

УДК 378:355.23

**Ю. В. Пунда,**

доктор військових наук,  
старший науковий співробітник,  
начальник кафедри стратегії національної безпеки  
та оборони Національного університету оборони України  
імені Івана Черняхівського, полковник

## Освіта – головна інвестиція в розвиток людського капіталу сектору безпеки і оборони України

*У статті проаналізовано суспільно-економічні тренди, які визначають об'єктивну необхідність трансформації системи забезпечення національної безпеки та впровадження найкращих світових практик у процес підготовки фахівців для сфери національної безпеки. Визначено основні шляхи розвитку людського капіталу сектору безпеки і оборони та запропоновано концептуальну схему структури освіти фахівців управління для системи національної безпеки, що ґрунтується на національному законодавстві та враховує підходи країн євroatлантичного безпекового простору.*

*Ключові слова: людський капітал, сектор безпеки і оборони України, освіта фахівців для сфери національної безпеки.*

© Ю. В. Пунда, 2018

У журналі «Стратегічна панорама» С. В. Сьомін та О. О. Резнікова порушили дуже важливе питання організації підготовки фахівців для сфери національної безпеки [1]. Автори статті закликають до дискусії про виокремлення професійної підготовки кадрів спецслужб із загальнодержавної системи вищої освіти, при цьому вказують на об'єктивну необхідність подальших наукових досліджень і розроблення практичних рекомендацій, які б забезпечили приведення системи підготовки кадрів спецслужб до сучасних умов протистояння російській агресії та забезпечення євроінтеграційного курсу України. Така постановка проблематики дискусії та певні висновки авторів є досить емоційними, особливо щодо невідповідності функціонування закладів вищої освіти зі специфічними умовами навчання стратегічним цілям модернізації системи забезпечення національної безпеки, а також стосовно 12-річного терміну здобуття повної вищої освіти у сфері національної безпеки. Проте безумовна заслуга авторів полягає в ініціюванні наукової дискусії з дуже складної проблематики.

Незаперечно, що реформована система національної безпеки потребує реорганізації системи освіти фахівців з питань національної безпеки. Разом з тим, наукових досліджень, публікацій, які б надавали обґрунтовані рекомендації щодо розвитку зазначеної системи, на жаль, недостатньо. Попри це освіта, як і будь-яка інша інвестиція, не дає миттєвого результату: для всебічного розвитку талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей людини, виховання відповідальних громадян [2] потрібен час. У ситуації, яка склалася у сфері національної безпеки України, час є найважливішим ресурсом і зволікати із запровадженням нових підходів у підготовку фахівців для сфери національної безпеки дуже ризиковано. Саме тому визначення шляхів удосконалення освіти як надійних інвестицій у людський капітал сектору безпеки і оборони (СБО) України є незаперечно актуальним завданням.

Сфера національної безпеки України нині перебуває у стадії глибокого реформування, що викликано зміною суспільно-економічного устрою держави та неповнотою адаптації системи національної безпеки до нових умов. Одразу зазначимо, що така система існує в будь-якій державі в різних формах, в Україні втілюється (трансформується) у форму СБО [3]. Тож в Україні склалася ситуація, коли політичний, економічний, соціальний устрій змінився, а культура, підходи, традиції у сфері національної безпеки залишаються пострадянськими. Наприклад, основними керівними документами у Збройних Силах України залишаються статuti, затверджені законами України в 1999 р. (з подальшими змінами), які за сутністю є перекладом радянських статутів. Склалася ситуація, коли предметом регулювання законами України є найменші дрібниці: відстань від ліжка до зовнішньої стіни казарми [4], темп і довжина кроку під час руху [5] тощо. За такого підходу досить складно говорити про

гнучкість та адаптацію до сучасної війни. Крім того, зазначені статuti як закони України здебільшого визначають правила взаємовідносин між військовослужбовцями, а відповідно до термінології, прийнятої в країнах НАТО, – формують організаційну культуру у Збройних Силах України. Отже, суспільство і держава загалом трансформуються в ліберально-демократичному напрямі, а силовий блок продовжує функціонувати в правовому полі поставторитарної держави, попри ініціативи керівництва системи національної безпеки. Можливо, скептики зазначать, що зафіксовані у статутах норми показали дієздатність, тому їх недоцільно змінювати в умовах російської агресії. Проте їх основним недоліком є створення культури, що не передбачає адаптації до швидких змін середовища безпеки.

Указами Президента України у сфері реформування системи національної безпеки щодо створення інтегрованого СБО визначено необхідність його інтеграції до європейських та євроатлантичних безпекових структур [3, 6–8]. Аналізуючи підходи до функціонування систем національної безпеки у США, Великій Британії, інших країнах євроатлантичного безпекового простору, можна зробити висновок, що за своєю сутністю формування нового СБО України є переходом від організаційної культури, орієнтованої на процес (пострадянський підхід), до організаційної культури, орієнтованої на результат (західний підхід). З одного боку, саме організаційна культура, орієнтована на результат, більше відповідає умовам держав з демократичним устроєм, оскільки суспільство і платники податків очікують, що завдяки коштам, витраченим на безпеку та оборону, буде досягнутий очікуваний рівень захисту і безпеки. З другого боку, саме така культура забезпечує швидке реагування на зміни середовища безпеки. Оскільки порівняння порізногому орієнтованих організаційних структур є багатаспектним завданням, розгляньмо його на прикладі підготовки фахівців для СБО.

Спочатку визначимо місце системи підготовки фахівців з погляду організації, орієнтованої на результат. Основні положення реформи СБО, які стосуються освіти фахівців у сфері національної безпеки і важливі для подальших міркувань, визначені в Концепції розвитку сектору безпеки і оборони України, де вказано, що в перспективі інтегровані спроможності СБО мають дати змогу відновити територіальну цілісність України, гарантувати мирне майбутнє України (тобто визначено очікуваний результат діяльності), і, серед іншого, оперативно спільно реагувати на кризові та надзвичайні ситуації (тобто окреслено необхідність спільного застосування різних відомств) [3]. Аналіз визначених шляхів реалізації Концепції показує, що значну увагу приділено таким питанням:

- управління СБО як цілісною функціональною системою;
- об'єднанню оперативних спроможностей складових СБО;

- узгодженому нарощуванню оперативних спроможностей сил безпеки і оборони [3].

Отже, сукупність різновідомчих інституцій, сил та засобів заплановано трансформувати в керовану систему. Очевидною є необхідність інституалізації централізованого управління всіма складовими СБО, що потребуватиме фахівців, спроможних його здійснювати.

Перспективна модель СБО передбачає також запровадження інтегрованої системи освіти. Прямо поставлене завдання «оптимізації системи вищих військових навчальних закладів та навчальних підрозділів сектору безпеки і оборони, організації підготовки спеціалістів для потреб сектору безпеки і оборони за державним замовленням за спорідненими спеціальностями у відповідних профільних навчальних закладах незалежно від їх відомчої належності з отриманням у них європейського рівня освіти, яке визнає європейське товариство» [3].

Для досягнення визначеного очікуваного результату діяльності складної організації потрібно знайти відповідь на три запитання: «як?», «хто?», «чим?» (у сфері національної безпеки країн євроатлантичного безпекового простору для відповіді на ці запитання використані поняття «доктрини, настанови», «персонал», «засоби»), тобто мати технологію досягнення результату, підготовлених виконавців і необхідні технічні засоби, інструменти.

Запитання «як?» і «чим?» перебувають поза межами предмета цієї статті, проте всі вони пов'язані і будуть опосередковано розглянуті під час формулювання відповіді на запитання «ким?».

На цей час у західних країнах однією з найважливіших складових успіху організації загалом вважають її людський капітал [9] (не робочу силу, живу силу чи людські ресурси). У загальному вигляді адаптоване до вживання у сфері національної безпеки поняття «людський капітал» охоплює колективні навички, знання та інші характеристики персоналу структурних елементів сектору безпеки, які можуть бути використані для досягнення мети системи в цілому. Людський капітал є мірою цінності набору навичок працівника, підрозділу чи організації. Концепція людського капіталу передбачає, що внесок працівників у загальний результат організації не є однаковим, і його можна поліпшити або природним шляхом (здобуттям досвіду), або інвестуванням в освіту, тренування, професійну підготовку, підвищення кваліфікації, мотивацію.

Очевидно, що максимально результативним СБО може бути лише за наявності високопродуктивного людського капіталу, підготовленого завдяки створенню гнучкої організаційної структури, спроможної адаптуватися до змін середовища, цілей, нових технологій, засобів, а також укомплектування підрозділів фахівцями, навички яких забезпечать можливість реалізації мети організації. При цьому для максимальної віддачі людського капіталу кожен військовослужбовець, працівник, керівник структурного підрозділу має усвідомлювати не «що він має робити», а «що він має зробити».

Переорієнтування персоналу з функціонально-атрибутивного стилю роботи на результативно-цільовий є, мабуть, найскладнішим завданням реформування СБО, оскільки передбачає зміну засад функціонування. Наприклад, в управлінні така зміна означатиме перехід з адміністративної на лідерську парадигму керівництва. Отже, для кожного структурного підрозділу і, бажано, кожної посади мають бути визначені не стільки функції, скільки очікуваний внесок у загальний результат організації в цілому та структурного підрозділу зокрема. Відповідно, штатні посади потрібно укомплектувати спроможним і готовим до досягнення очікуваного результату персоналом – таким, який *знає, вміє та бажає* діяти. Саме в розвитку цих елементів полягають інвестиції в людський капітал. Відповідно, *освіта* має забезпечувати знання основних процесів, закономірностей, властивостей функціонування системи національної безпеки чи окремого її елемента, *професійна підготовка* – формувати спроможність виконувати обов'язки за конкретною посадою, а *мотивація* – розвивати бажання досягати якнайкращого результату.

Загалом місце освіти в досягненні очікуваного стану сектору безпеки і оборони можна відобразити таким чином (рис. 1).

Як видно з *рисунка 1*, освіта є складовою «тріади ефективного персоналу», що визначально впливає на підвищення цінності людського капіталу СБО, формуючи в персоналі знання для використання в практичній роботі. У «тріаді ефективного персоналу» освіта створює базис як для професійної підготовки, так і для мотивації. При цьому елементи тріади тісно переплітаються, проте

їх взаємозаміщення може призвести до вкрай негативних наслідків. Наприклад, тлумачення освіти як підготовки персоналу до роботи за певною посадою негативно впливає на кінцевий результат діяльності фахівця під час горизонтального і тим більше вертикального переміщення всередині організації, оскільки очікувані результати від кожної посади різні, а знання, навички й уміння сформовані під конкретну посаду. З іншого боку, вертикальне переміщення, або кар'єрне зростання, в системі національної безпеки на сьогодні є одним з важливих елементів мотивації персоналу, тому освіта має забезпечити професійну мобільність усередині однієї галузі та спроможність у мінімальні строки засвоїти знання й уміння, що надаються в процесі професійної підготовки.

Очевидним є вплив мотивації на ефективність реалізації спроможностей фахівця, проте в організації, орієнтованій на процес, це питання здебільшого розглядається з погляду згаданого пострадянського функціонально-атрибутивного підходу. Справді, в рутинному виконанні певного переліку функцій без чіткого визначення очікуваного результату роль мотивації мізерна, внаслідок чого виникає ситуація, коли персонал «відпрацьовує години», а керівник часто чує: «Мені за це не платять». У сучасних організаціях роль мотивації полягає в підвищенні ініціативності й самовіддачі персоналу. При цьому можливість здобуття освіти і подальшого зростання по службі в СБО є важливим мотиваційним моментом.

Інвестиції в людський капітал передбачають, що фахівець, в освіту й підготовку якого вкладений значний обсяг ресурсів, має забезпечувати досягнення кращого результату, а не рутинно виконувати функції. У свою



Рис. 1. Місце освіти в досягненні очікуваного стану СБО

Таблиця 1

Рівні організаційної стратифікації

Рівень	Звання	Посада		Внесок у політику (стратегію) організації
	Збройні сили	Державна служба	Промисловість (бізнес)	
Стратегічний	4-, 3-зірковий генерал	Міністр, заступник міністра	Президент, виконавчий віце-президент	Розробляє, запроваджує
Організаційний (оперативний)	2-, 1-зірковий генерал, полковник	Керівник департаменту, управління	Старший віце-президент	Втілює, організовує виконання
Тактичний (основна діяльність)	Підполковник, майор	Провідний фахівець	Директор, менеджер	Застосовує в конкретних завданнях (місіях)
	Молодші офіцери, сержанти	Керівник безпосередніх виконавців	Керівник безпосередніх виконавців	Розв'язує поточні проблеми

чергу, з погляду військовослужбовця чи працівника елемента СБО якісна освіта має краще забезпечувати його персональні потреби – від можливості займатись улюбленою справою до побудови особистої кар'єри. Таким чином, у якісній освіті зацікавлені як працівник, так і працедавець. Крім того, вкладення освітніх інвестицій у людський капітал передбачає відбір конкретних осіб, спроможних у майбутньому наростити його сумарну цінність. У цьому разі доцільність чи недоцільність здобуття додаткової освіти визначається необхідністю сформулювати додаткові компетентності, що, як правило, на первинному рівні не можуть бути розвинені.

Вище зазначено, що одним з основних шляхів реформування СБО є створення ефективної системи управління ним як цілісною функціональною системою. Виникають запитання: яку сукупність навичок і знань повинні мати фахівці, котрі виконуватимуть завдання управління СБО? чи можливо з первинною освітою бакалавра або магістра, здобутою у вищих військових навчальних закладах і навчальних підрозділах сектору безпеки і оборони, управляти СБО як цілісною функціональною системою? яка освіта доцільна чи необхідна для таких фахівців?

Розглядаючи СБО як цілісну систему, зазначимо, що з погляду теорії стратифікованих систем [10] вона має рівні, які значно відрізняються за змістом роботи управління. Так, Дж. МакАлір у [11] наводить стосовно США такі рівні організаційної стратифікації: у збройних силах, на державній службі та в промисловості (бізнесі) (табл. 1).

Безумовно, співвідношення звань, посад у США відрізняється від аналогічних в Україні, проте робота персоналу на різних рівнях відрізняється насамперед його внеском у загальносистемну політику і стратегію. На різних рівнях докорінно змінюється і роль у управлінні ресурсами та персоналом. В українських умовах сутністю роботи фахівців управління СБО як цілісною функціональною системою є формування та впровадження узгоджених політики і стратегії, яких дотримуватимуться всі елементи системи. При цьому надзвичайно важливо генерувати політику і стратегії згори, а не зводити в єдине ціле політику і стратегії елементів системи.

Такий підхід потребує надзвичайно високої кваліфікації та освіти фахівців управління системою загалом.

Аргументом на користь цілеспрямованої освіти для фахівців управління системою національної безпеки є аналіз співвідношення навичок управлінців на різних рівнях стратифікованих систем, які Т. Якобс [12] об'єднує в три групи:

- технічні – навички використання функціональних систем – обладнання, засобів, техніки, озброєння тощо;
- соціальні – навички організування груп – уміння переконувати, вести переговори та співпрацювати (наприклад спілкуватися, працювати в команді тощо);
- концептуальні – навички сканування середовища, ухвалення стратегічних рішень, синтезу систем, передбачення побічних ефектів, проактивного управління, фокусування на майбутньому та його «баченні» тощо.

Очевидно, що співвідношення навичок управлінців на різних рівнях стратифікованих систем різне [13] (рис. 2).

Рівень	Управлінські навички	Місія
Стратегічний	КОНЦЕПТУАЛЬНІ	Вплив на зовнішнє і внутрішнє середовище одночасно Будівництво організації загалом та її координування із середовищем
Організаційний (оперативний)	СОЦІАЛЬНІ	Вплив на організацію, управління досягненням визначених цілей, будівництво внутрішніх структур та їх координація
Тактичний (основна діяльність)	ТЕХНІЧНІ	Вплив на людей, будівництво груп для виконання визначеного завдання

Рис. 2. Співвідношення навичок управлінців на різних рівнях стратифікованих систем



З рисунка 2 видно, що з кар'єрним зростанням не просто вдосконалюються наявні навички, а змінюється логіка діяльності. Схема дає можливість зрозуміти, чому найкраще підготовлений оперативник чи командир батальйону потребує додаткової освіти для просування по службі. Під час кар'єрного зростання поступово втрачається актуальність набутих навичок і зростає необхідність здобуття нових, яка в певний момент стає критичною. Під час переходу з нижчого на вищий рівень фахівці починають керувати не ідентичними, але складнішими системами, а іншими типами систем.

З огляду на наведене визначимо можливі напрями вдосконалення підготовки фахівців для системи національної безпеки.

Сучасне законодавство України дає галузевим державним органам, до сфери управління яких належать заклади вищої освіти (замовникам), всі можливості брати участь у розробленні стандартів вищої освіти, надавати щодо них консультації, а також узгоджувати. При цьому стандарти не передбачають жорсткого регулювання змісту освіти, залишаючи значний обсяг навчального часу, який навчальний заклад може використовувати для якнайповнішого задоволення потреб замовника, в тому числі стосовно дотримання законодавства щодо інформації з обмеженим доступом. При цьому втручання Міністерства освіти і науки України у взаємовідносини замовника й підпорядкованого вищого військового навчального закладу (закладу вищої освіти зі специфічними умовами навчання) є мінімальною. Разом з тим, акредитація освітньої програми дає змогу виконати пряму вимогу Концепції розвитку сектору безпеки і оборони України щодо європейського рівня освіти, який визнає європейське товариство, без ризику розголошення небажаної інформації [3].

Ступені вищої освіти, визначені в оновленому українському законодавстві про освіту [2], зокрема вищу [14], забезпечують сумісність вищої освіти України і світу. Нове законодавство не просто копіює схеми західних країн, а враховує кращий світовий досвід на поточний момент і є результатом серйозної роботи провідних фахівців та інституцій у сфері педагогіки. З іншого боку, зважаючи на положення про інтеграцію в євроатлантичний безпековий простір, доцільно враховувати досвід провідних його країн. Наприклад, у США в Національному університеті оборони [15] тривалий час здійснюють підготовку магістрів за програмами «Стратегія національної безпеки», «Національна ресурсна стратегія у сфері національної безпеки» тощо. До програм залучають фахівців, котрі, як правило, мають ступінь магістра і не менше 20 років вислуги на державній або військовій службі чи на аналогічних посадах у бізнесі. При цьому в одній групі готують представників різних видів збройних сил, урядових структур та іноземних студентів.

Деякі науковці висловлюють занепокоєння, що повний цикл вищої освіти фахівців для СБО становить невинуватим тривалий термін. Насправді загальний термін

вищої освіти конкретного фахівця залежить від його особистої мотивації та потенційної ефективності для конкретної складової сектору безпеки та оборони чи сектору загалом. Як уже зазначалося, в сучасній ефективній організації персонал розглядають як людський капітал, а освіту – як інвестицію в нього. Щоб інвестиція була ефективною, потрібно організувати відбір осіб, вкладення капіталу в освіту яких будуть виправдані, а також забезпечена висока якість освіти. Для комплектування конкретної посади має бути обраний кандидат, кваліфікаційні показники якого відповідають вимогам, установленим до цієї посади. Якщо посадою передбачена чітко визначена освітня кваліфікація, якої не має жоден кандидат, кадровий орган спрямовує найбільш перспективного кандидата на навчання. У свою чергу, військовий вищий навчальний заклад має забезпечити таку освіту фахівців, якої потребує замовник. Очевидно, що кількість управлінців на різних рівнях управління є різною, зокрема на стратегічному рівні мінімальна. З тактичного на стратегічний рівень переходить дуже невелика частка фахівців, відповідно, освіта стратегічного рівня потрібна дуже обмеженій кількості осіб. Таким чином, термін освіти є різним для кожної особи й залежить від кваліфікаційних вимог до посади, організації кадрової роботи загалом та персональних характеристик конкретної особи.

Що стосується стандартів вищої освіти, то згідно із Законом України «Про вищу освіту» документ про вищу освіту державного зразка видає заклад вищої освіти тільки за акредитованою освітньою програмою. За неакредитованою освітньою програмою заклади вищої освіти виготовляють і видають власні документи про вищу освіту в порядку і за зразком, визначеними вченою радою закладу вищої освіти [14]. Акредитація освітньої програми – це оцінювання освітньої програми та/або освітньої діяльності закладу вищої освіти за цією програмою на предмет відповідності стандарту вищої освіти, спроможності виконати вимоги стандарту й досягти заявлених у програмі результатів навчання. Таким чином, питання визначення необхідності дотримання стандарту вищої освіти є питанням доцільності наявності у фахівця диплома державного зразка. Формулювання вимог до конкретних посад цілковито належить до компетенції органу державної влади – структурного елемента СБО. Застереженням є те, що відмова від стандарту вищої освіти спричиняє відмову від надання вищої освіти й диплома державного зразка. Під час прийняття рішень щодо кваліфікаційних вимог до посад, які не передбачають надання диплома державного зразка, слід урахувати, що в Україні по суті вже сформовано вільний ринок праці. Наприклад, кадрова проблема стала гострішою внаслідок розширення можливості громадян України працювати за кордоном. Через конкуренцію на ринку праці для залучення більш кваліфікованого, якісного людського капіталу, який може зробити більший внесок у результат роботи системи в цілому, необхідно створювати привабливіші умови для нього. Отже, освіта персоналу важлива

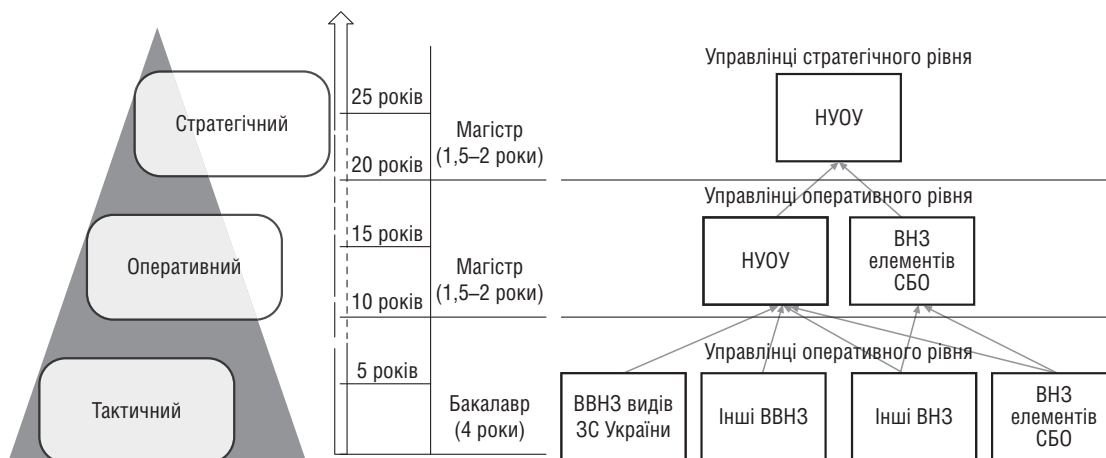


Рис. 3. Концептуальна схема підготовки фахівців управління для системи національної безпеки

не лише з концептуальних підходів, викладених вище, а й з погляду залучення більш кваліфікованого персоналу та його мотивації. Саме тому кожен елемент СБО має визначитися з необхідністю надавати спеціалізовану освіту. Наприклад, варіант найму фахівців з уже здобутою освітою в спорідненій галузі економить значний обсяг коштів, проте, як правило, не забезпечує специфічних цінностей і компетентностей, особливо в питаннях патріотизму, державництва, громадянського суспільства, а також аспектів, які можна назвати організаційною культурою силового відомства.

Як зазначають С. В. Сьомін та О. О. Резнікова, існує об'єктивна необхідність розроблення концепції підготовки фахівців для управління сектором безпеки і оборони як єдиною цілісною системою [1]. Можливо, не варто її затверджувати на найвищому рівні, але документ із визначеними напрямками освітньої політики у створюваному секторі має бути. Концептуально структура системи підготовки фахівців управління для системи національної безпеки, що ґрунтується на національному законодавстві та враховує підходи країн євроатлантичного безпекового простору, може бути відображена таким чином (рис. 3).

Зазначена схема дає можливість організувати підготовку фахівців управління у СБО згідно із чинним законодавством України і відповідає підходам, прийнятим у країнах НАТО.

Зокрема, підготовку бакалаврів для елементів СБО доцільно організувати у закладах вищої освіти, які вже функціонують, або використовувати спроможності цивільних закладів освіти для специфічних підрозділів із подальшою нетривалою професійною підготовкою.

Посади керівників тактичного рівня можна комплектувати фахівцями з рівнем освіти «бакалавр» у відповідній галузі знань. Обов'язкова перерва між здобуттям освіти управлінця тактичного та оперативного рівнів дасть змогу відібрати для подальшої освіти оперативного

рівня мотивованих фахівців, які мають здібності до управлінської діяльності.

Оперативний рівень управління є ключовим для елемента сектору безпеки і, як зазначено вище, його можна вважати загальноорганізаційним. Управлінець у сучасних умовах має вміти організовувати діяльність різних структурних елементів, тому надання відповідного рівня освіти потрібно передбачити в одному навчальному закладі, спроможному охопити процеси, що відбуваються у структурному елементі СБО загалом. Таким чином, підготовка управлінців оперативного рівня поза цим елементом є абсолютно недоцільною, і на схемі не вказана можливість їх підготовки у цивільних закладах освіти.

Нарешті, критичною в управлінні сектором безпеки і оборони як цілісною системою є ситуація з підготовкою фахівців стратегічного рівня, які мають здійснювати управління системою загалом, проте на сьогодні немає навіть концепції їхньої освіти, хоча правова база вже відкрила таку можливість. Зокрема, Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти», передбачена можливість підготовки фахівців у галузі знань «Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону» за спеціальністю «Національна безпека (за окремими сферами забезпечення і видами діяльності)» [16].

Загалом для організації підготовки магістрів зі спеціальності «Національна безпека», які можуть стати кадровою основою підсистеми управління в системі управління національною безпекою, порядок роботи може бути таким:

- визначення структури системи управління сектором безпеки і оборони як цілісної системи;
- формулювання номенклатури посад зазначеної системи, які передбачають комплектування фахівцями з освітнім ступенем «магістр» у галузі знань «25. Воєнні

науки, національна безпека, безпека державного кордону» за спеціальністю «256. Національна безпека»;

- акредитація освітньої програми підготовки фахівців з освітнім ступенем «магістр» у галузі знань «25. Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону» за спеціальністю «256. Національна безпека». Зважаючи на актуальні загрози національній безпеці України, визначені у Стратегії національної безпеки України, акредитацію зазначеної освітньої програми доцільно провести в Національному університеті оборони України імені Івана Черняховського, хоча це не може бути виключною вимогою;

- організація та здійснення підготовки фахівців за акредитованою освітньою програмою;

- випуск фахівців і призначення їх на відповідні посади.

Наведена сукупність заходів неможлива без бачення мети функціонування СБО та цілеспрямованих зусиль і волі всіх складових СБО України.

Удосконалення освіти як надійних інвестицій у людський капітал СБО України є лише одним з елементів її комплексного реформування. При цьому освіта фахівців СБО – це не саморегульований, відділений від потреб громадян, суспільства і держави процес, а один з елементів відновлення територіальної цілісності України та гарантування її мирного майбутнього, що потребує значних ресурсів, особливо – часу. Для комплектування посад системи управління освіченими і патріотичними фахівцями в наступному році зміни мають бути розпочаті вже зараз.

### Перелік літератури

1. *Сьомін С. В.* Проблеми реформування системи підготовки кадрів для сектору безпеки і оборони України / С. В. Сьомін, О. О. Резнікова // Стратегічна панорама. – К. : НІСД, 2017. – № 1. – С. 67–73.

2. Закон України № 2145-19 «Про освіту» від 5 вересня 2017 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

3. Указ Президента України № 92/2016 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 4 березня 2016 року “Про Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України”» від 14 березня 2016 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.president.gov.ua/documents/922016-19832](http://www.president.gov.ua/documents/922016-19832).

4. Закон України № 548-XIV «Про Статут внутрішньої служби Збройних Сил України» від 24 березня 1999 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/548-14>.

5. Закон України № 549-XIV «Про Статут Стрільницької служби Збройних Сил України» від 24 березня 1999 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/549-14>.

6. Указ Президента України № 287/2015 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року “Про Стратегію національної безпеки України”» від 26 травня 2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.president.gov.ua/documents/19521.html](http://www.president.gov.ua/documents/19521.html).

7. Указ Президента України № 555/2015 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року “Про нову редакцію Воєнної доктрини України”» від 24 вересня 2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/5552015-19443>.

8. Указ Президента України № 240/2016 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 травня 2016 року “Про Стратегічний оборонний бюлетень України”» від 6 червня 2016 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.president.gov.ua/documents/2402016-20137](http://www.president.gov.ua/documents/2402016-20137).

9. Human capital // Вікіпедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [en.m.wikipedia.org/wiki/Human\\_capital/](http://en.m.wikipedia.org/wiki/Human_capital/).

10. *Jacobs T. O., Jaques E.* Leadership in Complex Systems / T. O. Jacobs, E. Jaques // *Zeidner J.* Human Productivity Enhancement. – New York : Praeger, 1987.

11. *McAlear G.* Leaders in Transition: Advice From Colin Powell and Other Strategic Thinkers / G. McAlear // *Military Psychology*. – 2003. – № 15 (4). – P. 309–322.

12. *Jacobs T. O.* Strategic Leadership: The Competitive Edge National Defense University, Industrial College of the Armed Force, 2002. – Leadership. – 262 p.

13. Levels of organizational stratification: leadership characteristics and policy / adapted from Jacobs & Jaques, 1987. – Zaccaro, 1996.

14. Закон України № 1556-VIII «Про вищу освіту» від 1 липня 2014 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

15. Annual Reports National Defense University [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ndu.edu/About/Institutional-Data/>.

16. Постанова Кабінету Міністрів України № 266 «Про затвердження переліку спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти» від 29 квітня 2015 р. (зі змінами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-p>.