якостей, отриманих ним у результаті здобуття освіти за певним фаховим спрямуванням. Означений феномен доцільно інтерпретувати як суспільну думку про майбутнього викладача закладу вищої освіти, сформовану на основі інформації, отриманої цільовою аудиторією завдяки особистому або опосередкованому знайомству з його здібностями, досягненнями і заслугами, а також негативними особистісними і професійними рисами та якостями, проявленими під час навчання у виші, з чітким полюсом модальності та рівнем сформованості.

**Перспективи подальших розвідок** вбачаються в дослідженні структури та критеріального апарату ділової репутації майбутнього викладача закладу вищої освіти, а також стану сформованості означеного феномену під час навчальної діяльності у виші.

#### Список використаної літератури

1. Букша К. С. Управление деловой репутацией / К. С. Букша // Рос. и зарубеж. PR-практика. Сер.: Практика реального бизнеса. – Москва : Вильямс, 2007. – 144 с.
2. Гросул В. А. Структуризація ресурсного потенціалу підприємств торгівлі / В. А. Гросул, О. М. Филипенко // Бізнес Інформ, 2013. – № 12. С. 192–197.
3. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности / Г. Даулинг; пер. с англ. А. В. Кузнецова. – Москва : ИМИДЖ-контакт, Инфра-М, 2003. – 368 с.
4. Денисюк С. Г. Репутація правоохоронних органів України: політико-соціологічний аналіз : зб. наук. пр. / С. Г. Денисюк // Гілея : наук. вісн., 2014. – Вип. 89. – С. 421–426.
5. Карайчева О. В. Деловая репутация как объект гражданских прав : автореф. дисс. ... канд. юр. наук : 12.00.03 / О. В. Карайчева. – Краснодар, 2014. – 23 с.
6. Корнієнко В. О. Імідж та репутація політичної партії: аксіологічні основи та шляхи оптимізації : монографія / В. О. Корнієнко, В. Д. Антемиюк, О. В. Буряченко. – Вінниця : ВНТУ, 2018. – 204 с.
7. Кравчук В. М. Репутація судді як передумова формування поваги та довіри до суду / В. М. Кравчук, Н. М. Сташків // Електронне наук. вид-ня "Порівняльно-аналітичне право", 2019. – № 5. – С. 34–37. URL: [http://par-journal.in.ua/wp-content/uploads/2020/08/PAP\\_5\\_2019.pdf](http://par-journal.in.ua/wp-content/uploads/2020/08/PAP_5_2019.pdf) (дата звернення: 01.10.2021).



8. Резник С. Д., Вдовина О. А. Преподаватель вуза: технологии и организация деятельности : учебник / С. Д. Резник, О. А. Вдовина. – Пенза : ПГУАС, 2014. – 356 с.
9. Родіонов О. В. Економічні та конкурентні переваги розвитку репутації підприємства / О. В. Родіонов, В. О. Артеменко // Управління проектами та розвиток виробництва, 2011. – № 2 (38). – С. 71–76.
10. Сенина Е. В. Деловая репутация банка как социально-психологический феномен / Е. В. Сенина // Общество: социология, психология, педагогика, 2017. – № 12. – С. 50–53.
11. Стародубцев А. Теоретико-правовые основы определения понятия "деловая репутация" / А. Стародубцев // науч. часопис Нац. академії прокуратури України, 2015. – № 2. – С. 92–102.
12. Судомир С. М. Роль деловой репутации в управлении развитием предприятия / С. М. Судомир // Наук. вісн. Херсон. держ. ун-ту. Екон. науки. – Херсон, 2014. – Вып. 8. Ч. 6. – С. 114–117.
13. Тарасевич К. А. История эволюции понятия "деловая репутация" / К. А. Тарасевич // Ленинград. юрид. журн., 2019. – № 1 (55). – С. 95–101.
14. Фокин В. В. Социально-психологические факторы управления репутацией : автореф. дисс. ... канд. психол. наук : 19.00.05 / В. В. Фокин. – Москва, 2009. – 23 с.
15. Хлаповська Т. Г. Тактики та прийоми самопрезентації в діловому спілкуванні / Т. Г. Хлаповська // Наук. студії із соціал. та політ. психології, 2011. – Вып. 29. – С. 127–134.
16. Хортик О. В. Типологія наукових підходів до вивчення категорії "деловая репутация" / О. В. Хортик // Часопис Київ. ун-ту права, 2012. – № 2. – С. 188–191.
17. Юник І. Д. Формування фахових когнітивних умінь перекладачів у процесі професійної підготовки : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / І. Д. Юник. – Київ, 2016. – 287 с.
18. Alloza Á. Corporate Reputation / Á. Alloza, E. Carreras, A. Carreras. – London : LID publishing LTD, 2013. – 502 p.
19. Personal reputation in organizations: two-study constructive replication and extension of antecedents and consequences / R. Zinko, G.R. Ferris, S. E. Humphrey et al. // *Journ. of Occupational and Organizational Psychology*, 2012. – № 85. – P. 156–180.
20. Fombrun Ch. J. The Reputation Quotient<sup>SM</sup>: A multi-stakeholder measure of corporate reputation / Ch. J. Fombrun, N.A. Gardberg, J.M. Sever // *Jour. of Brand Management*, 2013. – № 7 (4). – P. 241–255.
21. Gorin S. V. Reputology: what is it? / S.V. Gorin // *Jour. of Reputology*, 2008. – Vol. 1, № 1. URL: <http://journals.intereconom.com/reputology/113.html> (accessed: 01.10.2021).
22. Krylov A. Image und Reputation: Korrelation der Charakteristiken und ihre Einwirkung auf internationale Partnerschaften / A. Krylov // *Der Faktor Reputation in der internationalen Unternehmensführung : dokumentation zur Internationalen Wissenschaftlichen Konferenz, Stadt Bremen, 2006.* – Bremen, 2006. – P. 71–82.
23. Lippmann W. Public opinion / W. Lippmann. – New Brunswick ; London : Transaction Publishers, 1921. – 427 p.
24. Mahon J. F. Corporate Reputation: Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature / J.F. Mahon // *Business & Society*, 2002. – Vol. 41, iss. 4. – P. 415–445.

#### References

1. Buksha, K. S. (2007). Business reputation management. *Russian and foreign PR practice*. Moscow : Williams. 144 p. [in Russian].
2. Hrosul, V. A., Fylypenko, O. M. (2013). Structuring the resource potential of trade enterprises. *Biznes Inform*, 12, 192–197 [in Ukrainian].
3. Dauling, G. (2003). *Firm reputation: creation, management and performance evaluation*. Translated from English by A. V. Kuznetsov. Moscow : IMAGE-contact, Infra-M. 368 p. [in Russian].
4. Denysiuk, S. H. (2014). Reputation of law enforcement agencies of Ukraine: political and sociological analysis. *Gileya: scientific bulletin: a collection of scientific papers*, 89, 421–426 [in Ukrainian].

O. Yunyk, Master Stud.  
o.o.yunyk@gmail.com  
National Pedagogical Dragomanov University, Kyiv, Ukraine

### THE FUTURE UNIVERSITY PROFESSOR'S BUSINESS REPUTATION AS A SCIENTIFIC PHENOMENON

*The existing interpretations of the concept "business reputation of the individual", developed by researchers in various fields of science: marketing, management, accounting and auditing, law, political science, sociology, psychology, military pedagogy, etc. are considered. The following types of person's business reputation are singled out, in particular: professional, financial, legal, administrative, social (personal), etc. It is emphasized that there is a misconception about the synonymy of the terms "business person" and "entrepreneur", associated with the stereotypical perception of both terms as those that characterize a person engaged in entrepreneurship and business. It is noted that the assessment of the business reputation of individual in any field of professional activity (both civilian and military), which provided by representatives of both one and different target audiences, has some differences. Emphasis is placed on the inadequacy of consideration of business reputation in pedagogical science, which is represented by a limited number of works of scientists. The public opinion about the personality of the university professor within the limits of its positive and negative perception is characterized. The unconsidered elements of the business reputation of the future university professor are revealed. The specifics of identifying the modality of their business reputation, which is manifested in the possibility of distinguishing not only the positive characteristics of its carrier, but also negative and neutral (zero) is justified. The specifics of the target audience's perception of the bearer of business reputation, which occurs due to the separation of dominant qualities in his behavior and unconscious comparison of their number and weight, are described. It is proved that the dominance of the bearer of business reputation of positive qualities over negative ones shows the positive modality of the specified phenomenon, in case of predominance of negative qualities over positive ones – negative. The existence of zero business reputation of the future university professor is possible only if the target audience is insufficiently informed about the behavior and personal qualities of its bearer.*

**Keywords:** future university professor, business reputation, positive reputation, negative reputation, zero reputation, structure of business reputation.

5. Karaicheva, O. V. (2014). *Business reputation as an object of civil rights* : Abstract of Thesis, PhD in Law. Krasnodar. 23 p. [in Russian].
6. Reznik, S. D., Antemiuk, V. D., Buriachenko, O. V. (2018). *Image and reputation of a political party: axiological bases and ways of optimization: monograph*. Vinnytsia : VNTU. 204 p. [in Ukrainian].
7. Kravchuk, V. M., Stashkiv, N. M. (2019). Judge's reputation as a prerequisite for building respect and trust in the court. *Electronic scientific publication "Comparative and Analytical Law"*, 5, 34–37 URL: [http://pap-journal.in.ua/wp-content/uploads/2020/08/PAP\\_5\\_2019.pdf](http://pap-journal.in.ua/wp-content/uploads/2020/08/PAP_5_2019.pdf) (accessed: 01.10.2021) [in Ukrainian].
8. Reznik, S. D., Vdovina, O. A. (2014). *University teacher: technology and organization of activity* : textbook. Penza. 356 p. [in Russian].
9. Rodionov, S. D., Artemenko, V. O. (2011). Economic and competitive advantages of enterprise reputation development. *Project management and production development*, 2(38), 71–76 [in Ukrainian].
10. Senina, E. V. (2017). Business reputation of a bank as a social and psychological phenomenon. *Society: sociology, psychology, pedagogy*, 12, 50–53 [in Russian].
11. Starodubtsev, A. (2015). Theoretical and legal principles of defining the concept of "business reputation". *Scientific journal of the National Academy of the Prosecutor's Office of Ukraine*, 2, 92–102 [in Ukrainian].
12. Sudomyr, S. M. (2014). The role of business reputation in the management of enterprise development. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic sciences*. No. 8, p. 6, 114–117 [in Ukrainian].
13. Tarasevich, K. A. (2019). The history of the evolution of the concept of "business reputation". *Leningrad legal journal*, 1(55), 95–101 [in Russian].
14. Fokin, V. V. (2009). *Socio-psychological factors of reputation management* : Abstract of Thesis, PhD (Psychological sciences). Moscow. 23 p. [in Russian].
15. Khlapovska, T. H. (2011). Tactics and techniques of self-presentation in a business communication. *Scientific studies in social and political psychology*, 29, 127–134 [in Ukrainian].
16. Khortuk, O. V. (2012). Typology of scientific approaches to the study of the category "business reputation". *Journal of Kyiv University of Law*, 2, 188–191 [in Ukrainian].
17. Yunyk, I. D. (2016). *Formation of professional cognitive abilities of translators in the process of professional training* : Thesis, PhD (Pedagogical Sciences). Kyiv. 287 p. [in Ukrainian].
18. Alloza Á., Carreras E., Carreras A. (2013). Corporate Reputation. London : LID publishing LTD. 502 p. [in English].
19. Zinko R., Ferris G. R., Humphrey S. E., Meyer Ch. J., Aime F. (2012). Personal reputation in organizations: Two-study constructive replication and extension of antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 156–180 [in English].
20. Fombrun Ch. J., Gardberg N. A., Sever J. M. (2013). The Reputation Quotient<sup>SM</sup>: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4), 241–255 [in English].
21. Gorin S. V. (2008). Reputology: what is it? *Journal of Reputology*, 1(1). URL: <http://journals.intereconom.com/reputology/113.html> (accessed: 01.10.2021) [in English].
22. Krylov A. (2006). Image und Reputation: Korrelation der Charakteristiken und ihre Einwirkung auf internationale Partnerschaften. *Der Faktor Reputation in der internationalen Unternehmensführung : dokumentation zur Internationalen Wissenschaftlichen Konferenz*. Bremen, 71–82 [in German].
23. Lippmann W. (1921). *Public opinion*. New Brunswick, London : Transaction Publishers. 427 p. [in English].
24. Mahon J. F. (2002). *Corporate Reputation : Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature*. *Business & Society*, 41(4), 415–445 [in English].

Надійшла до редколегії 08.10.21



## ПСИХОЛОГІЯ

УДК 159.9

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2021.48.33-37>В. Алещенко, д-р психол. наук, проф.  
avi1953@ukr.net

ORCID ID 0000-0003-1560-7318

Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського, Київ, Україна

### ОСНАЩЕННЯ ТЕХНІЧНИМИ ЗАСОБАМИ ПІДРОЗДІЛІВ ПСИХОЛОГІЧНОЇ РОБОТИ У СИЛАХ ОБОРОНИ: ПРО СУЧАСНИЙ СТАН І НЕВІДКЛАДНІ ЗАХОДИ

*Розглянуто актуальні проблеми організації та оснащення технічними засобами підрозділів психологічної роботи в силах оборони. Наголошено на об'єктивних протиріччях між швидкими змінами форм і способів інформаційно-психологічного впливу на особовий склад та його вивченням і реальним станом технічних засобів, їхнім забезпеченням військ (сил). Визначено, що нарощування технічної бази психологічного забезпечення для ефективного вирішення поставлених завдань є актуальною проблемою, що потребує поглибленого дослідження. Першорядне значення має нормативне закріплення потреб у забезпеченні технічними засобами психологічної роботи. Проаналізовано сучасний стан забезпечення технічними засобами психологічного забезпечення в ЗСУ та інших силах оборони. Подано коротку характеристику військового мобільного психолого-діагностичного комплексу, який проходить визначальні відомчі випробування і призначений для забезпечення виконання завдань як у складі підрозділів, так і в складі окремих загонів, груп у польових умовах у цілодобовому режимі незалежно від пори року та часу доби. Розглянуто необхідність проведення за допомогою технічних засобів професійно-психологічного відбору фахівців; оцінки та прогнозуванні негативних чинників і станів військовослужбовців; психологічного і психофізіологічного супроводу; вивчення соціально-психологічного клімату у військових підрозділах. Проаналізовано закордонний досвід використання технічних засобів у збройних силах США, РФ. Запропоновано шляхи забезпечення новітніми зразками вітчизняної системи психологічного забезпечення сил оборони для покращення психологічного забезпечення військово-професійної діяльності особового складу. Наголошено, що для формування єдиного підходу до проведення заходів психологічного забезпечення в секторі безпеки та оборони необхідно створити орган (структуру), який би визначав і координував діяльність у цьому напрямі, та забезпечити розвиток промислового виробництва сучасних технічних засобів для підрозділів психологічної роботи.*

*Ключові слова: психологічне забезпечення, технічні засоби психологічного забезпечення, професійно-психологічний відбір, психологічний супровід, ЗСУ, сили оборони.*

**Постановка проблеми.** На сьогодні в ЗС України та інших силах оборони недостатньо сучасних технічних засобів вітчизняного виробництва для забезпечення ефективної діяльності підрозділів психологічної роботи, а більшість тих, що на озброєнні, відпрацювали свій експлуатаційний ресурс, морально і фізично застаріли та не відповідають сучасним вимогам. Зрозуміло, що використання традиційних зразків технічних засобів виховання, сформованих раніше способів забезпечення ними військ, не можна відкидати, але бурхливий розвиток в останні десятиріччя інформаційних технологій, Інтернету потребують сучасних засобів професійно-психологічного відбору фахівців; оцінки та прогнозування негативних чинників і станів військовослужбовців; психологічного і психофізіологічного супроводу; вивчення соціально-психологічного клімату у військових підрозділах, розробки нових методів психологічного впливу, вивчення та корегування актуальних психічних станів особового складу.

Ураховуючи, що в районі проведення операції Об'єднаних сил на території Донецької та Луганської областей постійно перебуває понад 35 тис. військовослужбовців ЗС України [1]. Бойові дії поповнили перелік стресових чинників військовослужбовців, пов'язаних із виконанням бойових завдань. Виявлення стресу як загальної напруги, що виникає в особливих умовах, потребує психологічної оцінки та прогнозування негативних чинників і станів військовослужбовців. При проведенні психологічного супроводу серед інших послуг на перше місце постає психологічна діагностика – оцінка актуального психологічного стану та індивідуально-психологічних особливостей особового складу, контроль за його психічним станом, визначення потреб та оптимальних методів впливу на особистість. Для успішного вирішення зазначених проблем посадові особи, зокрема військовий психолог, мають бути озброєні відповідними засобами, які не лише покращать якість роботи з особовим складом, а й значно спростять всі процедури щодо збереження психічного здоров'я та забезпечення їхньої боєздатності.

Отже, проблема визначається об'єктивними протиріччями між швидкими змінами форм і способів інформаційно-психологічного впливу на особовий склад та його вивченням і реальним станом технічних засобів, їхнім забезпеченням військ (сил). Нарощування матеріально-технічної бази психологічного забезпечення для ефективного вирішення поставлених завдань з організації і проведення професійно-психологічного відбору, психологічної підготовки, супроводу та відновлення військовослужбовців, співробітників та працівників сил оборони, збереження оптимального рівня психологічної готовності особового складу є актуальною проблемою та потребує поглибленого дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Психологічні аспекти використання сучасних технічних засобів вивчення особистості спонукають багатьох науковців до ґрунтовних і комплексних досліджень у сфері військової психології. Аналіз наукової літератури свідчить, що питання оснащення технічними засобами, їхні розробки та впровадження в підрозділах психологічної роботи в ЗС України та інших силах оборони розглядалося в працях В. Алещенко, О. Блінова, С. Грилюка, А. Морозова, Б. Мудли, В. Сербина, А. Сухомлина, Н. Оніщенко, В. Осьодла, Г. Теслера, О. Тімченка, В. Христенка [2-7]. Водночас розвідок, які б розкривали сучасні підходи до розробки та застосування технічних засобів психологічного забезпечення в ЗС України та силах оборони, недостатньо.

Ураховуючи вищезазначене, **метою** статті є аналіз сучасного стану забезпечення технічними засобами системи психологічного забезпечення в ЗС України, силах оборони та визначення подальших кроків щодо її розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Для виконання таких завдань психологічного забезпечення, як: моніторинг, аналіз, оцінка та прогнозування негативних чинників і станів особового складу; підтримання й розвитку психологічної стійкості через організацію заходів психологічної підготовки та надання психологічної допомоги; організація психологічного відбору особового складу; психологічний і

психофізіологічний супровід виконання бойових завдань військовослужбовцями; вивчення соціально-психологічного клімату у військових підрозділах; консультування та методичну допомогу командирам з питань психологічного забезпечення склалася вкрай критична ситуація із забезпеченням фахівців сучасними ефективними технічними засобами. Наразі в Україні не лише повністю відсутнє вітчизняне серійне виробництво військових технічних засобів психологічного забезпечення та захисту особового складу сил оборони від негативного інформаційно-психологічного впливу, але й немає чіткого визначення поняття "технічні засоби психологічного забезпечення". Існуючі засоби не відповідають сучасним вимогам, не дозволяють у повному обсязі проводити всі заходи психологічного забезпечення військ [2].

З метою організації професійно-психологічного відбору в ЗС України відповідно до Наказу Міністерства оборони України "Про затвердження Інструкції з організації професійно-психологічного відбору у Збройних Силах України" від 10.12.2014 р. № 883 та Наказу Міністерства оборони України "Про затвердження Змін до Інструкції з організації професійно-психологічного відбору у Збройних Силах України" від 16.01.2017 р. № 25 проводиться вивчення індивідуально-психологічних і професійно важливих якостей кандидатів для проходження військової служби; установлюється рівень психологічної, психофізіологічної та професійної придатності військовослужбовців до виконання завдань у бойових умовах; виявляються особи з низьким рівнем нервово-психічної стійкості, з асоціальними установками й ті, які зловживають психоактивними речовинами; керівництву військових частин (підрозділів) надаються відповідні висновки та рекомендації щодо зазначених осіб; прогнозується морально-психологічний стан особового складу військ (сил) і надаються пропозиції щодо ефективного розподілу особового складу за військовими спеціальностями.

Ураховуюмо, що постановою Кабінету Міністрів України від 27.12.2018 р. № 1208 затверджено "Порядок логістичного забезпечення сил оборони під час виконання завдань з оборони держави, захисту її суверенітету, територіальної цілісності та недоторканості" та визначено, що матеріально-технічними засобами є ракети, боеприпаси, військово-технічне майно, паливо, пальне, спеціальні рідини, продовольство, речове, медичне та інше майно, окрім нерухомого, які необхідні для забезпечення складових сил оборони під час виконання ними завдання з оборони держави, захисту її суверенітету, територіальної цілісності та недоторканості. Також Інструкцією з організації забезпечення ЗС України технічними засобами пропаганди, затвердженою наказом Генерального штабу ЗСУ від 21.11.2016 р. № 428, визначається, що *технічні засоби пропаганди* (ТЗП) призначені для організації кіно-, теле-, відео-, радіообслуговування особового складу військових частин, озвучення масових заходів, забезпечення культурно-просвітницької діяльності закладів культури, а також відео-, фото-, кінозйомки, виконання поліграфічних робіт у стаціонарних та польових умовах, а також для організації дозвілля та відпочинку особового складу. Забезпечення ТЗП – це комплекс організаційних, фінансово-економічних, техніко-експлуатаційних, обліково-операційних та інших заходів, спрямованих на укомплектування військових частин ТЗП відповідно до штатно-табельної потреби.

Спираючись на зазначене, під терміном *технічні засоби підрозділів психологічної роботи* будемо розуміти виробли, устаткування, технології, комп'ютерну, організаційну й електронно-обчислювальну техніку та інше обладнання, що використовується в практичній роботі

фахівцями підрозділів психологічної роботи сил оборони та призначені для:

- проведення моніторингу та оцінювання морально-психологічного стану особового складу сил оборони, прогнозування і коригування динаміки його можливих змін;
- організації та проведення професійно-психологічного відбору військовослужбовців, співробітників та працівників сил оборони, прогнозування їхньої психологічної готовності до виконання завдань за призначенням;
- організації і проведення психологічного відновлення військовослужбовців, співробітників та працівників сил оборони, спрямованого на збереження, поновлення психічних функцій, оптимального рівня психологічної готовності особового складу сил оборони;
- проведення оцінки психологічних показників боєздатності військових частин (підрозділів), прогнозу можливих психогенних втрат особового складу в ході їхнього бойового застосування та з урахуванням динаміки змін обстановки;
- психологічного вивчення, діагностування особового складу військових частин (підрозділів) у місцях відновлення їхньої боєздатності (загальновійськових полігонах, навчальних центрах);
- організації взаємодії та провадження досвіду психологічного забезпечення між складовими сил оборони.

У ЗС України визначений порядок забезпечення технічними засобами пропаганди, який регламентований наказами Генерального штабу від 18.11.2016 №428 "Про затвердження Інструкції з організації забезпечення ЗС України технічними засобами пропаганди (ТЗП)" та від 15.07.2017 р. № 249 "Про затвердження Порядку табелізації технічних засобів пропаганди для органів військового управління, з'єднань, військових частин, військових навчальних закладів, установ та організацій", разом з тим не передбачено забезпечення технічними засобами фахівців-психологів, психологічних підрозділів.

Сьогодні для більш якісної роботи психологів почали застосовувати автоматизовані робочі місця з необхідним програмним забезпеченням, зокрема, "Лідер-1", валіза психолога. Розроблено та проходить визначальні відомчі випробування військової *мобільний психолого-діагностичний комплекс* (далі – МПДК), призначений для забезпечення виконання завдань як у складі підрозділів, так і у складі окремих загонів, груп ЗС України, інших військових формувань та миротворчих контингентів у польових умовах у цілодобовому режимі незалежно від пори року та часу доби. МПДК уможливить одночасне проведення діагностування 30-ти осіб, щосуттєво підвищить результативність роботи психологів. Обробка інформації буде здійснюватися автоматично.

До основних завдань МПДК належать:

- участь у заходах, пов'язаних з виконанням завдань із забезпечення психологічного та психофізіологічного обстеження особистості;
- здійснення прогнозованого відбору особового складу (за психологічними характеристиками) на етапах вивчення кандидатів для проходження військової служби за контрактом у Територіальних центрах комплектування і соціальної підтримки та навчальних центрах за військово-обліковими спеціальностями;
- визначення професійної спрямованості кандидатів на військову службу військовослужбовців відповідно до психограм і професіограм;
- психодіагностичне тестування військових фахівців різних спеціальностей;
- проведення індивідуальної та групової психофізіологічної експертизи в умовах обмеженого часу;

- психофізіологічне діагностування військовослужбовців перед вибуттям у райони виконання завдань за призначенням та психофізіологічна експертиза після повернення з них;

- оцінки морально-психологічного стану особового складу, рівня стресостійкості і психологічної готовності до виконання службових, навчальних і бойових завдань;

- діагностики ознак психічних розладів у військовослужбовців, ступеня психотравмованості;

- визначення рівня ефективності заходів психологічної реабілітації (відновлення) військовослужбовців тощо.

Для забезпечення виконання вищенаведених завдань МПДК укомплектований електронними методиками для оцінки професійно важливих якостей, що поступаються у складі пристрою "ПСИХОЛОТ".

Отже, основним завданням МПДК є діагностування та експертиза психічних станів військовослужбовців. Досвід бойових дій на сході України показує, що військові психологи мають проводити не лише заходи виконання завдань відбору особового складу, забезпечення психологічного і психофізіологічного обстеження та психофізіологічного діагностування, але й заходи психологічної декомпресії та реабілітації. Тобто сучасний військовий психолог повинен мати на озброєнні такі технічні засоби, що дозволять проводити увесь спектр заходів психологічного забезпечення військ (сил).

Відповідно до Наказу Головнокомандувача ЗС України "Про затвердження Положення про пункти психологічної допомоги у ЗС України" від 28.07.2020 р. № 99 унормовано порядок організації роботи пунктів психологічної допомоги в ЗС України. Пункти психологічної допомоги створюються передусім для психологічного діагностування, кризового консультування, надання психологічної допомоги військовослужбовцям, які її потребують. До роботи залучатимуть офіцерів морально-психологічного забезпечення, офіцерів-психологів підрозділів, капеланів (за потреби), військовослужбовців або працівників ЗС України, які мають освіту чи підготовку у сфері психологічного забезпечення, а також посадових осіб, які вміють і можуть використовувати технічні засоби [8].

Аналіз наявної техніки та майна в районі проведення операції Об'єднаних сил свідчить про необхідність збільшення технічних засобів для фахівців структур морально-психологічного забезпечення. До них належить МПДК та "валіза психолога". За відсутності їх у військах (силах) використовуються наявні модернізовані *польові автоклуби* ПАК-65/70 та *польові автоклуби-друкарні* (ПАК-Д), що дозволяють забезпечити лише незначну частину заходів психологічного забезпечення. Щодо "валізи психолога" зазначимо, що вона була запатентована співробітниками науково-дослідної лабораторії екстремальної та кризової психології Національного університету цивільного захисту України (С. Лебедева, Н. Оніщенко, О. Тімченко, В. Христенко) як валіза екстреної психологічної допомоги. Вона містить набір предметів, що мають позитивне психологічне навантаження. Цей набір складається із 34-х найменувань, які сприяють ефективній роботі психолога під час надання екстреної психологічної допомоги постраждалому.

Як технічний засіб психологічного забезпечення "валіза психолога" нормативно закріплена лише Державною службою України з надзвичайних ситуацій. Наказом Міністерства внутрішніх справ України від 31.08.2017 р. № 747 затверджено "Порядок психологічного забезпечення". Ним визначається організація, основні завдання і процедура здійснення психологічного забезпечення в апараті ДСНС, територіальних органах та підпорядкованих їм формуваннях, формуваннях центрального підпо-

рядкування ДСНС, навчальних закладах та наукових установ, підприємствах, установах та організаціях, що належать до сфери управління ДСНС, а також організація надання психологічної допомоги постраждалим унаслідок надзвичайних ситуацій (населенню та особам, які залучалися до виконання аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт). Для надання екстреної психологічної допомоги постраждалим, при утворенні штабу ДСНС з ліквідації наслідків НС, розгортається Пункт екстреної психологічної допомоги [9].

Подальшого розвитку набуває оснащення підрозділів психологічної роботи в *Національній гвардії України* (НГУ). Зокрема, у грудні 2019 р. відбулась презентація нового мобільного центру психологічної підтримки. Він успішно апробований і зараз функціонує в районі проведення операції Об'єднаних сил [10], а був створений шляхом переобладнання штатного автобуса відповідно до Норми належності майна підрозділів психологічної служби НГУ. Основним призначенням мобільного центру є здійснення психологічного вивчення особового складу з обчисленням результатів в онлайн-режимі з одночасним використанням 15-ти автоматизованих психодіагностичних мультикомплексів "Психодіагностика", проведення професійно-психологічної підготовки військовослужбовців до виконання службово-бойових завдань, надання психологічної підтримки та психологічної допомоги після перебування в екстремальних (бойових) умовах, проведення психологічного відновлення, тобто забезпечення комфортельних умов проведення психологічної роботи поза пунктами постійної дислокації [10]. Такий центр також є в Національній академії Національної гвардії України для використання в освітньому процесі з підготовки майбутніх військових психологів, моделювання під час польових виходів психотравмуючих подій та процесу надання комплексу психологічних послуг для комбатантів з "невидимими пораненнями".

Для того, щоб якісно організувати виконання покладених завдань фахівцям підрозділів психологічної роботи необхідно звернути увагу на іноземний досвід медико-психологічного забезпечення. Наприклад, в армії США заходи щодо попередження і контролю бойового стресу постійно проводять фахівці підрозділів з надання медичної допомоги при порушеннях психічного здоров'я (*Mental Health Section*, далі – MHS) у всіх видах бойового застосування військ. Ці заходи проводять з використанням технічних засобів психологічного забезпечення як на індивідуальному рівні, так і на рівні підрозділів, бригад, дивізій, корпусів (родів військ) і польових підрозділів під час бойових дій [11]. Завданням медичних підрозділів з контролю бойового стресу *Combat Stress Control* (COSC) є проведення заходів щодо профілактики бойового стресу та надання медико-психологічної допомоги військовослужбовцям у зоні своєї відповідальності з використанням технічних засобів [12]. Також, слід зазначити, що значна увага приділяється забезпеченню й оснащенню підрозділів психологічної допомоги у збройних силах Російської Федерації, яка здійснюється у стаціонарних і польових умовах.

Практична перевірка системи надання медико-психологічної допомоги військовослужбовцям здійснювалася під час проведення контртерористичної операції на території Північно-Кавказького регіону (1999-2000 рр.) та під час агресії на сході України (2014–2021 рр.) фахівцями мобільних спеціалізованих психофізіологічних груп Військово-медичної академії, кабінетів медико-психологічної корекції окружних (флотських) військових госпіталів, груп психічного здоров'я з'єднань постійної готовності. У ході контртерористичної операції на Північному Ка-

вказі був розроблений та апробований дослідний мобільний комплекс психофізіологічного розвантаження "Ліра" (МК ПФР "Ліра"). Екіпаж комплексу складається з психіатра та трьох психофізіологів. Розроблений комплект документів, що регламентує роботу комплексу в польових умовах. МК ПФР "Ліра" призначений для:

- виконання експрес-оцінки порушень функціонального стану організму військовослужбовців;
- оцінки психофізіологічного рівня боєздатності військовослужбовців за медико-психологічними критеріями (психічним, психофізіологічним і фізіологічним);
- психофізіологічної й фармакологічної корекції наслідків бойового стресу, прискореного відновлення функціонального стану й заданого рівня боєздатності військовослужбовців;
- психофізіологічного, фармакологічного формування визначеного рівня боєздатності військовослужбовців.

Для проведення групової психофізіологічної корекції призначений кузов-контейнер, обладнаний під кінозал на 12 місць. Наявне обладнання (музичний центр, відеоманітофон, відеопроєктор, проєкційний екран, набір відеокасет і компакт-дисків) забезпечує можливість групового сприйняття запропонованих розробником аудіовізуальних програм. Військовослужбовці, направлені в приміщення групової психокорекції, розмістившись у кріслах, отримували від лікаря короткий інструктаж щодо мети процедури і правила поведінки під час сеансу психокорекції. Потім проводився аудіовізуальний вплив засобами обладнання комплексу тривалістю 30–90 хв. До початку та по завершенню сеансу обстежуваним пропонували оцінити свій стан (було використано шкалу реактивної тривожності тесту Спілберґера–Ханіна і тест Люшера). МК ПФР "Ліра" за оцінками російських фахівців показав свою значимість і можливість для психофізіологічного забезпечення бойової діяльності військовослужбовців. Наявний у складі комплексу комплект діагностичної апаратури забезпечує швидку і надійну оцінку функціонального стану військовослужбовців та дозволяє диференційовано підійти до вибору засобів для психокорекції.

При психокорекції використовуються приміщення психологічної роботи, обладнані спеціальним технічним устаткуванням для проведення поглиблених психофізичних досліджень типу комплексу "Реакор", спеціального мобільного комплексу приборів психофізіологічної діагностики типу УПФТ-1/30 "Психофізіолог", "Активациометр" [13]. Також військові психологи використовують таке обладнання, як: прилад біологічного зворотного зв'язку "Міраж-1" для психофізіологічної саморегуляції та проведення психорегулюючих тренувань; поліпрограми апарат електростимуляції "Трансаір-05"; психофізіологічний аналізатор "Психофізіолог-Н" і польовий мобільний комплекс для роботи психолога на навчаннях і під час ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій [14]. У цілому, запропонований перелік технічних засобів психологічної роботи, на наш погляд, логічно пов'язаний з комплексом завдань із проведення професійно-психологічного відбору, психофізіологічної діагностики, зміцнення психічного здоров'я та проведення заходів реабілітації військовослужбовців.

Узагальнений досвід організації й оснащення підрозділів психологічної роботи в силах оборони нашої держави й арміях США та РФ свідчить, що вкрай важливим є наявність технічних засобів для медико-психологічного забезпечення. Серйозні зміни потрібні в роботі та постачанні до війська (сили) технічних засобів психологічної роботи та оснащення пунктів психологічного розвантаження і реабілітації сучасною діагностичною апаратурою.

Проведене дослідження дало можливість сфокусувати увагу на вирішенні таких завдань:

- розробити норми і потреби в забезпеченні технічними засобами психологічної роботи, нормативно їх закріпити. З цієї метою внести зміни до Класифікатора озброєння, військової техніки та майна Міністерства оборони України, що дасть можливість здійснювати їхню закупівлю та оснащення ними відповідних структур;
- прискорити розробку та впровадження новітніх зразків психодіагностичних комплексів для ЗС України та інших сил оборони, передбачити їхнє фінансування в Державній програмі розвитку озброєння та військової техніки;
- продовжити подальшу розробку МПДК зі збільшенням його функціональності. Дообладнати існуючий макет причіпним кунгом, який буде здатний розгорнути макет з відповідним обладнанням для проведення психологічного забезпечення особового складу, зокрема, професійно-психологічного відбору, заходів психологічного відновлення та реабілітації;
- створити автоматизовані робочі місця військового психолога: комп'ютеризовані поліграфи, апарати "ІМЕДІС" (для виявлення фактів споживання наркотичних засобів) приладів оцінки психофізіологічних реакцій "ПОЛІГРАФ" (для виявлення фактів навмисно прихованої інформації, брехні), інші апаратно-програмні комплекси, які дозволять значно підвищити якість і результативність їхньої роботи. Пріоритетами їхньої діяльності без сумніву залишаться збереження психічного здоров'я особового складу, його психологічна підготовка, формування психологічної стійкості й готовності діяти в умовах сучасного бою, створення психологічного комфорту і сумісності у військових колективах;

– організувати взаємодію із Кризовим центром медико-психологічної допомоги Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, центрами медико-психологічної реабілітації цивільних закладів охорони здоров'я.

**Висновки.** Проведений аналіз використання новітніх зразків технічних засобів для створення вітчизняної системи психологічного забезпечення, організації й оснащення технічними засобами підрозділів психологічної роботи в силах оборони показав, що на цей час зазначена проблема надзвичайно актуальна. Аналіз сучасного стану розробки та забезпечення технічними засобами засвідчив необхідність створення перспективних технічних засобів для системи психологічного забезпечення ЗС України, сил оборони з урахуванням досвіду іноземних армій. Ефективне використання технічних засобів у системі психологічного забезпечення створить сприятливі умови для виконання покладених завдань.

Для формування єдиного підходу до проведення заходів психологічного забезпечення у секторі безпеки та оборони нарізла необхідність створення окремої агенції на рівні Ради національної безпеки та оборони України – органу (структури), який би визначав і координував діяльність у цьому напрямі. Закономірна постановка питання про розвиток промислового виробництва сучасних технічних засобів, які забезпечать підрозділи психологічної роботи, що є необхідною умовою високої боєздатності ЗС України, сил оборони. Але для цього потрібна політична воля вищого керівництва і належне фінансування.

**Перспективою подальших досліджень** вважаємо вивчення можливостей виготовлення мобільного психодіагностичного комплексу на базі пунктів психологічної допомоги, який би виконував завдання психологічного супроводу особового складу на всіх етапах підготовки і застосування військ (сил) із питань професійно-психологічного відбору, моніторингу, психологічної підготовки та психологічної готовності військовослужбовців.

## Список використаної літератури

1. Біла книга 2018. ЗС України / Міністерство оборони України. – Київ, 2019. URL: <https://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/WB-2018.pdf> (дата звернення: 21.10.2021).
2. Алещенко В.І. Шодо перспектив створення рухомих засобів МПЗ : зб. наук. пр. / В.І. Алещенко. – Київ : ЦНДІ ЗС України, 2005. – № 1 (31). – С. 46–54.
3. Осодло В. Сучасний стан і перспективи психологічного забезпечення в Збройних силах України / В. Осодло, С. Грилюк, Л. Тютюнник // Дніпр. наук. часопис публіч. упр-ня, психології, права, 2021. – № 1. URL: <http://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/37> (дата звернення: 12.06.2021).
4. Недвига О.В. Психологічне забезпечення професійної діяльності військовослужбовців-саперів в особливих умовах діяльності : дис. ... канд. псих. наук: 19.00.09 / О.В. Недвига. – Київ, 2019. – 257 с. URL: <https://nuou.org.ua/assets/dissertations/diser/diser-nedvyha.pdf> (дата звернення: 12.03.2021).
5. Морозов А.А. Бортовой мобильный аудио и медиа комплекс информационно-психологического влияния / А.А. Морозов, Г.С. Теслер // Мат. машини і системи, 2008. – № 3. – С. 11–22.
6. Мудла Б.Г. Вітчизняні мобільні технічні засоби інформаційно-психологічного забезпечення військ / Б.Г. Мудла, В.Г. Сербин, А.І. Сухомлин // Мат. машини і системи, 2008. – № 3. – С. 68–74.
7. Психологічне вивчення особового складу Збройних сил України : метод. посіб. / О.М. Кокун, Н.А. Агаєв, І.О. Пішко та ін. – Київ : ФОРП "Маслаков", 2019. – 288 с.
8. Про затвердження Положення про пункти психологічної допомоги у ЗС України : Наказ Головнокомандувача ЗС України від 28.07.2020 р. № 99. URL: <https://dovidnykmpz.info/zagalni/nakaz-holovnokomanduvacha-zs-ukrainy-vid-28-07-2020-99-pro-zatverdzhennia-polozhennia-pro-punkty-psykholohichnoi-dopomohy-u-zs-ukrainy/> (дата звернення: 12.06.2021).
9. Порядок психологічного забезпечення в Державній службі України з надзвичайних ситуацій : Наказ МВС України від 31.08.2017 р. № 747. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1390-17#Text> (дата звернення: 12.03.2021).
10. У Нацгвардії презентували мобільний центр психологічної підтримки. URL: <http://www.ngu.gov.ua/ua/news/u-nacgvardiyi-prezentuvaly-mobilnyy-centr-psykholohichnoyi-pidtrymky> (дата звернення: 14.06.2021).
11. Combatand Operational Stress Control // Field Manual Headquarters. – Washington, DC : Department of the Army, 2006. July 6. № 4-02.51. P. 8–51. URL: <https://trp.fas.org/doddir/army/fm4-02-51.pdf> (дата звернення: 2006).
12. Охорона психічного здоров'я в умовах війни / пер. з англ. Т. Семігіна, І. Павленко, Є. Овсяннікова та ін. – Київ : Наш формат, 2017. – 1068 с.
13. Зайцев А.В. Актуальные вопросы оборудования помещений для укрепления психического здоровья личного состава военных образовательных организаций высшего образования / А.В. Зайцев, Е.И. Васильева. URL: <https://vvo.ric.mil.ru/Stati/item/116055> (дата звернення: 08.07.2021).
14. "Психофизиолог", "Мираж" и "Трансаир" помогут психологам силовых структур на учениях и при ликвидации чрезвычайных ситуаций.

URL:[https://function.mil.ru/news\\_page/country/more.htm?id=11841915@egNews](https://function.mil.ru/news_page/country/more.htm?id=11841915@egNews) (дата звернення: 23.06.2021).

## References

1. White book. (2018). Armed Forces of Ukraine. Kyiv. 96 pp.
2. Aleschenko V.I. (2005). Regarding the prospects of creating mobile means of moral and psychological support. *Collection of scientific works of the Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine*. Kyiv. №1 (31). Pp. 46-54.
3. V. Osodlo, S. Hryliuk, L. Tiutiunyk (2021). Current state and prospects of psychological support in the Armed Forces of Ukraine. *Dniprovsky scientific journal of public administration, psychology, law*. № 1. URL: <http://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/37>
4. Nedvyha O.V. (2019). Psychological support of professional activity of servicemen-sappers in special conditions of activity: dissertation candidate of psychological sciences: 19.00.09. Kyiv. 257 pp. URL: <https://nuou.org.ua/assets/dissertations/diser/diser-nedvyha.pdf>.
5. Morozov A.A., Tesler H.S. (2008). Onboard mobile audio and media complex of information and psychological influence. *Mathematical machines and systems*. № 3. Pp. 11-22.
6. Mudla B.H., Serbin V.H., Sukhomlyn A.I. (2008). Domestic mobile technical means of information and psychological support of troops. *Mathematical machines and systems*. № 3. Pp. 68-74.
7. Kokun O.M., Agayev N.A., Pishko I.O., Lozinska N.S., Kornya L.V. (2019). Psychological study of the personnel of the Armed Forces of Ukraine: methodical manual. Kyiv. 288 pp.
8. About the statement of the Situation on points of psychological help in the Armed Forces of Ukraine: Order of the Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine 28.07.2020 № 99. URL: <https://dovidnykmpz.info/zagalni/nakaz-holovnokomanduvacha-zs-ukrainy-vid-28-07-2020-99-pro-zatverdzhennia-polozhennia-pro-punkty-psykholohichnoi-dopomohy-u-zs-ukrainy/>.
9. The order of psychological support in the Civil Service of Ukraine for Emergencies: Approved by order of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine 31.08.2017 № 747. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1390-17#Text>
10. A mobile psychological support center was presented at the National Guard. URL: <http://www.ngu.gov.ua/ua/news/u-nacgvardiyi-prezentuvaly-mobilnyy-centr-psykholohichnoyi-pidtrymky>.
11. Combatand Operational Stress Control. *Field Manual Headquarters*. Washington, DC: Department of the Army, 2006. July 6. № 4-02.51. P. 8-51.
12. Mental health care in wartime (2017). Translated from English by T. Semigin, I. Pavlenko, E. Ovsyannikov [and other]. Kyiv. 1068 pp.
13. Zaitsev A.V., Vasyleva E.Y. Topical issues of equipping premises for strengthening the mental health of personnel of military educational institutions of higher education. URL: <https://vvo.ric.mil.ru/Stati/item/116055>
14. "Psychophysiologicalist", "Mirage" and "Transair" will help psychologists of power structures during exercises and during emergency response. URL:[https://function.mil.ru/news\\_page/country/more.htm?id=11841915@egNews](https://function.mil.ru/news_page/country/more.htm?id=11841915@egNews)

Надійшла до редколегії 21.10.21

V. Aleschenko, Dr of Sci. in Psychology, Prof.  
avi1953@ukr.net

The National Defence University of Ukraine named after Ivan Chernyakhovskiy, Kyiv, Ukraine

## EQUIPMENT OF TECHNICAL DEPARTMENTS OF PSYCHOLOGICAL WORK IN THE DEFENSE FORCES: ON THE CURRENT SITUATION AND URGENT MEASURES

*The article considers the current problems of organization and equipping with technical means of psychological work units in the defense forces. Emphasis is placed on the objective contradictions between the rapid changes in the forms and methods of information and psychological impact on personnel and its study and the actual state of technical means, their provision of troops (forces). It is determined that increasing the technical base of psychological support for the effective solution of the tasks is an urgent problem and requires in-depth research. Of paramount importance is the normative consolidation of the need to provide technical means of psychological work. The current state of provision of technical means of psychological support in the Armed Forces of Ukraine and other defense forces is analyzed. A brief description of the military mobile psychological and diagnostic complex, which undergoes departmental tests and is designed to ensure the performance of tasks as part of units and as part of individual units, groups in the field around the clock, regardless of season and time of day. The necessity of professional and psychological selection of specialists with the help of technical means is considered; assessment and forecasting of negative factors and conditions of servicemen; psychological and psychophysiological support; study of the socio-psychological climate in military units. The foreign experience of using technical means in the armed forces of the USA and the Russian Federation is analyzed. Ways to provide the latest models of the domestic system of psychological support of the defense forces to improve the psychological support of military-professional activities of personnel are proposed. It is emphasized that in order to form a unified approach to psychological support in the security and defense sector, it is necessary to create a body (structure) that would determine and coordinate activities in this direction and ensure the development of industrial production of modern technical means for psychological units.*

**Keywords:** psychological support, technical means of psychological support, professional-psychological selection, psychological support, Armed Forces of Ukraine, defense forces.

## ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ КОМАНДИРОМ У НЕВИЗНАЧЕНИХ УМОВАХ

*Досліджено фактори, що впливають на прийняття командиром рішень у невизначених умовах щодо підготовки військовослужбовців у вищих військових навчальних закладах. Проблему розглянуто з позицій формування спроможності майбутнього воєначальника в його моральній, професійній та особистісній складових. Висвітлено психологічні чинники, що визначають прийняття рішень в умовах невизначеності. Досліджено такі діагностико-корекційні методи: тест Дж. Келлі з рольовим конструктом рішучого і нерішучого командира для виявлення рис особистості щодо здатності рішуче діяти в невизначених умовах; динамічний метод психомалювання "символ власного життя", який застосовують для виявлення особливостей ціннісних орієнтацій та особливостей характеристик мислення в проекції розвитку власного буття; метод експертної оцінки характеристик прийняття рішення командиром у ситуації з невизначеними умовами. Виявлено, що при спеціальному впливі факторів, які сприяють прийняттю рішень у невизначених умовах (довіра до командира, стосунки братерства), показав свою ефективність ( $t$ -Ст'юдента  $t = 5,71$  за  $p < 0,05$  між двома групами на початку експерименту, у кінці експерименту за  $t$ -Ст'юдента  $t = 2,28$  при  $p > 0,05$ ), можна досягти більш високого рівня підготовки майбутнього офіцера. Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в: 1) у вдосконаленні методичного підходу до формування готовності до прийняття управлінських рішень в екстремальних умовах і в умовах невизначеності, урахування особливостей аналізованої одиниці, раціональні та ірраціональні в морально-психологічному стані особистості та групи; 2) у методі оптимізації прийняття рішень в умовах невизначеності, що полягає в аналізі інформації про особу та підрозділ, у якому вона служить, обґрунтовані проєкту розвитку психологічної структури колективу та взаємопов'язаної структури. Прийняття командиром рішення в невизначених умовах можна розглядати як з ситуативного підходу (коли в певний момент, враховуючи рівень психологічної готовності, командир приймає рішення "на бій"), так і з системного, структурного та функціонального, коли система підготовки містить тривалий онтогенетичний розвиток особистості воїна в його фізичному, психофізіологічному, моральному, духовному напрямках.*

**Ключові слова:** управлінське рішення, командир, потенціал, невизначеність, особистість, середня школа, психологічні фактори.

**Постановка проблеми.** При прийнятті рішень командиром в умовах невизначеності суб'єкт керується, з одного боку, знанням своїх особистісних та професійних можливостей, а з іншого – аналізом обставин, що склалися, який він має здійснити в обмежений час. У цьому варіанті ситуація розглядається з точки зору ймовірності передбачуваних подій. Ефективність і рівень ризику виступають критеріями правильності прийнятого рішення, адже виконання завдання має бути досягнуте якнайліпше у відповідно необхідний термін часу, з одного боку, і за неприпустимості марних втрат на війні з іншого. Ситуативний підхід при безпосередній дії, системний та структурно-функціональний при підготовці воїна до бойових дій у накопиченні його потенціалу разом обумовлюють ефективність прийняття рішення в невизначених умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Прийняття рішень командиром досліджують ряд сучасних вчених (З. Комар, О. Хміляр, С. Черевичний) [6]. Проблема взяття на себе відповідальності командиром за рішення в умовах невизначеності є однією зі складних і таких, що посилюється соціально-психологічними умовами сучасності [4, 6, 10]. Філософсько-методологічною основою сучасних досліджень людини в аспекті прийняття нею рішень вважаємо, з одного боку, національну спадщину ідей кордоцентричності Г. Сковороди, Д. Чижевського, П. Юркевича, В. Сухомлинського, а з іншого, – спеціально-методологічного – організаційну психологію, а визначально галузеву – військову психологію прийняття рішень в умовах війни (В. Осьодло, В. Стасюк). Серед сучасних вчених важливим є вивчення потенціалу І. Манохи, яке розглядає потенціальність у системі провідних типів світоглядів: міфологічний, філософський, релігійний, науковий, мистецький тощо [2]; жертвовність і руйнування як засоби актуалізації потенційного,

потенціювальні функції священного, молитву як засіб актуалізації потенціального, що набувають особливого значення в період ведення бойових дій. Онтологія потенціалу індивідуального буття людини містить характеристики часу і простору людського буття, включає самопізнання як онтологічну умову осягнення людиною сутності свого буття, власної людяності і спорідненості. У підготовці людини до дії у невизначених умовах значення набуває культурно-історичний потенціал і зв'язок поколінь.

Японський вчений А. Моріта вважав, що головна функція керівника – прийняття рішень, при цьому знання і досвід породжують інтуїцію. Творчість при підготовці воїна може розглядатися як онтологічна умова розгортання потенціалу індивідуального буття, його осмислення через символну функцію свідомості. Сповідь є провідним елементом критичної рефлексії самобуття, молитва є засобом підвищення духовної сили воїна, психологічної спадщини для розуміння формування потенціалу, для прийняття рішення важливі наукові уявлення К. Юнга про архетипи, що підсвідомо спонукають людину до певної дії. При цьому зазвичай доволі частими є події війн, коли прийняття нестандартних, несподіваних, а головне неочікуваних дій з боку супротивника у війні, зумовлює перемогу.

Однак у вищезгаданих роботах не розглядається питання особливостей прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику з урахуванням специфіки конкретно взятого підрозділу. Наприклад, у роботах І. Бланка, а також Н. Шредера, приділено увагу питанню прийняття рішення в умовах невизначеності, але не запропоновано критерій і не виявлено специфіку його впровадження в умовах війни для обґрунтування доцільності реалізації та аналізу ризикованості інвестиційних проєктів [7, 8].

**Метою** статті є теоретичне обґрунтування та оптимізація факторів прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику і побудова методики оптимізації підготовки майбутніх командирів до прийняття рішення в невизначених умовах у період навчання у вищому військовому навчальному закладі.

**Виклад основного матеріалу дослідження** проведено з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Дослідження курсантів містило такі діагностико-корекційні методики: тест Дж. Келлі з рольовим конструктом рішучий і нерішучий командир для вияву особистісних рис, що ідентифікують командира, який має здатність рішуче діяти в невизначених умовах; динамічна методика психомалюнку "символ власного життя" [5] для виявлення особливостей ціннісних орієнтацій та особливостей характеристик мислення в проекції розгортання власного буття; експертна характеристика прийняття командиром рішення в ситуації з невизначеними умовами. Прийняття рішення є складовою процесу управління, що дає важливу інформацію для: 1) визначення планування стратегії і тактики дії та операцій суб'єкта; 2) врахування використаних ресурсів; 3) зниження рівня суб'єктивності в процесі прийняття рішень та досягнення мети; 4) оцінки ефективності прийнятого рішення в результаті його виконання; 5) контролювання діяльності. З аналізу проведених дій випливає важливість безпосереднього здійснення вимог психологічної складової цієї дії, у результаті чого має бути досягнене конструктивне, а не руйнівне, збереження внутрішнього світу особистості воїна.

Чинники системи особистісного управління, які обумовлюють обробку, узагальнення та аналіз інформації, що надходить із групової структури підрозділу, у якому людина служить, є фоном, базою і складовою системи управління командира як суб'єкта прийняття рішень. Формування управлінської компетентності командира щодо адекватності та ефективності прийняття власних рішень зачіпає проблему сформованості всіх видів діяльності, які ініціювались суб'єктом у процесі проходження професійної підготовки, таких як навчальна, трудова, ігрова (діяльнісна гра) та службова. При цьому службова діяльність має розглядатися у своїй психологічній суті з духовно-психологічним значенням служіння з урахуванням державоохоронної націозберігаючої спрямованості суб'єкта цієї діяльності; розширення або скорочення видів діяльності; збільшення продуктивності, більш ефективного використання ресурсів; контролю, збільшення ціннісного ставлення до воїна як до людини з урахуванням справжньої вартості його життя і здоров'я.

Професійний, особистісний і моральний потенціал мають бути враховані при прогнозуванні обґрунтованості управлінських рішень в екстремальних умовах при невизначених обставинах. Необхідно спланувати без витрат зайвого часу, а потім дати оцінку наслідкам заходів, спрямованих на підвищення морального, професійного, особистісного потенціалу; управляти результатами аналізу проведених дій як на особистісному рівні, так і на рівні життєдіяльності особистості у військовому підрозділі у цілому, з урахуванням духовно-психологічної сутності окремих мікрогруп підрозділу; визначення напрямів і темпів індивідуального та групового, професійного, морального розвитку як воїна, так і підрозділу в цілому.

Роль психолога в системі сприяння прийняття рішень в екстремальних умовах при невизначеності полягає в тому, щоб надати необхідну інформацію, показати рух і правильний напрямок руху розвитку, прояв ресурсів особистості в даному підрозділі, потенціалу й активах особистості командира та його підрозділу, надати відповідні

показники ефективності професійної діяльності з акцентом на служінні як виду діяльності, у необхідному обсязі та зрозумілій для суб'єкта формі, які б були конструктивними для прийняття відповідних командирських рішень у подальшому щодо досягнення тактичних цілей і стратегічної мети. Тому психологічна діагностика і духовний моніторинг та дослідження потенціалу особистості/колективу є необхідною складовою забезпечення ефективності прийняття і здійснення рішень в екстремальних умовах невизначеності. З метою підвищення ефективності командирських рішень в екстремальних умовах невизначеності витратами можна визначати інтеграцію різних складових системи (напр., підсистему, засновану на поєднанні систем "особистість", "підрозділ", "невизначеність (X)"), що дозволить мінімізувати існуючі в підсистемах недоліки і підвищити ефективність командирських рішень.

Система передбачає калькулювання обліку витрат потенціалу (фізичного, морального, особистісного, підрозділу), що представляє собою систему управлінського обліку, яка заснована на поділі витрат на постійні і змінні залежно від поставлених за призначенням завдань. На підставі аналізу командиром об'єкта дослідження запропоновано впровадження системи морально-психологічного і фахового обліку (знань, навичок, умінь, компетентностей як досвіду застосування знань, умінь і навичок на практиці) та системи бюджетування, оскільки це дозволить адекватно оцінювати ефективність використаного потенціалу, прогнозувати напрямок командирських рішень, з одного боку, а з іншого, допускати рішення, не властиві характерному стилю воїна як такі, що можуть бути вкрай ефективними для перемоги з причини неочікуваності противником.

Системою обліку витрат і відновлення є урахування того, що є абілітаційним чи непоправним, і передбачення того, щоб жертви війни не були марними із системою взаємодії, яка містить не лише підходи до планування та обліку особистісних і групових витрат, а й підходи до управління потенціалом прийняття командирських рішень у цілому. Систему доцільно впровадити у підрозділі, оскільки вона дає можливість порівняння собівартості різних періодів за змінними витратами потенціалу, абсолютним і відносним показниками. Система допоможе передбачати витрати і унеможливити марнотратство, у тому числі, людським життям.

Ризик – потенційна, вимірна можливість несприятливих ситуацій і пов'язаних з ними наслідків у вигляді втрат чи збитків у зв'язку з невизначеністю. Ризик є подією, що може статися з деякою вірогідністю, при цьому можливі три результати, які найчастіше оцінюють у показниках: *негативний*, втрати, матеріальний збиток, поразка; *позитивний*, трофейний матеріальний та моральний прибуток, перемога; *нульовий* (збиток чи надбання відсутні).

Види ризику, які зазвичай враховуються при роботі конкретного проекту: ризик, пов'язаний з підрозділом і персонально-індивідуальний; ризик, пов'язаний з військовим опонентом, суб'єктивною й об'єктивною його оцінкою; ризик, пов'язаний із часом і простором як характеристиками плацдарму, де приймаються рішення.

Причини, що впливають на виникнення ризику:

- потенціал військових опонентів;
- будь-які потенційно несприятливі тенденції у складових готовності народу до війни;
- значне перевищення витрат на групове та особистісне конструювання підрозділу та тренування перед вибуваннями;
- порушення плану розвитку;
- запланований рівень підготовки не досягнув до призначеного передбачуваного;

- неукмплектованість підрозділу;
- відсутність фахівців належної кваліфікації;
- труднощі матеріального забезпечення професійної діяльності;
- великі терміни реалізації поставлених завдань;
- більш високі витрати на розвиток та оновлення, ніж передбачались;
- відсутність військовослужбовців належної кваліфікації;
- володіння державною мовою як рідною з відповідним ставленням до неї;
- переживання ставлення до Творця на основі практики віри в просторі національно-духовної спадщини буття;
- соціально-політичні умови життя в країні.

Обґрунтування і вибір конкретних управлінських рішень, пов'язаних з ризиками війни та військової служби, базується на концепції та методології теорії прийняття рішень. Ця теорія припускає, що рішенням, пов'язаним з ризиком, завжди властиві елементи невизначеності вихідних параметрів, які не дозволяють чітко передбачити результати цих рішень. Залежно від ступеня невизначеності вихідних параметрів прийняття рішень розрізняють ступінь та умови невизначеності, у яких через відсутність необхідної інформації така ймовірність не може бути встановлена.

Теорія прийняття рішень в умовах ризику і невизначеності ґрунтується, у тому числі, на такому положенні: об'єкт ухвалення рішення чітко детермінований, і за ним відомі основні з можливих факторів ризику. При цьому прогнозується ситуація розвитку події під впливом зміни факторів ризику у варіантах від найбільш сприятливих (найбільш оптимістична ситуація) до вкрай несприятливих (найбільш песимістична ситуація). За кожним поєднанням альтернатив прийняття рішень і ситуацій розвитку події може бути визначений кінцевий показник ефективності рішення.

Щоб обрати найоптимальніший проект розвитку для підрозділу, що аналізується, треба врахувати всі умови, пов'язані з реалізацією проекту. Оптимальний критерій, – це той, який обумовлює вибір управлінського рішення в умовах невизначеності. *Критерій Гурвіца* базується на виборі рішення з більш імовірних та очікуваних результатів, ураховуючи ступінь ризику кожного рішення. Цей критерій виводить на психологічну категорію стану під час вибору рішення, рекомендує керуватися середнім результатом між крайніми очікуваннями – песимістичними й оптимістичними. Інший критерій – *критерій Севіджа* використовується у випадках, коли необхідно за будь-яких умов уникнути великого ризику. Відповідно до цього критерію перевагу слід надати варіанту рішення, для якого максимальні втрати за різних варіантів виявляються мінімальними, критерій є мінімаксім. Обидва критерії застосовуються для аналізу розвитку економічного середовища. Окрім того, при прийнятті рішень керуємося в основному не математичними, і тим більше не економічними розрахунками чи логікою, а почуттями. Визначний український філософ П. Юркевич уперше проаналізував [8] кордоцентричність як рису характеру українців: "Сама істина стає нашим благом, нашим внутрішнім скарбом лише тоді, коли вона лягає нам на серце. За цей скарб, а не за абстрактну думку людина може стати на боротьбу з обставинами й іншими людьми, позаяк тільки для серця можливий подвиг і самовідданість". Фундаментальними більш пізніми працями у галузі ірраціональної природи прийняття рішень є дослідження Д. Канемана, А. Тверські та інших. Їхня *теорія перспективи* з позиції військової сфери означає орієнтацію на перемогу в її об'єктивних раціональних та суб'єк-

тивно ірраціональних складових. Командир приймає оптаточне рішення, що цей обов'язок охоплює військові, командні, індивідуально-особистісні та правові аспекти, і він виконується протягом всієї операції.

Для того, щоб людина могла зорієнтуватись в невизначеності, її базові особистісні компоненти мають бути стійкими. Сформованість таких властивостей особистості, як: характер, спрямованість; знання і врахування природотворчих властивостей – здібностей і темпераменту – надає уявлення про себе, де суб'єкт прийняття рішень, з одного боку, фактично має визначеність фундаментом прийняття рішень, а з іншого, володіє інформацією про те, "з ким він має справу", насправді – мова про самого себе.

У характері важлива сформованість системи ставлень – до Творця, до себе, до інших, до професійного призначення, до навколишнього середовища; у спрямованості – система переконань на шляху до головної мети і передбачених цілей, з одного боку, та усвідомлення своїх найбільших і звичних страхів, з іншого. Світоглядний бік спрямованості належить до базових складових прийняття рішень. Світогляд сучасного воїна має бути християнським (у т. ч., незабобонним), науковим, націоцентричним.

Екстремальність у виконанні професійних обов'язків означає необхідність швидко і правильно прийняти рішення великого рівня відповідальності. Водночас слід розуміти, що прийняття командиром рішення в екстремальних умовах може бути правильним і неправильним. Важливо не лише втішитися правильним, але і психологічно культурно діяти щодо аналізу неправильно прийнятого рішення командиром у складних життєвих і професійних умовах. Уміння розібрати ситуацію, що відбулася, конструктивно і без звинувачення себе, зробити аналіз помилок і рішуче діяти далі, у цьому полягає особливість і призначення командира. Тому інформація про базові особистісні компоненти є вихідною і заздалегідь накопичується; поточні зведення про стан об'єкта і можливі втрати враховуються як фактор оперативності при врахуванні суб'єктивного фактора прийняття рішення. Прийняття рішення за можливості часткового передбачення розвитку подій ситуаційного керування надає можливість підготовки особистості командира до прийняття рішення, підготовка до вирішення конкретних проблем при їхній непередбачуваності ускладнена, особливо в абсолютно непрогнозованій ситуації. Окрім поглиблення поточної інформації, формування потенціалу особистості, її базових компонентів оптимізує прийняття рішення в невизначених умовах.

При спеціальному процесі сприяння організації впливу факторів, які допомагають прийняттю рішень у невизначених умовах (довіра до командира, взаємовідносини побратимства), показало свою ефективність (показник *t*-Стюдента  $t = 5,71$  за  $p < 0,05$  між двома групами на кінці експерименту при *t*-Стюдента  $t = 2,28$  за  $p > 0,05$ ) можливо досягти більшого рівня підготовки майбутнього офіцера.

Наукова новизна отриманих результатів досліджень можна сформулювати так: 1) удосконалено методичний підхід до формування готовності до управлінських рішень в екстремальних умовах; в умовах невизначеності, з урахуванням особливостей аналізованого підрозділу, раціонального та ірраціонального в морально-психологічному стані особистості та групи; 2) набув подальшого розвитку метод оптимізації прийняття рішення в умовах невизначеності, який полягає в аналізі інформації про особистість і підрозділ, у якому вона служить, обґрунтуванні проекту розвитку психологічної структури колективу та взаємопов'язаною з нею структурою. Висота



людського духу воїна насамперед пов'язана з цілісністю його особистості, яка розглядається у зв'язку з конструюванням ідентичностей у сучасному світі не стільки щодо вимог і можливостей, як щодо світу викликів, загроз і невизначеності.

Таким чином, прийняття командиром рішення в невідомих умовах можна розглядати з ситуативного підходу, коли в певному часі при врахуванні рівня психологічної бойової готовності, командир приймає рішення "на бій", а також із системного, структурно-функціонального підходу, коли система підготовки особового складу містить тривалий онтогенетичний розвиток особистості воїна в його фізичному, психофізіологічному, моральному та духовному напрямках.

#### Список використаної літератури

1. Комар З. Психологічна стійкість воїна : підруч. для військ. психологів / З. Комар. – Київ : Посольство Великої Британії, 2017. – 185 с.
2. Маноха І. П. Психологія потенціалу індивідуального буття людини: онтологічно орієнтований підхід / І.П. Маноха. – заг. психологія, історія психології / І.П. Маноха. – 400 с.
3. Осьодло В.І. Прикладні аспекти військової психології / В.І. Осьодло, О.Ф. Хміляр, М.С. Корольчук. – Київ : НУОУ, 2015. – С. 6–27.
4. Процес прийняття рішень під час бойових дій. – Київ : Міжнар. комітет Червоного Хреста (МКЧХ). Делегація МКЧХ (гол. офіс) URL: [www.icrc.org](http://www.icrc.org) [facebook.com/ICRCUA](https://www.facebook.com/ICRCUA) [twitter.com/ICRC\\_ua](https://twitter.com/ICRC_ua) (дата звернення: 15.03.2018).
5. Снігур Л.А. Психологія управління : навч. посіб. / Л.А. Снігур, М.М. Самуїлік, А.С. Троц, Ю.І. Чаус. – Одеса : ОІСВ, 2005. – 190 с.
6. Актуальні проблеми психології вищої військової школи : навч. посіб. / за заг. ред. Л.А. Снігур. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, Військ. акад. (Одеса), 2019. – 188 с.
7. Хміляр О.Ф. Психологія прийняття рішень командиром: від амбівалентності до символічної регуляції поведінки / О.Ф. Хміляр, С.В. Черевичний // Актуальні проблеми психології, 2015. – Т.5. Вип.15. URL: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v5/i15/25.pdf>.
8. Філософія серця Памфіла Юркевича. URL: <http://kimo.univ.kiev.ua/Phil/32.htm>.

L. Snihur, Dr of Sci. in Psychology, Prof.  
snigur\_L\_a@ukr.net,  
E. Sarafaniuk, PhD in Pedagogy Sci., Ass. Prof.  
eduardssarafaniuk@gmail.com,  
O. Gibalo, Deputy Head of the Department  
super.gibalo@ukr.net  
Odesa Military academy, Odesa, Ukraine

9. Tversky A. Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty / A. Tversky, D. Kahneman // Jour. of Risk and Uncertainty, 1992. – Vol. 5. – P. 297–323.

10. A influência da educação esportiva em estudantes: desafios contemporâneos / L. Snihur, E. Sarafaniuk, O. Rozmaznin et al. // Laplace Em Revista, 2021. – 7(3A). – P. 378–384. URL: <https://doi.org/10.24115/S2446-6220202173A1419p.378-384>

#### References

1. Komar Z. Psychological stability of the soldier: a textbook for military psychologists. Kyiv : Embassy of Great Britain, 2017. 185 p. [in Ukrainian]
2. Manokha I.P. Psychology of the potential of individual human existence: an ontologically oriented approach: dis.... psychol. Ph.D., Mr. 19.00.01 – General Psychology, History of Psychology. 400 s. [in Ukrainian]
3. Osyodlo V.I. Applied aspects of military psychology. Osyodlo V.I., Khmilyar O.F., Korolchuk M.S., Kyiv. NUOU, 2015. S. 6-27. [in Ukrainian]
4. The decision-making process during hostilities. International Committee of the Red Cross (ICRC) ICRC Delegation (head office): Ukraine, Kyiv, st. Velyka Vasylkivska, 6-O kyiv@icrc.org ua.icrc.org [www.facebook.com/ICRCUA](https://www.facebook.com/ICRCUA) [twitter.com/ICRC\\_ua](https://twitter.com/ICRC_ua), March 2018 [in Ukrainian]
5. Snihur L.A. Management psychology: a textbook. L.A. Snihur, M.M., Samuilik, A.S. Troz, Y.I. Chaus. Odessa: OISV, 2005. 190 p. [in Ukrainian]
6. Current problems of psychology of higher military school: Textbook. For the general ed. L.A. Snihur; Military Academy (Odessa). Kherson: OLDI-PLUS, 2019. 188 p. [in Ukrainian]
7. Khmilyar OF, Cherevychny SV Psychology of decision-making by the commander: from ambivalence to symbolic regulation of behavior. Actual problems of psychology. Vol.5. Issue 15. URL: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v5/i15/25.pdf> [in Ukrainian]
8. Philosophy of the heart of Pamfil Yurkevich. URL: <http://kimo.univ.kiev.ua/Phil/32.htm> [in Ukrainian]
9. Tversky A., Kahneman D. Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty. Journal of Risk and Uncertainty. 1992. Vol. 5. P. 297–323 [in English]
10. Snihur, L. Sarafaniuk, E., Rozmaznin, O., Lukhanin, V, Yakobchuk L. The influence of sports education in students: contemporaries. Laplace Em Revista, 7 (3A), (2021). p.378-384. <https://doi.org/10.24115/S2446-6220202173A1419p.378-384>. [in English]

Надійшла до редколегії 29.10.21

### DECISION-MAKING BY THE COMMANDER UNDER NON-PREDETERMINED CONDITIONS

*The article is devoted to the study of factors influencing decision-making by the commander under non-predetermined conditions in terms of training of servicemen in higher military educational institutions. The problem is considered from the standpoint of the future commander's capacity building in his moral, professional and personal components. The psychological factors that determine decision-making in conditions of uncertainty are highlighted. The cadet's research contained the following diagnostic and corrective techniques: J. Kelly's test with a role construct of a decisive and indecisive commander to identify personality traits that identify a commander who has the ability to act decisively under non-predetermined conditions, a dynamic method of psychom drawing "Symbol of one's own life" identification of features of value orientations and features of characteristics of thinking in a projection of development of own being; expert description of the commander's decision-making in a situation with uncertain conditions. In a special process to promote the organization of the influence of factors that help decision-making in uncertain conditions (trust in the commander, the relationship of brotherhood), showed its effectiveness (t-Student  $t = 5,71$  at  $p < 0,05$  between the two groups at the end of the experiment at t-Student  $t = 2,28$  at  $p > 0,05$ ) it is possible to achieve a higher level of training of the future officer. The scientific novelty of the obtained research results is as follows: 1) Improved methodological approach to the formation of readiness for management decisions in extreme conditions; in conditions of uncertainty, taking into account the peculiarities of the analyzed unit, rational and irrational in the moral and psychological state of the individual and group; 2) The method of optimization of decision-making in the conditions of uncertainty which consists in the analysis of the information on the person and division in which it serves, a substantiation of the project of development of psychological structure of collective and the interconnected structure has received further development. Thus, the commander's decision-making under non-predetermined conditions can be considered from a situational approach, when at a certain time, taking into account the level of psychological readiness, the commander decides "for battle", as well as from the systemic, structural and functional, when the training system contains long ontogenetic development of the soldier's personality in his physical, psychophysiological, moral, spiritual directions.*

**Keywords:** managerial decision, commander, potential, uncertainty, personality, high school, psychological factors.

## ФІНАНСИ

УДК 334.021

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2021.48.42-49>

А. Сизов, канд. екон. наук

alick\_sizov@ukr.net

ORCID ID 0000-0002-6400-3951,

О. Коваль, ад'юнкт наук.-організац. від-ня Військового інституту

kovaloles@gmail.com

ORCID ID 0000-0003-2696-7204

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

## ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ У ЧАСТИНІ ОБОРОННОЇ ЕКОНОМІКИ ДЕРЖАВИ

*Досліджено питання розвитку людського потенціалу як одного з основних джерел людського капіталу та інтелектуальної праці у сфері оборони країни та в країні в цілому. Висвітлено проблеми втрати людського потенціалу ще на етапах його створення шляхом аналізу соціально-економічної та військової ситуації в Україні, зокрема демографічних змін, змін валового внутрішнього продукту, проблеми нерівності доходів населення порівняно з деякими європейськими країнами, принципів кадрової політики в ЗС України, управління та витрат на оборону в розрізі частки державного бюджету у сфері оборони. Результати аналізу свідчать про високий рівень нерівності серед населення України; низький рівень купівельної спроможності; про наявність великої заборгованості в заробітній платі, що негативно впливає на можливість відтворення трудових здібностей людини, а також проблеми з забезпеченням відповідності загальноприйнятими міжнародним нормам і практиці у сфері оборони. Визначено, що доцільне створення сприятливого інвестиційного клімату для громадян України; зміна моделі соціально-економічного розвитку задля використання людського капіталу, розвитку науки та інновацій; залучення іноземних інвестицій; підтримка національного виробника; збереження та створення нових робочих місць; продовження освітньої реформи з метою запровадження наукових спеціальностей, які будуть актуальними в майбутньому, враховуючи технологічний прогрес; боротьба з нерівністю доходів населення, створення "середнього класу"; забезпечення можливості громадян отримувати гідну винагороду за чесну працю. Незважаючи на показове зростання економічних показників, Україна досі характеризується високим рівнем бідності населення. Ця проблема в розвинених країнах вирішується через адекватну та ефективну державну політику у сфері економічної безпеки, підтримки національного виробника, створення сприятливих умов для інвестиційних процесів, робочих місць, забезпечення належного фінансового забезпечення сфери охорони здоров'я, освіти та науки, а задля підвищення військового потенціалу – покращення процесів бюджетного планування на оборонні цілі, проведення ефективної кадрової політики в ЗС України та продовження військово-освітньої реформи.*

**Ключові слова:** людський потенціал, військовий потенціал, валовий внутрішній продукт, економічна безпека, оборонна економіка людський капітал.

**Постановка проблеми.** Проголошення незалежності України понесло за собою первинне формування демократичного устрою з належним розвитком військової, соціально-економічної системи, ринкової економіки та набуття державою певних зобов'язань перед населенням України, зокрема, у створенні сприятливих умов праці, гідної заробітної плати, перспектив у професійному розвитку, забезпечення високого рівня охорони здоров'я та якісної освіти. Захист прав та інтересів людини, створення гідних умов життя, ефективно політика в державному регулюванні військової та соціально-економічної системи мають стати пріоритетними цілями з боку держави задля розвитку та можливості реалізації людського потенціалу в усіх сферах діяльності людини. Фінансове забезпечення розвитку людського потенціалу є одним із найважливіших факторів економічного зростання.

Сьогодні в країні існує велика різниця у доходах населення, а саме, між бідним та багатим класами. Середній клас в Україні існує, хоча це поняття й відносне. Причина, чому за опитуванням Держстату в Україні таких всього 1,1 % – в некомплексному підході, адже в людей питали, яким класом вони самі себе вважають [1]. Це породжує проблему нерівності та несправедливості у зв'язку з неможливістю отримання гідної заробітної плати більше половини населення за чесну працю.

Погіршення демографічної ситуації в країні з моменту проголошення її незалежності лише посилює проблему масового відтоку висококваліфікованих та освічених спеціалістів, вимивання робочих місць у зв'язку з процесами глобалізації по всьому світу. Технологічний прогрес створює ризики вимирання більшості професій шляхом автоматизації та все більшого розвитку інфор-

маційних систем. Пандемія COVID-2019 змусила роботодавців скоротити кількість працівників у штаті, перевести робочий процес зі стаціонарного на дистанційний.

Основною проблемою втрати людського потенціалу ще на етапі його формування є відсутність комплексу інституційних та структурних реформ, які б завершили трансформацію військової, політичної і соціально-економічної системи та покращили життя громадян України.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Чимало науковців, які досліджують актуальні проблеми та шляхи щодо покращення соціально-економічного становища суспільства, акцентують свою увагу на людському потенціалі. Серед робіт вітчизняних економістів найбільш суттєвими є дослідження О. Грішнєвої, Е. Лібанової, Р. Яковенко, П. Мазурок, О. Панькової, І. Гайдук. Зокрема, О. Грішнєва визначила людський потенціал, як чинник економічної безпеки особи, підприємства, суспільства; Е. Лібанова розкрила шляхи покращення демографічної ситуації в країні, а Р. Яковенко визначив теоретичні та практичні аспекти покращення соціально-економічної системи України. Проте питання розвитку людського потенціалу досить неоднозначне. Розбіжності аналітиків та експертів доводять те, що актуальність цієї теми з урахуванням постійного руху економічних процесів невичерпна. Питання військової сфери досліджували Харі Букур-Марку, Міхалі Замборі, Ференц Молнар у розрізі тем розподілу ресурсів у сфері оборони, економічно ефективного управління і витрат на оборону, а також принципів та практик кадрової політики.

**Метою статті** є дослідження питання розвитку потенціалу військовослужбовця із застосуванням кореляції з поняттям людського потенціалу на прикладі аналізу рівня

оборонних витрат серед усіх витрат держави – частки валового внутрішнього продукту (ВВП), що розподіляється на ЗС України; важливості проведення ефективної кадрової політики; демографічної та соціально-економічної ситуації щодо нерівності в доходах серед населення, його еміграції до країн з вищим рівнем життя; рівнем забезпечення освіти та належним рівнем охорони здоров'я.

**Виклад основного матеріалу.** Найважливіше питання в сучасних суспільствах – гроші. У демократичних суспільствах важливіша лише одна проблема – урядові гроші" – Шаба Ласло, колишній міністр фінансів Угорщини. Держава й уряд відповідають за виконання задач, що стосуються оборони країни. Якщо бути точним, то за це відповідальне Міністерство оборони. У співпраці з іншими міністерствами воно організовує і забезпечує оборону Батьківщини. Оборонна економіка – це частина національної економіки, яка споживає оборонні ресурси, професійно їх використовує і перетворює на оборонні можливості. Основним джерелом фінансування оборони є основний державний бюджет, а планування витрат на оборону – невід'ємна частина планування державного бюджету [2].

Оборонні витрати відіграють важливу роль у національній економіці та суспільстві, а також є поясненням військових результатів національної безпеки. Зазвичай в обороні зайнято близько 2 % активного населення, на неї витрачається більше 1 % ВВП або понад 4 % усіх урядових витрат. Прямий вплив оборонних витрат на економічне зростання в різних державах не однаковий і залежить від багатьох чинників, наприклад: чи створюють поставки сприятливі умови для національної промисловості, чи відвертає оборонна індустрія ресурси від інших секторів, на зразок охорони здоров'я чи освіти [3].

Військовий потенціал країни корелює з поняттям людського потенціалу, в основі яких лежить основний ресурс – людський. Людський ресурс чи людський капітал є продуктом людського потенціалу, який можна використати на мікро-, макро- чи національному рівні з метою досягнення кращих показників економічного розвитку та суспільного блага. На розвиток впливають такі фактори: забезпечення високих освітніх показників серед населення, ефективне медичне забезпечення, ВВП на душу населення тощо. Для ефективності та дієвості реалізації людського ресурсу у сфері безпеки та оборони необхідно дотримуватися таких основних принципів:

- демократичний контроль за оборонною діяльністю;
- законодавчий нагляд над сектором безпеки;
- демократія, безпека та оборонне планування;
- ефективна кадрова політика;
- забезпечення відповідності загальноприйнятими міжнародним нормам і практиці у сфері оборони;
- ефективне фінансове планування і розподіл ресурсів у сфері оборони;
- економічно ефективно управління і витрати на оборону;
- взаємодія і співпраця оборонного управління та громадянського суспільства [2].

Пропонуємо детально зупинитися на питаннях кадрової політики, рівня матеріального забезпечення та ефективності управління і витрат на оборону. Відтік кадрів зі збройних формувань погіршує рівень обороноздатності країни, негідне матеріальне забезпечення спричинює погіршення морально-психологічного стану військовослужбовців і також стає причиною переходу до праці в інші сфери діяльності країни або ж, у гіршому випадку, міграції населення до інших країн. Важливо розуміти, що в демократичних системах основну роль управління державою відіграє парламент, який визначає основи

збройних сил, у тому числі, і кадрові питання [2]. В Україні роль парламенту належить Верховній Раді, яка зобов'язана ухвалювати рішення стосовно чисельності, складу і структури командування збройними силами. Також Верховна Рада має перейматися питаннями розвитку збройних сил, у тому числі, і кадровими питаннями. Для правильного функціонування служби необхідно відповідально ставитись до мінімального рівня обмеження прав, індивідуальних свобод та свободи слова, а також заборони дискримінації та обмеження законних обов'язків військовослужбовців, аби уникнути перевищення влади тощо. Беручи до уваги практику країн НАТО, необхідно звернути увагу на такі важливі складові:

- встановлення службових відносин;
- доходи;
- додаткові заохочення;
- соціальне страхування [2].

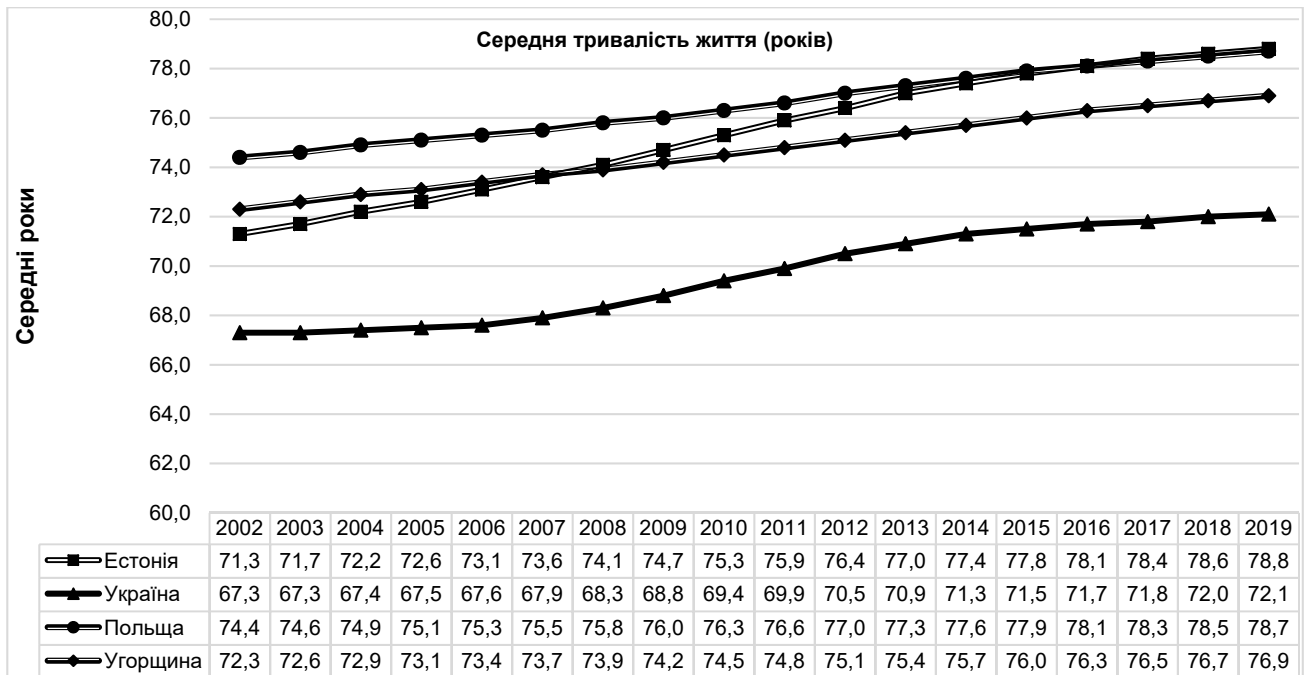
Для того, щоб у військовослужбовців була можливість реалізувати свій потенціал, необхідно надавати можливість просуватися вгору по ієрархічній драбині. Цьому може сприяти кваліфікаційна перепідготовка, курси з підвищення кваліфікації, участь у міжнародних семінарах та навчаннях. Іноземний досвід як ніколи може стати в пригоді. Людські ресурси здатні накопичуватися завдяки навчанню та відповідним стимулам до навчання. Необхідно запровадити систему планування людських ресурсів, управління людськими ресурсами та систему розвитку людських ресурсів. Ці концепції здатні суттєво поліпшити ситуацію у військах і надати можливість військовослужбовцю розвиватися та отримувати за це гідну винагороду. Відтік кадрів зумовлений відсутністю чіткого бачення військовослужбовцями майбутнього збройних сил, відсталістю розвитку оборонної економіки в системі економіки держави, урізання бюджету Міністерства оборони на фоні бюджетів інших сфер діяльності [2].

Сумуючи сальдо міграції населення України з 1990 р. по сьогодні, помітно, що показник від'ємний і становить 349,9 тис. осіб [4]. За посередніми прогнозами ООН, до 2100 р. населення України скоротиться майже вдвічі. Економічні кризи, зниження рівня життя та доходів широких верств населення, а також невпевненість у майбутньому лише посилює еміграцію суспільства – висококваліфікованої робочої сили до країн із більш ефективними методами управління економікою та державою, вищою середньою зарплатнею, відсутністю її заборгованості перед працюючою ланкою. За даними Державної служби статистики України, станом на 1 травня 2021 р. сума заборгованості з виплати зарплати становила 3,57 млрд грн. Для порівняння, станом на 1 квітня 2021 р. цей показник становив 3,38 млрд грн., а станом на 1 травня 2020 р. – 2,45 млрд грн. На початок травня 2021 р. основна частка заборгованості з виплати зарплати припадала на промисловість (77,7 %). У професійній, науковій і технічній діяльності цей показник становив 7,2 % [5].

Що стосується ЗС України, то матеріальною винагородою для військовослужбовців є їхнє грошове забезпечення, яке станом на сьогодні є певною мірою недостатнім. Фонд грошового забезпечення на 2019 р. дозволив збільшити розмір грошового забезпечення військовослужбовців не менш ніж на 30 % [6]. Із того часу рівень середньої заробітної плати по Україні зріс на 43 %. Проведення реформи грошового забезпечення, яка передбачає "натовські зарплати" відтермінується з року в рік. Сама ідея законопроекту полягає в доповненні статті Закону України "Про військовий обов'язок і військову службу".

Що стосується демографічної ситуації в країні, то хотілося б зауважити на досить гострій проблемі сьогодення – скорочення населення. Погіршення природного приросту суспільства бере свій початок ще з 90-х років ХХ ст.: смертність почала перевищувати народжуваність. Відносно висока смертність супроводжується зниженням рівня народжуваності. Якщо протягом перших років з моменту проголошення незалежності України дітей підліткового віку (до 14-ти років) становило 21,5 % від загальної чисельності населення, а людей похилого

віку (від 60-ти років) 11,9 %, то станом на 01 січня 2021 р. показники становили 15,2 % (6279,8 тис.) та 17,4 % (7211,2 тис.), відповідно [7]. Однак середня тривалість життя в Україні зросла, починаючи з 2002 р., коли показник становив 67,3 року. Для порівняння з такими країнами Євросоюзу, як Польща, Естонія та Угорщина, цей показник становив 74,4, 71,3, 72,3 року, відповідно. Згідно з останнім звітом ООН тривалість життя в Україні становить 72,1 року, у Польщі 78,7, Естонії – 78,8, Угорщині – 76,9 (рис. 1).



**Рис. 1. Показники середньої тривалості життя населення України, Естонії, Польщі та Угорщини за період з 2002 по 2019 роки (сформовано на основі даних Програми розвитку ООН "Звіту про розвиток людського потенціалу" [8])**

Технологічний прогрес, стрімкий розвиток інформаційних технологій та діджиталізація (оцифрування) становлять неабияку загрозу для доцільності та ефективності використання робочих місць, які можуть бути замінені алгоритмами штучного інтелекту, або ж простіше – автоматизацією робочих місць. На нашу думку, під загрозою скорочення та зникнення можуть опинитися такі професії та зайнятості: бухгалтер, кошторисник, копірайтер, б'їльд-редактор, журналіст, коректор, турагент, менеджер по кредитах, банківський операціоніст, лікар, фармацевт, провізор, юрист, нотаріус, агент з нерухомості, перекладач. Усе це здатне суттєво погіршити рівень розвитку людського потенціалу, який не вдасться реалізувати у вищезгаданих професіях, натомість спеціальності, що тісно пов'язані з інформаційними технологіями, набудуть усе більшого попиту на ринку праці, оскільки людство вже переступило епоху постіндустріального виробництва і ввійшло в наступну – ринок послуг, зокрема віртуальних. Коронавірусна криза призвела до необхідності, у першу чергу, соціального дистанціювання. Навіть після відміни більшості карантинних обмежень роботодавці продовжують додержуватись дистанційного методу роботи, що передбачає роботу "з дому". Оскільки така робота можлива, а виконується вона безпосередньо із застосуванням мобільних телефонів, персональних комп'ютерів, ноутбуків та планшетів, які мають доступ до мережі Інтернет, то і ри-

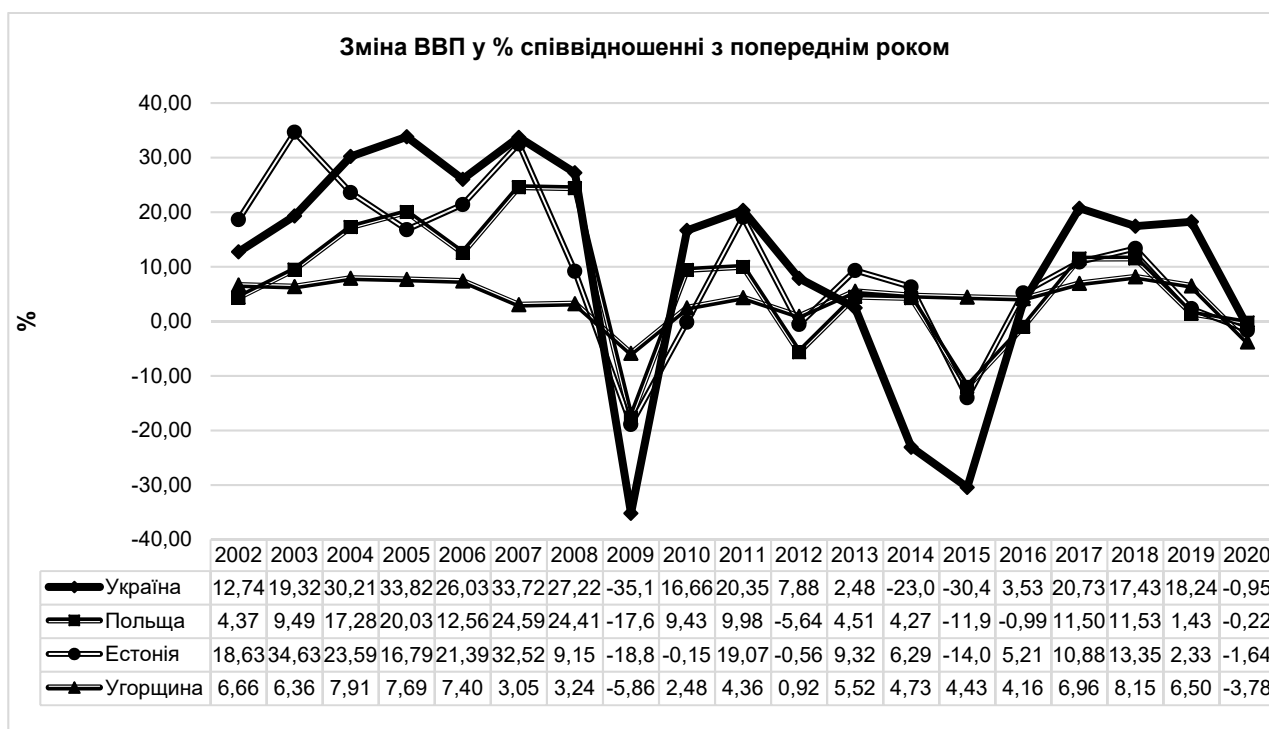
нок праці змінює свій вектор розвитку, а разом з ним людині необхідно шукати нових можливостей реалізації свого потенціалу.

Важливу роль необхідно приділити розвитку сфери охорони здоров'я та економічному зростанню. Міністерству цифрової трансформації України необхідно стимулювати громадян до розробки сучасних стартапів та проєктів, зареєстрованих на території України та можливості їхньої реалізації по всьому світу. Це дасть можливість притоку кадрів не лише з внутрішньої біржи праці, але й і з зовнішньої. Сплачені податки до бюджету в подальшому будуть розподілені між відомствами, що забезпечують, зокрема, розвиток сфери охорони здоров'я, освіти та науки і збільшення рівня ВВП. Щодо збройних формувань, то процес автоматизації робочих місць не несе великої загрози для скорочення штатів через проблему із фінансуванням та корупційну складову. Закупленого програмного забезпечення для здійснення обліку документів та ведення фінансово-економічної діяльності недостатньо для того, аби покрити всі потреби військових частин через низьку ефективність роботи цих продуктів та мізерну частку наявності їх у масштабах усіх ЗС України.

Проаналізувавши соціально-економічні процеси в Україні, можна дійти невтішних висновків, які свідчать про суттєву втрату людського потенціалу ще на етапі його формування, а також використання. Неможливість лю-

дини реалізувати свій потенціал підриває стійке економічне зростання країни, призводить до незадоволення економічних потреб, а також втрату захисту економічних інтересів країни на всіх рівнях (національний, міжнародний). Розвиток людського потенціалу заради накопичення людського капіталу, досягнення найефективнішого використання його ресурсів, збереження та зростання інтелектуального рівня населення закономірно позитивно впливає на стійкість економічної безпеки, яка є складовою національної безпеки. Показниками ж економічної безпеки, які корелюються з показниками зростання людського потенціалу, є зростання ВВП, рівня та якості життя населення, витрати на освіту та науку, медичне забезпечення та конкурентоспроможність. У

2002 р. ВВП на душу населення в Україні становив 879,0 дол. США, а в 2020 р. цей показник становив 3659,8 дол. США [9]. Інфляція долара США з 2002 по 2020 рік становила 47,41 % [10]. Ураховуючи показник інфляції долара США, рівень ВВП на душу населення в Україні з 2002 р. зріс у 2,8 раза. Для порівняння, у Польщі, Естонії та Угорщині, показник рівня ВВП на душу населення, ураховуючи інфляційні процеси, за той самий період збільшився в 2,03 [11], 2,95 [12] та 1,38 [13] раза, відповідно. На підставі статистичних даних було розроблено графік зміни ВВП у відсотковому співвідношенні з попереднім роком (рис. 2).



**Рис. 2. Показники зміни ВВП у відсотковому співвідношенні з попереднім роком за період з 2002 по 2020 роки (сформовано на основі даних зі статистичних служб України, Польщі, Естонії та Угорщини [9, 11–13])**

Як видно з рис. 2, суттєвими "провалами" рівня ВВП відносно попередніх років стали 2009 та 2020 роки, світова фінансова криза та пандемія COVID 2019. Недостатня реформованість національної економіки та неефективні дії уряду в докризовий період, різка зміна настроїв та очікувань суспільства і ділових кіл країни та наявність у суспільстві глибокого політичного конфлікту призвели до характерних ознак кризи 2008–2009 років в Україні. Падіння ВВП на душу населення в 2009 р. щодо 2008 р. становив 35,18 %. Для порівняння, ВВП на душу населення в 2020 р. зменшився на 0,95 % щодо 2019 р. на фоні пандемії COVID 2019.

Частка ВВП на оборонні витрати не обов'язково є прямою відповіддю на загрози і ризики як об'єкт протистояння чи заборони або на національні інтереси, які необхідно захищати. Це швидше "суспільний контракт", а також розуміння національних і міжнародних суб'єктів. Важливий чинник визначення частки ВВП, що виділяється на оборону – міжнародні детермінанти. Україна залучена до процесу переговорів з Міжнародним

валютним фондом, Світовим банком та іншими органами міжнародної допомоги або фінансування, тож нерідко рівень оборонних витрат стає предметом переговорів. Навіть тоді, якщо частка ВВП надійно визначена на тривалий проміжок часу, переважно з довготривалим або принаймні середньостроковим горизонтом, інформація про фінансові ресурси може не бути достатньо точною, тому що, як одна з причин, сам ВВП може не бути достатньо точною величиною. Більш надійні дані може надати номінальна вартість оборонних витрат, але кращу інформацію дає загальний бюджет уряду. Із багатьох практичних причин рекомендується, щоб бюджет був багаторічним. Для прикладу, відповідно до Указу Президента України № 196/2021 Кабінету Міністрів України пропонується передбачити в найближчі три роки бюджетне фінансування нацбезпеки та оборони не менше ніж 5 % від запланованого обсягу ВВП. Для порівняння частки ВВП на утримання та розвиток ЗСУ пропонуємо розглянути рис. 3.

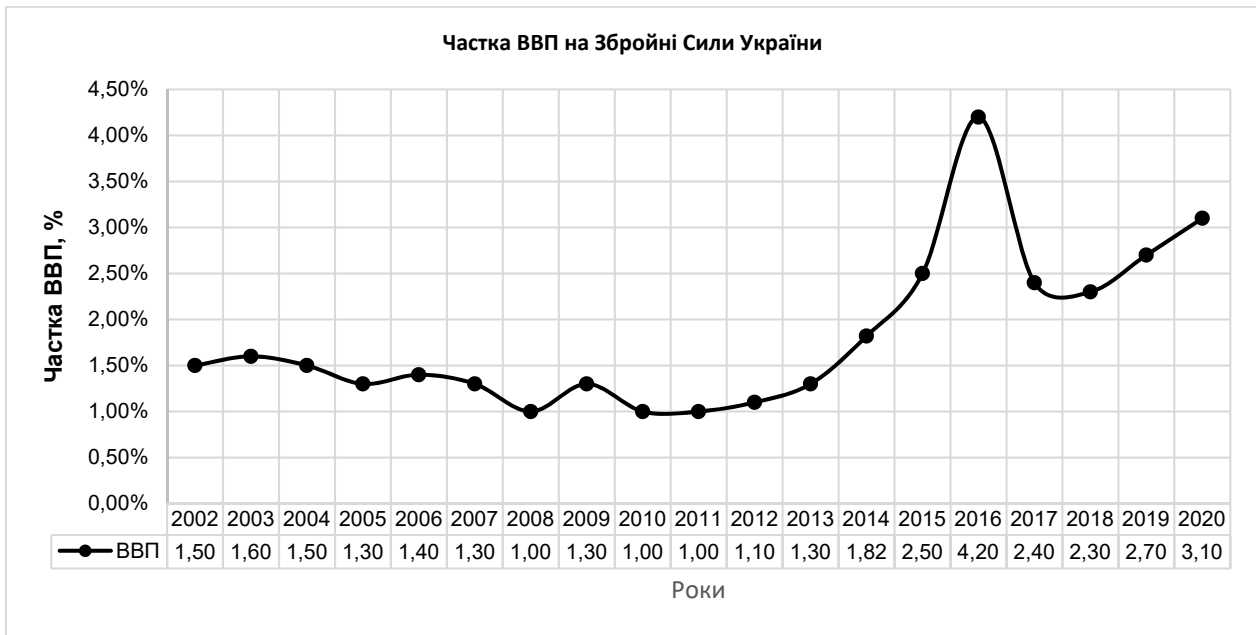


Рис. 3. Показники частки ВВП на Збройні Сили України за 2002–2020 роки (сформовано на основі даних з офіційного сайту Міністерства фінансів України)

Що стосується збройних формувань, то неможливо не згадати про необхідність економічно ефективного управління та витрат на оборону. Головний інструмент комплексного інтегрованого, орієнтованого на результат обліку виконання задач є добре організована діяльність з контролю, яка безпосередньо керується вищим керівництвом. Процеси контролю оборонних витрат можна розділити на два чітких аспекти: економічний і військовий контроль. Економічний контроль можна розглянути у сферах економічних задач обслуговування і діяльності армії, розподілу ресурсів і затрат. Економічні задачі обслуговування та діяльності армії розглядають організації, виконання й аналіз військового постачання, технічних і медичних матеріалів та послуг.

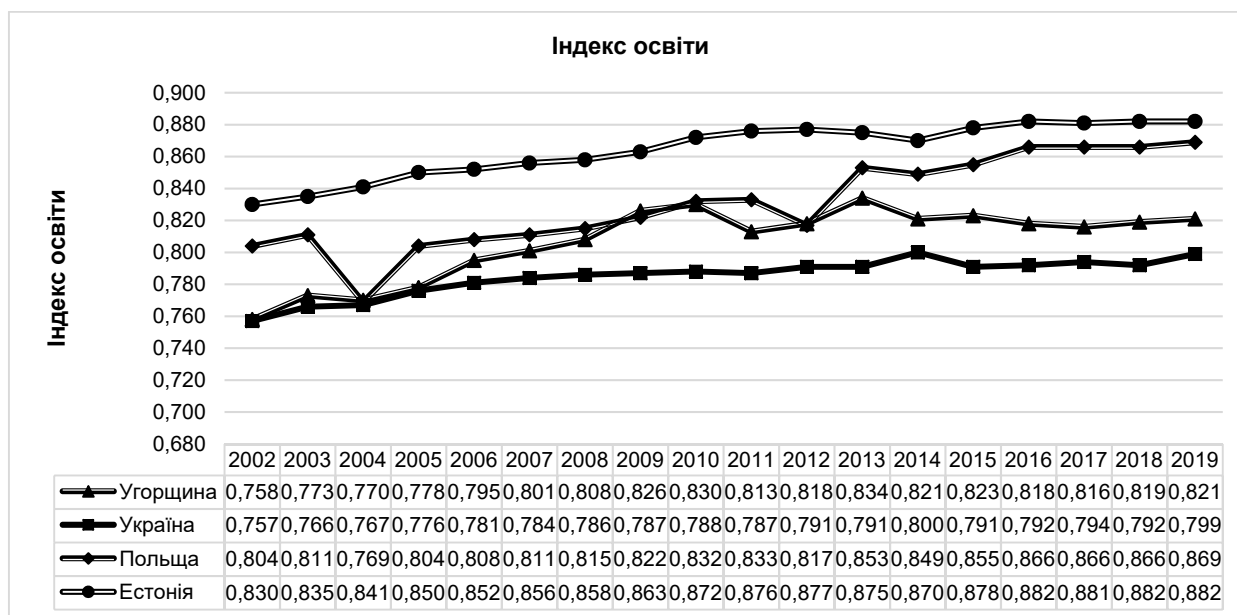
Військова освіта відіграє велику роль у формуванні позитивних якостей, здібностей та трудових ресурсів серед цивільного населення або майбутніх військовослужбовців. Функціонування військових інститутів під егідою цивільних учбових закладів надає можливість значною мірою розширити список навчальних дисциплін, сформувати в майбутнього офіцера не лише лідерські якості та компетенції у загальновійськових науках, але й можливість вільно володіти знаннями у сферах економіки, права, психології та політології, міжнародних відносин, геодезії, перекладу тощо. Це нарощує потенціал людини не лише як військовослужбовця, але також вузькопрофільного спеціаліста в одній з вищезазначених сфер. Із 2021 р. планується перехід на перспективну систему військової освіти, яка передбачає серйозну кореляцію з кар'єрою офіцера, коли кожному наступному призначенню на вищу посаду передують обов'язкове підвищення рівня військової освіти. При цьому враховується, що в умовах швидких змін тривалі періоди навчання офіцерів у вищих військових навчальних закладах є невиправданими через стрімке старіння

освітнього контенту та, окрім всього іншого, фінансово обтяжливими для держави. До того ж заочна форма навчання в системі військової освіти давно зазнає критики. На зміну тривалим 2-3-річним циклам навчання офіцерських кадрів в університеті, які часто недостатньо пов'язані з офіцерською кар'єрою і не забезпечують отримання актуальних знань та вмінь на конкретному етапі професійного зростання, вводиться системне оновлення професійних компетентностей відповідно до необхідного рівня військової освіти кожні 3–5 років служби, що передбачене проєктом "Розвиток системи військової освіти та підготовки військових фахівців", який затвердив Міністр оборони України в 2018 р. [14].

Щороку ООН публікує звіт "Індекс розвитку людського потенціалу", який включає у себе й індекс освіти, що відображає рівень грамотності дорослого населення (2/3 від загальної кількості населення) та комбінований показник сукупної частки учнів (1/3 значення). У 2002 р. показник становив 0,757, у 2020 р. – 0,799 [8]. Приріст індексу становить 5,55 %. Для порівняння, у Польщі приріст становив 8,08 %, в Естонії – 6,27 %, в Угорщині – 8,31 %. На підставі статистичних даних було розроблено графік індексу освіти (рис. 4).

Із рис. 4 видно, що до початку операції Об'єднаних сил (війни між Україною та Росією) видатки на утримання ЗСУ були критично низькими. Завдяки збільшенню фінансування вдалося наростити військовий потенціал та людські ресурси, а саме:

- фінансування розвитку озброєння та військової техніки;
- випуск казначейських облігацій "Військові";
- військовий податок;
- шефська допомога;
- міжнародна гуманітарна допомога.



**Рис. 4. Показники індексу освіти за період з 2002 по 2019 роки  
(сформовано на основі даних з офіційного сайту Програми розвитку ООН [8])**

Не менш важливе питання – рівність серед усіх верств населення. Нерівність у доходах є однією з причин неможливості реалізувати свій потенціал на належному рівні. Доходи населення як індикатор соціально-економічного розвитку країни є важливим показником суспільного добробуту. Характерною рисою всіх соціально-економічних систем є нерівність у доходах населення, тобто їхня диференціація, яка пов'язана із суттєвими відмінностями в становищі членів суспільства. Диференціація доходів відбувається під впливом як економічних, так і соціальних чинників, якими можуть бути: інтелектуальні здібності і таланти, освітній професійний та кваліфікаційний рівні, обмеженість набутого професійного досвіду, економічний потенціал, обсяг валового національного доходу, а також підприємницькі та творчі здібності, які і формують людський потенціал усього наявного населення, у тому числі, безробітних та непрацездатних. Незначна диференціація доходів стимулює економічний розвиток, а високий її рівень негативно впливає на його темпи, оскільки підриває стимули до праці та знижує її ефективність. Окрім цього, надмірна диференціація доходів погіршує становище найбільш вразливих верств населення, призводить до скорочення середньої тривалості життя, погіршення фізичного здоров'я, а також зумовлює зростання обсягів бюджетних витратків та створює загрозу соціальних конфліктів [15]. Для вимірювання нерівності в розподілі доходів між різними групами населення використовується коефіцієнт (індекс) Джині, який розраховується за часткою доходів, отриманих певною групою населення, і характеризує відхилення фактичного розподілу доходів серед рівних за чисельністю груп населення, від лінії їхнього рівномірного розподілу. Значення індексу Джині відповідає межам від 0 до 100 %: інтервал 33–35 засвідчує високу, 29–31 – середню, 24–26 – низьку і 20–24 – дуже низький ступінь нерівності розподілу доходів [16]. Але цей показник не завжди відображає реальний обсяг доходів населення, оскільки існує господарська діяльність, яка розвивається поза державним обліком та контролем – тіньова економіка, а оскільки середні масштаби тіньової економіки в країнах, що розвиваються, становлять у середньому 35–45 %, то можна дійти висновку, що в Україні коефіцієнт Джині не може складатися суто із сухих статистичних даних, а отже, він необов'язково дорівнює 25,36 % [17].

Слідом за нерівністю в доходах важливо приділити увагу проблемі з безробіттям – серйозним викликом сьогодення суспільству. Рівень безробіття в Україні станом на 2002 р. становив 2140,7 тис. осіб. Станом на 2018 р. цей показник становив 1578,6 тис. осіб. На фоні епідемії коронавірусу COVID 2019 в Україні чисельність безробітних сягнула 1700,0 тис. осіб, не враховуючи тієї частини населення, яка перебуває у стані прихованого безробіття. Експерти наголошують, що в середньому по Україні на одне вільне робоче місце претендують близько шести безробітних, тоді як до початку епідемії цей показник становив три особи на одне робоче місце, що пов'язано також зі скороченням робочих місць, звільненням працівників або переведення їх на незручні умови праці. Разом зі збільшенням рівня безробіття в Україні скоротився рівень заробітної плати, що стало першим падінням реальних доходів громадян, починаючи з 2016 р.

Із завершенням 2020 р. більша частина населення адаптувалась до нових умов, які були запроваджені під час боротьби з епідемією коронавірусу COVID 2019, що стала важким ударом для економіки світу та України зокрема. Від наслідків пандемії постраждали підприємства, фабрики та заводи, усі установи, де створені робочі місця для населення і які передбачають, зокрема, роботу в стаціонарних умовах. За розрахунками Світового банку пандемія стала причиною збільшення кількості бідного населення на 150 млн осіб [18]. Міжнародна організація UNICEF у квітні опублікувала звіт, за яким рівень бідності в країні через пандемію зростає з 27,2 % до 43,6 %, а в гіршому випадку – до 50,8 % від усього населення [19], що свідчить про перспективу для близько половини українців жити щомісяця на суму, яка не перевищує прожитковий мінімум. Відповідно до статистики доходу громадян, які нижчі від мінімального прожиткового мінімуму, не враховують можливість отримання заробітних плат у конвертах. Ідеться про "тіньові" заробітки, з яких не сплачуються податки та не здійснюються відрахування до Пенсійного фонду. Як результат більшість людей, які отримують заробітну плату в конвертах, ухиляються від сплати єдиного соціального внеску, що є серйозним порушенням і несе за собою фінансову, адміністративну та кримінальну відповідальність перед роботодавцем. Винятками стають лише випадки інвестицій у

державні облигації, акції та будь-які інші депозити. Здійснення заощаджень неможливе у зв'язку з низькими доходами. Понад 50 % українців економлять на харчуванні й одязі, більше половини доходу йде на комунальні платежі, а решта витрачається на раніше згадані продукти харчування. Фактично, можна стверджувати, що в країні існують лише два класи – бідні та багаті, а середній клас становить близько 1,1 % [1]. За даними Bloomberg Україна лишається серед найбідніших країн світу [20]. Таку ситуацію можна пояснити неефективністю реформ, наявністю високого рівня корупції в Україні та лобіюванням представниками владних структур власних інтересів заради збагачення. За рівнем добробуту наша країна посідає останнє місце серед країн Європейського Союзу. В Україні відсутній добре розвинений механізм перерозподілу доходів, від чого 10 % найбагатших українців, з урахуванням тіншових доходів, більше ніж у 40 разів перевищують доходи 10 % найбідніших верств населення. Саме регулювання доходів громадян державною є важливою складовою управління соціально-економічним розвитком. Як відомо, в Україні з 2001 р. діє державна програма "Стратегія подолання бідності", а також долучення до програми ООН "Цілі розвитку тисячоліття", яка висуває боротьбу з бідністю до пріоритетних завдань. Вирішити поставлені програмами завдання не вдалося по сьогодні.

Аналіз соціально-економічних процесів, які домінують в Україні, призводить до висновків про втрати людського потенціалу, разом з ним і військового на всіх рівнях та погіршення умов його використання:

- відтік ресурсів і капіталів за межі країни;
- занепад економічної системи;
- скорочення робочих місць у країні внаслідок жорсткої конкуренції на світовому рівні та вимирання професій унаслідок процесу автоматизації;
- більша частина населення все ще лишається за межею бідності як наслідок економічних криз та неефективних управлінь економікою та державою;
- депопуляція населення, зменшення народжуваності та зростання смертності;
- рівень безробіття зростає як наслідок економічної кризи та пандемії;
- еміграція кваліфікованих спеціалістів до країн з вищим рівнем життя та заробітком;
- нерівність серед доходів населення, відсутність середнього класу, який може мати високі заробітки для покриття не лише першочергових потреб, а й можливість заощаджувати та інвестувати;

Відповідно до аналізу соціально-економічних процесів можна запропонувати деякі раціональні шляхи вирішення питання втрати людського потенціалу та нарощення військового, а саме:

- створення сприятливого інвестиційного клімату для громадян України, а також для іноземних інвесторів;
- проведення економічно ефективного управління витрат на оборону та безпеку;
- зміна моделі соціально-економічного розвитку задля використання людського капіталу, науки та інновацій;
- підтримка національного виробника, збереження та створення нових робочих місць;
- проведення освітньої реформи з метою запровадження наукових спеціальностей, які будуть актуальними в майбутньому, ураховуючи технологічний прогрес;
- проведення ефективної кадрової політики в ЗС України;
- боротьба з нерівністю доходів населення, створення "середнього класу", забезпечення можливості громадян отримувати гідну винагороду за чесну працю.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проаналізувавши і дослідивши стан військового та економічно-соціального регулювання в Україні за останні роки, можна стверджувати, що зрушення у сфері розвитку людського потенціалу є, і вони прямо залежать від: економічного та соціального розвитку країни; нарощення військового потенціалу та ефективного управління ресурсами у сфері оборони; покращення демографічної ситуації; збільшення тривалості життя та ВВП на душу населення; зростання середньої заробітної плати та купівельної спроможності громадян, а також їхня освіченість у питаннях фінансової грамотності та правильного розподілу доходів.

Ситуація, яка склалась у сфері оплати праці та грошового забезпечення військовослужбовців, свідчить про те, що діюча державна політика не здатна забезпечити право працюючих громадян та військовослужбовців на гідну оплату їхньої праці, однак і самі громадяни не завжди належно ставляться до свого трудового обов'язку, часто не виконуючи достатньою мірою функціональні обов'язки. Уряду необхідно стимулювати громадян України до праці на вітчизняному ринку, створювати нові робочі місця та надавати соціальні гарантії, проводити профілактику в боротьбі з інфляцією, виробити діючий механізм у боротьбі з нерівністю доходів населення та провести ряд економічних реформ. Пересічний громадянин не здатний реалізувати свій потенціал за відсутності розуміння раціонального інвестування власних коштів задля саморозвитку, а не лише задоволення першочергових потреб, таких як комунальні платежі та витрати на харчування. Необхідно впроваджувати ефективну кадрову політику та управління економікою ЗСУ за стандартами країн НАТО.

Вирішення проблеми розвитку та відтворення людського потенціалу можливе за умови стабільного соціально-економічного розвитку, що неможливе без створення нових робочих місць, надання гідної заробітної плати, яка за умови достатнього професійного навантаження дасть змогу громадянам не лише купувати товари першої необхідності, сплачувати податки та комунальні платежі, але й заощаджувати, інвестувати в саморозвиток та активи, депозити, страхування життя та медицину. За умови достатньо високого рівня життя, рівності доходів населення, перспективи зростання середнього класу та створення сприятливих умов для боротьби з бідністю громадяни України зможуть приймати обґрунтовані та ефективні рішення в реалізації свого потенціалу.

#### Список використаної літератури

1. Самооцінка домогосподарствами України рівня своїх доходів : стат. зб. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/08/zbsdurd2018.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/08/zbsdurd2018.pdf) (дата звернення: 10.07.2021).
2. Флурі Філіп Х. Розбудова безпеки і оборони : монографія / Філіп Х. Флурі, Віллем Ф. ван Ікелен. – Женева ; Київ, 2006. – 194 с.
3. Пейн Д. Витрати на оборону та економічне зростання : навч. посіб. / Д. Пейн, А. Саху. – Оксфорд, 1993. – 143 с.
4. Міграційний рух населення за типом місцевості у 2002–2020 роках : офіц. сайт / Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ds/mr/mrn\\_tm\\_02\\_20\\_ue.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ds/mr/mrn_tm_02_20_ue.xls) (дата звернення: 10.07.2021).
5. Сума заборгованості з виплати заробітної плати по регіонах : офіц. сайт / Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/gdn/prc\\_rik/zab\\_reg\\_9\\_7-2021\\_ue.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/gdn/prc_rik/zab_reg_9_7-2021_ue.xls) (дата звернення: 10.07.2021).
6. Фонд грошового забезпечення на 2019 рік дозволить збільшити розмір грошового забезпечення військовослужбовців не менш ніж на 30 %. Міністерство оборони України. URL: <https://www.mil.gov.ua/news/2019/01/09/fond-groshovogo-zabezpechennya-na-2019-rik-dozvolit-zbilshiti-rozmir-groshovogo-zabezpechennya-vijskovosluzhbovciv-ne-mensh-nizh-na-30> (дата звернення: 10.07.2021).
7. Населення: розподіл постійного населення за окремими віковими групами : офіц. сайт / Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ds/nas\\_rik/nas\\_90-2020.xlsx](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ds/nas_rik/nas_90-2020.xlsx) (дата звернення: 10.07.2021).



8. Education index. Програма розвитку ООН "Звіт про розвиток людського потенціалу". URL: <http://www.hdr.undp.org/en/indicators/103706> (дата звернення: 10.07.2021).

9. Валовий внутрішній продукт України з 2012 по 2021 рр. : офіц. сайт / Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення: 10.07.2021).

10. Калькулятор інфляції в США. URL: <https://www.statbureau.org/ru/united-states/inflation-calculators?dateBack=2002-1-1&dateTo=2020-12-1&amount=879> (дата звернення: 10.07.2021).

11. Статистика ВВП в Польщі. URL: <https://knoema.ru/atlas/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D1%88%D0%B0%D0%92%D0%92%D0%9F> (дата звернення: 10.07.2021).

12. Статистика ВВП в Естонії. URL: <https://knoema.ru/atlas/%D0%AD%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D1%8F%D0%92%D0%92%D0%9F> (дата звернення: 10.07.2021).

13. Статистика ВВП в Угорщині. URL: <https://knoema.ru/atlas/%D0%92%D0%B5%D0%BD%D0%B3%D1%80%D0%B8%D1%8F%D0%92%D0%92%D0%9F> (дата звернення: 10.07.2021).

14. Які зміни чекають на військову освіту : офіц. сайт / Армія Inform. URL: <https://armyinform.com.ua/2020/04/yaki-zminy-chehayut-na-vijskovu-osvitu/> (дата звернення: 10.07.2021).

15. Булавинець В.М. Нерівність доходів населення в Україні: чинники та сучасний стан / В.М. Булавинець, О.І. Заклекта // Електронний журн. "Ефективна економіка", 2017. – № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5870> (дата звернення: 10.07.2021).

16. Холод Н.М. Розподіл доходів та бідність у перехідних економіках: монографія / Н.М. Холод. – Львів : Видав. центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2009. – 442 с.

17. Індекс Джині-2020 у світі: яким був розрив між багатим і бідним населенням : офіц. сайт / Аналітичний портал "Слово і діло". URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/04/23/infografika/svit/index-dzhyni-2020-sviti-yakym-buv-rozryv-mizh-bahatym-bidnym-naselennyam> (дата звернення: 10.07.2021).

18. COVID-19 to Add as Many as 150 Million Extreme Poor by 2021 : офіц. сайт / Світовий банк. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/10/07/covid-19-to-add-as-many-as-150-million-extreme-poor-by-2021> (дата звернення: 10.07.2021).

19. Боротьба з COVID-19 в Україні: початкові оцінки впливу на бідність : офіц. сайт / UNICEF. URL: [https://www.unicef.org/ukraine/media/5811/file/COVID%20impact%20on%20poverty%20ukr.pdf?fbclid=IwAR3rzhGYwVq7Au-jIRm-k939RsULvvt-LN9kRPT\\_OkZnZwXwJVJML1nEoqw](https://www.unicef.org/ukraine/media/5811/file/COVID%20impact%20on%20poverty%20ukr.pdf?fbclid=IwAR3rzhGYwVq7Au-jIRm-k939RsULvvt-LN9kRPT_OkZnZwXwJVJML1nEoqw) (дата звернення: 10.07.2021).

20. Ukraine remains in the top ten poorest countries – Bloomberg : офіц. сайт / Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2017/03/3/622245> (дата звернення: 10.07.2021).

#### References

1. Self-assessment of households in Ukraine of their income level: Statistical collection. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/08/zb\\_sduard2018.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/08/zb_sduard2018.pdf) (application date: July 10, 2021). [In Ukrainian].
2. Philip H. Floory, William F. van Yekelen. (2006). Defense & Security development. Geneve-Kyiv. [In Ukrainian].
3. Payne J., Sahu A. (1993). Defense Spending & Economic Growth. Oxford. [In Ukrainian].
4. Migration of the population by type of locality in 2002-2020: State Statistics Service of Ukraine. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/>

[operativ2021/ds/mr/mrn\\_tm\\_02\\_20\\_ue.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ds/mr/mrn_tm_02_20_ue.xls) (application date: July 10, 2021). [In Ukrainian].

5. The amount of arrears of wages by region: State Statistics Service of Ukraine. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/gdn/prc\\_rik/zab\\_reg\\_97-2021\\_ue.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/gdn/prc_rik/zab_reg_97-2021_ue.xls) (application date: July 10, 2021). [In Ukrainian].

6. The cash support fund for 2019 will increase the amount of cash benefits for servicemen by at least 30%: Official site of the Ministry of Defense of Ukraine. URL: <https://www.mil.gov.ua/news/2019/01/09/fond-groshovogo-zabezpechennya-na-2019-rik-dozvolit-zbilshiti-rozmir-groshovogo-zabezpechennya-vijskovosluzhbovcziv-ne-mensh-nizh-na-30>. (application date: July 10, 2021). [In Ukrainian].

7. Population: Distribution of permanent population by separate age groups: State Statistics Service of Ukraine. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ds/nas\\_rik/nas\\_90-2020.xlsx](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ds/nas_rik/nas_90-2020.xlsx) (application date: July 10, 2021). [In Ukrainian].

8. Education index: United nations development programme URL: <http://www.hdr.undp.org/en/indicators/103706>. (application date: July 10, 2021). [In English].

9. Gross domestic product of Ukraine from 2012 to 2021: Official site of the Ministry of Social Policy of Ukraine. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (application date: July 10, 2021). [In Ukrainian].

10. USA Inflation calculator URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (application date: July 10, 2021). [In Ukrainian].

11. Poland GDP Statistics URL: <https://knoema.ru/atlas/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D1%88%D0%B0%D0%92%D0%92%D0%9F> (application date: July 10, 2021). [In Ukrainian].

12. Estonia GDP Statistics URL: <https://knoema.ru/atlas/%D0%AD%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D1%8F%D0%92%D0%92%D0%9F> (application date: July 10, 2021). [In Ukrainian].

13. Hungary GDP Statistics URL: <https://knoema.ru/atlas/%D0%92%D0%B5%D0%BD%D0%B3%D1%80%D0%B8%D1%8F%D0%92%D0%92%D0%9F> (application date: July 10, 2021). [In Ukrainian].

14. What changes await military education: Army Inform official website. URL: <https://armyinform.com.ua/2020/04/yaki-zminy-chehayut-na-vijskovu-osvitu/> (application date: July 10, 2021). [In Ukrainian].

15. Bulavynets V., Zaklekta O. (n. d.). Income inequality in Ukraine: factors and current state. Electronic journal "Effective Economy". [In Ukrainian]. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5870> [In Ukrainian].

16. Holod N.M. (2009). Income distribution and poverty in transition economies. Lviv: publishing center by Ivan Franko. [In Ukrainian].

17. Gini 2020 index in the world: what was the gap between rich and poor: Analytical portal "Word and deed". URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/04/23/infografika/svit/index-dzhyni-2020-sviti-yakym-buv-rozryv-mizh-bahatym-bidnym-naselennyam>. (application date: July 10, 2021). [In Ukrainian].

18. COVID-19 to Add as Many as 150 Million Extreme Poor by 2021: World Bank Official Site URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/10/07/covid-19-to-add-as-many-as-150-million-extreme-poor-by-2021>. (application date: July 10, 2021). [In English].

19. Combating COVID-19 in Ukraine: Initial Poverty Impact Assessments: UNICEF Official site URL: [https://www.unicef.org/ukraine/media/5811/file/COVID%20impact%20on%20poverty%20ukr.pdf?fbclid=IwAR3rzhGYwVq7Au-jIRm-k939RsULvvt-LN9kRPT\\_OkZnZwXwJVJML1nEoqw](https://www.unicef.org/ukraine/media/5811/file/COVID%20impact%20on%20poverty%20ukr.pdf?fbclid=IwAR3rzhGYwVq7Au-jIRm-k939RsULvvt-LN9kRPT_OkZnZwXwJVJML1nEoqw). (application date: July 10, 2021). [In Ukrainian].

20. Ukraine remains in the top ten poorest countries – Bloomberg: Official site "Economic Truth". URL: <https://www.althoughda.com.ua/news/2017/03/3/622245>. (application date: July 10, 2021). [In Ukrainian].

Надійшла до редколегії 13.10.2021

A. Syzov, PhD in Economic Sci.

[alik\\_sizov@ukr.net](mailto:alik_sizov@ukr.net),

O. Koval, Postgraduate Stud. Scientific and Organizational Department of the Military Institute

[kovaloles@gmail.com](mailto:kovaloles@gmail.com)

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

## HUMAN POTENTIAL IN THE PART OF THE DEFENSE ECONOMY STATE

*The issue of human potential development as one of the main sources of human capital and intellectual work in the field of defense of the country and in the country as a whole is studied. The problems of loss of human potential at the stages of its creation by analyzing the socio-economic and military situation in Ukraine, including demographic changes, changes in gross domestic product, income inequality in comparison with some European countries, the principles of personnel policy in the Armed Forces of Ukraine, management and defense spending in terms of the share of the state budget in the field of defense. The results of the analysis indicate a high level of inequality among the population of Ukraine, low purchasing power, the fact that there is a large arrears of wages, which negatively affects the ability to reproduce human abilities, as well as problems with compliance with international norms and practices. defense. An imbalance in the income of the population between the poor and rich classes, as well as the absence of the middle class. It is determined that it is expedient to create a favorable investment climate for the citizens of Ukraine, change the model of socio-economic development for the use of human capital, development of science and innovation, attract foreign investment, support national producers, preserve and create new jobs, carry out educational reform. scientific specialties that will be relevant in the future, taking into account technological progress, combating income inequality, creating a "middle class", and providing opportunities for citizens to receive a decent reward for honest work. Despite the significant growth of economic indicators, Ukraine is still characterized by a high level of poverty. This problem is solved in developed countries through adequate and effective state policy in the field of economic security, support of the national producer, creation of favorable conditions for investment processes, jobs, ensuring adequate financial support in the field of health, education and science.*

**Keywords:** human potential, military potential, gross domestic product, economic security economic security, human capital.

## ПРАВО

УДК 340.12:396.2:347.96:343.162

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2021.48.50-53>

Ю. Боброва, д-р юрид. наук

juliatsymbal@ukr.net

ORCID ID 0000-0001-7511-3171

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

## ІНТЕГРАЦІЯ ГЕНДЕРНОЇ ПЕРСПЕКТИВИ У ПРАВОСУДДЯ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ

Сьогодні міжнародне та національне законодавство вимагає від нашої держави реалізації принципу гендерної рівності, що пов'язано з євроінтеграційним курсом розвитку української правової системи. Усе більшої популярності набувають гендерні дослідження в усіх сферах суспільного життя, не виключенням є і судова система. Судді, вирішуючи судові спори, надають правову оцінку вчинкам людей, отже, судові рішення є індикатором порушення законності та маркером дотримання суспільством демократичних принципів держави. Отож суди мають можливість забезпечувати доступ до справедливості та усувати дискримінацію за ознакою статі за допомогою гендерного підходу. Вони володіють величезним потенціалом можливостей виправлення формальної, матеріальної та структурної нерівності через ухвалення судових рішень, що дає практичну можливість втілити гендерну симетрію в правову реальність. Розглянуто механізм інтеграції гендерної перспективи у правосуддя як комплекс заходів (інституційна політика) із забезпечення рівності перед законом і судом за ознакою статі; під час звернення до суду та рівності в доступі до професії судді, суддівської винагороди, кар'єрного зростання, участі в суддівському врядуванні та самоврядуванні, а також забезпеченні охорони материнства, у справедливому як для чоловіків, так і для жінок балансі між роботою та сім'єю тощо. Запропоновано інтегральне сутнісне розуміння гендерної перспективи як реальне, практичне застосування та реалізація відповідних заходів, проведення певних дій задля досягнення гендерної рівності; у забезпеченні залучення гендерних питань до системи правосуддя та розуміння як гендерна ідентичність впливає на правовий статус учасників судового розгляду. Наслідком інтеграції гендерної перспективи у правосуддя є зміцнення гендерної рівності в усіх аспектах суддівської діяльності, оскільки суди та судді – це агенти змін, які, застосовуючи закон, дають можливість людям відчувати себе рівними у власній державі.

**Ключові слова:** гендерна перспектива, інтеграція, суд, суддя, правосуддя.

**Постановка проблеми.** Сучасна актуалізація "гендерних питань" зумовлена необхідністю нівелювання дисбалансу між нормативним визначенням гендерної рівності і реальними сучасними соціальними процесами, що характеризуються збереженням гендерних диспропорцій майже в усіх сферах суспільного життя, де не є винятком і судова система. Ще в 1972 р. ООН визначила термін "врахування гендерної проблематики" (або "впровадження гендерної перспективи") як процес аналізу наслідків будь-якого запланованого заходу для жінок та чоловіків, зокрема наслідків законодавства, політики або програм, у всіх сферах та на всіх рівнях. Ця стратегія спрямована на те, аби проблеми та досвід жінок і чоловіків стали невід'ємним аспектом діяльності з розробки, виконання, моніторингу та оцінки політики і програм у всіх політичних, економічних та суспільних сферах, аби жінки та чоловіки рівною мірою користувалися результатами цієї діяльності та не зберігалась нерівність. Кінцевою метою є досягнення гендерної рівності. На сьогодні термін "гендерна перспектива" розуміється в більш широкому значенні, ніж зосередження уваги виключно на чоловіках та жінках, а саме, як спосіб з'ясування або аналізу впливу гендеру на можливості, соціальні ролі та взаємодію людей. Цей спосіб з'ясування впливу гендеру дозволяє провести гендерний аналіз, а згодом впровадити гендерну перспективу до будь-якої запропонованої програми, політики або організації [1].

У літературі часто підіймається питання інтеграції гендерної перспективи, але в секторі безпеки та оборони, освіти, політиці, бюджетуванні тощо; 7 лютого 2020 р. затверджено Інструкцію щодо інтеграції гендерних підходів під час розроблення нормативно-правових актів. Аналізована проблематика актуальна в різних сферах суспільного життя, однак належною мірою не торкається сектору правосуддя. Вона відсутня і в Стратегії розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021–2023 рр., яка визначає основні засади і напрями подальшого сталого функціонування та розвитку системи правосуддя з урахуванням кращих міжнародних стандартів і практик; пріоритети вдосконалення положень законодавства у сфері судоустрою, статусу суддів,

судочинства та інших інститутів правосуддя, а також впровадження невідкладних заходів для забезпечення позитивних зрушень у функціонуванні відповідних правових інститутів [2]. У документі, який містить ключові положення реформування судової системи, на жаль відсутня жодна згадка про необхідність інтеграції гендерної перспективи в правосуддя. За таких обставин актуальності набуває дослідження інституційної політики з інтеграції гендерної перспективи в правосуддя та розробка конкретних рекомендацій для її впровадження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Гендерну проблематику досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці-гендеристи – Дж. Анкер, С. Айвазова, Р. Айслер, Н. Анішук, Т. Бек, Т. Бендас, Н. Болотіна, М. Буроменський, Т. Веблен, О. Вороніна, В. Глинаний, О. Дашковська, К. Делфі, Л. Завадська, Л. Кормич, О. Кулачек, Н. Лавріненко, І. Лаврінчук, К. Левченко, Л. Леонтьєва, О. Матвієнко, Н. Оніщенко, Л. Петришина, Н. Пушкарьова, С. Полєніна, З. Ромовська, Л. Смоляр, О. Сулова, М. Томашевська, О. Уварова, Г. Христова та інші.

**Мета статті.** На підставі аналізу інтегрального поняття "гендерна перспектива" дослідити необхідність її інтеграції в правосуддя з урахуванням викликів сьогодення.

**Виклад основного матеріалу.** Відповідно до визначення Європейського інституту гендерної рівності інтеграція гендерних питань потребує як інтеграції гендерної перспективи до змісту різних політик, так і вирішення проблеми представництва жінок і чоловіків у цій сфері політики. Отже, окрім аналізу та внесення змін до конкретної політики, необхідно відобразити рівне представництво жінок в установах та органах, які приймають рішення [3].

У широкому розумінні ООН жінки визначають, що, інтегруючи гендерну перспективу, не можна покладатися на поширені стереотипні уявлення про те, "якими є" конкретні жінки, чоловіки або люди з іншими видами гендерної ідентичності та гендерного самовираження. Наприклад, молоді маргіналізовані в соціально-економічному плані чоловіки, зокрема представники етнічних меншин, можуть стереотипно вважатися жорстокими особами та

злочинцями. У свою чергу, стереотипні уявлення про молодих жінок і дівчат як про осіб, які переважно є жертвами, може призвести до того, що вони перебуватимуть на другорядних ролях та будуть позбавлені можливості брати активну участь у суспільному житті, а говорити за них будуть інші люди. Для того, аби зрозуміти їхні потреби, необхідний ретельний та фактологічно обґрунтований гендерний аналіз. Гендерний аналіз – це критичне дослідження того, як відмінності в гендерних ролях, видах діяльності, потребах, можливостях та правах впливають на жінок, чоловіків, дівчат і хлопців, а також на осіб з іншими видами гендерної ідентичності та різним досвідом у тій сфері, яку регулює певна політика, в певній ситуації або умовах [1].

З урахуванням вищенаведеного інтегральне сутнісне розуміння гендерної перспективи, на наш погляд, вбачає реальне практичне застосування та реалізацію відповідних заходів, проведення певних дій задля досягнення гендерної рівності (інституційна політика); у забезпеченні залучення гендерних питань у всіх аспектах системи правосуддя та розумінні того, як гендерна ідентичність впливає на правовий статус учасників судового розгляду. Термін "інтеграція" разом з гендерною перспективою вживається для підсилення значення врахування гендеру як такого.

Ураховуючи, що за даними Global Gender Gap Report (Індексу гендерного розриву–2021) цього року Україна посіла 74 місце в рейтингу, опустившись на 15 позицій (59 місце в 2020 р.), можемо впевнено говорити, що інтеграція гендерної перспективи потребує справді активних дій як з боку держави і суспільства, так і кожного з нас зокрема.

З погляду держави у Національному плані дій з виконання рекомендацій, викладених у заключних зауваженнях Комітету ООН з ліквідації дискримінації щодо жінок до 2021 р. урядом визначено конкретні заходи, як-то:

- забезпечити правосуддя з гендерно-чутливим підходом; виконати зобов'язання щодо попередження, розслідування та покарання злочинів проти жінок та дівчат;
- не застосовувати амністію за злочини, пов'язані з сексуальним насильством під час конфлікту;
- долучати жінок до процесу переговорів щодо припинення, особливо на рівні прийняття рішень;
- проводити обов'язкові систематичні навчання правоохоронних органів та військових щодо прав жінок;
- привести у відповідність з міжнародними стандартами визначення зґвалтування, додавши до нього не лише фізичне насильство, але й зловживання владою, страх психологічного насильства, шантаж та утримання в неволі;
- забезпечити адекватну медичну допомогу та доступ до правосуддя для жертв сексуального насильства, внутрішньо переміщених жінок та інших вразливих груп жінок;
- узгодити термінологію антидискримінаційного законодавства;
- проводити політику та програми державного апарату, націлені на гендерну рівність [4].

Окрім наведеного, виконання Державної соціальної програми забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2021 р. дасть змогу здійснити ще й такі заходи:

- 1) удосконалити нормативно-правову базу у сфері забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, узгодити її з міжнародними стандартами та законодавством ЄС;
- 2) створити умови й можливості для паритетної участі жінок і чоловіків у прийнятті політичних, економічних та соціальних рішень;

3) підвищити рівень поінформованості роботодавців з питань запровадження міжнародних стандартів рівності працівників у сфері праці;

4) створити належні умови для забезпечення жінкам і чоловікам можливості суміщати трудову діяльність із сімейними обов'язками;

5) підвищити рівень поінформованості населення з питань рівного розподілу сімейних обов'язків і відповідальності між жінками та чоловіками щодо виховання дитини;

6) підвищити рівень компетенції фахівців із питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків;

7) забезпечити впровадження до навчальних програм стандартів гендерної освіти;

8) забезпечити проведення інформаційних кампаній за участю засобів масової інформації, закладів культури і навчальних закладів з метою подолання стереотипних уявлень про роль жінки та чоловіка;

9) удосконалити механізм реагування на факти дискримінації за ознакою статі [5].

Глобальне узагальнювальне дослідження ООН – Посилення національних механізмів забезпечення гендерної рівності та розширення можливостей жінок [6] визначило перелік чинників, які обумовлюють успішність механізмів забезпечення гендерної рівності (на національному рівні, проте вони також цілком застосовні та доречні на регіональному й місцевому рівнях):

- зобов'язання всіх міністерств переглянути свою політику та програми з урахуванням гендерних аспектів; покладання відповідальності за виконання цього зобов'язання на найвище керівництво;
- міжміністерська координаційна структура для моніторингу поступу та зв'язків із зацікавленими сторонами;
- залучення відповідних зовнішніх зацікавлених сторін, як-от: центри гендерних/жіночих студій та досліджень; наукові й освітні заклади; приватний сектор; ЗМІ; громадські об'єднання, особливо жіночі організації; інші представники громадянського суспільства;
- можливості для розбудови потенціалу з метою підвищення обізнаності державних посадовців і службовців з проблематикою гендерної рівності;
- забезпечення врахування гендерних аспектів у ході реформування законодавства з питань сім'ї, зайнятості, соціального забезпечення, оподаткування (податком на доходи фізичних осіб), освіти, а також запровадження позитивних дій для підвищення статусу жінок і сприяння створенню культури гендерної рівності;
- достатність бюджетних ресурсів та професійної спроможності;
- наявність інструментів для розробки стратегій інтеграції гендерного виміру та відповідної методики.

Отож, на національному рівні визначено практичні, конкретні дії, що покликані забезпечити реалізацію гендерної рівності, що охоплюються поняттям "гендерна перспектива".

Із назви статті виникає запитання: навіщо нам інтегрувати гендерну перспективу в правосуддя? Відповідь однозначна і проста – тому що державою на судову владу покладено обов'язок забезпечувати рівність (у т. ч., і за статевою ознакою) шляхом відправлення правосуддя, через встановлення об'єктивної істини у справі.

Безумовно, інтеграція гендерної перспективи в правосуддя вбачає рівність у доступі до професії судді, суддівської винагороди, кар'єрного зростання, участі в суддівському врядуванні та самоврядуванні, а також забезпеченні охорони материнства, у справедливому як для чоловіків, так і для жінок, балансі між роботою та сім'єю. Вона також охоплює аналіз впливу гендерних стереотипів, специфічних робочих проблем і навантажень, а та-

кож виконання батьківських і сімейних функцій на можливості професійного шляху в правосуддя, відправлення судочинства і кар'єрного зростання суддів-жінок та суддів-чоловіків. Її врахування передбачає можливості за рішенням кожного конкретного колективу суду скоротити тривалість робочого дня для суддів-батьків, коригувати графік роботи, враховувати гендерний критерій при визначенні суддівського навантаження та спеціалізації суддів з розгляду певних категорій справ, індивідуальних можливостей для відпочинку, особливо тих, котрі мають малолітніх чи неповнолітніх дітей.

Головним з аспектів гендерної перспективи в судочинстві є визначення бар'єрів доступу до правосуддя через гендерний аналіз ряду характеристик сторін: стать, вік, соціальна приналежність, рівень матеріального забезпечення тощо. Під час вирішення справ вона означає юридичний аналіз справ відповідно до принципу рівності (жінки та чоловіки не є однорідними групами; вони мають різний досвід, потреби, цінності, а також різні можливості) з вирішенням таких питань, як:

- чи зазнала котрась зі сторін шкоди за ознакою статі?
- які засоби правового захисту могли б найкраще забезпечити відшкодування такої шкоди?
- які засоби були б найбільш корисними для усунення гендерної нерівності в подальшому?
- чи проведений суддею правовий аналіз правовідносин повністю позбавлений існуючих стереотипів?
- чи прийнято до уваги побажання жертви під час вирішення питання про форму і розмір відшкодування шкоди?

У кожній конкретній справі судові засоби правового захисту мають бути необхідними і достатніми для усунення "гендерного правопорушення" та відшкодування завданої ним шкоди. Як наслідок суддя, працівник суду повинен усвідомлювати власну гендерну ідентичність, а також вплив гендерних стереотипів на формування гендерних уявлень і цінностей під час відправлення судочинства в усіх учасників судового розгляду, а також встановлювати об'єктивну істину в спорах з обов'язковим урахуванням гендерних особливостей; бачити можливості впровадження гендерної компетенції для практичної реалізації принципу гендерної рівності.

Тільки комплекс заходів з інтеграції гендерної перспективи в правосуддя може дати реальні позитивні результати з досягнення гендерної рівності в правосудді. На наш погляд, урахуовуючи виклики сьогодення, він повинен охоплювати такі дії:

- долучити експертів з гендерних питань до складу Комісії з питань правової реформи при Президентові України та Комітетів з питань правової політики та з питань правоохоронної діяльності Верховної Ради України;
- долучити експертів з гендерних питань до складу Вищої кваліфікаційної комісії суддів України і Вищої ради правосуддя та враховувати їхній досвід у вирішенні гендерно зумовлених питань;
- передбачити квоти з метою забезпечення рівного представництва суддів-жінок у складі Ради суддів України;
- включити гендерну складову до кожного етапу організації та навчання кандидатів на посаду судді та діючих суддів;
- інтегрувати цінності рівності та відсутності дискримінації в ході судової реформи задля поступової трансформації мислення суддів, працівників судів, громадськості та переходу на європейські цінності, гендерну культуру;
- враховувати потреби суддів з дітьми та літніми родичами, що потребують догляду під час розподілу судово

вого навантаження, обрання спеціалізації суддів з розгляду судових справ, обрання на посаду слідчого судді, надання чергової, додаткової чи інших відпусток;

- інтегрувати цінності рівності та відсутності дискримінації при здійсненні керівництва та адміністрування в судах;
- інтегрувати гендерні компоненти при вдосконаленні системи юридичної освіти та підготовки персоналу для судів;
- враховувати гендерний критерій при доборі на посаду судді;
- організувати розгорнутий збір статистичних даних гендерно-чутливої судової статистики;
- враховувати необхідність збільшення чисельності жінок (у т. ч., на керівних посадах) та покращення доступу до кар'єрних можливостей суддів-жінок в управлінні судами;
- забезпечити створення механізмів контролю з боку омбудсмена України за реалізацією законодавства з питань забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків у секторі правосуддя;
- організувати наукових та експертних досліджень з гендерної проблематики суддівської діяльності;
- використання усталених практик аналізу стратегій, програм, політик інтеграції гендерної перспективи в правосуддя.

На нашу думку, декларований державою комплекс заходів щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків є теоретичним механізмом реалізації принципу гендерної рівності, у тому числі, і в судовій системі, однак в реальності, на практиці, на наш погляд, він майже неіснуючий. Як показує досвід вивчення досліджуваного питання, корінь проблеми слід шукати ще й у тому, що нині у навчальних програмах майбутніх правників відсутні предмети, які б формували у студентів гендерне бачення суспільства, розуміння гендерного паритету та участь кожного із нас у реалізації принципу гендерної рівності задля розбудови демократичної держави та реалізації верховенства права.

**Висновки.** Таким чином, інтеграція гендерної перспективи в правосудді покликана забезпечити гендерну рівність у самій судовій системі; реалізувати принцип гендерної рівності судами, сприяючи верховенству права та рівному доступу до правосуддя. Тільки трансформація усталеного бачення механізму відправлення судочинства, який пронизаний проблемою суспільних стереотипів, узагальнених уявлень про характеристики, ролі, якості чоловіків та жінок, які переносяться на конкретного індивіда і під час судового розгляду, саме з урахуванням гендерного компоненту, сприятиме покращенню якості відновлення порушених унаслідок статевої дискримінації прав.

#### Список використаної літератури

1. Миртінен Г. Управління сектором безпеки, реформа сектора безпеки та гендерні питання : зб. інф.-метод. мат-ів / Г. Миртінен // Гендерні питання у секторі безпеки. – Женева : DCAF, ОБСЄ/БДІПЛ, ООН Жінки, 2019. URL: <https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Tool%201%20UA.pdf> (дата звернення: 29.09.2021).
2. Про Стратегію розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021–2023 роки : Указ Президента України від 11 червня 2021 р. № 231/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2312021-39137> (дата звернення: 29.09.2021).
3. Сучасні тенденції розвитку і практики гендерно орієнтованого бюджетування на світовому, європейському та національному рівнях: тези вебінарів. Київ, 2020. 132 с. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/Сучасні\\_тенденції\\_розвитку\\_і\\_практики\\_ГОБ.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Сучасні_тенденції_розвитку_і_практики_ГОБ.pdf) (дата звернення: 29.09.2021).
4. Національний план дій з виконання рекомендацій, викладених у заключних зауваженнях Комітету ООН з ліквідації дискримінації щодо жінок до 2021 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-go-planu-dij-z-vikonannya-rekomo-zhinok-do-vosmoji-periodichnoi-dopovidy-ukrayini-pro-vikonannya-konvenciyi-pro-likvidaciyu-vsih-form-diskriminaciyi-shchodo-zhinok-na-period-do-2021-roku> (дата звернення: 30.09.2021).

5. Державна соціальна програма забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2021 року : Постанова КМ України від 11 квіт. 2018 р. № 273. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/gu/273-2018-%D0%BF> (дата звернення: 30.09.2021).

6. Глобальне узагальнююче дослідження ООН – Посилення національних механізмів забезпечення гендерної рівності та розширення можливостей жінок (ООН Жінки, 2010). URL: [http://www.un.org/womenwatch/daw/TechnicalCooperation/GLOBAL\\_SYNTHESIS\\_REPORT\\_Dec%202010.pdf](http://www.un.org/womenwatch/daw/TechnicalCooperation/GLOBAL_SYNTHESIS_REPORT_Dec%202010.pdf) (дата звернення: 30.09.2021).

#### References

1. Myrtilinen H. Security Sector Management, Security Sector Reform and Gender Issues: Coll. inf.-method. materials "Gender issues in the security sector". Geneva: DCAF, OSCE / ODIHR, UN Women, 2019. Retrieved from <https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Tool%201%20UA.pdf>

2. On the Strategy for the Development of the Justice and Constitutional Judiciary for 2021-2023. Decree of the President of Ukraine; Strategy on June 11, 2021 № 231/2021. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/2312021-39137> [in Ukrainian].

3. Current trends and practices of gender budgeting on global, European and national levels: Abstracts of webinars. Kyiv: Vivario, 2020. 132 pages. Retrieved from [https://mof.gov.ua/https://mof.gov.ua/storage/files/Сучасні\\_тенденції\\_розвитку\\_і\\_практики\\_ГОБ.pdf](https://mof.gov.ua/https://mof.gov.ua/storage/files/Сучасні_тенденції_розвитку_і_практики_ГОБ.pdf) [in Ukrainian].

4. National Action Plan to implement the recommendations set out in the concluding observations of the UN Committee on the Elimination of Discrimination against Women by 2021. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-go-planu-dij-z-vikonannya-rekomo-zhinok-do-vosmoyi-periodichnoyi-dopovidi-ukrayini-pro-vikonannya-konvencyi-pro-likvidaciyu-vsih-form-diskriminaciyi-shchodo-zhinok-na-period-do-2021-roku> [in Ukrainian].

5. State social program to ensure equal rights and opportunities for women and men until 2021: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine; Program, Passport, Events on April 11, 2018 № 273 [in Ukrainian].

6. UN Global Comprehensive Study – Strengthening National Mechanisms for Gender Equality and Women's Empowerment (UN Women, 2010). Retrieved from [http://www.un.org/womenwatch/daw/TechnicalCooperation/GLOBAL\\_SYNTHESIS\\_REPORT\\_Dec%202010.pdf](http://www.un.org/womenwatch/daw/TechnicalCooperation/GLOBAL_SYNTHESIS_REPORT_Dec%202010.pdf) [in Ukrainian].

Надійшла до редколегії 07.10.21

Yu. Bobrova, Dr of Juridical Sci.

juliatsymbal@ukr.net

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

### GENDER MAINSTREAMING IN JUSTICE: CURRENT CHALLENGES

*Today, international and national legislation requires Ukraine to ensure and implement the principle of gender equality in all spheres of public life, which is related to the European integration course of the Ukrainian legal system. In connection with the above, gender studies are becoming increasingly popular in all spheres of public life, and the judiciary is no exception. This is due to the fact that judges, in their daily activities, in resolving litigation, give a legal assessment of people's actions. Thus, court decisions are a kind of indicator of the rule of law and a marker of society's compliance with democratic principles of the state. Thus, courts have the opportunity to ensure access to justice and eliminate gender discrimination through a gender approach. They have a huge potential to correct formal, material and structural inequalities through court decisions, which provides a practical opportunity to translate gender symmetry into legal reality. The article considers the mechanism of gender mainstreaming in justice as a set of measures (institutional policy) to ensure equality before the law and the court on the basis of gender; access to justice and equality in access to the profession of judge, judicial remuneration, career advancement, participation in judicial governance and self-government, and maternity protection, in a fair work-life balance for both men and women. it, etc. An integrated essential understanding of the gender perspective as a real, practical application and implementation of appropriate measures, carrying out certain actions to achieve gender equality is proposed; in ensuring gender mainstreaming in all aspects of the justice system and understanding how gender identity affects the legal status of litigants (institutional policy). The integration of a gender perspective into the judiciary is the strengthening of gender equality in all aspects of the judiciary, as judges and judges are agents of change who, through the application of the law, enable people to feel equal in their own country.*

**Keywords:** gender perspective, integration, court, judge, justice.

## ЕТАПИ РОЗВИТКУ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

*Здійснено науково-правове дослідження етапів розвитку правового забезпечення стратегічних комунікацій ЗС України, а також чинного законодавства і підзаконних нормативно-правових актів у відповідній сфері. Досліджено поняття стратегічних комунікацій в національному законодавстві України. Констатовано, що розвиток правового забезпечення стратегічних комунікацій ЗСУ здійснюється під впливом глобалізації, розвитку цифрових технологій, широкого використання соціальних мереж, прискорення віртуалізації світу через пандемію COVID-19, швидкого поширення інформації та зростання рівня загроз в інформаційній сфері під час "гібридної" агресії. Запропоновано етапи розвитку правового забезпечення стратегічних комунікацій ЗСУ, зокрема: 1 етап, 2010–2014 роки – закладення основ стратегічних комунікацій; 2 етап, 2014–2015 роки – період розвитку стратегічних комунікацій; 3 етап, 2016 рік – по теперішній час – інституалізація стратегічних комунікацій ЗСУ. Систематизовано нормативно-правові акти, які регулюють використання комунікативних можливостей ЗСУ. Виділено особливості розвитку правового забезпечення стратегічних комунікацій ЗСУ та обґрунтовано необхідність подальших наукових досліджень у цій сфері. Наголошено на необхідності вдосконалення державного та військового управління у напрямі комунікацій, внесення змін до чинного законодавства з корегуванням, переосмислення термінів та визначень щодо стратегічних комунікацій, прийняття нових нормативно-правових актів згідно з принципами, стандартами і передовим досвідом держав-членів НАТО та Європейського Союзу.*

**Ключові слова:** комунікація, стратегічні комунікації, етапи, правове забезпечення, ЗСУ, загрози, інформаційна політика.

**Постановка проблеми.** Особливості розвитку інформаційних технологій в умовах глобалізації значною мірою підвищують рівень викликів і загроз в інформаційній сфері, що, у свою чергу, потребує посилення ролі держави в забезпеченні захисту інформаційного простору [1]. Питання реалізації ефективної інформаційної політики в багатьох аспектах базується на стратегічних комунікаціях, зокрема, у процесах популяризації та формування позитивного іміджу України з метою захисту її політичних, економічних та соціально-культурних інтересів.

Від початку збройної агресії Російської Федерації проти України виникли нові загрози інформаційній безпеці держави. Противник активно почав застосовувати інформаційну агресію та дезінформаційні кампанії. Україна на той час не могла забезпечити ефективне реагування на агресивну пропаганду РФ. Це було пов'язано, у тому числі, з невідповідністю чинного законодавства особливостям інформаційної війни. Нова реальність диктувала нові підходи до протидії "гібридній" агресії противника. Однак станом на 2014 р. у державі не було створено єдиної системи координації заходів з реалізації інформаційної політики України, тому постала необхідність підвищення ефективності системи стратегічних комунікацій ЗС України, що зумовлює необхідність більш глибоких досліджень у цьому напрямі.

Актуальність дослідження також обумовлена недостатньою на сьогодні спроможністю системи стратегічних комунікацій ЗС України забезпечувати належний захист в умовах деструктивного інформаційного впливу, а також потребою її подальшої розбудови. А зрозуміти сутність будь-якого явища чи процесу можливо лише шляхом вивчення правової природи та аналізу його еволюції, що дозволяє визначити значущість впливу різних умов та чинників на формування явища, утворення тих чи інших його специфічних характеристик, а також закономірностей і тенденцій його розвитку [2, с. 26].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання дослідження стратегічних комунікацій ЗС України охоплюють широкий спектр наукового пошуку, зокрема, у контексті державного управління, публічного управління, психології, політології, при цьому праці майже не охоплюють вивчення вказаної категорії з правового погляду. Наприклад, аспекти стратегічних комунікацій досліджували у своїх працях такі зарубіжні науковці, як: Р. Крейг,

Г. Лассуел, Ю. Хабермас, К. Халлахан, а також вітчизняні учені – А. Баровська, Є. Гарькавий, Т. Дзюба, Д. Дубов, А. Іващенко, І. Іжutowa, О. Капштик, В. Кушнір, Г. Почепцов, О. Сальнікова, Т. Сивак, М. Шклярчук та інші. Однак згадані вище науковці розкривають переважно окремі аспекти стратегічних комунікацій і лише в контексті вирішення поставлених ними наукових завдань, залишаючи поза увагою історичні етапи правового забезпечення розвитку стратегічних комунікацій. З аналізу наукової літератури встановлено, що сегмент етапів розвитку стратегічних комунікацій ЗСУ ще не став предметом наукового дослідження.

**Мета статті** полягає у визначенні етапів розвитку правового забезпечення стратегічних комунікацій ЗС України, наданні характеристики їхньої сутності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сьогодні комунікація відіграє дедалі більшу роль у процесах державотворення та діалогу владних інститутів з громадянським суспільством. Ефективна комунікація між органами державної влади та громадянським суспільством є важливим проявом демократичного розвитку країни. Беззаперечно, що державне управління не може бути організоване належно без існування комунікації, у тому числі, це стосується військового управління у ЗСУ.

Розвиток правового забезпечення стратегічних комунікацій ЗС України здійснюється під впливами глобалізації, розвитку цифрових технологій, широкого використання соціальних мереж, прискорення віртуалізації світу через пандемію COVID-19, швидкого поширення інформації та зростання рівня загроз в інформаційній сфері під час "гібридної" агресії. Указані фактори перебувають у нерозривному зв'язку зі становленням стратегічних комунікацій, зокрема, оптимізації та підвищення рівня продуктивності використання каналів комунікації, формування стійких механізмів взаємодії цільових аудиторій та комунікаційних каналів, а також системного моніторингу й аналізу інформаційного поля за результатами поширення стратегічного наративу. На сьогодні серед дослідників у науковій літературі не відбувалося дослідження і висвітлення етапів розвитку правового закріплення стратегічних комунікацій.

На нашу думку, історію правового забезпечення стратегічних комунікацій ЗСУ можна поділити на основні ухвалені на державному рівні пріоритетів і напрямів розвитку ЗС України з урахуванням найбільш істотних

змін у правовому контексті. Вважаємо, що генеза розвитку правового закріплення правового забезпечення стратегічних комунікацій ЗСУ охоплює три етапи.

*1 етап, 2010-2014 роки – закладення основ стратегічних комунікацій.* Загалом процес становлення стратегічних комунікацій охоплює короткий період історії України. На нашу думку, початкові витoki і спроби побудови системи комунікативних стратегій на законодавчому рівні розпочалися в 2010 р., коли Кабінет Міністрів України схвалив Концепцію проекту Закону України "Про основні засади державної комунікативної політики". Однак і досі такий закон не розроблений і не прийнятий. На цьому етапі відбувалося фрагментарне правове закріплення комунікацій в органах публічної влади, зокрема, у діяльності Верховної Ради України та судової гілки влади [3, с. 158]. Фактично цими подіями відбулося створення передумов та закладення основ правового забезпечення стратегічних комунікацій. Відтоді стало зрозумілим, що цей процес лише розпочався.

*2 етап, 2014-2015 роки – період розвитку стратегічних комунікацій.* На нашу думку, цей етап починається з активізації питання створення системи стратегічних комунікацій, що відбулася в 2014 р. у межах, ухвалених на саміті НАТО в Уельсі рішень щодо підтримки України в умовах агресії Російської Федерації. Альянс висловив готовність надати консультативну, практичну та матеріально-технічну допомогу Україні, у тому числі, розглянути питання щодо започаткування проекту створення загальнодержавного центру стратегічних комунікацій і ситуаційних центрів у складі ключових органів влади. Ще одним фактором впливу на розвиток правового забезпечення стратегічних комунікацій було запровадження у Стратегії сталого розвитку "Україна-2020" технологій стратегічних комунікацій [4]. У подальшому менш ніж за рік у Стратегії національної безпеки України були визначені нові загрози інформаційній безпеці держави: ведення інформаційної війни проти України та відсутність цілісної комунікативної політики держави, що може призвести до формування російськими засобами масової комунікації спотвореної інформаційної картини світу [5].

Важливим кроком до формування системи стратегічних комунікацій стало підписання у вересні 2015 р. Дорожньої карти Партнерства у сфері стратегічних комунікацій між Радою національної безпеки й оборони України та Міжнародним секретаріатом НАТО, де були визначені загальні цілі та завдання, формат співпраці, джерела фінансування й очікувані результати, а саме: розвиток здатності України здійснювати ефективні комунікації, що допоможуть забезпечити тіснішу взаємодію між усіма зацікавленими урядовими і неурядовими суб'єктами [6]. Імплементация Дорожньої карти Партнерства започаткувала формування сучасної та ефективної системи стратегічних комунікацій у державі. Передусім розпочався процес внесення змін до нормативно-правових документів загальнодержавного значення [7, с. 17].

Однією зі знакових подій, яка визначально вплинула на розвиток правового забезпечення стратегічних комунікацій, стало закріплення в національному законодавстві терміну "стратегічні комунікації". Уперше зазначена правова категорія була визначена в новій редакції Воєнної доктрини України, затвердженої Указом Президента України від 24 вересня 2015 р. № 555/2015 як "скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків з громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави" (втратила чинність на підставі Указу Президента України від 25 березня 2021 року № 121/2021) [7]. Окрім того, у Воєнній доктрині було зазначено, що

для досягнення переваги над воєнним противником необхідно посилити заходи з реалізації державної інформаційної політики на тимчасово окупованій противником території і міжнародній арені, а інформаційну складову воєнної безпеки забезпечувати шляхами запровадження ефективної системи заходів стратегічних комунікацій, створення єдиної стратегії комунікацій суб'єктів сектора безпеки та оборони, визначення єдиного органу для координації та контролю її реалізації [8]. Саме із цими подіями ми пов'язуємо завершення другого етапу розвитку правового забезпечення стратегічних комунікацій ЗСУ, що характеризується закріпленням на законодавчому рівні правової категорії "стратегічні комунікації".

*3 етап, 2016 рік – по теперішній час – інституалізація стратегічних комунікацій ЗСУ.* На цьому етапі ухвалюються документи, які в подальшому будуть реалізовані на державному рівні. У 2016 р. Міністерство інформаційної політики представило план міжвідомчої взаємодії у сфері стратегічних комунікацій. Ключовими агенціями, які долучені до процесу, були визначені Адміністрація Президента, Апарат Ради національної безпеки та оборони, Секретаріат Кабінету Міністрів, Міністерство інформаційної політики та Міністерство закордонних справ [9]. Нормативним актом, у якому створення та впровадження системи стратегічних комунікацій у ЗС України визначається одним із основних напрямів ефективного розвитку в сучасних умовах, стала Концепція розвитку сектора безпеки та оборони України, затверджена Указом Президента України від 14 березня 2016 р. № 92/2016 [10]. У подальшому, на початку 2017 р., у Доктрині інформаційної безпеки життєво важливим інтересом суспільства і держави в інформаційній сфері було визначено розвиток системи стратегічних комунікацій України, а одним з основних пріоритетів державної політики в інформаційній сфері – побудову дієвої та ефективної системи стратегічних комунікацій [11].

Ще одним надбанням, яке безпосередньо вплинуло на розвиток правового забезпечення стратегічних комунікацій стало затвердження Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та ЗС України, у якій визначено, що пріоритетними завданнями розвитку стратегічних комунікацій мають стати набуття спроможностей, виявлення та реагування на загрози в інформаційній сфері, проведення інформаційних заходів не лише в інтересах Міністерства оборони та ЗС України, а й усіх складових сектора безпеки та оборони [12]. На необхідності запровадження технологій стратегічних комунікацій як дієвого інструменту вдосконалення системи державного управління відповідно до трансформацій в інформаційно-комунікаційному середовищі та реалізації комунікативної діяльності держави також наголошено в Стратегіях реформування державного управління України на 2016–2020 роки, 2022–2025 роки [13; 14].

З метою запровадження прийнятих у державах-членах НАТО принципів і підходів 12 жовтня 2020 р. начальником Генерального штабу ЗС України затверджено Доктрину зі стратегічних комунікацій [15]. Важливим етапом на шляху розвитку системи стратегічних комунікацій стало затвердження Стратегії публічної дипломатії та Комунікаційної стратегії Міністерства закордонних справ України [16; 17].

Ще одним кроком щодо правового забезпечення стратегічних комунікацій стало схвалення Кабінетом Міністрів України 15 вересня 2021 р. Концепції інформаційної безпеки України [18]. Питання розвитку ефективної системи стратегічних комунікацій, що забезпечить її стійкість та адаптивність до реагування на виклики та загрози, забезпечить і примножить суспільну довіру до

складових сил оборони, також передбачено в Стратегічному оборонному бюлетні, затвердженому указом Президента України від 17.09.2021 р. № 473/2021 [1].

Як бачимо, правове забезпечення стратегічних комунікацій ЗС України на цьому етапі характеризується ухваленням основоположних документів та утворенням інституційної структури стратегічних комунікацій ЗСУ, зокрема, Управління стратегічних комунікацій Апарату Головнокомандувача ЗС України, Навчально-наукового центру стратегічних комунікацій у сфері забезпечення національної безпеки та оборони.

Отже, досліджено етапи правового забезпечення стратегічних комунікацій ЗС України, що дозволяє виділити декілька особливостей такого розвитку. *По-перше*, розвиток правого забезпечення стратегічних комунікацій ЗС України здійснюється під впливом глобалізації, розвитку цифрових технологій, широкого використання соціальних мереж, прискорення віртуалізації світу через пандемію COVID-19, швидкого поширення інформації та зростання рівня загроз в інформаційній сфері під час "гібридної" агресії. *По-друге*, активізація розвитку правового забезпечення стратегічних комунікацій ЗСУ пов'язана з початком збройної агресії проти України, окупацією Автономної Республіки Крим, діяльністю незаконних збройних формувань на території України і деструктивними інформаційними впливами з боку РФ, що кардинально змінило погляди держави щодо інформаційної політики України та привело до активного впровадження системи стратегічних комунікацій з урахуванням досвіду країн-членів НАТО. *По-третє*, нормативні документи, що регулюють стратегічні комунікації ЗС України, містять здебільшого лише загальні положення, що, у свою чергу, потребує подальшого дослідження стратегічних комунікацій з метою розбудови та удосконалення їхнього правового забезпечення.

**Висновки.** Аналізуючи правове забезпечення в досліджуваній сфері, можна побачити, що на сьогодні ЗС України перебувають на шляху інституалізації стратегічних комунікацій. На законодавчому рівні прийнято ряд правових актів, які регулюють використання комунікативних можливостей. При цьому зазначені документи мають різну юридичну силу, прийняті різними суб'єктами правотворення, регулюють широкий спектр суспільних відносин, наголошуючи на пріоритетності стратегічних комунікацій, що, у свою чергу, ускладнює сприйняття та здійснення стратегічних комунікацій на належному рівні в практичній діяльності. На нашу думку, лише науково обґрунтований підхід до періодизації правового забезпечення стратегічних комунікацій з урахуванням реальних і потенційних загроз у воєнній сфері та фінансово-економічних можливостей держави дозволить сформувати ефективну систему стратегічних комунікацій ЗСУ в сучасному вимірі інформатизації суспільства. З огляду на зазначене вкрай важливо надалі інституалізувати, продовжувати досліджувати та нормативно закріплювати стратегічні комунікації в секторі безпеки та оборони України в цілому та розбудувати відповідну навчально-методичну базу у цій сфері. Окрім того, з 2014 р. по теперішній час в Україні відбулися значні військово-політичні та соціально-економічні зміни, постійно виникають нові загрози в інформаційній та кібернетичній сферах, що вимагає вдосконалення державного та військового управління в напрямі комунікацій, внесення змін до чинного законодавства з корегуванням, переосмисленням термінів та визначення щодо стратегічних комунікацій, прийняття нових нормативно-правових актів, зокрема, згідно із принципами, стандартами і передовим досвідом держав-членів НАТО та Європейського Союзу.

#### Список використаної літератури

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року "Про Стратегічний оборонний бюлетень України": Указ Президента України від 17 вересня 2021 р. № 473/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4732021-40121>. (дата звернення: 23.09.2021).
2. Бараненков В. В. Системный подход как важнейшее условие совершенствования законодательства о военной службе / В. В. Бараненков // Актуальные проблемы правового обеспечения прохождения военной службы в РФ. Сер.: Право в Вооруженных Силах – консультант. – Москва : За права военнослужащих, 2006. – Вып. 62. – С. 26.
3. Шопіна І.М. Стратегічні комунікації як правова категорія: поняття та розвиток / І.М. Шопіна // Наука і правоохорона, 2020. – № 2. – С. 158–165.
4. Про Стратегію сталого розвитку "Україна–2020": Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> (дата звернення: 13.06.2021).
5. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 р. "Про Стратегію національної безпеки України": Указ Президента України від 26 травня 2015 р. № 287/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287/2015#Text> (дата звернення: 23.09.2021).
6. Дорожня карта Партнерства у сфері стратегічних комунікацій між Радою національної безпеки і оборони України та Міжнародним секретаріатом НАТО. URL: [https://mfa.gov.ua/mediafiles/sites/nato/files/Roadmap\\_Ukr.pdf](https://mfa.gov.ua/mediafiles/sites/nato/files/Roadmap_Ukr.pdf) (дата звернення: 13.06.2021).
7. Основи стратегічних комунікацій у сфері забезпечення національної безпеки та оборони : навч. посіб. / О. Сальнікова, І. Іжугова, В. Кушнір та ін. – Київ : НУОУ імені Івана Черняховського, 2020. – 85 с.
8. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року "Про нову редакцію Военної доктрини України": Указ Президента України від 24 вересня 2015 р. № 555/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555/2015#Text> (втратила чинність на підставі Указу Президента України від 25 березня 2021 року № 121/2021) (дата звернення: 23.09.2021).
9. Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади. URL: <https://imi.org.ua/advice/praktichnyi-posibnik-dlya-pratsivnikiv-komunikatsiynih-struktur-v-organah-vladi-chastina-1-i2362> (дата звернення: 13.06.2021).
10. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 4 березня 2016 року "Про Концепцію розвитку сектора безпеки і оборони України": Указ Президента України від 14 березня 2016 р. № 92/2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92/2016#Text> (втратила чинність на підставі Указу Президента України від 25 березня 2021 року № 121/2021) (дата звернення: 23.09.2021).
11. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року "Про Доктрину інформаційної безпеки України": Указ Президента України від 25 лютого 2017 р. № 47/2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017#Text> (дата звернення: 13.06.2021).
12. Про затвердження Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України: наказ Міністерства оборони України від 22 листопада 2017 р. № 612. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17#Text> (дата звернення: 13.06.2021).
13. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016> (дата звернення: 13.06.2021).
14. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021> (дата звернення: 23.09.2021).
15. Доктрина зі стратегічних комунікацій. URL: [http://stratcom.nuou.org.ua/?page\\_id=2951](http://stratcom.nuou.org.ua/?page_id=2951) (дата звернення: 13.06.2021).
16. Стратегія публічної дипломатії Міністерства закордонних справ України на 2021–2025 роки : Наказ Міністерства закордонних справ від 24 березня 2021 р. URL: <https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%97/public-diplomacy-strategy.pdf> (дата звернення: 12.09.2021).
17. Комунікаційна стратегія Міністерства закордонних справ України. URL: <https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%97/communication-strategy.pdf> (дата звернення: 13.06.2021).
18. Концепція інформаційної безпеки України : проект. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017#Text> (дата звернення: 13.06.2021).

#### References:

1. On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of August 20, 2021 "On the Strategic Defense Bulletin of Ukraine": Decree of the President of Ukraine of September 17, 2021 № 473/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4732021-40121>. [in Ukrainian]
2. Baranenkova V.V. System approach as the most important condition for improving the legislation on military service. Actual problems of legal support of military service in the Russian Federation. Ser. "Law in the Armed Forces – a consultant." Moscow: For the rights of servicemen, 2006. Issue. 62. S. 26. [in Russian]



3. Shopina IM Strategic communications as a legal category: concept and development. Science and law enforcement. № 2. 2020. pp. 158-165. [in Ukrainian]

4. On the Sustainable Development Strategy "Ukraine – 2020": Decree of the President of Ukraine of January 12, 2015 № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>. [in Ukrainian]

5. On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of May 6, 2015 "On the National Security Strategy of Ukraine": Decree of the President of Ukraine of May 26, 2015 № 287/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287/2015#Text>. [in Ukrainian]

6. Roadmap for the Strategic Communications Partnership between the National Security and Defense Council of Ukraine and the NATO International Staff. URL: [https://mfa.gov.ua/mediafiles/sites/nato/files/Roadmap\\_Ukr.pdf](https://mfa.gov.ua/mediafiles/sites/nato/files/Roadmap_Ukr.pdf). [in Ukrainian]

7. Fundamentals of strategic communications in the field of national security and defense: textbook. way. / O. Salnikov, I. Izhutov, V. Kushnir and others. Kyiv: Ivan Chernyakhovsky NGO, 2020. 85 p. [in Ukrainian]

8. On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of September 2, 2015 "On the new version of the Military Doctrine of Ukraine": Decree of the President of Ukraine of September 24, 2015 № 555/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555/2015#Text>. (repealed by the Decree of the President of Ukraine of March 25, 2021 № 121/2021). [in Ukrainian]

9. A practical guide for employees of communication structures in government. URL: <https://imi.org.ua/advices/praktichniy-posibnik-dlya-pratsivnikivkomunikatsiy-nih-struktur-v-organah-vladi-chastina-1-i2362>. [in Ukrainian]

10. On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of March 4, 2016 "On the Concept of Development of the Security and Defense Sector of Ukraine": Decree of the President of Ukraine of March 14, 2016 № 92/2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92/2016#Text>. (repealed by the Decree of the President of Ukraine of March 25, 2021 № 121/2021). [in Ukrainian]

11. On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of December 29, 2016 "On the Doctrine of Information Security of Ukraine": Decree of the President of Ukraine of February 25, 2017 № 47/2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017#Text>. [in Ukrainian]

12. On approval of the Concept of Strategic Communications of the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine: Order of the Ministry of Defense of Ukraine of November 22, 2017 № 612. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17#Text>. [in Ukrainian]

13. Some issues of public administration reform in Ukraine: order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of June 24, 2016 № 474-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016>. [in Ukrainian]

14. Some issues of public administration reform in Ukraine: the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of July 21, 2021 №831-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021>. [in Ukrainian]

15. Doctrine of strategic communications. URL: [http://stratcom.nuou.org.ua/?page\\_id=2951](http://stratcom.nuou.org.ua/?page_id=2951). [in Ukrainian]

16. Strategy of public diplomacy of the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine for 2021-2025: Order of the Ministry of Foreign Affairs of March 24, 2021. URL: <https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%97/public-diplomacy-strategy.pdf>. [in Ukrainian]

17. Communication strategy of the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine. URL: <https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%97/communication-strategy.pdf>. [in Ukrainian]

18. The concept of information security of Ukraine: project. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017#Text>. [in Ukrainian]

Надійшла до редколегії 26.10.21

I. Ostapenko, PhD of Juridical Sci.

[inna\\_ostapenko@knu.ua](mailto:inna_ostapenko@knu.ua)

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

## STAGES OF DEVELOPMENT OF THE AFU STRATEGIC COMMUNICATIONS LEGAL SUPPORT

*The paper provides a scientific and legal analysis of the development stages of the legal support of the Armed Forces of Ukraine (AFU) strategic communications, as well as the analysis of the existing legislation, regulations and bylaws in the field. The research also focuses on the notion of strategic communication in the national legislation of Ukraine. The findings allow to stipulate that the development of the legal support of the AFU strategic communications is heavily influenced by globalization, rise of the digital technologies, widespread usage of social media, increased virtualization due to COVID-19 pandemic, rapid dissemination of information and an increased level of information-related threats as part of hybrid aggression. The development of the legal support of the Armed Forces of Ukraine (AFU) strategic communications is divided into the following stages: first stage, 2010-2014 – laying the foundations for the strategic communications; second stage, 2014-2015 – developing the strategic communications framework; third stage, 2016 – until now – institutionalizing the strategic communications in the Armed Forces of Ukraine. Characteristics of all stages have been identified. The paper establishes a systematic framework for the existing legislation that regulates the use of the strategic communications capabilities in the Armed Forces of Ukraine. Research findings substantiate the need for further studies in the field of the legal support of the AFU strategic communications. The research also highlights the need to improve the state and defense governance in the field of communications, amend the existing legislation to correct and restate the terms and definitions related to strategic communications and to adopt new legislation in accordance with the principles, standards and best practices of NATO and EU member-states.*

**Keywords:** communication, strategic communications, stages, legal support, Armed Forces of Ukraine, threats, information policy.

## ДОКТРИНАЛЬНА НОРМОТВОРЧИСТЬ ОРГАНІВ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ: ПРАВОВІ АСПЕКТИ ВАЛІДАЦІЇ

Проаналізовано правові (організаційно-теоретичні, порівняльно-прикладні, темпорально-термінологічні, легітимаційні, валідаційні) аспекти здійснення доктринальної нормотворчості органів військового управління ЗСУ у сфері бойової підготовки і застосування ЗС України та інших складових сил оборони України за призначенням, що має важливе значення на шляху до євроатлантичної інтеграції нашої держави, для ефективної діяльності національних об'єднаних сил оборони в умовах особливого періоду, підготовки підрозділів ЗСУ до спільних дій та взаємосумісності зі збройними силами держав-членів НАТО. З метою формування зваженого системно-наукового підходу на шляху упорядкування доктринального нормотворчого процесу органів військового управління ЗСУ здійснено спробу дослідити сутність, правові особливості адаптації, валідації та місце військових публікацій у національній системі актів військового управління, зокрема, доктринальних документів як запозичених у держав-членів НАТО. Зазначене актуалізовано з огляду на те, що доктрина усвідомлювалася в системі військового права України винятково як воєнно-політичний акт національного рівня. Необхідна гармонізація нормативно-правових і доктринально-концептуальних актів військового управління України як за ознаками їхньої юридичної сили в системі нормативно-правових актів військового законодавства, так і з урахуванням їхньої ієрархії за ознаками організаційно-операційного рівня (стратегічного, оперативного, тактичного) органів військового управління. З'ясовано стан правового забезпечення доктринальної нормотворчості в межах сил оборони України та військово-відомчої доктринальної нормотворчості. Встановлено та обґрунтовано правову сутність і природу військових публікацій, зокрема, доктрин у системі військового управління, їхнє загальне і спеціальне поняття з урахуванням наявних проблем та особливостей сучасного процесу нормативно-правового регулювання, військово-відомчої правореалізації, трансформації праворозуміння ієрархії актів військового управління з урахуванням імплементації військово-операційних доктрин, новелізації системи національно-оборонного та військового управління. Сформульовано пропозиції з метою оптимізації процесу доктринальної нормотворчості органів військового управління, адаптації, валідації та визначення місця військово-адміністративних операційних доктрин у системі актів військового управління ЗС України.

**Ключові слова:** військові публікації, доктринальні документи, джерела військового права, система актів військового управління, сили оборони, військово-правові відносини, військове законодавство, доктринальні стандарти держав-членів НАТО, адаптація до стандартів НАТО, валідація, легітимація, військово-правова акультурація.

**Постановка проблеми.** Актуальність зазначеної проблематики пов'язана з критичною необхідністю реалізації курсу євроатлантичної інтеграції шляхом досягнення сумісності військ (сил) за стандартами держав-членів НАТО. Організаційно-правові, теоретико-прикладні, темпорально-термінологічні, адаптаційні та валідаційні аспекти доктринальних документів у системі актів органів військового управління (далі – ОВУ) ще не були предметом наукового дослідження. Застосування діалектичного, аналітичного, синтетичного, системного, порівняльного методів пізнання у їхньому творчому поєднанні дозволить нам краще зрозуміти особливості правової природи доктринальних документів, ступінь співвідношення їх з актами ОВУ ЗС України, перспективу їхньої адаптації та реалізації в період 2021–2025 роках.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Систему національного законодавства (засади, форми, джерела) комплексно досліджувала Є. Євграфова; систему військового законодавства та юридичних джерел військового права України досліджували вітчизняні науковці: П. Богущкий, М. Прохоренко; окремі правові питання системи військової документації – І. Короватнік, В. Пашинський; історико-теоретичні, історико-правові проблеми військового законодавства розглядали В. Довбня, М. Кравчук, А. Лозинський, Т. Матвеева, Т. Подковенко, Н. Стукаліна; доктринальних документів СВ США – В. Фролов, Ф. Саганюк, В. Російцев; питання розвитку національних доктринальних документів – А. Риженко.

**Метою дослідження** є аналіз та виявлення організаційно-правових, теоретико-прикладних, нормотворчотехнічних чинників на шляху створення новітньої системи військових публікацій, зокрема, доктринальних документів у системі актів військового управління ЗС України та сил оборони держави.

**Виклад основного матеріалу**

**Стан правового забезпечення доктринальної нормотворчості сил оборони України.** Із 21.02.2019 р.

Україна як правова та незалежна держава на конституційному рівні підтвердила європейську ідентичність Українського народу і незворотність європейського та євроатлантичного курсу України. Президент України – Верховний Головнокомандувач ЗСУ (далі – ВГК ЗС України) став не лише гарантом державного суверенітету, територіальної цілісності України, але і гарантом реалізації стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору (далі – НАТО). Кабінет Міністрів України зобов'язано забезпечити реалізацію цього курсу [1].

Конституція України має найвищу юридичну силу. Закони та інші нормативно-правові акти приймаються на основі Конституції України і мають відповідати їй. Правовий порядок в Україні ґрунтується на засадах, відповідно до яких нікого не можна змусити робити те, що не передбачено законодавством. Органи державної влади, їхні посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, у межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України.

Згідно із Законом України "Про національну безпеку" Президент України видає укази і розпорядження з питань національної безпеки та оборони, які обов'язкові до виконання на території України, зокрема, указами Президента України затверджуються Стратегія національної безпеки України, Стратегія воєнної безпеки України, інші стратегії, доктрини, концепції, якими визначаються актуальні загрози національній безпеці, основні напрями і завдання державної політики у сферах національної безпеки та оборони, розвитку сектора безпеки та оборони. Як ВГК ЗС України він видає накази і директиви з питань оборони (ст. 13) [2]. Але останнє положення не є конституційним, адже повноваження Президента України визначаються лише Конституцією України та не можуть доповнюватися іншими законами України.

Повноваження *Головнокомандувача ЗС України* (далі – ГК ЗС України) затверджуються Президентом України (ст. 16). У процесі організації підготовки підпорядкованих військ (сил) та забезпечення їх озброєнням, військовою технікою, іншими матеріально-технічними засобами *командувачі видів, окремих родів військ (сил) ЗС України* розробляють *відповідні доктрини, настанови, бойові статуту, оперативні і тактичні стандарти підготовки до застосування та ведення операцій (бойових дій)* (ч. 5 ст. 16).

Наразі системно повноваження ГК ЗС України досі не затверджені, унормовані деякі, зокрема нормотворчі, санкційно-промульгаційні. Зокрема, ГК ЗС України відповідно до указу Президента України затверджує *розроблені підпорядкованими органами військового управління документи (доктрини, настанови, стандарти тощо)* з питань розвитку та забезпечення видів, окремих родів військ (сил) ЗС України, а також погоджує документи з питань розвитку інших складових сил оборони в частині, що стосується набуття ними необхідних спроможностей до виконання завдань оборони держави; затверджує документи (*доктрини, настанови, стандарти тощо*) з питань застосування ЗС України та інших складових сил оборони під час виконання завдань оборони держави; видає з питань, що належать до його компетенції, обов'язкові для виконання у ЗС України та інших складових сил оборони накази та директиви; затверджує положення про командування видів, окремих родів військ (сил) ЗС України; виконує інші повноваження *відповідно до законів України та виданих на їх основі нормативно-правових актів* [3].

*Генеральний штаб ЗС України* (далі – ГШ ЗС України) у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, постановами *Верховної Ради України* (далі – ВРУ), наказами та директивами ВГК ЗС України, наказами та директивами Міноборони України, наказами та директивами Міністра оборони України, наказами та директивами ГК ЗС України, а також відповідним Положенням [4], яке визначає, що ГШ відповідно до покладених на нього завдань: організовує розроблення нормативних документів із підготовки та застосування ЗС України та інших складових сил оборони, запровадження їхньої спільної підготовки для досягнення оперативної сумісності зі збройними силами держав-членів НАТО, держав-членів Європейського Союзу; встановлює порядок документування і роботи з документами в ЗС України (пп. 93, 150, п. 3). ГШ ЗС України у межах повноважень видає накази та директиви, організовує і контролює їхнє виконання; а начальник ГШ ЗС України підписує накази та директиви Генерального штабу.

Згідно із Законом України "Про Збройні Сили України" у процесі організації підготовки підпорядкованих військ (сил) та забезпечення їх озброєнням, військовою технікою, іншими матеріально-технічними засобами *командувачі видів, окремих родів військ (сил) ЗС України* розробляють *відповідні доктрини, настанови, бойові статуту, оперативні і тактичні стандарти підготовки до застосування та ведення операцій (бойових дій)* (ч. 8 ст. 8) [5].

*Стратегія воєнної безпеки України* (далі – СВБУ) від 25.03.2021 р. скасувала Воєнну доктрину України та Концепцію розвитку сектора безпеки та оборони України. Між тим, зазначила, що *правовою основою всеохопної оборони України* є Конституція України та інші акти законодавства України, міжнародні договори, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України. СВБУ передбачено виконання таких основних завдань

за пріоритетом – нарощування спроможностей ЗС України, сил територіальної оборони в їхньому складі, інших складових сил оборони до виконання покладених завдань – *оновлення доктрин, концепцій, планів*, інших документів щодо підготовки та застосування сил оборони [6]. Стратегічний оборонний бюлетень України від 17.09.2021 р. № 473/2021 зазначає, що під час реалізації оборонної реформи та оборонного огляду визначено ряд проблем функціонування сил оборони в умовах існуючих та потенційних загроз, зокрема, – недосконалість законодавства України у сфері оборони [7]. Ми цілком обґрунтовано можемо поширити це твердження на військове законодавство, зокрема систему актів військового управління у формі доктринальних документів.

Інструкція з підготовки наказів Міністерства оборони України від 22.12.2016 р. № 700, Інструкція з діловодства в ЗСУ від 16.09.2017 р. № 124 [8], Інструкція з діловодства та документування управлінської інформації в електронній формі в Міноборони України та ГШ ЗС України від 26.07.2018 р. № 370 [9] не містять у переліку видів службових документів, які використовуються в апараті Міноборони та Генеральному штабі такого виду документа, як "військова публікація", "доктрина", "доктринальні документи".

Таким чином, НГШ ЗС України ні на рівні закону, ні на рівні інших підзаконних актів не уповноважений затверджувати доктрини. Закон України "Про оборону України" не передбачає вживання термінів "військова публікація", "доктрина". А для розмежування повноважень і завдань ОБУ відповідно до стандартів збройних сил держав-членів НАТО на шляху їхньої операційної сумісності, принципове значення має визначеність їхньої нормотворчої компетенції в актах військового, військово-адміністративного законодавства як на рівні відповідних законів, так і на рівні підзаконних, особливо військово-відомчих, локальних нормативно-правових актів.

**Військово-відомча доктринальна нормотворчість.** З метою підготовки підрозділів ЗС України до спільних дій з військовими формуваннями держав-членів НАТО Головним управлінням доктрин та підготовки Генерального штабу (J7) спільно із Центром оперативних стандартів і методики підготовки ЗС України розроблено ВД 7-05(03).01. Доктрину розвитку військових публікацій у ЗС України (далі – Доктрина) [10], яка затверджена начальником ГШ ЗС України від 29.05.2020 р. Аналіз змісту Доктрини свідчить про суттєві правові новели в її змісті, які створюють правові колізії в системі військового законодавства та зокрема в системі актів ОБУ ЗСУ.

*Доктрина призначена для* планування, розробки, впровадження та вдосконалення військових публікацій у ЗС України; розробки інших документів, які деталізують зазначений процес. Відображає систему поглядів щодо розвитку військових публікацій, основні принципи їхнього розвитку, розподіл обов'язків щодо планування, розробки, впровадження та вдосконалення військових публікацій. Доктрина має рекомендаційний характер.

*Метою розвитку військових публікацій* (далі – РВП) є формування концептуальної основи для: підготовки та застосування військ (сил) під час оборони держави; виконання визначеного операційного (бойового) завдання об'єднаним угрупованням. *Доктрина ґрунтується на:* результатах аналізу чинних нормативно-правових актів сил оборони; пріоритетності запровадження стандартів держав-членів НАТО у сфері розвитку доктринальних документів; досвіді застосування сил і засобів складових сил оборони та безпеки під час АТО та ООС; системності в процесі розробки (уточнення), запровадження.

*Військові публікації* (далі – ВП) *поділяють на*: доктринальні документи (доктрини, концепції, настанови, бойові статuti, тактичні публікації) та навчально-методичні матеріали (інструкції, методики, посібники, курси, програми, збірники, технічні публікації, довідники). Останні мають послідовно деталізувати зміст доктринальних документів, надаючи вичерпну інформацію про зміст відповідних процесів і процедур, а також розкривати порядок їх застосування.

*Система національних доктринальних документів* складається: із вертикальної (ієрархічної) структури (розподілу) доктрин за функціональною ознакою кожної J-структури (від J1 до J9) ГШ ЗСУ, Апарату ГК ЗСУ, органів військового управління, підпорядкованих ГК ЗСУ (10–1 – 10–20), основним фундаментом (початком) яких є головна доктрина та горизонтальної структури – розмежуванням їх за рівнями важливості та ступенем деталізації питань підготовки і застосування військ (сил): ключові та визначальні доктрини.

Повний перелік доктринальних документів відображається в планах розробки доктринальних документів ЗС України, командувань видів ЗС України, окремих родів військ (сил) ЗС України. Плани вводяться в дію відповідною директивою ГШ ЗС України, проєкт якої розробляє ГУ доктрин та підготовки ГШ ЗС України (далі – J7).

У додатку 1 Доктрини систематизація доктрин здійснена також і за ознакою розподілу повноважень та рівня органів військового управління на: стратегічні, оперативні, тактичні доктринальні документи. Це є правовою новелою, що ускладнює однозначне праворозуміння системи актів ОБУ.

*Головною* є Доктрина застосування сил оборони держави, розроблена на основі Конституції України, законів України, актів Президента України, ВГК ЗС України, Кабінету Міністрів України (з питань національної безпеки та оборони України), у т. ч., Стратегії національної безпеки та Стратегії воєнної безпеки України, а також міжнародних договорів, згоду на обов'язковість яких надано ВРУ. Головну доктрину затверджує ВГК ЗС України. Зокрема, чинна Доктрина застосування сил оборони держави затверджена наказом ВГК ЗС України від 17.08.2018 № 20дск-оп.

*Ключовими* є 10 доктрин, які є системоутворючими в дев'яти сферах діяльності: з питань забезпечення персоналу; розвідувального забезпечення; стратегічного й оперативного планування, бойового застосування та управління військами (силами); логістичного забезпечення; оборонного планування; комунікаційних та інформаційних систем; оперативної і бойової підготовки, підготовки персоналу; ресурсного планування; цивільно-військового співробітництва та в інших напрямках (стратегічні комунікації, бойове чергування, Військова поліція тощо). Вони всі змістовно поєднані з головною доктриною й є вищими документами (системоутворючими) за відповідним напрямом, а також є підґрунтям для розробки визначальних доктрин. Ключові доктрини затверджує та вводить у дію ГК ЗС України.

*Визначальні* доктрини (їх у Доктрині 75) розробляються із широкого кола питань, основою яких є система застосування сил оборони, є продовженням і деталізацією головної, ключової (за відповідним напрямом) доктрин. Такі доктрини затверджує та вводить у дію ГК ЗС України (з питань розвідки спільно з Міністром оборони України) та начальник ГШ ЗС України. Таким чином, доктринальні документи розподіляються ще й на головні, ключові та визначальні.

Доктрина закріплює *вимоги до змісту доктринальних документів*, які мають відповідати критеріям актуальності, гнучкості, зрозумілості, послідовності, стислості,

критичності, а також надає їхнє визначення. Основними *принципами розвитку військових публікацій* визначені: адаптація до підходів НАТО; об'єднаність; циклічність; супроводжуваність; посилення на відповідні документи; орієнтація на майбутнє.

Ураховуючи необхідність забезпечення європейської та євроатлантичної інтеграції України, має бути здійснена *адаптація* вітчизняної військової публікації до стандартів НАТО. За допомогою такої *адаптації передбачається*: пошук, переклад, вивчення військових публікацій НАТО, США, інших країн світу за визначеним напрямом; проведення порівняльного аналізу; підготовка рекомендацій щодо приведення військової публікації у відповідність з доктринами, настановами, статутами НАТО; їх адаптації до структури та змісту українських національних нормативних актів; уточнення (перероблення) на їхній підставі проєкту військової публікації ЗС України (сил оборони держави); залучення до цього процесу іноземних та юридичних радників.

Система РВП містить сукупність взаємопов'язаних суб'єктів, об'єктів, засобів та способів (процедур) розвитку військових публікацій. Суб'єкти – персонал та структурні підрозділи, що беруть участь у РВП (ГК ЗС України, НГШ ЗС України, його заступники, командувачі (командири, начальники) та структурні підрозділи органів військового управління всіх рівнів; ВНЗ, НДУ, НЦ, школи підготовки, військові частини, інструктори; робочі групи з розробки ВП тощо). Тобто перелік суб'єктів не обмежений та імперативно визначений. Об'єкти – відображені у військових публікаціях теорії і практика воєнного мистецтва як сукупність знань про закономірності, принципи, характер, зміст, способи підготовки, забезпечення та ведення операцій (бойових дій, боїв) на стратегічному, оперативному, тактичному рівнях (структура, зміст, правила оформлення ВП). Засоби розвитку – наукове, матеріально-технічне, інформаційне, фінансове забезпечення тощо). Не вистачає, на наш погляд, науково-експертного та правового забезпечення, адже РВП – це військово-правовий нормотворчий процес.

Процес РВП відбувається в 4 етапи: підготовка до розробки ВП; формування переліку та побудова (удосконалення) ієрархії військових публікацій; розроблення та удосконалення визначеної військової публікації; керівництво процесом РВП. Але, на наш погляд, керівництво процесом не може бути окремим етапом, адже здійснюється постійно, а також не вистачає етапу промульгації (офіційного опублікування).

Життєвий цикл ВП становить три роки, після спливання якого ВП підлягає аналізу для подальшого прийняття рішення відповідним начальником щодо її актуальності (необхідності внесення змін, скасування або видання нової). Відсутні чіткі юридичні критерії щодо набрання та втрати чинності ВП. Формування (перегляд існуючого) переліку, ієрархії та розробка ВП проводиться відповідно до змін у Конституції України, законах України, актах Президента України, ВГК ЗС України, Кабінету Міністрів України (з питань національної безпеки та оборони України), у т. ч., Стратегії національної безпеки, Стратегії воєнної безпеки України, а також міжнародних договорах, згоду на обов'язковість яких надано ВРУ. Акти Міноборони України не згадуються. Враховуючи необхідність забезпечення європейської та євроатлантичної інтеграції України, має бути здійснена адаптація вітчизняної ВП до стандартів НАТО. Організатором цієї роботи визначено J7.

Розробка ВП здійснюється при документуванні управлінської інформації з дотриманням встановлених вимог Інструкції з діловодства в ЗС України. Підстави для розробки: наказ ГК ЗС України, директива ГШ ЗС

України, розпорядчі акти командувань видів, родів військ (сил), інших органів військового управління стратегічного та оперативного рівнів. ОВУ тактичного рівня лише ініціюють підготовку ВП перед старшими начальниками. Підписання, погодження, перевірка на відповідність чинному законодавству ВП здійснюється в порядку, визначеному Інструкцією з діловодства в ЗС України. При цьому затвердження військової публікації здійснюється посадовою особою, до повноважень якої належать питання, зазначені в такому документі. Розвиток структури, оформлення та кодування (позначення) ВП викладені в Тимчасовому порядку оформлення військових публікацій у ЗС України [11] та Класифікаторі службових документів ЗС України [12].

Головний виконавець (розробник) ВП відповідає за весь процес розвитку документа від його підпису до відміни. У той самий час усі користувачі Доктрини мають право надавати пропозиції до структури і змісту доктринального документа головному виконавцю. У разі конфлікту інтересів, коли головний виконавець не згодний вносити зміни до доктринального документа, а його користувач вважає їх важливими, то вони надаються до ГУДтаП ГШ ЗС України для прийняття рішення.

Розвиток змісту ВП здійснюється шляхом внесення до документа відповідних змін і доповнень за встановленим порядком. Результат розвитку доктринальних документів вноситься до ієрархії доктринальних документів (додаток 3 Доктрини), яка оприлюднюється на сайті ЗС України та уточнюється щокварталу за результатами перегляду переліку ВП ЗС України. Оприлюднення ВП здійснюється як в електронному (офіційний вебсайт ВП), так і в друкованому форматах.

Таким чином, головну доктрину затверджує ВГК ЗС України; ключові та визначальні доктрини, доктрини видів (родів військ (сил) ЗСУ – ГК ЗС України; визначальні доктрини – ГК ЗС України, НГШ ЗС України, Командування ООС ЗС України (та інших доктрин за своїм напрямом); доктрини видів (родів військ (сил) ЗС України – Командування видів (родів військ (сил) ЗС України. Нормотворчо-санкційна дискреція та дублювання в повноваженнях ОВУ очевидна. До того ж, НГШ ЗС України ні на рівні закону, ні на рівні інших підзаконних актів не вповноважений затверджувати доктрини та інші доктринальні документи.

**Термінологічні аспекти.** Доктрина, на жаль, порушує вимоги до змісту доктринальних документів, які нею ж і встановлені. Визначення термінів "військова публікація", "доктрина", "життєвий цикл військової публікації", "розвиток військових публікацій", "сумісність військових публікацій", "тактична публікація", що наводяться в її вступній частині, не відповідають критерію "зрозумілості", є нетиповими, неоднозначними. Публікація – багатозначний термін (друкування, видавання чогось; публікування; видання, оголошення в газеті, надання гласності будь-якій інформації; оприлюднення, висвітлення; надрукований текст [13]. Публікація (лат. *publico*) – документ, який оголошують всенародно.

Особливого непорозуміння набуває друга частина у визначенні терміну "Доктрина – це документ, який відображає систему поглядів, керівні принципи, умови і шляхи досягнення мети діяльності у відповідному напрямі, що визначає діяльність збройних сил під час виконання ними завдань за призначенням. Хоча доктрина має характер розпорядження, її виконання потребує критичного підходу". Є. Євграфова зауважує, що, на відміну від такого розуміння доктрини, існують нібито "похідні" від неї поняття: "доктринер", "доктринерський", "доктринерство", які нічого не мають спільного з наукою, а навпаки, є носіями протилежного, негативного значення

[14, с. 78]. Зазвичай ними називають тих, хто педантично захищає або сліпо дотримується застарілих положень, відірваних від життя доктрин, схоластичних і догматичних поглядів [15, с. 886].

Не менш багатозначними, а отже, небезпечними для правового упорядкування військової сфери, вважаються запозиченими із системи доктринального забезпечення армії США [16, с. 71] – "військові керівні публікації", "доктринальні документи" [17], "доктринальна база" [18]. Їхні визначення в національних військово-адміністративних нормативно-правових актах не вносять ясності та єдності в їх праворозумінні. Така "доктринальна поліджерельність" у структурі військового права приховує в собі небезпеку для військового правозастосування та військового правопорядку в цілому, навіть в умовах мирного часу, а її невизначеність та різноманіття доктринальних висновків, у т. ч., альтернативних і взаємовиключних, може стати фатальним при прийнятті рішень командування в складних умовах ведення бойових дій. Наші новаторські намагання та спроби вбудувати доктрину НАТО в систему актів військового законодавства України, коли на базі загальних принципів та поглядів створюються бойові статuti, штати бригад та покрій камуфляжу, вважаються нами дуже ризикованою справою в контексті сучасної оборонної реформи. Бойові статuti необхідно вдосконалювати у першу чергу навіть не під кутом різновекторних суперсучасних теоретичних поглядів, а на підставі накопиченого передового світового та семирічного національно-бойового досвіду військ (сил), розвантаживши їх від застарілих, але нормативних приписів. Інакше запозичена паперова, навіть ідеально систематизована, але вчасно не актуалізована (кожні 3 роки) та не доведена до безпосередніх виконавців "доктринальна маса" перетвориться на вулкан з макулатури, який здатний зруйнувати сили оборони держави як паперовий проєкт. А вже станом на 01.02.2021 р. було опрацьовано 76 визначальних доктринальних документів, котрі деталізують положення ключових доктрин і 188 доктринальних документів видів, окремих родів військ (сил) ЗС України. Це бойові статuti, настанови, інші доктрини. Протягом 2020 р. опрацьовано понад 300 військових публікацій. Сьогодні ця робота триває вже на нижчих рівнях військового управління. Уточнюються ключові доктринальні документи, бойові статuti та настанови, розробляються тактичні публікації [19].

П. Богуцький зазначає: "дискусійність питання щодо правової доктрини у структурі джерел українського права та військового права зокрема. Опосередкованість юридичної доктрини як джерела права, на його думку, є очевидною. Саме тому юридична доктрина як наукове опрацювання положень, що стосуються виконання бойових завдань військ, застосовується у військовому праві як засіб дослідження гносеологічних основ військового права, напрацювання концептів задля підготовки та прийняття нормативно-правових актів, їх застосування у військовій сфері. У випадках розробки фахівцями військових методик, настанов, які затверджуються органами військового управління та є обов'язковими для виконання, військово-правова доктрина належить до юридичних джерел військового права" [20, с. 167].

Розглядаючи доктрину як систему поглядів та ідей, які формують цілісне уявлення про предмет та явище, як наукові праці юристів – теоретиків та практиків, як різні думки експертів, коментарі законодавчих актів, соціально значущі документи, багато авторів виходять з того, що в правотворчому та правозастосовному процесах України, як і в більшості західних країн, доктрина виступає як одне з неформальних джерел права, але має для них суттєве

значення [21, с. 105]. Це підтверджується євроінтеграційним та євроатлантичним векторами розвитку і свідчить про зближення системи права України з європейським та навіть англо-саксонським правом. Адже суттєво змінена нормативна єдність, усталена військово-правова практика, військово-правова термінологія, праворозуміння, зокрема, вертикальної та горизонтальної структури системи актів органів військового управління України.

**Трансформація праворозуміння.** М. Хаустова вважає, що сучасна українська правова система має статус правової системи перехідного типу, яка зберігає певні залишки попередньої, соціалістичної системи, яка лише наближається до романо-германської правової сім'ї, є своєрідним асоційованим її членом [22, с. 75]. Натомість словосполучення "стандарт НАТО" перетворилося на політичну метафору. Сам Альянс визначає стандартизацію як "розробку та запровадження процедур, проєктів і термінології для досягнення належного рівня взаємосумісності (*interoperability*) союзників, або рекомендування корисних практик для багатонаціонального співробітництва" [23]. Під "переходом України на стандарти НАТО" варто розуміти насамперед реформу ЗС України, а саме: впровадження у національному законодавстві України Угод зі стандартизації та інших нормативних документів НАТО. При цьому варто відрізнити стандарти як систему нормативних документів від практики НАТО [24, с. 6]. За новим законом [25], військові стандарти відділені від національних. Міністерство оборони отримало повноваження здійснювати нормативно-правове регулювання у сфері військової стандартизації та визначати орган військової стандартизації. Можливо так треба було зробити з військовими публікаціями в системі актів військового законодавства України, зокрема, у системі актів органів військового управління. Адже імплементація ЗС України за принципами та стандартами збройних сил держав-членів НАТО представляє собою не лише відмову від діючих у ЗС України стандартів (адміністративних, операційних, технічних), але повну заміну самої моделі ЗС України та освоєння новітніх форм і методів військового будівництва, всебічного забезпечення (у т. ч., правової підтримки бойових дій) та управління військами (воєнно-політичного, адміністративного, операційного) як у мирний, так і воєнний час.

М. Прохоренко зазначає, що ієрархічна структура військового законодавства представлена підлою нормативних приписів у складі нормативно-правових актів на групі за їхньою юридичною силою та розуміє ієрархічну структуру військового законодавства України як цілісний взаємозв'язок нормативних приписів у складі нормативно-правових актів, які регулюють суспільні відносини формування, розвитку та функціонування ЗС України залежно від положення нормативного припису, що стоїть нижче, стосовно того, що стоїть вище в їхній управлінській та субординаційній взаємозалежності, як у зовнішній, так і у внутрішній субординації, відповідно до місця нормотворчого органу в системі органів державної влади та його компетенції" [26, с. 12].

Але, на відміну від жорсткої ієрархічної вертикалі пострадянської системи, управління в Україні формується *децентралізована система військового управління* (т. зв. "англо-саксонська модель"), яка базується на наданні командувачу (командиру) самостійності в прийнятті рішень, широкої ініціативи у виконанні поставлених завдань та персональної відповідальності за їхнє виконання, на відміну від опікування (підміни) командирів та штабів старшим командуванням та їхньої відповідальності за дії підлеглих. Це підтверджує введення вперше в межах реалізації оборонної реформи до національної вертикально-горизонтальної структури в системі актів

військового законодавства України нетипової (відносно національної воєнно-політичної доктрини) форми актів ОВУ – військово-адміністративні (операційні) доктрини (концептуально-рекомендаційні, міжвідомчі (відомчі), міжвидові (видові), модульно-модельні акти-публікації, візії, системи поглядів), які не мають нормативного, загальнообов'язкового характеру, навіть виключно наукового підґрунтя, але немінуче підштовхують до радикально-свідомого переосмислення не лише ієрархії актів військового управління, а в цілому – парадигми військово-владного підпорядкування та єдиноначальності у ЗС України та інших військових формуваннях як основного принципу військово-адміністративних правовідносин та військового управління.

Фактично створюється окрема система актів ОВУ у сфері підготовки та бойового застосування ЗС України та інших складових об'єднаних сил оборони (яка отримала назву – "військові публікації"), де основну концептуально-джерельну роль відіграють нетипові для нас доктринальні документи з (особливою) вертикально-горизонтальною структурою – ієрархією доктринальних документів ЗС України. У зв'язку з цим, на наш погляд, підлягають ніщівній критиці класичні особливості національних військово-правових відносин: субординація та вищий ступінь централізації управління; беззаперечне підпорядкування нижчих за рангом вищим, підлеглих начальникам; повна єдиноначальність, заснована на нормах закону; розумна ініціативність при виконанні поставлених перед ОВУ та військового командування, військовими посадовими особами завдань у межах повноважень, визначених законодавством. Хоча абсолютна перевага імперативних норм над диспозитивними зберігається за наявності уповноважених, але у формі зобов'язань командирів у бойовій обстановці діяти самостійно та ініціативно в межах приписів бойових статутів.

Науково-правовій ревізії необхідно піддати класичні ознаки (принципи) актів військового управління: авторитарність, імперативність, обов'язкову незаперечність, підвищену відповідальність. Така ж участь чекає класифікацію актів ОВУ за формами (видами), сформована та виважена національна система яких не передбачала таку форму, як "квазідоктрина" щодо національної. Необхідно внести корективи до нового праворозуміння сутності та правового змісту військового статутів (загальновійськових і бойових) порівняно з "польовими статутами" (польовими посібниками), які втрачають правові ознаки нормативності та загальнообов'язковості. Акти військового управління втрачають безкомпромісність, авторитарність та імперативність.

Глен Грант зазначає, що українська армія з кожним днем стає кращою, але в цілому вона не є однією з найкращих в Європі, оскільки має деякі критичні організаційні вади. Люди плутають дивовижну хоробрість і незначні тактичні успіхи з оперативними та стратегічними спроможностями. Активна оборона юридично є правом кожного військовослужбовця, вона не може бути обмежена законом територіально [27]. Із цього випливає закономірне питання, а чи можна військово-адміністративним наказом або на рівні закону держави зобов'язати військовослужбовця бути хоробрим та ініціативним; вести бойові дії ініціативно, наполегливо, до повного виконання поставленого завдання за відсутності спроможностей. Загальні обов'язки військовослужбовця, деякі з яких просто неможливо виконати, досі зберігає ст. 11 Статуту внутрішньої служби ЗС України, унормовуючи замкнене коло – практику їхнього перманентного невиконання або презумпції винуватості. За такою ж схемою та принципами унормовані обов'язки командирів (начальників).

**Застереження та валідація.** В. Фролов і Ф. Саганюк вважають, що розробка доктринальних документів, що визначають порядок підготовки та застосування угруповань військ (сил) ЗС України та інших складових сил оборони держави доречно після адаптації в Україні відповідного понятійного апарату, що застосовується в арміях держав-членів НАТО [28, с. 17]. Це напряду стосується необхідності подальших системних наукових досліджень та правового обґрунтування введення в обіг та у військово-правові відносини, у систему актів ОВУ, військового законодавства України військово-адміністративних (операційних) доктрин як новітньої форми актів військово-відомчого бойового управління.

Новітня класифікація актів воєнно-політичного та військового управління (принаймні на військово-відомчому рівні) за органами, що їх видають (публікують) має здійснюватися вже не тільки за місцем (ієрархією) таких органів у системі державного (політичного, відомчо-адміністративного) військового управління, а з урахуванням об'єктивних закономірностей сучасної збройної боротьби, особливостей функціонального рівня застосування об'єднаних (модульних) військ (сил) оборони за їхнім призначенням (рівнями "війни", базою яких є сучасна теорія воєнного мистецтва) – стратегічним, оперативним, тактичним. Кожному структурному рівню військового управління відповідає певна підсистема доктринальних документів системи актів військово-бойового управління, яка визначає особливості порядку підготовки та бойового застосування відповідних угруповань військ (сил).

Проте існує небезпека в тому, що сліпе запозичення і введення в практику військ (сил) ЗС України та сил оборони держави без подальшого переконливого науково-правового обґрунтування цієї додаткової новелізовано-доктринальної форми як вивіреного цінного джерельного військово-правового надбання в систему актів ОВУ, без внутрішнього наповнення оновленим національно-правовим військово-адміністративним (операційним) конструктивом його змісту може призвести до банального копіювання, неконтрольованого клонування їх, а то і до відторгнення, що лише знизить або істотно загальмує не тільки адаптацію (поступове пристосування), імплементацію та їхню уніфікацію, але в цілому ефективність реалізації нормативно-правових актів військового законодавства України. Формально введені односторонні новації у військово-правові відносини без взаємної інноваційно-правової синергії можуть загальмувати процес сумісності спроможностей ЗС України зі збройними силами держав-членів НАТО.

А. Риженко цілком обґрунтовано зауважує, що "жодну із 53 Доктрин застосування сил НАТО чомусь ніяк не згадали для опрацювання нової доктринальної бази ЗС України (ДГШ № Д-6 2020 р.) [29]. Структура нових доктрин і доктринальних документів знову нагадує радянську. Кількість нових документів значно перевищує кількість НАТОвських аналогів, значно нівелюється принцип об'єднаності операцій, адже кожен вид ЗС України їх робить під себе. Зміст стратегій розвитку вкладається у формат доктрин, які мають надавати принципи застосування військ. Самі стратегії як документи розвитку виду або ЗС чомусь відкидаються" [30].

Адже вивірена військово-правова акультурація, що розуміється як взаємне запозичення (перенесення і пристосування) ціннісних військово-правових елементів однієї культури іншою має приводити до їх уніфікації (конвергенції), збагачення та наближення однієї системи права до іншої, до взаємної правової інтеграції (об'єднання). Правова акультурація потребує наукового аналізу можливостей перенесення і вживлення іноземних

елементів (форм) правової культури в національну систему права [31, с. 209] (законодавства), зокрема систему військового законодавства України.

На наш погляд, щодо військово-правової акультурації з НАТО має бути здійснена валідація навіть не на рівні закону чи військово-відомчому рівні, а виключно на рівні Президента України, який є гарантом реалізації стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в НАТО. А Кабінет Міністрів України зобов'язаний забезпечити реалізацію такої військово-правової акультурації. Слід уточнити, що *валідація* (англ., *validation*) – це процес підтвердження відповідності або надання законної сили; процедура, яка дає високий ступінь впевненості в тому, що конкретний процес, метод або система буде послідовно приводити до результатів, які відповідають заздалегідь встановленим критеріям прийнятності. П. Богуцький слушно зазначає, що "військове законодавство неможливо вважати винятковим правовим явищем, таким, котре існує окремо, незалежно від інших чинників, які утворюють національну правову систему, у тому числі, відокремлено від системи права. Законодавство є важливим, узагальнюючим концептом для певного виду джерел права, тобто нормативно-правових актів" [20, с. 49].

**Висновки.** Військове законодавство, втілюючись у правомірну поведінку військовослужбовців, операційно-практичну життєдіяльність військ (сил), відображає об'єктивні особливо-принципові закономірності свого розвитку, практичні його потреби, правові особливості різних сфер діяльності військ (сил) лише тоді, коли перебуває в органічному зв'язку з правовими принципами, військово-правовою термінологією та правовими нормами системи законодавства держави в цілому. З метою підвищення якості процесу валідації та легітимації, упорядкування місця "військових публікацій", зокрема, доктринальних документів у системі актів військового управління та системі законодавства України у сфері оборони, пропонуються всі види доктрин та доктринальних документів (від національної воєнно-політичної до військово-операційних) обов'язково вводити в дію виключно розпорядчими актами відповідних органів воєнно-політичного/військового управління із чітким зазначенням ієрархії доктринального документа, умов, строків набрання чинності, гарантії їх реалізації. Для цього необхідно внести системні нормативно-правові зміни, зокрема, включивши до переліку видів службових документів, які використовуються в Міноборони, ЗС України, силах оборони держави всі види та форми вказаних вище доктрин та доктринальних документів.

Подальші дослідження системи актів органів військового управління України у сфері оборони пропонується здійснювати з урахуванням актуально-адаптивних змін у відповідних доктринальних документах збройних сил держав-членів НАТО.

#### Список використаної літератури

1. Про внесення змін до Конституції України (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору) : Закон України від 07.02.2019 р. № 2680-VIII. // Відомості Верховної Ради України, 2019. – № 9. Ст. 50.
2. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII // Голос України, 07.07.2018. – № 122.
3. Питання Головнокомандувача Збройних Сил України : Указ Президента України від 27.03.2020 р. № 123/2020 р. // Урядовий кур'єр, 31.03.2020. – № 61.
4. Положення про Генеральний штаб Збройних Сил України : Указ Президента України від 30.01.2019 р. № 23/2019 р. // Офіц. вісн. Президента України, 2019. – № 2. – Ст. 22.
5. Про Збройні Сили України : Закон України від 06.12.1991 р. – № 1934-XII // Відомості Верховної Ради України, 1992. – № 9. – Ст. 108.
6. Стратегія воєнної безпеки України : Указ Президента України від 25.03.2021 р. № 121/2021 р. // Урядовий кур'єр, 27.03.2021. – № 59.



7. Стратегічний оборонний бюлетень України : Указ Президента України від 17.09.2021 р. № 473/2021 // Урядовий кур'єр, 21.09.2021 р. – № 182.

8. Інструкція з діловодства у Збройних Силах України : Наказ Генерального штабу Збройних Сил України від 16.09.2017 р. – № 124. Архів Міноборони України.

9. Інструкція з діловодства та документування управлінської інформації в електронній формі в Міноборони України та ГШ ЗС України : Наказ Міністра оборони України від 26.07.2018 р. – № 370. URL: [https://www.mil.gov.ua/content/mou\\_orders/370\\_nm\\_2018\\_instruction.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/370_nm_2018_instruction.pdf) (дата звернення: 17.10.2021).

10. ВД 7-05(03).01. Доктрина розвитку військових публікацій у ЗС України : затверджено начальником Генерального штабу Збройних Сил України від 29.05.2020 р. URL: <https://defpol.org.ua/index.php/aleia-heroviv/728-doktryna-rozvytku-viisovykh-publikatsii-zs-ukrainy> (дата звернення: 17.10.2021).

11. Тимчасовий порядок оформлення військових публікацій у Збройних Силах України : Наказ Ген. штабу ЗСУ від 26.12.2018 р. – № 460. Архів Адміністративного управління ГШ ЗС України.

12. Класифікатор та Перелік службових документів у Збройних Силах України : Наказ Ген. штабу ЗСУ від 30.09.2019 р. – № 370. Архів Адміністративного управління ГШ ЗС України.

13. Вікіпедія. Значення терміну "публікація". URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Публікація\\_значення](https://uk.wikipedia.org/wiki/Публікація_значення) (дата звернення 17.10.2021).

14. Євграфова Є.П. Доктрина та концепції у правовій системі України: форми і сфери застосування / Є.П. Євграфова // Право України, 2010. – № 5. – С. 77–84.

15. Новий тлумачний словник української мови. У 3 т. – Київ : Аконіт, 2007. – Т. 1. – 926 с.

16. Російцев В. Аналіз основ та вироблення рекомендацій щодо початку роботи із системою доктринального забезпечення Сухопутних військ США в контексті приведення доктринального забезпечення Збройних Сил України до стандартів НАТО / В. Російцев // Social Development and Security, 2020. – Vol. 10, № 5. – С. 68–89.

17. Тимчасовий порядок оформлення військових публікацій у Збройних Силах України : Наказ ГШ ЗС України від 26.12.2018 р. – № 460. Архів Адміністративного управління ГШ ЗС України.

18. Порядок організації та здійснення оборонного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони : Наказ Міністерства оборони України від 22.12.2020 р. – № 484. Архів Міноборони України.

19. Корнійчук С.П. Збройні Сили України вповнено набирають рист армії за зразками НАТО / С.П. Корнійчук. URL: [https://www.zsu.gov.ua/new\\_page/603617dd0520557939aad756](https://www.zsu.gov.ua/new_page/603617dd0520557939aad756) (дата звернення: 17.10.2021).

20. Богуцький П.П. Військове право України: джерела, структура та розвиток : монографія / П.П. Богуцький. – Одеса : Фенікс, 2008. – 188 с.

21. Порівняльне правознавство : підруч. для студ. юрид. спец. вищ. навч. закл. / С.П. Погребняк, Д.В. Лук'янов, І.О. Биля-Сабдаш та ін. ; за заг. ред. О.В. Петришина. – Харків : Право, 2012. – 272 с.

22. Хаустова М.Г. Правова система України: особливості становлення та сутнісні риси / М.Г. Хаустова // Державне будівництво та місце самоврядування, 2011. – Вип. 21. – С. 65–75.

23. Allied administrative publication AAP-03 (J) "Directive for the Production, Maintenance and Management of NATO Standardization Documents". URL: <https://standard.di.mod.bg> (дата звернення: 17.10.2021).

24. Гетманчук А. Україна і стандарти НАТО: як влучити у рухому ціль. Дискусійна записка / А. Гетманчук, К. Зарембо, М. Фахурдінова. – Київ : Центр Нова Європа, 2019. – 16 с.

25. Про внесення змін до деяких законів України щодо військових стандартів : Закон України від 06.06.2019 р. № 2742-VIII // Відомості Верховної Ради України, 2019. – № 29. – Ст. 117.

26. Прохоренко М.М. Система військового законодавства України : автореф. дис. ... канд. юрид. наук / М.М. Прохоренко. – Харків, 2007. – 20 с.

27. Glen Grant. How Ukraine can build an army to beat Putin / Grant Glen // Kyiv Post, 31.01.2018. URL: <https://www.kyivpost.com/article/opinion/op-ed/glen-grant-ukraine-can-build-army-beat-putin.html> (дата звернення: 17.10.2021).

28. Фролов В.С. Системний підхід до реалізації оборонної реформи в Україні : зб. наук. пр. / В.С. Фролов, Ф.В. Саганюк // Центр воєнно-стратегічних досліджень Нац. ун-ту оборони України імені Івана Черняхівського, 2018. – Вип. 1(62). – С. 13–18. URL: <http://znp-cvds.nuou.org.ua/article/view/130751/126328> (дата звернення: 17.10.2021).

29. Про організацію розробки доктринальних документів Збройних Сил України : Директива Генерального штабу Збройних Сил України від 13.03.2020 р. – № Д-6. Архів Адміністративного управління ГШ ЗС України.

30. Риженко Андрій. Креативність та ініціатива: 4 принципи модернізації Збройних Сил України / Андрій Риженко // Європейська правда, 05.07.2021. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2021/07/5/7125020/> (дата звернення: 17.10.2021).

31. Скакун О.Ф. Теорія права і держави : підручник. 4-е вид. / О.Ф. Скакун. – Київ : Алерта, 2016. – 528 с.

## References

1. On Amendments to the Constitution of Ukraine (on the strategic course of the state to gain full membership of Ukraine in the European Union and the North Atlantic Treaty Organization), Law of Ukraine № 2680-VIII (2019, February, 07). *Information of the Verkhovna Rada of Ukraine*. № 9. Art. 50 [in Ukrainian].

2. On the national security of Ukraine, Law of Ukraine № 2469-VIII (2018, June, 21). *Voice of Ukraine*. № 122 [in Ukrainian].

3. Questions of the Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine, Decree of the President of Ukraine № 123/2020 (2020, March, 27). *Government courier*. № 61 [in Ukrainian].

4. Regulations on the General Staff of the Armed Forces of Ukraine, Decree of the President of Ukraine № 23/2019 (2019, January 30). *Official Gazette of the President of Ukraine*. № 2. Art. 22 [in Ukrainian].

5. On the Armed Forces of Ukraine, Law of Ukraine № 1934-XII (1991, December, 06). *Information of the Verkhovna Rada of Ukraine*. 1992. № 9. Art. 108 [in Ukrainian].

6. Strategy of military security of Ukraine, Decree of the President of Ukraine № 121/2021 (2021, March, 25). *Government courier*. № 59 [in Ukrainian].

7. Strategic Defense Bulletin of Ukraine, Decree of the President of Ukraine № 473/2021 (2021, September, 17). *Government courier*. № 182 [in Ukrainian].

8. Instruction on record keeping in the Armed Forces of Ukraine, Order of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine № 124 (2017, September, 16). Retrieved from: Archive of the Ministry of Defense of Ukraine [in Ukrainian].

9. Instruction on record keeping and documentation of management information in electronic form in the Ministry of Defense of Ukraine and the General Staff of the Armed Forces of Ukraine, Order of the Minister of Defense of Ukraine № 370 (2018, July, 26). Retrieved from: URL: [https://www.mil.gov.ua/content/mou\\_orders/370\\_nm\\_2018\\_instruction.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/370_nm_2018_instruction.pdf) [in Ukrainian].

10. Doctrine of development of military publications in the Armed Forces of Ukraine, approved by the Chief of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine VD 7-05 (03).01 (2020, May, 290). Retrieved from: URL: <https://defpol.org.ua/index.php/aleia-heroviv/728-doktryna-rozvytku-viisovykh-publikatsii-zs-ukrainy> [in Ukrainian].

11. Temporary procedure for registration of military publications in the Armed Forces of Ukraine, Order of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine № 460 (2018, December, 26). Retrieved from: Archive of the Administrative Department of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine [in Ukrainian].

12. Classifier and List of service documents in the Armed Forces of Ukraine, Order of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine № 370 (2019, September, 30). Retrieved from: Archive of the Administrative Department of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine [in Ukrainian].

13. (2021) Wikipedia. The meaning of the term "publication". Retrieved from: URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Publication\\_of\\_value](https://uk.wikipedia.org/wiki/Publication_of_value) [in Ukrainian].

14. Evgrafova, E.P. (2010) Doctrine and concepts in the legal system of Ukraine: forms and areas of application. *Law of Ukraine*. № 5. 77–84 [in Ukrainian].

15. (2007) New explanatory dictionary of the Ukrainian language (in 3 volumes). Kyiv: Aconite. T. 1. 926 [in Ukrainian].

16. Rossiytsev, V. (2020) Analysis of the basics and development of recommendations for starting work with the system of doctrinal support of the US Army in the context of bringing the doctrinal support of the Armed Forces of Ukraine to NATO standards. *Social Development and Security*, Vol. 10, №. 5, 68–89 [in Ukrainian].

17. Temporary procedure for registration of military publications in the Armed Forces of Ukraine, Order of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine № 460 (2018, December, 26). Retrieved from: Archive of the Administrative Department of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine [in Ukrainian].

18. Procedure for organization and implementation of defense planning in the Ministry of Defense of Ukraine, the Armed Forces of Ukraine and other components of the Defense Forces, Order of the Ministry of Defense of Ukraine № 484 (2020, December, 22). Retrieved from: Archive of the Ministry of Defense of Ukraine [in Ukrainian].

19. Korniychuk, S.P. (2021) The Armed Forces of Ukraine are confidently gaining the features of an army modeled on NATO. Retrieved from: URL: [https://www.zsu.gov.ua/new\\_page/603617dd0520557939aad756](https://www.zsu.gov.ua/new_page/603617dd0520557939aad756) [in Ukrainian].

20. Bogutsky, P.P. (2008) Military law of Ukraine: sources, structure and development. Odessa: Phoenix, 188 [in Ukrainian].

21. С.П. Погребняк, Д.В. Лук'янов, І.О. Биля-Сабдаш та інші; for general ed. О.В. Петришина (2012). Comparative jurisprudence: textbook for students. jurid. special higher textbook lock. Kharkiv: Pravo, 272 [in Ukrainian].

22. Haustova, M.G. (2011) The legal system of Ukraine: features of formation and essential features. State building and local self-government. Vip. 21, 65–75 [in Ukrainian].

23. Allied administrative publication AAP-03 (J) "Directive for the Production, Maintenance and Management of NATO Standardization Documents. Retrieved from: URL: <https://standard.di.mod.bg> [in English].

24. Hetmanchuk, A., Zarembo, K., Fakhurdinova, M. (2019) Ukraine and NATO standards: how to hit a moving target. Discussion note. Kyiv: New Europe Center, 16 [in Ukrainian].

25. On Amendments to Certain Laws of Ukraine Concerning Military Standards, Law of Ukraine № 2742-VIII (2019, June, 6). *Information of the Verkhovna Rada of Ukraine*. 2019. № 29. Art. 117 [in Ukrainian].

26. Prokhorenko, M.M. (2007) The system of military legislation of Ukraine: author's ref. Candidate of Dissertation jurid. Science. Kharkiv, 20 [in Ukrainian].



27. Glen Grant (2018): How Ukraine can build an army to beat Putin. Kyiv Post. URL: <https://www.kyivpost.com/article/opinion/op-ed/glen-grant-ukraine-can-build-army-beat-putin.html> [in English].

28. Frolov, V.S., Saganyuk, F.V. (2018) A systematic approach to the implementation of defense reform in Ukraine. Collection of scientific works of the Center for Military Strategic Studies of the Ivan Chernyakhovsky National University of Defense of Ukraine. Issue 1 (62). 13-18. Retrieved from: URL: <http://znp-cvds.nuou.org.ua/article/view/130751/126328> [in Ukrainian].

29. On the organization of the development of doctrinal documents of the Armed Forces of Ukraine, Directive of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine № D-6 (2020, March, 13). Retrieved from: Archive of the

Administrative Department of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine [in Ukrainian].

30. Andriy Ryzhenko. (2021) Creativity and initiative: 4 principles of modernization of the Armed Forces of Ukraine. European truth. Retrieved from: URL: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2021/07/5/7125020/> [in Ukrainian].

31. Skakun, O.F. (2016) Theory of law and the state: Textbook. 4th edition. Kyiv: Alerta. 528 [in Ukrainian].

Надійшла до редколегії 21.10.21

V. Shulgin, PhD of Juridical Sci.,  
vshulgin@ukr.net  
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

#### DOCTRINAL RULES-MAKING OF MILITARY ADMINISTRATION BODIES: LEGAL ASPECTS OF VALIDATION

*The article analyzes the legal (organizational-theoretical, comparative-applied, temporal-terminological, legitimation, validation aspects of the process of doctrinal rule-making of the military administration of the Armed Forces of Ukraine in the field of combat training and application of the Armed Forces of Ukraine and other components of the Ukrainian Defense Forces. importance on the way to the Euro-Atlantic integration of our country, for the effective operation of national joint defense forces in a special period, the preparation of units of the Armed Forces of Ukraine for joint action and interoperability with the armed forces of NATO member states. In order to form a balanced system-scientific approach to streamlining the doctrinal rule-making process of the military administration of the Armed Forces of Ukraine, an attempt was made to explore the nature, legal features of adaptation, validation and place of military publications in the national system of military administration, including doctrinal documents borrowed from member states. NATO. This is also relevant in view of the fact that the doctrine was perceived in the system of military law of Ukraine exclusively as a military-political act of the national level. It is necessary to harmonize normative-legal and doctrinal-conceptual acts of military administration of Ukraine both on the basis of their legal force in the system of normative legal acts of military legislation and taking into account their hierarchy on the basis of organizational and operational level (strategic, operational, tactical). The state of legal support of doctrinal rule-making within the framework of the Defense Forces of Ukraine and military-departmental doctrinal rule-making has been clarified. The legal essence and nature of military publications, in particular doctrines in the system of military management, their general and special concept taking into account existing problems and features of modern process of normative-legal regulation, military-departmental law enforcement, transformation of legal understanding of hierarchy of military management acts taking into account military implementation are established and substantiated. -operative doctrines, amendments to the system of national defense and military management. Proposals have been formulated in order to optimize the process of doctrinal rule-making of military administration bodies, adaptation, validation and determination of the place of military-administrative operational doctrines in the system of acts of military administration of the Armed Forces of Ukraine.*

**Keywords:** military publications, doctrinal documents, sources of military law, system of military management acts, defense forces, military-legal relations, military legislation, doctrinal standards of NATO member states, adaptation to NATO standards, validation, legitimacy, military-legal acculturation.

## ГЕОПРОСТОРОВА ПІДТРИМКА

УДК 911.3

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2021.48.66-69>

С. Батиченко, канд. геогр. наук  
batychenko\_sveta@ukr.net  
ORCID ID 0000-0001-5400-9076  
Національний університет харчових технологій, Київ, Україна,  
Л. Мельник, канд. геогр. наук  
lysil@ukr.net  
ORCID ID 0000-0002-2932-3773,  
П. Савков, канд. техн. наук, доц.  
savkovpra@meta.ua  
ORCID ID 0000-0002-0197-0610,  
О. Сторубльов, канд. техн. наук, доц.  
storublyov@ukr.net  
ORCID ID 0000-0002-2025-6041  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

### ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

*Визначено поняття військового туризму – це туризм на місцях історичних битв і боїв для всіх зацікавлених, а також для ветеранів і родичів загиблих воїнів, відвідання існуючих та історичних військових об'єктів і полігонів, бойових морських кораблів, підводних човнів, катання на військовій техніці, стрільба зі зброї на полігонах і в тирах, участь у військових навчаннях та маневрах, перебування на полігонах як глядачі, тобто – це military tour, яким також можна вважати і тур на відвідання воєнних концтаборів та в'язниць. Науковці виділяють декілька класифікацій, підвидів військового туризму: військово-історичний, зброярський, мілітарі-туризм. Існує й інша класифікація поділу військового туризму на військово-пізнавальний, військово-пригодницький туризм, військово-історичні реконструкції бойових дій, нелегальні тури безпосередньо в зону військового конфлікту. За іншим підходом військовий туризм варто поділяти з урахуванням мети та ціннісних орієнтацій туристів, а також емоційного контексту самої подорожі, на три функціональні групи: військово-історичний туризм, мілітарі-туризм та військово-подієвий туризм. Ресурсну базу військового туризму в Україні представлено об'єктами історико-культурної спадщини княжої доби, козацтва, а також Першої і Другої світових воєн, періоду Українських визвольних змагань 1917–1921 років у вигляді залишків фортець, оборонних валів, могил, пам'ятників і пам'ятних знаків полеглим воїнам та односельцям, місць розстрілів чи боїв, військово-історичними музеями, відповідних виставок та фестивалів, мілітарі-готелів. Проте не лише відвідування історичних місць, пов'язаних з військовими подіями, передбачає військовий туризм, а й туристи часто і самі хочуть спробувати постріляти зі зброї, покататися на танках, БТРах, гелікоптерах, а також життя в армійських умовах і участь у програмах військової підготовки. В Україні розроблений і функціонує лише один маршрут на території Закарпатської області. Встановлено, що військовий туризм в Україні освоєний недостатньо, але він перспективний.*

*Ключові слова: військовий туризм, мілітарі-тури, мілітарі-готелі, військово-історичні музеї, "Лінія Арпада".*

**Постановка проблеми.** Військовий, або як його ще називають мілітарі-туризм, є відносно новим видом туризму для України, проте в країнах Європи цей вид туризму користується популярністю. Розвиток та організація військового туризму сприяє вихованню в молодого покоління гордості за власну державу, мотивує на захист її територіальної цілісності. А також місця відомих битв, фортифікаційні споруди, оборонні лінії часів Першої та Другої світових воєн, військово-історичні музеї, військова техніка, місця поховання загиблих воїнів приносять прибуток (особливо армії) у європейських країнах. Ці особливості можна імплантувати у вітчизняну практику.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Серед вітчизняних науковців дослідження теоретичних і практичних питань військового туризму висвітлені в роботах І. Винниченко та Ю. Рудніченко [2], Д. Каднічанського та М. Каднічанської [3], В. Кушнарєва та О. Поліщук [6], М. Луцки та Я. Москвяк [7], А. Мельник [9, 10], Б. Носа [11]. Також слід зазначити праці В. Кіптенко (В. Бабарицької) та О. Любіцевої [4, 8], М. Кляпа та Ф. Шандора [5], де розкриваються теоретичні аспекти військового туризму та його місце серед туристичних галузей. Щодо зарубіжних науковців, то проблематика військового туризму висвітлена в роботі М. Hrusovsky та К. Noeres [1].

**Мета статті** – розкриття теоретичних питань військового туризму та особливостей ресурсної складової військового туризму.

**Виклад основного матеріалу.** Відвідання історичних пам'яток, різних воєнних об'єктів, фортифікаційних споруд, місць поховань загиблих воїнів, місць відомих битв – це далеко не повний список об'єктів військового туризму, які користуються популярністю серед туристів,

оскільки їм цікаво відвідувати місця, пов'язані з найважливішими битвами, подіями, що змінили хід історії, місця великих випробувань і горя, що закарбувалися в людській пам'яті навіки й постійно надихають повернутися туди знову і знову, щоб віддати шану історії та її героям.

На сьогодні існують різноманітні підходи до визначення поняття військового туризму. Наприклад, М. Кляпа та Ф. Шандор розглядають військовий туризм як різновид туризму, метою якого є відвідання місцевості, пов'язаної з військовими та воєнними діями. Військовий туризм – це туризм на місцях боїв та історичних битв для всіх зацікавлених, а також для ветеранів і родичів загиблих воїнів, відвідання існуючих та історичних військових об'єктів і полігонів, бойових морських кораблів, підводних човнів, катання на військовій техніці, стрільба зі зброї на полігонах і в тирах, участь у військових навчаннях та маневрах, перебування на полігонах як глядачі – military tour, до таких також можна віднести і тури на відвідання воєнних концтаборів та в'язниць. На думку М. Кляпа та Ф. Шандора, військово-історичний, зброярський, мілітарі-туризм, воєнний туризм є підвидами військового туризму [5, с. 205, 206]. Більш вузько розглядає військовий туризм А. Мельник, який визначає військовий туризм як різновид туризму, метою якого є відвідування місцевостей, пов'язаних з воєнними діями [9]. На думку О. Любіцевої, військовий туризм надає можливість відчути себе в умовах військових навчань чи здійснення бойових дій і полягає в можливості оволодіння туристами навичок водіння бойових машин, здійснення польоту в надзвуковому літаку, стрибків з парашутом або навіть відвідання району бойових дій [8, с. 22]. М. Храсовскі і К. Ноєрес визначають військовий туризм як відпочинок,

що має армійське підґрунтя. Автори виокремлюють дві складові туризму: об'єкти, що стосуються військового обладнання і розглядаються як сегмент пригодницького туризму, та об'єкти, що концентруються на історичних подіях і належать більше до освітнього сегменту туризму. До того ж дослідники у своїй роботі велику увагу приділяють саме дослідженню першої складової, залишаючи остаточно на другому плані [1].

М. Лущик та Я. Москвяк пропонують під військовим туризмом розуміти спеціалізований вид туризму, який передбачає відвідування пам'ятних військових об'єктів/установ/локацій минулого і сучасності, залучення туристів до елементів сучасного військового побуту, участь у безпечних військових подіях/заходах/фестивалях тощо. На думку авторів, військовий туризм варто розрізняти щодо мети та ціннісних орієнтацій туристів, а також емоційного контексту самої подорожі, на три функціональні групи: військово-історичний туризм, мілітарі-туризм та військово-подієвий туризм [7]. В. Кушнар'ов та О. Поліщук виокремлюють такі види військового туризму: військово-пізнавальний туризм – це відвідування військових музеїв, виставок, конференцій; військово-пригодницький туризм – це активний відпочинок з використанням військової техніки та спорядження, морських бойових кораблів, підводних човнів, участь у військових навчаннях та маневрах, тури з визначеним терміном проживання в казармі чи військовій частині; військово-історичні реконструкції бойових дій – відвідування масштабних реконструкцій історичних битв. Також автори окремо виділяють нелегальні тури безпосередньо в район військового конфлікту, які характеризуються великою небезпекою для туриста і нелегальністю, а отже, великою вартістю [6, с. 110-111].

Історія України пронизана військовими подіями. На території України збереглися численні об'єкти історико-культурної спадщини княжої доби, козацтва, періоду Українських визвольних змагань 1917–1921 років, Першої і Другої світових воєн та у вигляді залишків фортець, оборонних валів, могил, пам'ятників і пам'ятних знаків полеглим воїнам та односельцям, місць розстрілів чи боїв. Також у пам'ять про події війни в Україні функціонують відповідні військово-історичні музеї. Усі ці об'єкти можуть слугувати ресурсною базою військового туризму в країні.

Упродовж багатьох століть роль оборонних споруд була провідною в системі міст і містечок. За всю історію на території України за підрахунками С. Трубочанінова було понад 5000 пам'яток фортифікації. На сьогодні в Україні залишилося 116 твердинь або лише їхніх руїн, 92 фортеці і фортифікаційні споруди, 12 фортів та 22 оборонні храми і монастирі. У географічному розрізі найбільша кількість їх у межах Закарпатської, Львівської, Івано-Франківської, Чернівецької, Тернопільської та Хмельницької областей. Зокрема, серед відомих замків в Україні – замки Львова, Хотина, Мукачєва, Кам'янець-Подільського, Острога.

Отже, серед оборонних споруд, які очолюють список кращих пам'яток фортифікаційного мистецтва України, варто виділити такі: Кам'янець-Подільську фортецю в Хмельницькій області, яка є найнепрístupнішою оборонною спорудою України. Це один із найпопулярніших туристичних об'єктів України, який щороку відвідують тисячі туристів. Історично Кам'янець-Подільська фортифікація була форпостом кількох держав. Сьогодні пам'ятка серед претендентів на включення до списку об'єктів спадщини ЮНЕСКО.

Хотинська фортеця в Чернівецькій області є середньовічною фортифікаційною спорудою, яка була однією з наймогутніших у тогочасній Східній Європі, важливим

оборонним та торговельним пунктом Молдавії у часи подарювання Олександра Доброго. На сьогодні фортеця є Державним історико-архітектурним заповідником "Хотинська фортеця". Тут полюбляють проводити святі козацької звятяги. У 2010 р. та 2011 р. на території заповідника "Хотинська фортеця" проводився міжнародний фестиваль з історичного середньовічного бою "Битва націй". Фортеця доступна для перегляду в Google Street View.

Київська фортеця, або як її ще називають Нова Печерська фортеця, – історико-архітектурна споруда XVIII–XIX ст. Національний історико-культурний музей "Київська фортеця" розташований на території Головного військового клінічного шпиталю міста Києва. Ще однією фортифікаційною спорудою є Меджибізький замок XVI ст. (Хмельниччина). На сьогодні замок має статус Державного історико-культурного заповідника, де в пристінних корпусах розміщені музейні експозиції. У період 2004–2015 рр. (винятком був лише 2014 р.) у замку проходив Всеукраїнський історичний фестиваль "Стародавній Меджибіж", а з 2019 р. – фестиваль середньовічної культури "Епоха героїв". Луцький замок (Волинська область) – це один із найяскравіших туристичних об'єктів України. Побудований у XIV ст., замок зберігся до наших днів без значних змін. Він є єдиною в Україні архітектурною пам'яткою доби Великого князівства Литовського.

Видатною воєнно-архітектурною пам'яткою є Мукачівський замок "Паланок" (Мукачєво, Закарпатська область). Цей грандіозний комплекс оборонних споруд склався протягом багатовікової історії Закарпаття. Він є надзвичайно складною і розвиненою системою, на окремих ланках якої можна простежити всі етапи оборонного будівництва Центральної Європи. Серед інших, не менш фундаментальних військових об'єктів, варто зазначити Золочівський замок (Золочів, Львівська область), Замок злих дів (Невицьке, Закарпатська область), Червоноградський замок (Нирків, Тернопільська область), Палац Шенборнів (Чинадієво, Закарпатська область), Білгород-Дністровську фортецю (Білгород-Дністровський, Одеська область), Чигиринську фортецю – резиденцію Богдана Хмельницького (Чигирин, Черкаська область). Особливе місце в архітектурній воєнній спадщині України займають bastionні замки, серед яких варто згадати: Олицький замок (Олиця, Волинська область) – перший bastionний замок в Україні; непереможний замок-bastion Дубенський замок (Дубно, Рівненська область); Збаразький замок (Збараж, Тернопільська область); Підгорецький замок (Підгірці, Львівська область); Бродівський замок (Броди, Львівська область) [7].

Об'єктами військового туризму, які користуються популярністю серед туристів є місця битв, а саме: *Національний історико-меморіальний заповідник "Поле Берестецької битви"* (Рівненська область); *Державний історико-культурний заповідник "Поле Полтавської битви"* (єдиний в Україні входить до ІСОММ – Міжнародної організації військово-історичних музеїв під егідою ЮНЕСКО, включений до всесвітнього туристичного маршруту) (Полтавська область); *Державний історико-культурний заповідник "Буша"* та *Гайдамацький яр* (Вінницька область); *урочище "Козацькі могили"* (Тернопільська область) [7].

Осередком української історії часів козацтва є Острів Хортиця – козацька столиця України. Тут розташований головний символ легендарної епохи – історико-культурний комплекс "Запорізька Січ", де функціонує Музей історії запорізького козацтва, Козацький Круг, єдиний в Україні кінний театр "Запорізькі козаки" і піднята з дна Дніпра знаменита козацька чайка. На Хортицю 14 жовтня з усієї України з'їжджаються туристи на свято Покрови Пресвятої Богородиці та День українського козацтва.

В Україні існує велика кількість споруд глобальних оборонних військових систем Другої світової війни, які мало задіяні в туристичній сфері. Для прикладу, у країнах Європи після Другої світової війни в бункерах та укріпленнях функціонують готелі, історичні музеї. Великою популярністю у туристів користуються лінії оборони, створені в основному в XIX–XX ст. Зокрема, у Франції успішно експлуатується оборонна Лінія Мажино – система французьких укріплень на кордоні з Німеччиною. У Німеччині пропонуються тури Лінією Зіґфрида, яка простягалася з Клеве аж до Нідерландів, проходячи західним кордоном старої Німецької Імперії до кордону зі Швейцарією. Лінія Густава – основна оборонна лінія в системі німецьких фортифікаційних споруд під назвою "Зимова лінія" у Центральній Італії в роки Другої світової війни. У Фінляндії користується популярністю Лінія Маннергейма – смуга фортифікаційних укріплень, яка була побудована на Карельському перешийку в 20–30-ті роки XX ст. на випадок війни із Радянським Союзом. У Хорватії півострів Превлака перетворили на туристичний центр, 560 закинутих військових об'єктів переобладнали в комфортабельні готелі, а два великих ангари – у конгрес-зал. Для туристів також відкрита велика фортеця на мисі Оштра, збудована в XIX ст. У Латвії існує тур північним регіоном Курземе, під час якого туристів ознайомлюють із секретною базою радянських часів. Польща також пропонує власні військові тури, а саме, фортецю Осовець щорічно відвідують понад 47 тис. туристів. Колишні радянські доти, що опинилися після 1945 р. на території країни, реставруються і використовуються як туристичні об'єкти [6, с. 113].

В Україні були розташовані три (із 16 в Європі) ставки вищих членів Вермахту. На відміну від зруйнованих, ставка Гітлера "Вервольф" (Стрижавка поблизу Вінниці) і ставка Герінга "Штайнбрух" (Калинівський район Вінниччини) у селищі Гуйва, неподалік від Житомира, був розміщений командний пункт райхсфюрера Генріха Гімmlера "Гегневальд", який добре зберігся до наших часів. Перший наземний бункер розташований ліворуч від траси Житомир–Бердичів, і його можна оглянути, тоді як другий розташований на протилежному боці траси на території військової частини і закритий для туристів. Із часів Другої світової війни в горах Швейцарії збереглося 13 тис. укріплень. У бункерах відкрито кілька готелів: від дорогих, як "Клаустра" (у гірському масиві Санкт-Готтара на висоті 2500 м), до готелю "Нуль зірок" (у кантоні Санкт-Галлен) [2]. У той час як в Україні з 2009 р. функціонує єдиний аналогічний заклад мілітарі-готель "Грінгоф", який розташований у Воловецькому районі Закарпатської області. У концепцію готелю закладена історія військової Лінії Арпада часів Другої світової війни. Готель "Грінгоф" невеликий, має всього 8 кімнат, але кожна з них присвячена певній із 6 військових ліній, які свого часу проходили територією Закарпаття. На стінах та в коридорах готелю розміщені військові карти часів Другої світової війни, різноманітна зброя, одяг тощо.

Закарпатськими фахівцями з туризму вже розроблено три військові туристичні маршрути "Лінія Арпада" (Свалява–Уклин–Верхня Грабівниця–Підполоззя–Гукливе–Міжгір'я–Синевир): 1) "Лінія Арпада" (розробка Ф. Шандора) – Свалява–Уклин–Верхня Грабівниця–Підполоззя–Гукливе–Міжгір'я–Синевир; включає відвідування військових ліній Закарпаття на маршруті протяжністю 190 км; 2) "Лінія Арпада" (розробка працівників Національного природного парку "Синевир" – поблизу сіл Синевир та Синевирська Поляна, включає відвідування споруд лінії помаркованим пішохідним маршрутом протяжністю 1,5 км; 3) "Лінія Арпада" – с. Колочава, включає відвідування однойменного музею (командний бункер,

бункер-шпиталь, бункер-їдальня та протитанкові залізо-бетонні споруди). Військовий туризм, як і згадані маршрути, зорієнтовані та користуються популярністю як серед вітчизняних, так і закордонних (з Угорщини, Чехії) шанувальників історії, військової архітектури, техніки [11].

На території України розташовано 15 фортів, найвідоміший з яких, безперечно, Тараканівський форт (Тараканів, Рівненська область) – прекрасна пам'ятка фортифікаційного мистецтва XIX ст. Форт Поповичі (Поповичі, Львівська обл.) – один із фортів "Перемишлянської оборонної лінії" на українській території. Саме ці 6 фортів, що розташовані на українській території й прийняли на себе основні удари російської армії восени 1914 р. Ще є мережа фортів від м. Ізюм до м. Красноград (Харківська обл.) [7]. Класичними об'єктами військового туризму Україною мають стати Меморіальний комплекс "Пам'яті героїв Крут", Меморіал героїчної оборони Одеси, Меморіал урочища Шумейкове, Музей-заповідник "Битва за Київ у 1943 р."

Типовими об'єктами військового туризму є військово-історичні музеї в Україні, переважна більшість яких присвячені подіям Другої світової війни. Серед них варто відзначити Національний військово-історичний музей України в Києві, Національний музей історії України у Другій світовій війні (Київ), Національний музей-заповідник "Битва за Київ у 1943 р." (Нові Петрівці, Київська обл.), Одеський військово-історичний музей, Волинський регіональний музей українського війська та військової техніки. Разом з тим в Україні користуються популярністю музеї, присвячені військової техніці та зброї. Серед них варто згадати: Музей Повітряних сил Збройних сил України (Вінниця), Державний музей авіації імені О.К. Антонова (Київ), Музей ракетних військ стратегічного призначення (Первомайськ, Миколаївська обл.), Конотопський музей авіації (Конотоп, Сумська обл.), Музей важкої бомбардувальної авіації (Полтава), Музей загиблих літаків (Хоросно, Львівська область), Музей історії зброї (Запоріжжя). На жаль, сучасна історія України також повна драматичних політичних протистоянь та військових подій, тому арсенал потенційних локацій військового туризму поповнюється новими об'єктами, серед яких варто згадати такі: Музей АТО в Дніпрі, Військовий музей у с. Шампань на Черкащині, Музейна виставка "Український Схід" (Київ). Час пандемії COVID-19 та введення карантинних обмежень сприяли формуванню віртуальних турів для 30-ти музеїв військового профілю.

Однак не лише відвідування історичних місць, пов'язаних з воєнними подіями, включає в себе військовий туризм, а туристи часто і самі хочуть виконати вправи зі стрільби зі зброї, водіння військовою технікою тощо. І навіть життя в армійських умовах та участь у програмах військової підготовки має непогані перспективи у зв'язку з переходом армії на контрактну основу. Аналіз ринку військових турів в Україні показав, що цей сегмент є нерозвиненим. Лише декілька туристичних фірм пропонують військові та мілітарі-тури. Зокрема, на ринку представлені тури, пов'язані зі стрільбою з вогнепальної зброї на полігоні (цінова політика становить від 500 грн/2год до 7000 грн/за день). Ексклюзивний мілітарі-тур "Катання на БТР (БРДМ) із майстер-класом з управління БТР (БРДМ) на Київщині коштує від 2000 грн. Окрім того, туристичні фірми пропонують і більш військово-пізнавальні тури: "Секретний об'єкт Скеля та ставка Гімmlера" і "Експерсія в музей ракетних військ". На території Закарпатської області туристи можуть долучитися до військового маршруту "Лінія Арпада", під час якого ознайомляться з історією Другої світової війни (відвідавши історичні пам'ятки та об'єкти), дегустуватимуть страви польової (військової кухні), а також візьмуть участь у військових турнірах та фестивалях, спелеотуризму, сталкерстві, пейнболі.

Отже, маючи потужну ресурсну базу в Україні, варто розвивати такий вид туризму, як військовий, з позиції не лише військово-пізнавального, тим самим формуючи патріотизм у населення, але й військово-пригодницького типу.

**Висновки.** На сьогодні поняття військового туризму та його місце в системі туризму залишається недостатньо дослідженим. Водночас військовий туризм – це спеціалізований вид туризму, який передбачає: відвідування пам'ятних військових локацій (об'єктів) минулого і сучасності, залучення туристів до елементів сучасного військового побуту, участь у безпечних військових заходах, військових навчаннях та маневрах. Військовий туризм здатний виховати патріотизм та національну самосвідомість, створити підґрунтя для осмислення сутності сучасних військових подій та конфліктів. В Україні є досить сформована ресурсна база для розвитку військового туризму, який на сьогодні ще не став популярним серед туристичних підприємств та туристів зокрема.

#### Список використаної літератури

1. Hrusovsky M. The Long Tail of Tourism: Holiday Niches and their Impact on Mainstream Tourism / M. Hrusovsky, K. Noeres // *Military tourism*, 2011. – Wiesbaden : Gabler. – P. 87–94.
2. Винниченко І. Военный туризм в Україні: умови та перспективи розвитку / І. Винниченко, Ю. Рудніченко // *Географія та туризм*, 2016. – Вип. 35. – С. 71–79.
3. Каднічанський Д. Мілітарний туризм: проблематика термінології та класифікації : мат-ли XIV Міжнар. наук. конф., 9 жовт. 2020 / Д. Каднічанський, М. Каднічанська // *Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід*, 2020. – С. 132–135.
4. Кіптенко В. Менеджмент туризму / В. Кіптенко. – Київ : Знання, 2010. – 502 с.
5. Кляп М. Сучасні різновиди туризму / М. Кляп, Ф. Шандор. – Київ : Знання, 2011. – 334 с.
6. Кушнарьов В. Мілітарі-туризм як інноваційний напрямок екстремального та пізнавально-розважального туризму / В. Кушнарьов, О. Поліщук // *Вісн. Київ. нац. ун-ту культури і мистецтв*, 2018. – № 1. – С. 107–118.
7. Луцик М., Москвяк Я. Можливості розвитку військового туризму в Україні / Луцик М., Москвяк Я. // *Міжнар. наук. журн. "Інтернаука"*. Сер.: Економічні науки, 2021. – № 9. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16333489757957.pdf>.
8. Любіцева О. Туризмознавство: вступ до фаху / О. Любіцева, В. Бабарицька. – Київ : ВПЦ "Київський університет", 2008. – 335 с.
9. Мельник А. Нестандартні види туризму. Особливості функціонування військового туризму / А. Мельник // *Краєзнавство, географія, туризм*, 2012. – № 16. – С. 3–5.

10. Мельник А. Нестандартні види туризму: особливості функціонування військового туризму / А. Мельник // Київ. зб. наук. пр. Військ. ін-ту Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2011. – № 33. – С. 350–353.

11. Носа Б. Військові оборонні об'єкти Закарпаття як регіональний туристичний продукт / Б. Носа // *Вдосконалення механізмів активізації економічних процесів та формування конкурентоспроможності національної економіки, регіону, підприємства в умовах глобалізації* : тези доп. Міжнар. наук.-практ. Інтернет-експозиційної та вербально-демонстраційної конф. 20–24 квіт. 2015 / ДВНЗ "Ужгородський національний університет". Ужгород, 2015. – С. 117–118.

#### References

1. Hrusovsky, M., Noeres, K. (2011) *Military tourism. The Long Tail of Tourism: Holiday Niches and their Impact on Mainstream Tourism*. P. 87-94.
2. Vynnychenko, I., Rudnichenko, Y. (2016) *Military tourism in Ukraine: conditions and prospects for development. Geography and tourism*, 35. P. 71-79. [In Ukrainian].
3. Kadnichansky, D., Kadnichanska, M. (2020) *Military tourism: issues of terminology and classification. Geography, Economics and Tourism: National and International Experience: Proceedings of the XIV International Scientific Conference, October 9, 2020*. P. 132-135. [In Ukrainian].
4. Kiptenko, V. (2010) *Tourism Management*. Kyiv: Knowledge. 502 p. [In Ukrainian].
5. Klyap, M., Sandor F. (2011) *Modern varieties of tourism*. Kyiv: Knowledge. 334 p. [In Ukrainian].
6. Kushnaryov, V., Polishchuk, O. (2018) *Military tourism as an innovative direction of extreme and cognitive-entertaining tourism. Bulletin of Kyiv National University of Culture and Arts*. 1.P.107–118. [In Ukrainian].
7. Lushchik, M., Moskvayak, J. (2021) *Opportunities for the development of military tourism in Ukraine. International scientific journal "Internauka"*. Series: "Economic Sciences". 9. <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16333489757957.pdf> [In Ukrainian].
8. Lyubitseva, O., Babaritskaya, V. (2008) *Tourism: introduction to the profession*. Kyiv University Publishing and Printing Center. 335 p. [In Ukrainian].
9. Melnik, A. (2012) *Non-standard types of tourism. Features of the functioning of military tourism. Local lore, geography, tourism*. 16. P. 3-5. [In Ukrainian].
10. Melnyk, A. (2011) *Non-standard types of tourism: features of military tourism. Kyiv collection of scientific works of the Military Institute of the Taras Shevchenko National University of Kyiv*. 33. P. 350–353. [In Ukrainian].
11. Nosa, B. (2015) *Military defense facilities of Transcarpathia as a regional tourist product. Improving mechanisms for intensifying economic processes and forming the competitiveness of the national economy, region, enterprise in the context of globalization: abstracts of reports of the international scientific-practical Internet – exposition and verbal – demonstration conference April 20-24, 2015*. P. 117-118. [In Ukrainian].

Надійшла до редколегії 21.10.21

S. Batychenko, PhD in Geography Sci.  
ORCID ID 0000-0001-5400-9076  
National University of Food Technologies, Kyiv, Ukraine,  
L. Melnik, PhD in Geography Sci.  
lysil@ukr.net  
ORCID ID 0000-0002-2932-3773,  
P. Savkov, PhD in Technical Sci., Ass. Prof.  
savkovpa@meta.ua  
ORCID ID 0000-0002-0197-0610,  
O. Storubliov, PhD in Technical Sci., Ass. Prof.  
storublyov@ukr.net  
ORCID ID 0000-0002-2025-6041  
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

## FEATURES THE DEVELOPMENT OF MILITARY TOURISM IN UKRAINE

*The article reveals the concept of military tourism. It is determined that military tourism is tourism on the battlefields and historical battles for all concerned, as well as for veterans and relatives of fallen soldiers, visits to existing and historical military facilities and training grounds, warships, submarines, military equipment, shooting from weapons on training grounds and shooting ranges, participation in military exercises and maneuvers, stay on training grounds as spectators – military tour, these also include tours to visit military concentration camps and prisons. Scientists have identified several classifications of subspecies of military tourism. Military tourism is military-historical, arms, military tourism, military tourism. There is also another classification of the division of military tourism into military-cognitive, military-adventure tourism, military-historical reconstructions of hostilities, illegal tours directly to the zone of military conflict. According to another approach, military tourism should be divided into three functional groups, taking into account the purpose and value orientations of tourists, as well as the emotional context of the trip: military-historical tourism, military tourism and military-event tourism. The resource base of military tourism in Ukraine is represented by objects of historical and cultural heritage of the princely era, the Cossacks, as well as the First, Second World and Civil Wars in the form of remnants of fortresses, defensive ramparts, graves, monuments and memorials to fallen soldiers and fellow villagers, places of executions or battles, military history museums, relevant exhibitions and festivals, military hotels. But not only visiting historical sites related to military events includes military tourism, but also tourists often want to try to shoot with weapons, ride tanks, armored personnel carriers, helicopters, as well as life in the military and participation in military training programs. In Ukraine, only one route has been developed and operates in the Transcarpathian region. It is established that military tourism in Ukraine is not fully mastered, but at the same time promising.*

**Keywords:** military tourism, military tours, military hotels, military history museums, "Arpad Line".

УДК 681.518.3

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2021.48.70-73>

А. Лукіяничук, наук. співроб.

LukiianchukA@gmail.com

ORCID ID 0000-0002-5757-6196,

С. Халіманенко, наук. співроб.

gladiolus@ua.fm

ORCID ID 0000-0002-1941-732X

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

## ГЕОІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ВІЙСЬКОВОГО ПРИЗНАЧЕННЯ

*Сучасні інформаційні та мережеві технології у військовій справі є основою для інтеграції географічно розосереджених органів управління, засобів розвідки, спостереження і цілевказівки, угруповань військ і засобів ураження у високоадаптивну глобальну систему. На сьогодні виникнення нових інструментів, які набувають все більшого застосування, відображає сучасний рівень геоінформатики. Такими можна вважати інструменти складного багатофакторного просторового аналізу і підготовки високоякісних синтезованих зображень на основі цифрових карт, знімків та оперативної обстановки. Геоінформаційні технології дозволяють перейти до об'єднаної системи планування, сформувати єдину картину ситуаційної поінформованості, розробити сучасні методи контролю й управління коштами збройної боротьби, включаючи безпілотні і роботизовані комплекси, підвищити прозорість і оперативність роботи тилу і знизити рівень присутності за допомогою формування віртуально віддалених штабів та інших органів управління. Однак використання різномірних програмних продуктів, форматів представлення даних, технологій, заснованих на різних ідеологіях формування, обробки і зберігання просторових даних стає головною перешкодою щодо створення єдиного інформаційного простору держави. ГІС військового призначення як інформаційна складова має забезпечувати посадових осіб органів управління різного рівня: інформацією про місцевість; підтримкою колективної роботи з просторовими даними, у тому числі, з оперативною обстановкою; вирішення геоінформаційних завдань і підтримку програмних інтерфейсів для функцій ГІС, що вбудовується в АСУВ, інші автоматизовані системи і комплекси, що забезпечують віддалений доступ до просторових даних; їхнє відображення у вигляді 2D- і 3D-моделей у заданій системі умовних знаків; рішення прикладних задач з використанням сучасних мережевих технологій обробки даних.*

**Ключові слова:** геоінформаційні системи, топогеодезичне забезпечення, військові операції, моделювання.

Постановка проблеми. Розвиток сучасної армії, як і розвиток сучасного суспільства в цілому, базується на впровадженні та розвитку інформаційних технологій. Найважливішою складовою більшості технологій є засоби обробки цифрової інформації про місцевість у взаємозв'язку з різноманітними даними про ворога і свої війська. З другої половини ХХ ст. і по сьогодні основним носієм інформації про місцевість в армії залишається стара добра топографічна карта. Ще з часів російсько-турецької війни вона стала необхідним і практичним обов'язковим атрибутом роботи будь-якого військового штабу. І досі як стратегічні й оперативні органи управління військами, так і командири тактичної ланки, не можуть обійтись без карт різних масштабів при плануванні бойових дій. Проте до кінця ХХ ст. у результаті зростання розмаху і динамічності операцій, появи нових видів і засобів озброєння значно розширилася і номенклатура носіїв топогеодезичної інформації. Принципово змінюються і методи збору інформації, і форми їх подання (відображення). При цьому основними критеріями продовжують залишатися їхня точність і достовірність. Зараз, коли світ входить у нове тисячоліття з розумінням переваг, що даються цифровим зображенням, звуком і зв'язком, топогеодезичне забезпечення не може залишатися осторонь від технічного прогресу. Воно поєднує аерокосмічну, оптико-електронну розвідку, супутниковий зв'язок, цифрову комп'ютерну технологію і класичні методи геодезії, картографії та фотограмметрії. Аналіз завдань, що вирішуються топографічними службами об'єднань ЗСУ під час підготовки та в ході операцій і бойових дій, а також засобів і методів їхнього вирішення, свідчить про серйозне відставання в цих питаннях від армій розвинених країн. Органи управління нашими військами отримують інформацію про місцевість у вигляді все тієї ж топографічної карти і за тією ж схемою, що і 10, 20, 50 років тому: підготовка заявок у задовольчий орган, їхня обробка на складі топокарт, потім набір карт, доставка, склеювання, нанесення службових написів та обстановки. Очевидно, що такий порядок доведення топогеодезичної інформації до штабів і військ не може бути реалізований жодною автоматизованою паспортною сис-

темою управління, хоча саме вони сьогодні можуть сприяти істотному підвищенню ефективності управління військами і застосуванню зброї. Геоінформаційне забезпечення передбачає циркуляцію даних про місцевість по каналах, пов'язаних з базами даних *геоінформаційних систем* (ГІС). Власне, вони і лежать в основі геоінформаційного забезпечення. За своєю суттю ГІС – це поєднання географічної або топографічної карти і великого масиву вираженої в цифровій формі різномірної інформації, систематизованої і прив'язаної до відповідного патрубку картографічного зображення. Цифрова інформація про місцевість може бути представлена у вигляді електронної топографічної, оглядово-географічної, авіаційної карти, плану міста, схеми, електронного фотоплану, матриці висот, матриці властивостей місцевості тощо. ГІС виконує дві найважливіші функції: створення цифрової карти місцевості, інтегрованої з розширеною базою даних, і перетворення цифрової карти на електронну – візуалізації – з можливістю інтерактивної роботи з нею користувача. На основі цих двох реалізованих з ГІС функцій базуються безліч інших [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Досліджуючи і вивчаючи роботи вітчизняних, а також зарубіжних учених, розглянуто праці Л. Лясовського, А. Ковтунова, А. Майорова, І. Соловйова, В. Комольцева, П. Міхеєва, Г. Побединського, А. Рахманова, В. Бабича, Д. Черпі (J. Cherry), П. Фістер (P. Phister), П. Сатьянараяна (P. Satyanarayana), С. Йогендран (S. Yogendran) та інших. У цих роботах розкрито досвід і потенціал впровадження автоматизованих систем управління та ГІС у сферу оборони, розглядається концепція мережецентричної системи управління, висвітлюються методики обробки інформації в ГІС військового призначення, а також розкрито важливість своєчасного і точного надходження інформації про місцевість командуванню для прийняття якісних управлінських рішень. Недостатньо дослідженими є питання якісної інтеграції різних видів систем управління з новими технічними розробками і програмним забезпеченням; можливості сумісності різного забезпечення в одній системі; методики розробки моделей ГІС, здатних об'єднати всі роди і види військ, обробляючи

при цьому велику кількість інформації, забезпечуючи своєчасне та якісне прийняття рішень командуванням.

**Метою статті** є огляд сучасних напрямів та прикладів використання геоінформаційних технологій у військовій справі.

**Виклад основного матеріалу.** *Еволюція в підході до створення ГІС військового призначення.* Сьогодні налаштування на конкретного користувача – найголовніша тенденція для ГІС військового призначення. Готовий програмний продукт має бути допрацьований для конкретних завдань [2]. На прикладі розвитку програмних продуктів різних розробників чітко простежується еволюція в підході до створення ГІС. Якщо раніше це був невеликий набір логічно закінчених програмних продуктів, то зараз зростає увага до розвитку інструментальних засобів. Інструментальні засоби можна уявити як великий набір модулів, з яких можна побудувати складну систему для конкретних користувачів і завдань, при цьому спираючись на загальний інформаційний фундамент у вигляді стандартів, обмінних форматів, класифікаторів тощо. Для реалізації цих завдань необхідна ГІС, яка дозволяє створювати і підтримувати *цифрові моделі оперативної обстановки* (ЦМО) для кожної організації та завдання. Для однозначної інтерпретації обстановки ГІС має при створенні таких моделей використовувати загальні дані – стандарти, формати, класифікатори. Виходячи з цих завдань, а також можливості розробки різноманітних програмних ГІС-додатків, необхідних для вирішення спеціальних завдань, самостійного розширення функціональності базового програмного продукту, дружнього інтерфейсу, наявності повного комплексу документації, за своїми функціональними можливостями і швидкодії, для розробки і випуску документів були обрані ГІС "Карта-2005" і засіб для розробки ГІС-додатків на основі Delphi – Gis ToolKit Free [3, 4]. Ці програми забезпечують одночасну роботу з різними видами карт, знімків, матриць висот і властивостей місцевості великої кількості користувачів за допомогою комп'ютерної локальної або розподіленої мережі. Обсяг картографічних даних може становити десятки терабайтів і забезпечувати покриття будь-якої площі земної поверхні. Дані можуть відображатися у дво- або тривимірному вигляді. ГІС "КАРТА-2005" дозволяє наносити оперативну обстановку, вести чергові карти, формувати стандартні електронні та графічні документи (рішення командира, польотні завдання тощо), проводити командно-штабні тренування і навчання, аналізувати розташування і прогнозування подальших дій противника.

*Топогеодезичне забезпечення.* При розміщенні на місцях військових підрозділів, вони потребують детального розуміння ландшафту, щоб провести успішні дії. Ідеальний варіант – це наявність актуальної цифрової карти по всьому світу, проте не завжди відповідна інформація наявна. При підготовці карт збір географічної просторової інформації, проектування, малювання, зберігання, друк і розподіл – надзвичайно дорогі процеси. Військове картографічне виробництво – величезна і складна робота. Раніше процеси виробництва були повністю ручними, вимагаючи істотної кількості висококваліфікованого штату. Тепер акцент перемістився в бік підходу до створення карти, заснованому на центральній базі просторових даних. При такому підході головною частиною роботи стає створення й оновлення просторової бази даних, яка потім використовується, щоб створити картографічну продукцію, необхідну військовим організаціям. Для цього необхідна розробка спеціалізованих додатків, які забезпечують доступ і можливості маніпулювання різнорідними просторовими даними. Такі додатки мають використовувати загальні інформаційні ресурси – формати, стандарти, класифікатори. Сучасні ГІС

дозволяють створювати і вести архівні банки даних цифрової картографічної інформації, проводити обробку запитів, забезпечувати електронними картами, астрономо-геодезичними і гравіметричними даними військової частини і підрозділи.

*Планування і проведення військових операцій.* Кожне рішення командира будь-якого рівня пов'язане з просторовим розташуванням. Карти з оперативною обстановкою є одним з основних інструментів роботи командирів підрозділів у збройних силах. Потреба розуміти місцевість завжди була важливою для військових командирів. Історично такі рішення, як на стратегічному, так і на тактичному рівнях, підтримувалися паперовими картами. Однак зараз ситуація істотно змінилася. Бурхливий розвиток інформаційних технологій та їхнє використання у військах викликає необхідність підготовки спеціальних програмних засобів з автоматизованого пошуку та обробки оперативної інформації для нанесення на цифрові карти [2].

Цифрове поле бою або електронне поле бою – новий термін, який з'явився останнім часом, охоплює цифрову картографічну інформацію безпосередньо по полю бою і засоби її експлуатації у вигляді власне самої ГІС. Електронне поле бою – серйозний якісний стрибок у частині застосування ГІС для тактичних операцій. Однак не можна говорити, що відбувається повна заміна паперових карт на цифрову інформацію, йдеться лише про спільне їх використання та доповнення. Паперові карти будуть затребувані протягом досяжного майбутнього, але як командири нижньої і середньої ланки, так і органи управління, будуть розташовані додатковими джерелами просторової підтримки прийняття рішення, раніше доступними лише командувачу і стратегічним напрямом.

Функція будь-якої військової карти – це уявлення оперативної обстановки для інтерпретації користувачем. Будь-яка паперова карта є якимось компромісом у наданні необхідної користувачам інформації і не є ідеальним продуктом для вирішення конкретного завдання. ГІС дає можливість створювати такі ЦМО, які відображають інформацію, що точно відповідає потребам користувача. Окрім того, ГІС дають нові можливості тривимірного відображення картографічної інформації, недоступні для паперових карт. Тривимірне представлення ЦМО з конкретної точки або обліт місцевості з нанесеною оперативною обстановкою, дасть більш повну картину командирів будь-якої ланки, ніж просто паперова карта з нанесеними на неї об'єктами.

Одна з головних вимог до військової карти – підтримка відображення змін оперативної обстановки в часі. ГІС має відображати ЦМО у вигляді шарів, які перекриваються, показують поточну обстановку та пов'язані з нею елементи місцевості. Звичайна паперова карта не здатна швидко відобразити ситуацію. ГІС дозволяє це зробити шляхом передачі по каналах зв'язку шарів з поточною ситуацією. Сама по собі електронна карта буде виконувати свої функції лише тоді, коли вона буде забезпечена відповідним інструментарієм. Без засобів перегляду, розстановки умовних знаків, аналізу, друку – коштів побудови ЦМО, вона малоприматна для використання.

*Визначення оптимальних наземних, повітряних і морських маршрутів пересування.* Ці завдання пов'язані зі складними проблемами розміщення особового складу, техніки, різних служб, матеріальних об'єктів в потрібному місці в потрібний час. Для вирішення цих завдань ГІС є необхідною технологією. ГІС об'єднує просторові дані від великої кількості джерел на всіх рівнях, зокрема – інформацію про місцезнаходження та поточний стан.



Найбільш важливі області застосування ГІС:

- планування руху техніки з урахуванням конкретної бойової обстановки, стану місцевості, прихованості, часу доби, характеристик конкретної бойової техніки тощо;
- планування польотів авіації та безпілотних літальних апаратів з метою нанесення ударів, перевезення вантажів та особового складу, ведення розвідки;
- оптимізація розкладу і маршрутів руху;
- визначення найбільш можливих маршрутів пересування супротивника і планування розміщення засобів протидії.

*Об'ємне моделювання місцевості.* Формування об'ємних моделей місцевості. Використання тривимірних моделей у спеціалізованих тренажерах (льотних тощо). Всебічний аналіз території, на якій має відбутися виконання завдання, по об'ємній моделі. Відтворення переміщення мобільного об'єкта по зафіксованій у процесі переміщення траєкторії і параметрам переміщення.

*Навігація і диспетчерське супровід мобільних об'єктів.* Бортові і "кишенькові" навігаційні системи. Відображення власного місцезнаходження на тлі карти, швидкості та азимуту руху, пройденої відстані, азимуту на задану точку та інших параметрів. Контроль переміщення цінних і небезпечних вантажів. Одночасне відображення на тлі карти десятків (сотень) об'єктів, які динамічно переміщуються, їхнього стану (сигнал тривоги).

При проведенні модифікації літаків СУ-24М ГІС-технології було введено в наземну автоматизовану систему підготовки польотних даних, яка призначена для підвищення ефективності, надійності і скорочення часу виконання штурманських розрахунків при підготовці польотних даних, для підготовки польотної документації льотним екіпажем, створення і підтримку баз даних навігаційної обстановки та оперативно-тактичної обстановки, роботу з цифровими картами місцевості і вирішення багато інших завдань [4].

*Надзвичайні ситуації.* Прогнозування наслідків надзвичайних ситуацій природного і техногенного характеру, застосування засобів масового знищення (БМУ). Визначення ступеня небезпеки ситуації, планування евакуації і захисних заходів, планування відновлювальних робіт.

*Диспетчерські пункти аварійних і чергових служб.* Інформаційно-довідкові комплекси. Швидкий адресний пошук на карті місця події (аварії, злочину, надзвичайної ситуації). Нанесення місця події на карту. Визначення аварійних (патрульних) груп, близькорозташованих до місця події, постановка їм завдань. Статистичний аналіз.

*Аеронавігація.* Застосування ГІС-технологій дозволяє вирішувати цілий ряд завдань, які стоять перед аеронавігацією. Майже вся інформація, якою користуються служби аеронавігації, має географічний контекст. Заміна завдань моделювання, які традиційно розроблялися на паперовій карті, комп'ютерним моделюванням на електронній карті району планування кардинально змінює характер і ефективність робочого місця [5]. Аеронавігація оперує інформацією, яка періодично змінюється, по маршрутах, пунктах донесень, заборонених для польотів зонах тощо, яка в міру змін має оперативно вноситися у спеціальні польотні карти і схеми. Аеронавігація також пред'являє дуже жорсткі вимоги до точності картографічної продукції, яка випускається.

У будь-якій сфері діяльності, пов'язаної з виготовленням спеціальних карт, формується певна культура картоскладання, що передбачає систему стійких традицій, які проявляються в стилі оформлення, наборі шаблонів, спеціальних символах тощо [6]. Формування аеронавігаційної картографічної культури було обумовлено специ-

фікою аеронавігаційної діяльності, а саме, вимог до інформації, яка відображається (висока оперативність і точність), і умовами використання карт (обмежена в розмірах і освітленості кабіна пілота). Карти і схеми в аеронавігації експлуатуються командою повітряного судна або диспетчерами в режимі обмеженого часу і мають сприяти прийняттю єдиного правильного рішення в екстремальних умовах.

Отже, карти не повинні містити жодної зайвої інформації, а стиль оформлення має бути жорстко витриманим, щоб штурмани і диспетчери, які звикли до певного стандарту, без втрати зайвого часу і сум'яття змогли зняти необхідну інформацію.

Одним з основних документів аеронавігаційної інформації є Радіонавігаційна карта. Цей графічний документ містить зведені дані про місцевість, структуру повітряного простору, місцезнаходження аеродромів, географічних координат його радіонавігаційних засобів і багато інших даних, необхідних для повітряної навігації та безпечного здійснення польотів. Раніше при розробці та підготовці до видання таких документів було багато "ручної" праці, часу на розробку, внесення оперативних змін, підготовку до видання витрачалось дуже багато. З появою сучасних комп'ютерних технологій з'явилася можливість "автоматизації" процесу розробки і випуску необхідних документів, підвищити їхню якість, точність, значно зменшити час і матеріальні витрати, необхідні для їхнього випуску.

ГІС-рішення можуть бути застосовані до таких різноманітних завдань, як аеронавігаційна картографія, моделювання повітряних коридорів різного рівня, просторовий аналіз зон обмеження польотів, автоматизована генерація різноманітних польотних завдань, схем і документів. Ці ГІС-рішення можна інтегрувати в єдине ГІС-середовище і, таким чином, створити єдиний технологічний ланцюг, який буде функціонувати як на окремому робочому місці, так і в локальній мережі.

Застосування сучасних ГІС-технологій дає можливість значно зменшити матеріальні витрати і час на розробку і випуск радіонавігаційних карт та забезпечити авіацію ЗСУ цими вкрай необхідними графічними документами на 100 %. Інтерес до таких карт є не лише у військових авіаторів, але й у авіаторів-колег з інших міністерств і відомств. Зокрема, документами аеронавігаційної інформації забезпечується авіацією МВС, МНС, Департаменту держкордону України, приватні авіакомпанії.

Центр аеронавігаційного забезпечення авіації ЗС України накопичив багатий досвід у розробці програмних додатків і картографічних документів спеціального призначення в області аеронавігації із застосуванням сучасних ГІС-технологій. Розроблено та випущено "Збірник аеронавігаційних даних аеродромів України", "Каталог вертолітних (посадочних) майданчиків", різноманітні спеціальні (тематичні) карти. Також у Центрі розробляється спеціалізоване програмне забезпечення [7, 8]: конвертори з перекладу даних у різні системи координат (зараз підтримуються 3 системи координат: СК42, WGS84, ПЗ90), програми для автоматичного визначення номенклатури топографічних листів тощо. Планується розробка і випуск програмного забезпечення для створення тривимірної моделі структури повітряного простору України з можливістю аналізу, редагування, виведення на друк і формування графічних звітів. На сьогодні проходить тестування програма-переглядач розробки Центру (розроблена за кошти для розробки ГІС-додатків GIS Toolkit Free). Одним із завдань, яке вирішує це програмне забезпечення, є можливість підключення до мобільних ПЕОМ електронних приладів визначення місцезнаходження в реальному часі (типу GPS), що дає



можливість екіпажу повітряного судна визначати і відображати своє місцезнаходження на тлі електронних версій радіонавігаційних карт (для оперативних змін курсу польоту), зберегти маршрут польоту у файл (для подальшого контролю маршруту польоту) та інші додаткові можливості (підключення зовнішніх баз даних, проведення маршрутів, проведення штурманських розрахунків). Зараз програма працює в середовищі ОС Windows, ведуться роботи по перенесенню ядра програми на ОС Windows CE 3.0 для використання в КПК. Електронні версії карт можна встановлювати на автоматизовані робочі місця посадових осіб чергових змін командних пунктів, включати до складу інших електронних документів, відображати за допомогою проекторів для презентацій і багато іншого [9–11].

**Висновки.** Досвід застосування ГІС-технологій у наших військах, штабах і військово-навчальних закладах, на жаль, поки що невеликий, проте масштаби науково-дослідних робіт й обсяги коштів, які виділяються на ці цілі, наприклад в армії США або в бундесвері, вказують на недостатньо вивчену інформацію про можливості цих технологій. На жаль, часом просто не вистачає необхідних коштів на закупівлю апаратного і програмного забезпечення і змісту кваліфікованих фахівців. У міру розробки більш компактних і дешевих приймачів систем глобального визначення місцезнаходження за кордоном і в Україні спостерігається тенденція до об'єднання їхніх можливостей і можливостей ГІС. Уже зараз за кордоном ведуться роботи зі створення ГІС нового покоління. Зокрема, демонструються зразки, які дозволяють підтримувати постійний зв'язок зі супутниками різного функціонального призначення та за їхніми даними здійснювати спостереження, скажімо, за погодою в будь-якій точці планети.

Перспективи застосування геоінформаційних технологій у військовій справі досить широкі. В Україні їхній активний розвиток і впровадження стримується лише відсутністю необхідних коштів на фінансування масштабних робіт зі створення дійсно сучасних автоматизованих систем управління військами і розробку ГІС військового призначення, а також на закупівлю й адаптацію існуючих зразків ГІС-продуктів. І хоча рішення цих проблем – питання часу, подальше їхнє відкладання стає занадто неадекватним.

#### Список використаної літератури

1. Геоінформаційне забезпечення ЗС США. URL: <http://gistechnik.ru/pub/3-publik/37-ws.html> (дата звернення: 21.09.2021).
2. Беленко В.В. Основні напрямки застосування геоінформаційних технологій у військовій справі / В.В. Беленко, М.М. Корж // Міжнар. наук.-техн. журн. "Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія", 2006. – № 3(7).

A. Lukiyanchuk, Researcher  
LukilanchukA@gmail.com  
ORCID ID 0000-0002-5757-6196,  
S. Khalimanenko, Researcher  
gladiolus@ua.fm  
ORCID ID 0000-0002-1941-732X

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

## GEOGRAPHIC INFORMATION SYSTEMS FOR MILITARY PURPOSES

*Modern information and network technologies in military affairs are the basis for the integration of geographically dispersed government, intelligence, surveillance and targeting, troop groups and means of destruction in a highly adaptable global system. Currently, new tools have emerged that reflect the current level of geoinformatics and are increasingly used. These include tools for complex multifactor spatial analysis and preparation of high-quality synthesized images based on digital maps, images and operational environment. Geoinformation technologies allow to move to a unified planning system, to form a unified picture of situational awareness, to develop modern methods of control and management of weapons, including unmanned and robotic systems, to increase transparency and efficiency of the rear and reduce the level of presence by forming virtual and remote other governing bodies. However, the use of heterogeneous software products, data presentation formats, technologies based on different ideologies of formation, processing and storage of spatial data becomes the main obstacle to the creation of a single information space of the state. GIS for military purposes as an information component should provide officials of different levels of government: information about the area; to support collective work with spatial data, including with an operational situation; solve geoinformation problems and support software interfaces for GIS functions built into the ACS, other automated systems and complexes that provide remote access to spatial data; their display in the form of 2D and 3D models in a given system of symbols; solution of applied problems with the use of modern network data processing technologies.*

**Keywords:** geoinformation systems, topographic and geodetic support, military operations, modeling.

3. Дослідження і обґрунтування основних тактико-технічних вимог і вигляду обчислювально-комунікаційної системи з урахуванням особливостей мережецентричної підходів до військових дій; шифр "Система-1": звіт про НДР / ОІПІ НАН Білорусі. – Мінськ, 2013. – 376 с.

4. Гуральник А.М. Геоінформаційні системи: питання розробки / А.М. Гуральник // Військова думка, 2004. – № 6.

5. Воронкин С.Г. Концептуальні питання створення геоінформаційної технології військового призначення / С.Г. Воронкин, А.І. Трубецької // Інформація і космос, 2005. – № 4. – С. 53–64.

6. Иванов В. Топографічна карта ХХІ століття / В. Иванов, А. Маркус // Армійський збірник, 1999. – № 9. – С. 42–45.

7. Білецький Б.О. Про створення програмних засобів для нанесення оперативної обстановки на цифрові карти: зб. наук. пр. / Б.О. Білецький, Є.В. Качан–Київ : ПВП "Задруга", 2005. – С. 185–187.

8. Комп'ютеризовані регіональні системи державного моніторингу поверхневих вод: моделі, алгоритми, програми : монографія / В.Б. Мокін, М.П. Боцула, Г.В. Горячев та ін. – Вінниця : "Вінниця" Універсум, 2005. – С. 65–73.

9. KB Panorama. URL: <https://www.gisinfo.net/> (дата звернення: 21.09.2021).

10. Tsvetkov V. Ya. Conceptual Model of the Innovative Projects Efficiency Estimation / V. Ya. Tsvetkov // European Jour. of Economic Studies, 2012, – Vol. 1, № 1. – P. 45–50.

11. Теоретичні основи інформаційного управління / В.В. Кульба, Д.А. Кононов, В.Д. Малюгин, В.В. Циганов // Інформаційні війни, 2008. – № 2(6). – С. 16–25.

#### References

1. Official site about GIS technologies and their purpose. URL: <http://gistechnik.ru/pub/3-publik/37-ws.html> [In Russian].

2. Belenko V.V., Korzh M.M. (2006). The main directions of application of geoinformation technologies in military affairs. *International Scientific and Technical Journal "Information Technology and Computer Engineering"*, 3 (7). [in Ukrainian].

3. Zvit po NDR (2013) Research and substantiation of the basic tactical and technical requirements and a kind of computer and communication system taking into account features setcentriceskyy approaches to military actions. Joint Institute for Informatics Problems of the National Academy of Sciences of Belarus [In Russian].

4. Huralnyk A.M. (2004) Geographic information systems: development issues. *Military opinion*, 6, [in Ukrainian].

5. Voronkyn, S.H., Trubetskoi A.I. (2005). Conceptual issues of creating military information technology for military purposes. *Information and space*, 4, 53-64 [in Ukrainian].

6. Ivanov V., Markus A. (1999). Topographic map of the XXI century. *Army collection*, 9, 42-45 [in Ukrainian].

7. Biletskyi B.O., Kachan Ye.V. (2005). About creation of software tools for drawing an operational situation on digital cards. Collection of scientific works, 185-187 [in Ukrainian].

8. Mokin V.B., Botsula M.P., Horiachev H.V., Davydenko O.V., Katasonov A.I., Yashcholt A.R. (2005). Computerized regional systems of state surface water monitoring: models, algorithms, programs. *Vinnitsia: "Vinnitsia" Universe*, 65-73 [in Ukrainian].

9. KB Panorama. (2021). Official site about the development and implementation of software and hardware Panorama. URL: <https://www.gisinfo.net/>

10. Tsvetkov V.Ya., Kuzhelev P.D. (2012) Conceptual Model of the Innovative Projects Efficiency Estimation. *European Journal of Economic Studies*, 1, 45-50 [in English].

11. Kulba V.V., Kononov D.A., Malyugin V.D., Tsyganov V.V. (2008) Theoretical foundations of information management. *Information wars*, 2 (6), 16-25 [in Ukrainian].

Надійшла до редколегії 29.10.21

Наукове видання



**ВІСНИК**

**КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ВІЙСЬКОВО-СПЕЦІАЛЬНІ НАУКИ**

**Випуск 4 (48)**

Редактор *Л. Львова*

**Оригінал-макет виготовлено Видавничо-поліграфічним центром "Київський університет"**

Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за підбір, точність наведених фактів, цитат, економіко-статистичних даних, власних імен та інших відомостей. Редколегія залишає за собою право скорочувати та редагувати подані матеріали.



Формат 60x84<sup>1/8</sup>. Ум. друк. арк. 8,6. Наклад 300. Зам. № 221-10328.  
Гарнітура Arial. Папір офсетний. Друк офсетний. Вид. № В 4.  
Підписано до друку 02.12.21

Видавець і виготовлювач  
ВПЦ "Київський університет"

Б-р Тараса Шевченка, 14, м. Київ, 01601, Україна

☎ (38044) 239 32 22; (38044) 239 31 72; тел./факс (38044) 239 31 28

e-mail: vpc\_div.chief@univ.net.ua; redaktor@univ.net.ua

http: vpc.univ.kiev.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 1103 від 31.10.02