

Військова педагогіка як складова кадрового менеджменту в Силах оборони України: онтологічний вимір

Military pedagogy as a component of personnel management in the Defense Forces of Ukraine: ontological dimension

Володимир Гурковський^A

Corresponding author: д. наук. з державного управління, професор, провідний науковий співробітник, e-mail: volodymyrgurkovskiy@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2021-5204

Лілія Семененко^B

старший викладач кафедри іноземних мов, e-mail: selin-ua@ukr.net, ORCID: 0000-0002-5628-3586

Євген Романенко^A

д. наук. з державного управління, професор, провідний науковий співробітник, e-mail: poboss1978@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2285-0543

Юзеф Добровольський^C

к. тех. наук, доцент, заступник начальника кафедри з навчальної роботи – начальник навчальної частини, e-mail: kataza@i.ua, ORCID: 0000-0002-1077-1402

Олександр Поліщук^C

викладач, e-mail: mr.tayfan@gmail.com, ORCID: 0009-0002-4801-1019

Іван Ткач^B

д. екон. н., професор, e-mail: tim68@ukr.net, ORCID: 0000-0001-5547-6303

Volodymyr Gurkovskiy^A

Corresponding author: Dr of Science in Public Administration, Professor, e-mail: volodymyrgurkovskiy@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2021-5204

Lilia Semenenko^B

Senior Lecturer of the Department of Foreign Languages, e-mail: selin-ua@ukr.net, ORCID: 0000-0002-5628-3586

Yevhen Romanenko^A

Dr of Science in Public Administration, Professor e-mail: poboss1978@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2285-0543

Yuzef Dobrovolskiy^C

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Deputy Head of the Department of Academic Affairs - Head of training Department, e-mail: kataza@i.ua, ORCID: 0000-0002-1077-1402

Oleksandr Polishchuk^C

Lecturer, e-mail: mr.tayfan@gmail.com, ORCID: 0009-0002-4801-1019

Ivan Tkach^B

д. екон. н., професор, e-mail: tim68@ukr.net, ORCID: 0000-0001-5547-6303

^AЦентральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України, м. Київ, Україна

^BНаціональний університет оборони України, м. Київ, Україна

^CКафедра військової підготовки Національного авіаційного університету, Київ, Україна

^ACentral Research Institute of the Armed Forces of Ukraine, Kyiv, Ukraine

^BNational Defense University of Ukraine, Kyiv, Ukraine

^CDepartment of Military Training of the National Aviation University, Kyiv, Ukraine

Received: December 2, 2024 | Revised: December 09, December 2024 | Accepted: December 31, 2024

DOI: 10.33445/sds.2024.14.6.12

Мета роботи: проведення онтологічного аналізу військової педагогіки та визначенні її ролі в кадровому менеджменті Сил оборони України в умовах сучасних військових загроз. У дослідженні розглядатиметься сутність військової педагогіки, її структурні компоненти, а також її значення для забезпечення ефективної підготовки військово-службовців.

Метод дослідження: Використано методи аналізу, порівняння, узагальнення та інтерпретації результатів досліджень у галузі військової педагогіки, з урахуванням українського та міжнародного досвіду.

Практична цінність дослідження: Дослідження спрямоване на вдосконалення системи підготовки військових кадрів, зокрема на розроблення рекомендацій щодо реформування військової освіти та кадрового менеджменту.

Цінність дослідження: висвітлюється актуальність впровадження інноваційних підходів у військовій педагогіці, що дозволить підвищити ефективність підготовки військових фахівців до виконання завдань в умовах нинішніх реалій. За результатами дослідження зроблено висновок про те, що розвиток військової педагогіки є важливим елементом інтеграції України з Північноатлантичним альянсом.

Майбутні дослідження: аналіз впливу інноваційних технологій на процес підготовки військових кадрів, розробку методик

Purpose: To conduct an ontological analysis of military pedagogy and to highlight its role in the personnel management of the Defense Forces of Ukraine in the conditions of modern military threats. The study will examine the essence of military pedagogy, its structural components, as well as its importance for ensuring effective training of military personnel.

Method: Methods of analysis, comparison, generalization and interpretation of research results in the field of military pedagogy were used, taking into account Ukrainian and international experience.

Findings: The study is aimed at improving the system of training military personnel, in particular, at developing recommendations for reforming military education and personnel management.

Value of the study: The article highlights the relevance of implementing innovative approaches in military pedagogy, which will increase the effectiveness of training military specialists to perform tasks in the face of modern challenges. Based on the results of the study, it was concluded that the development of military pedagogy is an important element of Ukraine's integration with the North Atlantic Alliance.

Future research: Areas of future research include analyzing the impact of innovative technologies on the process of training military personnel, developing methods for psychological

психологічної реабілітації та адаптації військово-службовців після участі в бойових діях.

rehabilitation and adaptation of military personnel after participation in combat operations.

Тип статті: Теоретичний аналіз із елементами практичних рекомендацій.

Paper type: Theoretical analysis with elements of practical recommendations.

Ключові слова: військова педагогіка, кадровий менеджмент, військова освіта, лідерство, сучасні виклики, інновації.

Key words: military pedagogy, personnel management, military education, leadership, modern challenges, innovations.

Вступ

Сучасні умови воєнного протистояння, зумовлені повномасштабною агресією російської федерації проти України, висувають нові вимоги до підготовки військовослужбовців та ефективності сил оборони. У цьому контексті військова педагогіка відіграє вирішальну роль як науково-практична основа формування професійної компетентності, морально-психологічної стійкості та здатності до виконання бойових завдань в умовах високої динаміки і складності сучасної війни. Онтологічний аналіз військової педагогіки є необхідним інструментом для розуміння сутності, структури та місця в системі оборони держави. Він дозволяє виявити глибинні зв'язки між основними поняттями та принципами педагогіки та практичними вимогами кадрового менеджменту, забезпечуючи наукове обґрунтування педагогічних підходів у підготовці військовослужбовців. Це дозволяє створити більш ефективні методи навчання та підготовки військовослужбовців.

Водночас розвиток та вдосконалення військової педагогіки має розглядатися як один із умовних критеріїв сумісності української військової освіти з арміями країн-членів НАТО. Оскільки військова педагогіка, яка базується на принципі інтероперабельності, сучасних педагогічних технологіях та компетентісному підході, сприяє приведенню національної військової освіти у відповідність до стандартів Альянсу. Військова педагогіка НАТО значну увагу приділяє формуванню у командирів лідерських якостей, критичного мислення та вміння примати рішення в умовах невизначеності. Інтеграція цих підходів в українську військову освіту є ключовою умовою сумісності.

Разом з тим, актуальність дослідження трансформації військової педагогіки підтверджується тим, що у жовтні 2025 року експерти НАТО проведуть інституційний аудит системи військової освіти в Україні. За результатами якого Україна зможе подати заявку на сертифікацію курсів професійної військової освіти за стандартами НАТО. Як зазначив заступник міністра оборони України бригадний генерал юстиції Сергій Мельник: “завдяки сертифікації курсів та стандартизації освітніх програм Україна зможе не лише покращити рівень підготовки своїх військових, а й забезпечити операційну сумісність української армії з силами Альянсу. Це відкриє можливості для навчання в Україні військовослужбовців держав-членів НАТО” [1].

Теоретичні основи дослідження

Під онтологією слід розуміти певну формалізацію знань із виокремленим термінополем – множиною взаємопов'язаних дефініцій (контекстів) концептів (термінів), що описують та визначають їх зміст, та встановленими взаємозв'язками між окремими концептами. Онтології використовують для формальної специфікації понять і відносин, що характеризують певну галузь знань [2].

Сучасний вітчизняний дослідник В. Артемов, вивчаючи особливості побудови онтології предметної галузі і професійного середовища в системі вищої професійної освіти, робить спробу визначити місце та роль онтології в системі вищої професійної освіти, напрацювати понятійний апарат та методикку побудови онтології для дослідження предметної галузі та професійного середовища. Онтологія забезпечує загальне розуміння семантики об'єктів системи освіти та їхніх відносин у межах певного розділу знань. У наш час застосування онтології в системі педагогіки й освіти просувається в напрямі концептуалізації системи освіти в цілому та її складових частин, у тому числі навчальних дисциплін, програм і курсів,

навчально-виховних процесів, побудови сценаріїв навчання, тестування знань, а також гармонізації рамок кваліфікацій й освітніх стандартів у процесах європейської інтеграції [3].

Військова педагогіка є важливою складовою, що відіграє ключову роль у підготовці та вдосконаленні кадрового менеджменту Сил оборони України. Її головним завданням є формування та вдосконалення професійних і морально-психологічних якостей особового складу, які забезпечують виконання бойових завдань в екстремальних умовах та під час активних бойових дій. У зв'язку з цим, онтологічний аналіз військової педагогіки як складової кадрового менеджменту потребує комплексного дослідження, яке об'єднує педагогічні, психологічні та управлінські компоненти, що сприяють досягненню високої боєздатності та ефективності військових підрозділів.

Одна з основних теоретичних засад військової педагогіки полягає у її здатності відповідати вимогам часу та умов, забезпечуючи працездатність військової освіти й підготовки. Військова педагогіка не обмежується лише розвитком технічних навичок, а орієнтована на формування всебічно розвиненої особистості військовослужбовця, здатного приймати швидкі та ефективні рішення в умовах, що постійно змінюються. Вона охоплює весь спектр педагогічних процесів, що реалізуються на різних етапах служби, починаючи від базової підготовки і завершуючи навчанням у спеціалізованих військових навчальних закладах. Ключовими елементами цього процесу є розвиток лідерських якостей, морально-психологічної стійкості та адаптивності до умов бойових дій.

Окремим важливим аспектом є кадровий менеджмент, який тісно взаємодіє з військовою педагогікою. В умовах постійних бойових дій та оперативних змін в умовах війни, кадровий менеджмент вимагає гнучкості та здатності швидко адаптуватися. У цьому контексті особливу увагу варто приділити процесам підбору, підготовки, розвитку та ротации військових кадрів, які мають вирішальне значення для забезпечення ефективності виконання завдань оборони країни. Кадровий менеджмент, як і військова педагогіка, спрямований на підтримку високої боєздатності підрозділів шляхом оптимального використання людських ресурсів та розвитку особистості військовослужбовця.

Теоретичні основи онтологічного аналізу військової педагогіки як складової кадрового менеджменту Сил оборони України базуються на інтегрованому підході, що поєднує педагогічні, психологічні та управлінські складові, а також орієнтацію на міжнародні стандарти підготовки військових кадрів. Ці основи формують сучасну військову освіту, яка здатна відповідати вимогам бойового середовища та забезпечувати високий рівень боєздатності сил оборони України в умовах війни, готову до постійних змін у відповідь на нові виклики.

Загалом, онтологічне дослідження військової педагогіки в контексті кадрового менеджменту Сил оборони України сприятиме створенню інтегрованої системи підготовки військових фахівців, яка відповідає сучасним вимогам війни. Враховуючи постійно змінювану природу війни, покращення військової освіти та управління персоналом є ключовими завданнями для забезпечення боєздатності та морально-психологічної стійкості військовослужбовців.

Постановка проблеми

Протягом останніх років епіцентром сучасного педагогічного дискурсу є проблема перегляду традиційних підходів до професійної підготовки військових фахівців, посилення технологічності, інтерактивності, інтерсуб'єктності, креативності військово-педагогічного процесу. На необхідність переорієнтації із традиційної знаннєцентричної на розвивальну, компетентнісну освітню парадигму вказується в основних програмних документах у галузі освіти [4, с.20].

Водночас питання обороноздатності держави, особливо в умовах сучасних військових конфліктів, вимагає високого рівня професійної підготовки військовослужбовців, здатних

ефективно виконувати бойові завдання в складних та динамічних умовах. Військова педагогіка, як складова кадрового менеджменту, відіграє ключову роль у формуванні професійних, морально-психологічних та управлінських якостей особового складу, що є основою для досягнення високої боєздатності військових підрозділів. Сучасні загрози та виклики, зокрема, війна з РФ, вимагають перегляду підходів до організації військово-педагогічного процесу, впровадження інноваційних методів підготовки військовослужбовців та інтеграції сучасних технологій.

Зокрема, ефективний військово-педагогічний процес потребує використання новітніх технологій, таких як симуляційні тренажери, віртуальна реальність, а також моделювання бойових сценаріїв. Це дозволяє наблизити процес навчання до реальних умов, що є важливим для підготовки до сучасних бойових операцій. Крім того, важливими є морально-психологічні складові підготовки, зокрема розвиток стійкості до стресу, бойового духу та здатності до адаптації в умовах, що постійно змінюються. Дійсно, реальна війна змінюється швидко. Наприклад, на початку 2022 року ми нічого не знали про FPV-дрони, а сьогодні це один із ключових видів озброєння. Тому маємо швидко адаптувати процеси освіти і підготовки військовослужбовців до змін на полі бою [5].

Кадровий менеджмент у сфері військової освіти є важливою складовою кадрової політики. Кадровий менеджмент – процес і результат реалізації кадрової політики на основі відповідної технології (прикладні принципи, організаційні форми, методи, діагностичні процедури тощо). Кадровий менеджмент – це практичний інструмент реалізації кадрової політики та є оперативною складовою кадрової політики і відповідає за втілення її положень на практиці.

Розглянемо наявні проблеми, що суттєво обмежують ефективність кадрового менеджменту. Ну по-перше, обмежена професійна підготовка науково-викладацького складу, інструкторів. Нерідко недостатньо уваги приділяється постійному підвищенню кваліфікації викладачів і командування військових навчальних закладів та військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти, що веде до застосування застарілих методів навчання, які не відповідають вимогам сучасного бойового середовища. По-друге, невідповідність між сучасними вимогами та актуальним рівнем підготовленості військових фахівців. Часто командний склад та викладачі не володіють достатнім досвідом або знаннями новітніх технологій, способів реагування на нові загрози, що призводить до розриву між теоретичною підготовкою та реальними потребами на полі бою. По-третє, недостатня інтегрованість системи військової освіти та підготовки кадрів із системою управління кар'єрою в частині реалізації принципу “Освіта впродовж військової кар'єри”, що не повною мірою сприяє безперервному професійному розвитку військовослужбовців; невідповідність організаційно-штатних структур військових навчальних закладів структурам, що прийняті в державах-членах НАТО з урахуванням їх уніфікації [6]. По-четверте, недостатня практична готовність випускників ВВНЗ, ВНП ЗВО та навчальних центрів до виконання обов'язків за призначенням, невідповідність змісту освіти військових фахівців сучасним потребам військ, необхідність формування нових знань, умінь та навичок з метою підвищення професійного рівня військових фахівців, набуття ними фахових компетентностей, що забезпечують виконання службових (бойових) функцій [6].

Згадані проблемні аспекти спонукають проведення дослідження природи та сутності військової педагогіки як невідомої складової кадрового менеджменту сил оборони України. Результати такого аналізу можуть стати основою для розробки нових підходів до організації військово-педагогічного процесу.

Результати

У ході проведеного дослідження було визначено суть онтологічного аналізу військової педагогіки як важливої складової кадрового менеджменту сил оборони України. У цьому контексті онтологічний аналіз розглядається як комплексне вивчення основних категорій і структури військової педагогіки, орієнтоване на виявлення її ключових компонентів, взаємозв'язків між ними та практичного значення для підготовки військовослужбовців до виконання бойових завдань.

Мета військової педагогіки – дослідження закономірностей навчання, виховання, розвитку військовослужбовців у системі військової освіти та підготовки, розроблення на цій основі шляхів удосконалення військово-педагогічного процесу. Військова педагогіка покликана вирішувати цілий комплекс завдань, пов'язаних із підготовкою командирів до ефективного управління військово-педагогічним процесом, налагодження конструктивної службової та навчальної комунікації, міжособистісної взаємодії у військовому колективі. Одним з пріоритетних завдань військової педагогіки є дослідження сучасного стану розвитку військово-педагогічного процесу у системі військової освіти [4, с.22].

У сучасних дослідженнях військова педагогіка визначається як розділ загальної педагогіки, що вивчає цілі, принципи і методи виховання воїнів. Згідно з поглядами науковців, вона покликана обґрунтувати закономірності гармонійного розвитку воїнів, формування у них високих морально-бойових якостей, озброєння їх системою знань, навичок і вмінь, знаходити шляхи згуртування військових колективів і підготовки особового складу до ведення сучасного бою. Тим самим військова педагогіка спрямована на зміцнення Сил оборони України та підвищення обороноздатності держави. Військова педагогіка входить до освітніх програм підготовки офіцерів запасу як фахова навчальна дисципліна, що забезпечує опанування майбутніми військовими керівниками теорії і практики управління військово-педагогічним процесом у частині, набуття системи спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних для налагодження ефективної бойової підготовки військовослужбовців для виконання завдань за призначенням. [4,с.20].

Військова педагогіка як наука вирішує наступні *завдання*:

- досліджує сутність, структуру, функції військово-педагогічного процесу;
- вивчає проблеми організації і вдосконалення освітнього процесу у військово-навчальних закладах;
- розробляє ефективні форми організації військово-педагогічного процесу і методи впливу на військовослужбовців і військові колективи;
- сприяє гуманізації військово-педагогічного процесу і військової служби;
- обґрунтовує зміст і технологію навчання, виховання, розвитку і психологічної підготовки військовослужбовців;
- виявляє закономірності і формулює принципи виховання і навчання військовослужбовців;
- обґрунтовує методiku психологічної підготовки особового складу з урахуванням специфіки видів і родів військ (сил флоту);
- розробляє зміст і методiku самоосвіти і самовиховання військовослужбовців;
- досліджує особливості та зміст діяльності військового педагога і шляхи формування і розвитку його педагогічної культури і майстерності.

Військова педагогіка входить до освітніх програм підготовки офіцерів запасу як обов'язкова навчальна дисципліна, що забезпечує майбутнім військовим керівникам засвоєння теорії і практики управління військово-педагогічним процесом. Це включає набуття необхідних знань, умінь і навичок для ефективної організації бойової підготовки військовослужбовців. Військова педагогіка є інтегрованою системою, яка поєднує педагогічні,

психологічні та управлінські елементи, що сприяють ефективному функціонуванню кадрового менеджменту. В межах онтологічного аналізу були виявлені основні категорії, які визначають структуру військової педагогіки та її взаємозв'язки з кадровим менеджментом:

1. **Суб'єкт** — військовослужбовці, що беруть участь у військово-педагогічному процесі.
2. **Об'єкт** — процес військового навчання та виховання, що включає педагогічні, психологічні та управлінські компоненти.
3. **Методи** — сучасні підходи в педагогіці, психології та управлінні, адаптовані до специфіки військової служби.
4. **Принципи** — принципи адаптивності, практичної спрямованості, морально-етичної відповідальності, персоналізації, міждисциплінарності. Ці принципи відображають загальноосвітні тенденції розвитку військової педагогіки як науки, що забезпечує ефективну підготовку військовослужбовців до нових викликів.

Ураховуючи, що інтеграція з Північноатлантичним альянсом вимагає від України адаптації не тільки в технічному аспекті, але у навчальних і педагогічних підходах, розвиток військової педагогіки можна розглядати як одним з факторів, що сприяє наближенню системи військової освіти України до стандартів та вимог НАТО. Військова педагогіка в підготовці військових фахівців має забезпечувати дотримання принципу інтероперабельності, що виявляється в сумісності освітніх програм, уніфікації методів навчання та інтеграції сучасних технологій.

Інтероперабельність означає здатність систем, організацій або підрозділів ефективно співпрацювати, обмінюватись інформацією, ресурсами, технологіями та виконувати спільні завдання. Для країн-членів і партнерів НАТО інтероперабельність є ключовим принципом, оскільки Альянс, як відомо, функціонує на засадах колективної безпеки. Україна активно працює над підвищенням рівня інтероперабельності своїх Збройних Сил у межах партнерських програм НАТО, таких як: Програма “Партнерство заради миру” та ін.

Результати дослідження показали, що військова педагогіка є важливим фактором, що впливає на якість військово-педагогічного процесу і підготовку військовослужбовців. Виявлено також низку сучасних проблем, що обмежують ефективність підготовки військових фахівців, серед яких недостатня інтеграція інноваційних технологій, недостатня адаптація програм до реальних умов бойового середовища та потреба вдосконалення методик формування морально-психологічної стійкості.

Таким чином, онтологічний аналіз військової педагогіки дозволяє виявити її структуру і функціональні особливості, що створюють основу для розвитку нових підходів до навчання, адаптованих до умов сучасної війни. Це підкреслює важливість військової педагогіки в системі кадрового менеджменту, орієнтуючи її на досягнення цілей. Військова педагогіка розширює ключові функції кадрового менеджменту та розвивається на стику педагогічної науки, психології та управлінської науки, оскільки охоплює не тільки процес навчання та виховання, але й інтеграцію цих процесів в загальну систему управління людськими ресурсами в Силах оборони України.

Огляд сучасних проблем

Сучасна система військової освіти, як інтегрована інституція з розвитку кадрового потенціалу сфери безпеки і оборони держави, Збройних Сил України, повинна забезпечувати підготовку, підвищення кваліфікації військових фахівців з високим рівнем професіоналізму, компетентності, інтелектуального розвитку, лідерських якостей, загальної та військово професійної культури; спроможних до розвитку власної творчої індивідуальності, наполегливого самостійного засвоєння нових знань протягом військової служби; здатних: з високою ефективністю виконувати поставлені завдання щодо оборони держави, участі в миротворчих та антитерористичних операціях; керувати військами в бою та навчанням особового складу у мирний час; створювати, експлуатувати й застосовувати найскладніші

системи озброєння та військової техніки; супроводжувати і здійснювати фундаментальні та прикладні наукові дослідження; організовувати, проводити й контролювати дослідно-конструкторські роботи з випереджувального створення нових поколінь озброєнь, військової та спеціальної техніки. В контексті викладеного трансформаційні процеси в системі військової освіти України на теперішній час мають бути спрямованими на врахування кращого світового досвіду з підготовки військових фахівців, що має призвести до підвищення ефективності її діяльності, покращення якості підготовки військовослужбовців.

Отриманий силами оборони України під час ведення війни з російською федерацією досвід, виявляє потребу щодо негайних суттєвих змін у сфері військової освіти, забезпечення безперервного професійного розвитку військових фахівців упродовж військової кар'єри (службової діяльності) для набуття оперативних (бойових, спеціальних) спроможностей виконувати завдання оборонного планування, застосування Збройних Сил України, спільних дій у складі об'єднаних органів військового управління, а також їх сумісності з підрозділами збройних сил держав-членів НАТО для виконання спільних бойових завдань [7].

Військова педагогіка, як важлива складова кадрового менеджменту сил оборони України, зіштовхується з низкою ключових питань, що безпосередньо впливають на ефективність підготовки військовослужбовців до виконання бойових завдань.

Стислий огляд ключових проблем військово-педагогічного процесу представлено в табл. 1.

Таблиця 1 – Стислий огляд ключових проблем військово-педагогічного процесу

Проблема	Опис
Невідповідність традиційних методів навчання новим вимогам	Традиційні методи навчання не завжди відповідають сучасним вимогам військових операцій та швидким змінам на полі бою, що потребує адаптації освітніх програм та підходів.
Недостатня інтеграція сучасних цифрових технологій	Військові навчальні заклади не завжди ефективно інтегрують сучасні цифрові технології в військово-педагогічний процес, що знижує рівень підготовки та адаптації військових до реалій війни.
Психологічна підготовка військовослужбовців	Недостатня увага до психологічного стану військовослужбовців може призвести до зниження їхньої ефективності в бойових умовах, у стресових ситуаціях, що вимагають високої морально-психологічної стійкості.
Необхідність постійного вдосконалення науково-педагогічного складу	Науково-педагогічний склад військових навчальних закладів та військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти повинен постійно оновлювати свої знання та методи навчання, щоб відповідати вимогам сучасної війни

Водночас аналіз наукових публікацій вітчизняних дослідників дозволяє виділити напрямки наукових досліджень у сфері військової освіти, військово-педагогічного процесу та кадрового менеджменту, які досліджувались вітчизняними науковцями.

Інтеграція інноваційних технологій в військово-педагогічний процес

Сучасні тенденції розвитку військової освіти в Україні вимагають впровадження технологій імітаційного моделювання, які дають змогу створити для фахівця квазіпрофесійне середовище. Імітаційне моделювання нині сприймається як можливість створити певний об'єкт, модель, аналог. Сучасна наука пропонує для освітніх цілей і програмні і непрограмні засоби імітаційного моделювання, що вже проаналізовані нами детально в одній із наукових

публікацій (Кошельник, 2020). Технологія імітаційного моделювання уможливорює дослідження об'єктів, створюючи середовище зі зв'язками елементів цього об'єкту. Значення технології імітаційного моделювання полягає у здатності відтворити характеристику поведінки у просторі та часі, а також або сповільнити або прискорити процеси задля визначення відповідної динаміки. У загальновійськовій підготовці імітаційне моделювання створює додаткові можливості як для курсантів, так і для науково-педагогічних працівників [8].

Підготовка військового лідерів до виконання педагогічної функції

Кучерявим А. ґрунтовно 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. Описано діяльність військового лідера, спрямована 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 [9].

Сучасний досвід армії США засвідчує, що військовим лідером може стати кожен, хто докладе зусиль. Багато науковців притримуються думки, що лідерство – це не вроджений дар, який дається не усім. Доведено, що у сприятливому середовищі, де можна максимально розкрити свій потенціал, будь-яка особа може стати лідером. Адже, як зазначено у стратегіях розвитку військового лідерства армій провідних країн світу, таких як США, Канада, ФРН, Велика Британія, лідерство неможливо замінити жодною технологією, але його можна розвивати, формуючи та виховуючи військових лідерів у сприятливому середовищі. Не даремно армії провідних країн світу приділяють велику увагу розвитку лідерських якостей усьому підрозділу, а не лише призначеним командирам. Численні навчання і тренування, спрямовані на прищеплювання та розвиток в процесі тренувань кожному учаснику лідерських якостей, розкриття потенціалу та вмінь працювати в команді, для того щоб у вирішальний момент, кожен зміг стати лідером, прийняти рішення, яке стане запорукою успіху всієї місії і найголовніше, врятує життя решти команди військового підрозділу.

Слід зазначити, до початку російської агресії літа-осені 2014 року в Криму та на Донбасі, в українській армії поняття лідерство майже не застосовувалось.. Стара радянська система підготовки, яка була отримана у спадок військовими України, показала свою неефективність та невідповідність викликам сьогодення в перші ж дні війни. На відміну від армій країн-членів НАТО, українська армія використовувала, зазвичай, визначення «командир». У ході вишколу, акцент робився переважно на формуванні у особового складу думки, що є призначена особа і всі повинні виконувати її вказівки та накази. Однак, дуже часто, призначений командир, який не був лідером, швидко втрачав авторитет серед підлеглих та не міг вести за собою підрозділ. Особливо гостро це проявилось під час перших бойових зіткнень. На полі бою, коли умови вимагали від лідерів приймати рішення швидко та розсудливо, проявились усі негативні сторони системи формування лідерства та брак системного лідерства у військових командирів. Принципи, за якими здійснювалась підготовка підрозділів, суттєво відставали від викликів сьогодення, що призводило до прийняття командирами хибних, необдуманих рішень або відсутності рішення взагалі, слабких злагоджених командних дій та, як наслідок, загибелі особового складу [16].

Розвиток кадрового потенціалу

Проблеми формування та розвитку кадрового потенціалу Збройних Сил України залишаються актуальними. Ефективність кадрової політики полягає у досягненні цілей системи управління персоналом, що відображають стратегічні цілі організації з мінімальними витратами на формування, реалізацію та оцінку кадрової політики. Кадрова політика реалізується через певні механізми. В. Ортинський зазначає, що державна кадрова політика у військовій сфері як одна з найважливіших сфер функціонування воєнної організації держави повинна бути певною мірою доступною для розуміння всім верствам суспільства, бути елементом прояву міцності зв'язку армії та народу, без якої не може бути потужної воєнної організації. Державна кадрова політика у військовій сфері реально сприятиме руйнуванню старих, псевдооптимістичних, наївноромантичних стереотипів про Збройні Сили, створювати об'єктивну картину стану кадрового корпусу воєнних органів і структур, не впадаючи при цьому в крайнощі [10].

Клименко вважає В., що для вдосконалення кадрової політики і реформування системи військової освіти у Збройних Силах України ще багато належить зробити. Слід визначити необхідний обсяг персоналу, кадрів за відповідними рівнями, провести відпрацювання адекватних професійних вимог і кваліфікаційних характеристик військовослужбовців за всіма рівнями, створити систему суто військової освіти з розрахунком на допідготовку осіб, які з цивільних навчальних закладів, цивільних підприємств та структур залучаються до військової служби, визначити зміст і терміни навчання, підготувати навчально-матеріальну базу і, головне, науково-педагогічних працівників, які мають достатній військовий (бойовий) досвід і добре знають, чому і як має навчатися майбутній військовослужбовець, командир будь-якого рівня, штабний працівник чи військовослужбовець іншої сфери бойової діяльності [11, с. 88].

Морально-етичні та патріотичні чинники в підготовці військових фахівців

Значна частина проаналізованих досліджень сучасних військових педагогів присвячена проблемі формування у військовослужбовців та майбутніх військових фахівців патріотизму, громадянських якостей, моральної культури. Так у дисертаційному дослідженні В.М. Дзюби представлено розгорнутий аналіз змісту, форм і методів військово-патріотичного виховання майбутніх військових фахівців під час їх навчання у вищому навчальному закладі [12]; Проблемами формування готовності та особистісно орієнтованому вихованню майбутніх офіцерів до службово-бойової діяльності майбутніх офіцерів присвячені наукові праці Левченка С.М. [13].

Міжнародний досвід також показує, що військові цінності з підготовки військовослужбовців міцно пов'язують усіх членів армії у братерство віддане службі народові та державі. Вони стосуються кожного, у будь-якій ситуації, на будь-якій посаді та у будь-якій обстановці. Довіра військовослужбовців один до одного та довіра народу залежать від того, наскільки добре військовослужбовець втілює військові цінності. Згідно з концепцією підготовки військових лідерів країн НАТО, військовослужбовці всіх рівнів повинні сповідувати наступні військові цінності:

1. Відданість (Loyalty) – бути вірним та відданим Державі, її Конституції та Законам, Армії, своєму підрозділу та іншим підрозділам.
2. Обов'язок (Duty) – сумлінно виконувати свої обов'язки.
3. Повага (Respect) – шанобливо ставитись до інших військовослужбовців, цивільних осіб.
4. Самовіддана служба (Selfless service) – вимога ставити добробут Держави, Армії та підлеглих вище за свій добробут.
5. Честь (Honor) – життя військовослужбовця, сповідуючи встановлені військові цінності.
6. Чесність (Integrity) – виконувати свої обов'язки відповідно до законів країни та норм моралі.

7. Особиста хоробрість (Personal Courage) – з гідністю приймати страх, небезпеку та складнощі фізичного та морального характеру, враховуючи їх наявність та усвідомлюючи її [17].

Ці правила діють в усьому та усіх проявах лідерства. Здатність організувати колектив, розвивати його творчий потенціал на вирішення поставлених завдань – одні з фундаментальних організаторських якостей лідера.

Досвід підготовки країн-членів НАТО засвідчив, що військова педагогіка має орієнтуватися на підтримку високого морального духу, психологічної стійкості та формування лідерських якостей серед командирів, що є критично важливим для забезпечення боєздатності підрозділів. Ці чинники мають вирішальне значення для успішного виконання бойових операцій в умовах сучасної війни.

Проблемні питання кадрової політики в оборонній сфері

Серед основних цілей, які передбачає Стратегія воєнної безпеки України, є професійний особовий склад Збройних Сил України. Одним з пріоритетів досягнення цілей є нарощування спроможностей Збройних Сил України, де провідна роль належить ефективному управлінню кар'єрним зростанням особового складу із забезпеченням професійного просування осіб за чітко визначеними, прозорими, справедливими критеріями, що ґрунтуються на знаннях, уміннях, цінностях, досвіді, добросовісності, а також формування нового стилю військового лідерства. Адже саме військове лідерство є одним з ключових компонентів забезпечення професійної діяльності військовослужбовців різних категорій та органів військового управління під час виконання завдань щодо захисту держави, здійснює визначальний вплив на цінності, традиції, вмотивованість, професійність, дисципліну та взаємодію в усіх військових колективах, стимулює позитивні зміни й наближає перемогу.

Аналіз сучасної кадрової політики у сфері оборони України вказує на необхідність удосконалення підходів до управління персоналом, зокрема в умовах реформування. Кадрова політика у сфері оборони України все ще стикається з низкою проблем, які необхідно вирішувати. До основних проблем можна віднести такі: невідповідність системи професійної підготовки та перепідготовки військовослужбовців вимогам сучасного воєнного середовища; недосконалість системи мотивації та соціального захисту військовослужбовців; низький престиж військової служби; недосконалість системи кадрового забезпечення [14].

Вітчизняні вчені Попов С., Стоянова-Коваль С., Сокур Н., Розмазнін А., Єфіменко А обґрунтовували сучасні підходи та виклики кадрової політики в управлінні сферою оборони України та нагадали рекомендації щодо можливих шляхів удосконалення кадрової політики та висвітлює перспективи для подальших досліджень у цій сфері. З метою забезпечення ефективної відповіді на ці виклики, зазначені дослідники акцентували увагу на важливості постійного професійного розвитку, врахуванні технологічних тенденцій у сучасному воєнному арсеналі, а також на необхідності створення мотивувальних умов для залучення нових талантів [15].

Методологічні аспекти військово-педагогічних досліджень

Дослідники О. Кожедуб, В. Гаврюшенко, А. Левенець вважають, що сучасні реалії вимагають від науково-педагогічних працівників вищої військової школи створення нових дієвих психолого-педагогічних умов формування нового сучасного покоління вітчизняних офіцерів. Зазначимо, що однією суттєвою проблемою є недостатнє врахування психоемоційного стану особового складу під час бойових дій. Традиційно основна увага у військовій підготовці приділялася фізичній та тактичній підготовці, тоді як морально-психологічний аспект часто залишався на другому плані. У сучасних умовах, коли війна супроводжується постійною стресовою напругою, важливою складовою підготовкою є психологічна підтримка особового складу.

Розглянемо інші проблемні сторони, з якими стикається військова педагогіка в умовах сучасних бойових дій. Йдеться про недостатню адаптованість традиційних методів навчання

до специфіки сучасної війни, що характеризується застосуванням асиметричних тактик та інноваційних технологій. Військово-педагогічні методики, розроблені для попередніх етапів військових конфліктів, часто не відповідають вимогам сучасного бойового середовища, в якому особливу роль відіграють психологічні чинники та технологічні інновації, зокрема в сфері інформаційних і кібероперацій. Зважаючи на ці зміни, виникає необхідність систематичного оновлення засад військової освіти, зокрема через інтеграцію інноваційних підходів до підготовки військовослужбовців. Будемо об'єктивні, до початку війни система підготовки військових фахівців в Україні не повною мірою була адаптована до специфіки бойових умов і не враховувала реалій збройного конфлікту, з якими держава стикнулася після початку агресії. Це зумовлює необхідність модернізації освітніх програм відповідно до сучасних умов війни, зокрема шляхом інтеграції методик розвитку критичного мислення, інноваційних підходів до вирішення завдань і формування здатності до оперативної адаптації в умовах динамічної обстановки на полі бою. Командири мають бути підготовлені до ефективного використання таких технологій для управління підрозділами та оперативного реагування на зміни на полі бою. Також необхідно постійно актуалізувати освітні програми з огляду на новітні бойові реалії та технологічні інновації. Враховуючи, що новітні технології, такі як безпілотні авіаційні комплекси та автоматизовані системи управління є невід'ємними елементами сучасних бойових дій, військова освіта повинна інтегрувати ці технології у військово-педагогічний процес.

Варто наголосити, що належного рівня міжвідомчої взаємодії, координації та злагодженості дій між Збройними Силами України й іншими складовими сил оборони та безпеки під час планування і проведення спільних операцій на рівні об'єднаних штабів відповідно до стандартів та процедур НАТО можна досягти тільки шляхом функціонування єдиної системи підготовки персоналу та відповідно єдиних військово-педагогічних підходів. Досвід бойових дій свідчить: всі представники сектору безпеки і оборони повинні навчатися разом, в одній аудиторії, оскільки планування операцій та ухвалення військових рішень відбувається спільно [7].

Для досягнення високої ефективності військової підготовки в умовах сучасної війни важливим є оснащення вищих військових навчальних закладів та військових підрозділів закладів вищої освіти сучасними технологіями та тренажерами. Це дозволяє створювати реалістичні бойові сценарії, що сприяють підготовці командирів до роботи в умовах стресу, де кожне рішення може мати суттєвий вплив на результат бою.

Однак, незважаючи на важливість військової педагогіки, існують певні проблемні компоненти, які можуть обмежувати її ефективність:

1. Потреба в підвищенні ефективності управлінських рішень та кваліфікації командного складу. Молодші та старші офіцери повинні мати достатній рівень компетентності, щоб відповідати потребам актуальних бойових реалій та умов війни.

2. Наявність непоодиноких випадків необ'єктивного прийняття кадрових рішень окремими командирами (начальниками) щодо просування по службі, переміщення та призначення на посади підлеглих військовослужбовців.

3. Недостатня роль особистості командира-лідера у формуванні свідомості підлеглих та культури взаємовідносин між командирами і підлеглими, не налагодженість на достатньому рівні внутрішньої комунікації між командирами та підпорядкованим особовим складом у військових колективах [9].

4. Недостатнє впровадження у військових частинах та органах військового управління нового стилю керівництва і управління на основі західної культури взаємовідносин між керівниками та підлеглими та змін у ментальності (образу мислення) військовослужбовців відповідно до європейських морально-етичних цінностей [9].

Комплексне вирішення цих проблем є необхідною умовою для подальшого розвитку

військової педагогіки як інструменту підготовки ефективних, психологічно стійких командирів, що володіють високими морально-психологічними якостями. Лише через удосконалення військово-педагогічного процесу можна забезпечити належне реагування на вимоги сучасної війни.

Висновки

Дослідження військової педагогіки, проведене в межах наукового аналізу, засвідчило її фундаментальну роль у підготовці військових фахівців, що є важливим елементом забезпечення ефективної діяльності сил оборони України. Військова педагогіка не лише формує методологічну основу військово-педагогічного процесу, але й сприяє створенню системи виховання, яка охоплює розвиток морально-психологічної стійкості, патріотизму, професійної компетентності та здатності до швидкої адаптації в умовах сучасних бойових дій.

Онтологічний підхід до аналізу військової педагогіки дозволив виокремити її основні категорії, такі як суб'єкт, об'єкт, цілі, методи та принципи, що є основою для формування ефективної системи військової освіти. Сучасні наукові дослідження засвідчують, що військова педагогіка має інтегрувати традиційні методи навчання з інноваційними підходами, зокрема із застосуванням цифрових технологій, симуляційних моделей та індивідуально орієнтованих освітніх траєкторій.

Удосконалення військової педагогіки є критично важливим в умовах збройної агресії російської федерації проти України, оскільки якість підготовки військовослужбовців відіграє вирішальну роль у зміцненні здатності держави гарантувати національну безпеку.

Водночас поглиблення наукових засад військової педагогіки є важливим елементом інтеграції України з Північноатлантичним альянсом. Адаптація системи військової освіти до міжнародних стандартів включає стандартизацію освітніх програм, впровадження інноваційних методик та підготовку кадрів, здатних до ефективної співпраці з арміями країн-членів НАТО. Це забезпечує сумісність, підвищує оперативну готовність і здатність Збройних Сил України, сприяючи наближенню до вимог НАТО.

Для розв'язання актуальних проблем, пов'язаних з підготовкою військових фахівців Сил оборони України, необхідно:

1. Привести рівень підготовленості науково-педагогічного складу, інструкторського складу Сил оборони України до мети та змісту професійної військової освіти [6].
2. Забезпечити набуття спроможностей науково-педагогічного складу складових Сил оборони України проводити навчання на курсах професійної військової освіти за єдиними освітніми програмами.
3. Впроваджувати міждисциплінарні методи навчання, що поєднують технологічні характеристики війни, психологічну підготовку та розвиток лідерських якостей.
4. Розширити партнерську співпрацю між ВНЗ та ВНЗ держав – членів НАТО та Європейського Союзу; забезпечити досягнення взаємосумісності структури професійної військової освіти для підготовки військових фахівців ЗС України та інших складових сил оборони з відповідними структурами держав – членів НАТО [6].

Таким чином, вдосконалення теорії і практики військової педагогіки є напрямком модернізації військової освіти, яка є інтегральним елементом системи національної безпеки. Вона забезпечує науково-методологічну основу підготовки військових фахівців, сприяє формуванню професійної компетентності та їх морально-психологічної стійкості.

Перспективи подальших досліджень полягають у дослідженні впливу цифрових технологій і симуляційних систем на ефективність військово-педагогічного процесу у вищих військових навчальних закладах та військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти.

Фінансування

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

Конкуруючі інтереси

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів.

Список використаних джерел

1. Наступного року експерти НАТО проведуть аудит військової освіти в Україні, (2024). URL: <https://espresso.tv/svit-nastupnogo-roku-eksperti-nato-provedut-audit-viyskovo-osviti-v-ukraini>.
2. Гуралюк А. Г., Вараксіна Н. В. Використання комп'ютерних онтологічних систем в науці та освіті України (аналітичний огляд) Аналітичний вісник у сфері освіти й науки. довід. бюл. Вип. 12 / НАПН України, ДНПБ ім. В. О. Сухомлинського. Київ, 2020. С. 3-29.
3. Артемов, В. Ю. Особливості побудови онтології предметної галузі і професійного середовища в системі вищої професійної освіти. Біоресурси і природокористування. 2014. Т. 6, Вип. 1–2. С. 155–161. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bpc_2014_6_1-2_29.
4. Замотаєва Н. В. Військова педагогіка: історія, теорія, практика : навч. посіб. Київ : Альфа Реклама, 2021. 364 с.
5. В Україні реформують військову освіту з врахуванням бойового досвіду та програми НАТО. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3929879-v-ukraini-reformuut-viyskovu-osvitu-z-vrahuvannam-bojovogo-dosvidu-ta-programi-nato.html>
6. Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року. URL: https://www.mil.gov.ua/content/tenders/koncepcakadr29012024.pdf?utm_source=chatgpt.com
7. Романенко Є. Військовослужбовці мають навчатися впродовж усієї служби й так підвищувати власну кваліфікацію // Moderní aspekty vědy: XXIV. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2022. str. 159-172
8. Казев О. В., Овчар М. М., Кошельник І. В. Використання інноваційних педагогічних технологій у загальновійськовій підготовці майбутніх офіцерів-прикордонників. Духовність особистості: методологія, теорія і практика 1(100)-2021. <https://doi.org/10.33216/2220-6310-2021-100-1-93-103>
9. Кучерявий А. Цілі підготовки військового лідера до виконання педагогічної функції, Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка, ISSN 1728-3817, <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2021.48.16-24>
10. Ортинський В. Теоретико-правовий аналіз державної кадрової політики воєнної організації України. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки. 2016. № 837. С. 4-13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2016_8.
11. Клименко В. Проблеми військово-соціального управління: кадрова політика у Збройних Силах України. Політичний менеджмент. 2006. № 6. С. 82-88
12. Дзюба В. Патріотичне виховання майбутніх офіцерів внутрішніх військ у процесі вивчення соціально-гуманітарних дисциплін: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 20.02.02 Військова педагогіка та психологія. Хмельницький, 2002. 222 с.
13. Левченко С. Особистісно орієнтоване виховання майбутніх офіцерів у вищому військовому навчальному закладі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04. Теорія і методика професійної освіти. Харків, 2004. 20 с.

14. Про рішення Ради національної безпеки й оборони України “Про Стратегічний оборонний бюлетень України”: Указ Президента України від 20 серпня 2021 р. № 473/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473/2021#Text>. (дата звернення: 30.10.2023).
15. Попов С., Стоянова-Коваль С., Сокур Н., Розмазнін А., Єфіменко А., Сучасні підходи та виклики кадрової політики в управлінні сферою оборони України. Збірник наукових праць серія: Військові та технічні науки Національної академії Державної прикордонної служби України № 4(93) 2023,с.66-74.
16. Кримець Л.В., Грилюк С.М., Недвига О.В., Саєнко О.Г. Моральні якості військового лідера в умовах російсько-української війни в контексті формування моральної готовності. Вісник Національного університету оборони України, 2024, № 1 (77), С. 90-101.
17. Концепція лідерства за стандартами армій країн НАТО (Conception of leadership in accordance with the armies standards of NATO countries): навч. посібник. К.: НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2018. 252 с.

References

1. Наступного року експерти НАТО проведуть аудит військової освіти в Україні, (2024). Available from : <https://espreso.tv/svit-nastupnogo-roku-eksperti-nato-provedut-audit-viiskovoi-osviti-v-ukraini>
2. Huraliuk A. H., Varaksina N. V. (2020) Vykorystannia kompiuternykh ontolohichnykh system v nauksi ta osviti Ukrainy (analychnyi ohliad) Analychnyi visnyk u sferi osvity y nauky: dovid. biul. Vyp. 12 / NAPN Ukrainy, DNPB im. V. O. Sukhomlynskoho. Kyiv, 2020. s.3-29.
3. Artemov, V. (2014) Osoblyvosti pobudovy ontolohii predmetnoi haluzi i profesiinoho seredovyscha v systemi vyshchoi profesiinoy osvity. Bioresursy i pryrodokorystuvannia. 2014. T. 6, Vyp. 1–2. S. 155–161. Available from : http://nbuv.gov.ua/UJRN/bpc_2014_6_1-2_29.
4. Zamotaieva N. V. (2021), Viiskova pedahohika: istoriia, teoriia, praktyka : navch. posib. / N. V. Zamotaieva. Kyiv : Alfa Reklama, 2021. 364 s.
5. V Ukraini reformuiut viiskovu osvitu z vrakhuvanniam boiovoho dosvidu ta prohramy NATO. Available from : <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3929879-v-ukraini-reformuiut-viiskovu-osvitu-z-vrahuvannam-boiovogo-dosvidu-ta-programi-nato.html>
6. Kontseptiia viiskovoi kadrovoy polityky v systemi Ministerstva oborony Ukrainy na period do 2028 roku. Available from : <https://www.mil.gov.ua/content/tenders/koncepciakadr29012024.pdf?utm/source=chatgpt.com>
7. Romanenko Y. (2022) Viiskovosluzhbovtsi maiut navchatysia vprodovzh usiiei sluzhby y tak pidvyshchuvaty vlasnu kvalifikatsiiu// Moderní aspekty vědy: XXIV. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2022. str. 159-172
8. Kaziev O., Ovchar M., Koshelnyk I. (2021), Vykorystannia innovatsiinykh pedahohichnykh tekhnolohii u zahalnoviiskovii pidhotovtsi maibutnykh ofitseriv-prykordonnykiv. Dukhovnist osobystosti: metodolohiia, teoriia i praktyka № 1(100)-2021. <https://doi.org/10.33216/2220-6310-2021-100-1-93-103>.
9. Kucheriavyi A. (2021) Tsili pidhotovky viiskovoho lidera do vykonannia pedahohichnoi funktsii, Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka, ISSN 1728-3817, <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2021.48.16-24>
10. Ortynskyi, V. (2016), Teoretyko-pravovyi analiz derzhavnoi kadrovoy polityky voiennoi orhanizatsii Ukrainy [Theoretical and legal analysis of state personnel policy of the military organization of Ukraine], Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnik». Seria : Yurydychni nauky - Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic». Series: Legal Sciences, (837): 4-13, Available from : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2016_837_3.

11. Klymenko, V. (2006), Problemy viiskovo-sotsialnoho upravlinnia: kadrova polityka u Zbroinykh Sylakh Ukrainy [Problems of military and social management: personnel policy in the Armed Forces of Ukraine], Politychnyi menedzhment – Political management, (6): 82-88.
12. Dziuba V. (2002), Patriotychne vykhovannia maibutnikh ofitseriv vnutrishnikh viisk u protsesi vyvchennia sotsialno-humanitarnykh dystsyplin: avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ped. nauk: spets. 20.02.02 Viiskova pedahohika ta psykholohii. Khmelnytskyi, 2002. 222 s.
13. Levchenko S. (2004), Osobystisno oriientovane vykhovannia maibutnikh ofitseriv u vyshchomu viiskovomu navchalnomu zakladi': avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ped. nauk : spets. 13.00.04. Teoriia i metodyka profesiinoi osvity. Kharkiv, 2004. 20 s.
14. Ukaz Prezydenta Ukrainy "Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky y oborony Ukrainy "ProStratehichnyi oboronnyi biuletyn Ukrainy" № 473/2021 [Decree of the President of Ukraine "On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine on the Strategic Defense Bulletin of Ukraine no. 473/2021" activity no. 473/2021]. (2021, August 20). Retrieved from: – Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473/2021#Text/> (accessed 30 October 2023).
15. Popov S., Stoianova-Koval S., Sokur N., Rozmaznin A., Yefimenko A. (2023), Suchasni pidkhody ta vyklyky kadrovoi polityky v upravlinni sferoiu oborony Ukrainy. Zbirnyk naukovykh prats seriia: Viiskovi ta tekhnichni nauky Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy № 4(93) 2023, s.66-74.
16. Krymets L.V., Hryliuk S.M., Nedvyha O.V., Saienko O.H. Moralni yakosti viiskovoho lidera v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny v konteksti formuvannia moralnoi hotovnosti. Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy, 2024, № 1 (77), C. 90-101.
17. Kontseptsii liderstva za standartamy armii krain NATO (Conception of leadership in accordance with the armies standards of NATO countries): navchalnyi posibnyk. Kyiv: NUOU im. Ivana Cherniakhovskoho, 2018. – 252 s.