

В. В. Школяренко,

кандидат технічних наук, начальник відділу
навчально-наукового центру міжнародної миротворчої
діяльності Національного університету оборони України
імені Івана Черняхівського, полковник

Шляхи підвищення ефективності управління в системі підготовки військових кадрів для національних контингентів та персоналу

Визначені показники ефективності функціонування системи підготовки національного контингенту й національного персоналу. Здійснена математична постановка задачі пошуку оптимальних управлінських рішень визначення раціонального замовлення на підготовку військових кадрів, знайдено її розв'язання.

© В. В. Школяренко, 2014

Підготовку національного персоналу (НП) і національного контингенту (НК) Збройних Сил України (ЗСУ) доцільно розглядати як систему організаційно-методичних, навчально-виховних і спеціальних заходів, спрямованих на досягнення й підтримання необхідного рівня знань, навичок, умінь, інших якостей особового складу та бойової злагодженості військ для виконання специфічних завдань у міжнародних операціях з підтримання миру та безпеки (МОПМБ) [1].

Підготовка НК і НП ЗСУ до участі в МОПМБ є специфічним напрямом у загальній системі оперативної та бойової підготовки ЗСУ, а її ефективність багато в чому залежить від досягнутого рівня боєготовності військових частин і підрозділів та рівня індивідуальної підготовки передусім офіцерського складу командно-штабної ланки й тих офіцерів, які плануються до складу НП.

Основними принципами побудови та функціонування системи підготовки НК і НП ЗСУ є [2]:

- задоволення потреб у підготовлених кадрах ЗСУ для участі в МОПМБ відповідно до міжнародних зобов'язань держави;
- відповідність підготовки стандартам міжнародних безпекових організацій (ООН, ОБСЄ, НАТО, ЄС) із метою досягнення взаємосумісності військових частин, підрозділів та окремих військовослужбовців (працівників ЗСУ) для участі в МОПМБ;
- необхідність постійного підтримання рівня підготовки відповідно до стандартів;
- використання зворотного зв'язку між НП, НК та центрами підготовки (навчальними закладами) під час виконання НП і НК завдань у місії та одразу після прибуття в Україну для визначення якості їх підготовки та уточнення програм підготовки (навчальних програм);
- відкритість структури підготовки, співробітництво з міжнародними школами та центрами навчання й підготовки для обміну передовим досвідом підготовки НП і НК;
- спадкоємність методів навчання й виховання, залучення до викладання фахівців із практичним досвідом участі в МОПМБ;
- централізація управління підготовкою;
- випередження у визначенні перспективних напрямів підготовки та розвитку центрів підготовки НК і НП.

Система підготовки НП і НК ЗСУ як окрема система з властивими їй функціональними елементами та зв'язками показана на *рисунку 1*.

Функціональні елементи зазначеної системи (*рис. 1*) відповідають за організацію, проведення та забезпечення підготовки (матеріально-технічне, фінансово-економічне, медичне, морально-психологічне та ін.).

Надалі у статті розглядається саме елемент організації, який виконує управлінську функцію, визначає й координує роботу решти елементів. Організація підготовки охоплює, зокрема, комплекс питань щодо: визначення потрібного складу сил і засобів на підготовку (скільки, кого, як, де, до чого та за рахунок чого готувати),

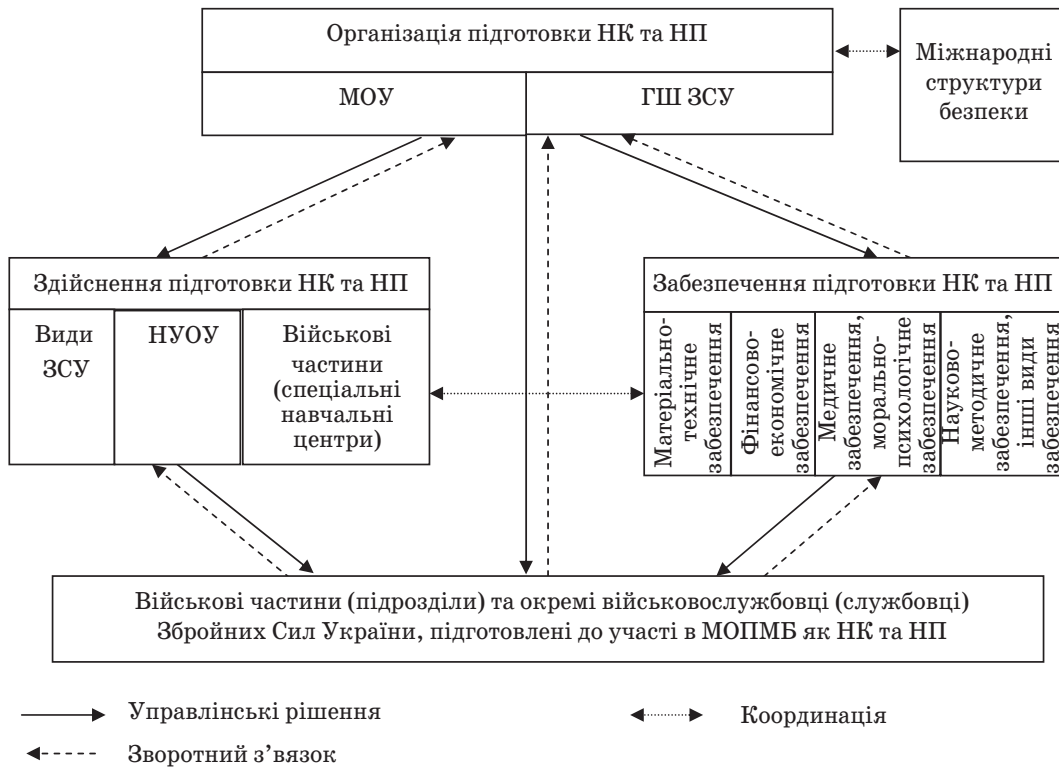


Рис. 1. Система підготовки НК та НП

підготовки необхідної законодавчої та нормативно-правової бази (розробка проектів нових чи внесення змін до існуючих нормативно-правових актів, які регулюють участь ЗСУ в МОПМБ, а також визначають вимоги щодо їх підготовки); розробки та доведення відповідних рішень на підготовку; контролю за її здійсненням.

Основними суб'єктами в організації підготовки НК і НП на сьогодні є Міністерство оборони України (МОУ) та Генеральний штаб (ГШ) ЗСУ, які у своїх структурах мають підрозділи, відповідальні за певні напрями діяльності, пов'язані з підготовкою НК і НП. Серед них чільне місце у структурі МОУ займають департаменти кадрової політики, міжнародного оборонного співробітництва, воєнної політики та стратегічного планування, у структурі ГШ ЗСУ – Головне управління військового співробітництва та миротворчих операцій, Головне оперативне управління, Головне управління персоналу.

Аналізуючи керівні документи [1], можна констатувати, що на сьогодні у структурі ЗСУ немає єдиного підрозділу, відповідального за організацію підготовки НК і НП, який міг би комплексно визначати потребу в підготовленому особовому складі й підрозділах до виконання завдань НК і НП, швидко відпрацьовувати проекти необхідних законодавчих та нормативно-правових документів або змін до них, доводити потребу на підготовку до виконавців, котрі її здійснюють, оперативно надавати їм вимоги до підготовки у вигляді стандартних оперативних процедур чи функціональних обов'язків для складання (корегування) навчальних програм. У результаті

відсутнє єдине розуміння стратегічної мети участі НК і НП у МОПМБ як таке, що не дає змоги мати стійку та ефективну структуру підготовки НК і НП.

Логічним було б визначити замисел підготовки ЗСУ до участі в МОПМБ на найближчу й середньострокову перспективу, у якому вказати мету підготовки та вплив, котрий повинна мати їхня участь у МОПМБ на забезпечення національної та воєнної безпеки держави загалом і зокрема – на стан їх боєздатності й боєготовності (ураховуючи міжнародний і національний досвід), скільки та які військові частини (підрозділи), який особовий склад визначати на підготовку, вимоги до підготовки, зумовлені програмами бойової підготовки для НК та кваліфікаційними характеристиками, паспортами посад для НП, яких значень показників підготовки (стандартів) необхідно досягти у звітних періодах. Крім того, відпрацювати план підготовки ЗСУ до участі в МОПМБ, у якому конкретизувати склад сил і засобів, визначених на підготовку, заходи щодо всебічного забезпечення підготовки, котрі потім увійдуть до планів підготовки й утримання ЗСУ, документів оборонного планування. Розробка зазначеного плану дасть змогу узгодити за різними показниками (часовими, забезпечення фінансами та матеріально-технічними ресурсами) участь одних і тих самих сил і засобів у різного роду заходах зі складу МОПМБ, зокрема участі в операціях під проводом ООН, ОБСЄ, ЄС, НАТО, підготовці та перебуванні у складі багатонаціональних військових формувань високої готовності (БНФВГ), і, таким чином, оптимізувати можливі витрати.

Для розробки зазначених документів, крім визначення мети підготовки ЗСУ до участі в МОПМБ, складу сил і засобів на підготовку, необхідне також застосування практичних методик оцінювання ефективності функціонування системи підготовки НК і НП загалом.

На сьогодні відсутні підходи до визначення показників та оцінювання ефективності систем, пов'язаних з підготовкою кадрів НК і НП ЗСУ для участі в МОПМБ. У роботі [2] були описані підходи до розробки методики оцінювання ефективності функціонування системи підготовки НК і НП, однак практичне розв'язання задачі пошуку оптимальних рішень з метою вдосконалення зазначеної системи не надавалося.

Метою цієї статті є визначення показників ефективності функціонування системи підготовки НК і НП, постановка та розв'язання задачі пошуку оптимальних управлінських рішень щодо визначення раціонального замовлення на підготовку військових кадрів ЗСУ для НК і НП.

Комплексним показником ефективності функціонування системи підготовки НК і НП може бути ступінь задоволення потреби в підготовлених за відповідними стандартами кадрах, військових частинах та підрозділах до участі в заходах міжнародного співробітництва (безпосередньо в МОПМБ, а також у міжнародних військових навчаннях, тренуваннях, спільних військових формуваннях високої готовності ЄС і НАТО, заходах військової освіти й підготовки, форумах, зустрічах та інших заходах) на плановий період (зазвичай один рік) та на перспективу [2].

Вочевидь, якщо система дає можливість вчасно підготувати й надати на вимогу керівництва держави та ЗСУ НК і НП для участі у МОПМБ, то можна говорити, що система є цілісною та виконує своє завдання за призначенням. При цьому ступінь задоволення потреб можна визначати по-різному, використовуючи як імовірнісні, так і детерміновані величини. Ними можуть бути, наприклад, імовірність того, що підготовленого НК і НП системою в будь-який момент часу на плановому періоді вистачить, щоб задовольнити відповідну потребу, або математичне очікування відношення задоволених запитів у підготовлених НК і НП до загального числа таких запитів на плановому періоді. Зрозуміло, що той чи інший показник дасть змогу оцінити ефективність функціонування системи з різним ступенем точності.

Пошук оптимального рішення функціонування системи підготовки НК і НП передбачає також з'ясування питання вартості стосовно задіяних людських, матеріальних та фінансових ресурсів, які витрачаються за плановий період на забезпечення її функціонування.

Таким чином, в умовах обмеженого фінансування оборонних витрат мова загалом, має йти про те, як досягти максимальної ефективності функціонування системи підготовки НК і НП при обмеженні ресурсних витрат (пряма задача), або ж про те, як мінімізувати ресурсні витрати на функціонування зазначеної системи за умови недопущення зниження ефективності підготовки НК і НП нижче певного граничного рівня (зворотна задача).

Для пошуку оптимальних управлінських рішень щодо визначення раціонального замовлення на підготовку військових кадрів ЗСУ для НК і НП сформулюємо математичну постановку прямої та зворотної задач, для чого скористаємося ймовірнісним показником ефективності функціонування системи підготовки НК і НП.

Нехай $N_i^{HK}(t)$ – кількість підготовлених за відповідними стандартами військових частин (підрозділів) ЗСУ i -го типу, $i = \overline{1, m}$, на момент часу t . Аналогічно, $N_j^{HP}(t)$ – кількість офіцерів та службовців ЗСУ, які успішно закінчили відповідний спеціальний курс підготовки j -го типу, $j = \overline{1, k}$, до моменту часу t і можуть бути відібрані до Резерву кандидатів для призначення на посади миротворчого персоналу, до багатонаціональних органів військового управління та дипломатичних представництв України, командирів військових підрозділів (далі – Резерв кандидатів).

Зауважимо, що підготовка підрозділів до НК є комплексною і складається з індивідуальної підготовки особового складу підрозділу на спеціалізованих курсах у центрах підготовки НК і НП за відповідними стандартами ООН, НАТО, а також із колективної підготовки підрозділу до виконання визначених навчально-бойових завдань.

Ефективність функціонування системи як ступінь задоволення потреб у підготовлених кадрах для НП і НК можна записати в цьому випадку як

$$P(t, \overline{N^{HK}}, \overline{N^{HP}}) = P((N_i^{HK}(t) \geq N_i^{HKnomp}(t)) \cap (N_j^{HP}(t) \geq N_j^{HPnomp}(t)), i = \overline{1, m}, j = \overline{1, k}), \quad (1)$$

де $P(t, \overline{N^{HK}}, \overline{N^{HP}})$ – імовірність того, що в будь-який момент часу $t \in [0, T_{n.a}]$ планового періоду наявна кількість підготовлених системою НК $\overline{N^{HK}}(t) = \{ N_i^{HK}(t), i = \overline{1, m} \}$ за типами та НП за спеціалізаціями $\overline{N^{HP}}(t) = \{ N_j^{HP}(t), j = \overline{1, k} \}$ задовольняє потребу в них.

Величина $N_j^{HP}(t)$ підготовленого за j -ою спеціалізацією НП на момент часу t визначатиметься наявною кількістю НП $N_j^{HP}(0)$ на початку планового періоду (тобто тією кількістю НП, яка отримала підготовку в попередні роки й може перебувати у Резерві кандидатів); кількістю НП $N_j^{HP(зам)}(t)$, який успішно пройшов підготовку в системі і став у Резерв кандидатів до моменту t , що, по суті, відповідає замовленню на підготовку; кількістю НП $N_j^{HP(реа)}(t)$, який реалізував своє право і був відраджений з Резерву кандидатів у місію до моменту t ; кількістю НП $N_j^{HP(нон)}(t)$, який залишив Резерв кандидатів з інших причин, таких як звільнення з військової служби, хвороба, довгострокове відрадження тощо.

$$N_j^{HP}(t) = N_j^{HP}(0) + N_j^{HP(зам)}(t) - N_j^{HP(реал)}(t) - N_j^{HP(носк)}(t), j = \overline{1, k}, \quad (2)$$

Аналогічно можна знайти кількість підготовлених військових частин (підрозділів) ЗСУ за відповідними стандартами на момент часу t :

$$N_i^{HK}(t) = N_i^{HK}(0) + N_i^{HK(зам)}(t) - N_i^{HK(реал)}(t), i = \overline{1, m}, \quad (3)$$

де $N_i^{HK}(0)$ – кількість підготовлених підрозділів на початок планового періоду, $N_i^{HK(зам)}(t)$ – кількість підготовлених підрозділів за час t від початку планового періоду та $N_i^{HK(реал)}(t)$ – кількість підрозділів, які за певних умов утратили необхідний рівень підготовленості (розформування, переформування, звільнення чи переміщення значної частини підготовленого особового складу, перевищення термінів між відпрацюваннями визначених навчально-бойових завдань тощо) на момент часу t від початку планового періоду.

Знайдемо комплексний показник вартості функціонування системи підготовки НК та НП за плановий період T .

Позначимо $C^{HK} = \sum_{i=1}^m C_i^{HK}$ – вартість підготовки НК та

$C^{HP} = \sum_{j=1}^k C_j^{HP}$ – вартість підготовки НП, як суму вартостей

фінансових та матеріальних витрат на підготовку кожного типу НК і кожного кандидата в НП за відповідною спеціалізацією. Ці величини враховують для підготовки військових частин (підрозділів) та НП усі витрати – як матеріальні, так і нематеріальні, зведені до єдиних фінансових величин за весь період підготовки. Наприклад, це кошти на відрядження особового складу до центрів підготовки (на полігони, в місця дислокації формуючих НК військових частин) на весь період підготовки, кошти на закупівлю паливно-мастильних матеріалів, відшкодування за ремонт та експлуатацію військової техніки, відшкодування витрат боєприпасів на відпрацювання навчально-бойових задач відповідно до характеру виконання миротворчих завдань та здійснення бойового злагодження військових частин (підрозділів) тощо.

Нехай $C^{CHHC(y)}(T) = \sum_{l=1}^L C_l^{CHHC(y)}(T)$ – вартість утримання персоналу спеціалізованих навчальних центрів підготовки (СНЦП) за плановий період (календарний рік), з урахуванням їхньої перепідготовки, допідготовки на мовних та фахових курсах в Україні й за кордоном,

а $C^{CHCP(pec)}(T) = \sum_{l=1}^L C_l^{CHCP(pec)}(T)$ – вартість ресурсів для підтримання навчальної матеріально-технічної бази (НМТБ) СНЦП у календарному році.

Крім того, для оцінювання вартості важливо врахувати також вартість ресурсів для створення необхідної НМТБ підготовки C^{HMB} як початковий внесок, без якого неможливе існування ефективної системи підготовки НП і НК.

Тоді комплексний показник вартості функціонування системи підготовки НК та НП за плановий період T можна знайти як:

$$C^{CP}(T) = C^{HK} + C^{HP} + C^{HMB} + C^{CHCP(y)}(T) + C^{CHCP(pec)}(T) \quad (4)$$

Маючи вирази для комплексних показників ефективності функціонування системи підготовки НК і НП (1) та вартості її функціонування за плановий період (4), можна математично записати пряму та зворотну задачу пошуку оптимального рішення щодо функціонування зазначеної системи за критерієм «ефективність – вартість». Очевидно, що основними змінними величинами є

вектори $\overline{N^{HK}}(t) = \{N_i^{HK}(t), i = \overline{1, m}\}$ та $\overline{N^{HP}}(t) = \{N_j^{HP}(t), j = \overline{1, k}\}$, які, у свою чергу, визначатимуться прийнятими рішеннями щодо замовлення на підготовку кандидатів до НК і НП у плановому періоді із числа особового складу ЗСУ та організації підготовки певних військових частин та підрозділів до участі в МОПМБ. Тобто зазначені вектори

можна записати як функції $\overline{N^{HK}}(t) = f^{HK}(\overline{N^{HK(зам)}}(T))$ та $\overline{N^{HP}}(t) = f^{HP}(\overline{N^{HP(зам)}}(T))$.

З іншого боку, замовлення на підготовку прямо впливає на функцію витрат, яку можна переписати як $C^{CP}(T, \overline{N^{HP(зам)}}(T), \overline{N^{HK(зам)}}(T))$.

Таким чином, математичне формулювання прямої задачі пошуку оптимальних рішень у системі підготовки НК і НП матиме такий вигляд:

$$\overline{N^{opt(зам)}} = \arg\left\{\max_{\overline{N^{HK(зам)}}, \overline{N^{HP(зам)}}} \{P(t, \overline{N^{HP}}, \overline{N^{HK}})\}\right\}, \quad (5)$$

за умови $C^{CP}(T, \overline{N^{HP(зам)}}(T), \overline{N^{HK(зам)}}(T)) \leq C_{виділ}$,

де $\overline{N^{opt(зам)}} = \left\{\overline{N^{HPopt(зам)}}, \overline{N^{HKopt(зам)}}\right\}$ – оптимальне замовлення щодо підготовки НП і НК у наступному плановому періоді.

Тоді зворотна задача пошуку оптимальних рішень у системі підготовки НК і НП запишеться таким чином:

$$\overline{N^{opt(зам)}} = \arg\left\{\min_{\overline{N^{HK(зам)}}, \overline{N^{HP(зам)}}} \{C^{CP}(T, \overline{N^{HP(зам)}}(T), \overline{N^{HK(зам)}}(T))\}\right\}, \quad (6)$$

при $P(t, \overline{N^{HP}}, \overline{N^{HK}}) \geq P_{необх}$.

Таким чином, максимальна ефективність функціонування системи підготовки НК і НП досягатиметься шляхом пошуку та впровадження оптимальних управлінських рішень задачі (5) або (6).

Для пошуку розв'язання задач (5) та (6) проаналізуємо спочатку імовірність $P(t, \overline{N^{HK}}, \overline{N^{HP}})$ задоволення потреби в підготовлених кадрах для НП і НК у будь-який момент часу t на плановому періоді $T(1)$.

Очевидно, що випадкова величина $X^{HP+HK}(t)$ задоволення потреби в НП і НК може приймати два значення: «потреба задоволена» чи «потреба не задоволена». Загальна потреба задовольняється тоді, коли задовольняється потреба по кожній j -й спеціалізації НП та по кожному i -му типу НК. Допускаючи, що підготовка по кожній спеціалізації (типу) НП (НК) здійснюється незалежно, тоді ймовірність (1) можна знайти як добуток відповідних імовірностей подій щодо задоволення потреби по кожній спеціалізації (типу) НК і НП у будь-який момент часу t .

$$P(t, \overline{N^{HK}}, \overline{N^{HP}}) = \prod_{i=1}^m P(N_i^{HK}(t) \geq N_i^{HKnomp}(t)) \prod_{j=1}^k P(N_j^{HP}(t) \geq N_j^{HPnomp}(t)), \forall t \in [0, T] \quad (7)$$

Ураховуючи фізичну природу подій щодо необхідності обов'язкового задоволення потреби по кожній j -й спеціалізації НП у будь-який момент часу t на плановому періоді T , імовірності цих подій, представлені у виразі (7), можна описати одиничним законом розподілу дискретної випадкової величини:

$$P(N_j^{HP}(t) \geq N_j^{HPnomp}(t)) = \begin{cases} 1, & N_j^{HP}(t) \geq N_j^{HPnomp}(t) \\ 0, & N_j^{HP}(t) < N_j^{HPnomp}(t) \end{cases}, \forall t \in [0, T] \quad (8)$$

Аналогічно описуються ймовірності задоволення потреби по кожному типу НК.

Ураховуючи, що величини потреби та кількості підготовлених НК і НП є результатом планування до початку підготовки, тобто є практично детермінованими, тоді рішенням задачі (5) буде таке:

$$N_j^{HPорт(зам)}(t=0) = N_j^{HPномп}(T) - N_j^{HP}(0) + N_j^{HP(реа.л)}(T) + N_j^{HP(нок)}(T), j = \overline{1, k}, \\ N_i^{HKорт(зам)}(t=0) = N_i^{HKномп}(T) - N_i^{HK}(0) + N_i^{HK(реа.л)}(T), i = \overline{1, m}. \quad (9)$$

Тобто оптимальне замовлення на підготовку НК і НП має відповідати мінімальній сумарній потребі в них протягом усього періоду підготовки T з урахуванням початкової кількості вже підготовлених НК і НП та динаміки впливу з Резерву кандидатів за рік, яку можна спрогнозувати до початку планового періоду.

Як видно з виразу (7), задоволення потреби передбачається в будь-який момент планового періоду, тоді як замовлення на підготовку не може бути виконане одразу в початковий момент $t=0$ і розраховане на весь період підготовки, що може знизити показник задоволення потреби.

Однак, оскільки потреба в НК та НП на наступний рік (роки), як і замовлення на підготовку, повинні визначитися заздалегідь і давати можливість системі вчасно здійс-

нити підготовку та сформувавши необхідний Резерв кандидатів до НК і НП, розв'язання проблеми задоволення потреби в будь-який момент планового періоду здійснюється шляхом узгодження термінів підготовки (проведення відповідних курсів) із термінами залучення НК і НП до МОПМБ та інших заходів міжнародного співробітництва, при цьому підготовка повинна передувати іншим заходам.

Таким чином, плануючи та вчасно виконуючи необхідне замовлення (9) на кожний рік можна досягти оптимального функціонування системи підготовки НК і НП.

Для пошуку конкретних значень для виразу (9) проаналізуємо директивні документи, які регламентують участь ЗСУ в МОПМБ, зокрема в чинних міжнародних програмах.

На сьогодні ЗСУ продовжують виконувати важливе завдання щодо участі в МОПМБ під егідою ООН, ЄС, ОБСЄ і НАТО відповідно до взятих державою міжнародних зобов'язань. Основні зусилля при цьому зосереджуються на забезпеченні підготовки НК і НП для проведення чергових ротацій та виконання визначених завдань у Місіях ООН у Лібєрії, Демократичній Республіці Конго, Південному Судані, Косово, Республіці Сербія, на Кіпрі, у складі Міжнародних сил зі сприяння безпеці в Ісламській Республіці Афганістан та Сил НАТО в Косово, при комплектуванні військових посад у представництві Місії України при НАТО, штабах НАТО та ЄС, в інших елементах партнерства. Очевидно, що кількість посад військовослужбовців у зазначених місіях з урахуванням коефіцієнта резервування на кожен посаду й термінів ротації складатиме відповідну потребу в НК і НП на календарний рік.

Крім того, потенційна потреба в НК і НП визначатиметься також іншими взятими Державою зобов'язаннями перед міжнародними організаціями безпеки, а також у рамках двосторонніх чи багатосторонніх угод з іншими країнами. До них на сьогодні можна віднести такі:

- залучення підрозділів ЗСУ до складу багатонаціональних військових формувань високої готовності (БВФВГ), таких як сили реагування НАТО чи бойові тактичні групи ЄС;
- створення спільної литовсько-польсько-української бригади ЛИТПОЛУКРБРИГ;
- участь підрозділів ЗСУ в Концепції оперативних можливостей (КОМ) Процесу планування та оцінювання сил (ППОС), основною метою якої є досягнення взаємосумісності з відповідними підрозділами НАТО для подальшої можливої участі в спільних операціях, проходження необхідної сертифікації підрозділів та персоналу за стандартами НАТО (самооцінювання та оцінювання НАТО першого та другого рівнів);
- участь підрозділів і штабних елементів у багатонаціональних військових навчаннях як на території України, так і поза її межами;
- участь підрозділів та особового складу ЗСУ в інших заходах міжнародного військового співробітництва, які потребують відповідної спеціальної підготовки з вивчення штабних процедур ООН і НАТО.

Виходячи з перелічених завдань участі ЗСУ в МОПМБ, аналізу штатів підрозділів та посад НП, які беруть участь у зазначених операціях та міжнародних програмах [3–5], удалося визначити існуючу на сьогодні потребу в підго-

товці військовослужбовців ЗСУ до участі в МОПМБ на спеціальних курсах у центрах підготовки НК і НП, як представлено в *таблиці 1*.

Таблиця 1

**Потреба в підготовці військовослужбовців ЗСУ до участі в МОПМБ
на спеціальних курсах у центрах підготовки НК і НП**

| № з/п | Мета підготовки та участі НК і НП у МОПМБ | Склад сил, які залучаються | Чисельність особового складу | Мінімальна кількість посад, для заміщення яких необхідно пройти підготовку на спеціальних курсах підготовки за стандартами ООН, НАТО, ЄС, ОБСЄ | | | |
|-------|---|---|------------------------------|--|--|--------------------------|-------------------|
| | | | | Категорії посад чи військових звань | Спеціалізації підготовки | Усього за спеціалізацією | Усього за НК (НП) |
| 1. | Місія ООН у Демократичній Республіці Конго | 18 окремих вертолітний загін | 250 | Командир загону, його заступники, офіцери штабу | Офіцер БНШ (ОТР) + ЦВС* | 6 | 59 |
| | | | | Командири вертольотів | Офіцер БНШ (ТР) | 20 | |
| | | | | Заступник командира з озброєння, начальники служб | Логістика в МОПМБ | 4 | |
| | | | | Штурмани вертольотів, перекладачі, бортові перекладачі | Авіаційний радіообмін для льотних екіпажів | 29 | |
| 2. | | Військові спостерігачі та офіцери штабу ООН | 15 | Офіцери у військовому званні «капітан» – «підполковник» | Військовий спостерігач ООН | 12 | 15 |
| | | | | Офіцери у військовому званні «капітан» – «полковник» | Офіцер штабу та зв'язку ООН | 3 | |
| 3. | Місії ООН у Ліберії та Кот-Д'Івуарі | 56 окремих вертолітний загін | 255 | Командир загону, його заступники, офіцери штабу | Офіцер БНШ (ОТР)+ЦВС* | 6 | 69 |
| | | | | Командири вертольотів | Офіцер БНШ (ТР) | 26 | |
| | | | | Заступник командира з озброєння, начальники служб | Логістика в МОПМБ | 4 | |
| | | | | Штурмани вертольотів, перекладачі, бортові перекладачі | Авіаційний радіообмін для льотних екіпажів | 33 | |
| 4. | | Військові спостерігачі та офіцери штабу ООН | 6 | Офіцери у військовому званні «капітан» – «підполковник» | Військовий спостерігач ООН | 2 | 6 |
| | | | | Офіцери у військовому званні «капітан» – «полковник» | Офіцер штабу та зв'язку ООН | 4 | |
| 5. | Місія ООН у Південному Судані | Військові спостерігачі та офіцери штабу ООН | 4 | Офіцери у військовому званні «капітан» – «підполковник» | Військовий спостерігач ООН | 4 | 4 |
| 6. | Місія ООН на Кіпрі | Військові спостерігачі ООН | 2 | Офіцери у військовому званні «капітан» – «підполковник» | Військовий спостерігач ООН (офіцер штабу та зв'язку ООН) | 2 | 2 |
| 7. | Місія ООН у Косово | Військові спостерігачі та офіцери штабу ООН | 2 | Офіцер у військовому званні «капітан» – «підполковник» | Військовий спостерігач ООН | 1 | 2 |
| | | | | Офіцер у військовому званні «капітан» – «полковник» | Офіцер штабу та зв'язку ООН | 1 | |
| 8. | Місія в зоні безпеки Придністровського регіону Республіки Молдова | Військові спостерігачі | 10 | Офіцери у військовому званні «капітан» – «полковник» | Військовий спостерігач у зоні безпеки Придністровського регіону Республіки Молдова | 10 | 10 |
| 9. | Місія НАТО в Косово, Республіка Сербія | Національний контингент у Косово | 143 | Командування НК, спеціальна група у штабі КФОР | Офіцер БНШ (ОТР) | 9 | 36 |
| | | | | Командири підрозділів та інші офіцери | Офіцер БНШ (ТР) | 25 | |
| | | | | Заступники командира з озброєння, з оперативного забезпечення | Логістика в МОПМБ | 2 | |

Продовження таблиці 1

| № з/п | Мета підготовки та участі НК і НП у МОПМБ | Склад сил, які залучаються | Чисельність особового складу | Мінімальна кількість посад, для заміщення яких необхідно пройти підготовку на спеціальних курсах підготовки за стандартами ООН, НАТО, ЄС, ОБСЄ | | | |
|---|---|---|--|--|---|--------------------------|---|
| | | | | Категорії посад чи військових звань | Спеціалізації підготовки | Усього за спеціалізацією | Усього за НК (НП) |
| 10. | Міжнародні сили зі сприяння безпеці в Ісламській Республіці Афганістан | Національний персонал | 30 | Офіцери у військовому званні «старший лейтенант» – «полковник» | Офіцер БНШ (ОТР)+ЦВС* | 14 | 14 |
| 11. | Участь у міжнародних програмах, міжнародних військових навчаннях, багатонаціональних військових формуваннях | 29 підрозділів ЗСУ, з них 6 батальйонів, 8 рот, вертолітний загін, 2 Іл-76, 1 Ан-26 «Віта», 7 кораблів і суден та групи різного призначення | Усього до 5100 чоловік особового складу | Командування підрозділів, визначені штабні елементи, офіцери до штабів операцій (керівництва навчань) | Офіцер БНШ (ОТР) + ЦВС* | 90 | Не менш ніж 700 командирських, штабних та інших ключових посад |
| | | | | Офіцерський та ключовий сержантський склад підрозділів до взводу включно | Офіцер БНШ (ТР) | 500 | |
| | | | | Офіцерський та ключовий сержантський склад підрозділу військової поліції | Штабний офіцер військової поліції | 10 | |
| | | | | Заступники командирів підрозділів (офіцери) з питань матеріально-технічного забезпечення | Логістика в МОПМБ, | 30 | |
| | | | | Льотний склад, офіцери груп керівництва польотами | Авіаційний радіообмін для льотних екіпажів | 70 | |
| 12. | ЛИТПОЛУКР-БРИГ | 8 визначених підрозділів та штабний елемент | 545 | Українська частина командування бригади, командири підрозділів | Офіцер БНШ (ОТР) | 26 | Не менш ніж 85 командирських та штабних посад |
| | | | | Офіцерський та ключовий сержантський склад підрозділів | Офіцер БНШ (ТР) | 46 | |
| | | | | Офіцери з питань МТЗ | Логістика в МОПМБ | 6 | |
| | | | | Офіцерський та ключовий сержантський склад підрозділу військової поліції | Штабний офіцер військової поліції | 7 | |
| 13. | Багатонаціональні військові навчання (БНВН) (на 2014 р. було заплановано 13 БНВН, з них 6 – в Україні та 7 – за кордоном) | Визначені Планом участі ЗСУ у БНВН на календарний рік підрозділи та особовий склад штабів керівництва навчань | Близько 200 – додатково до тих, які визначені в п. 11, а саме з підрозділів авіації, розвідки, зв'язку | Офіцери зі штабу керівництва навчання, командири та офіцери штабів підрозділів | Офіцер БНШ (ОТР) | 15 | Не менш як 100 командирських, штабних посад та посад у штабах керівництва навчань |
| | | | | Офіцерський та ключовий сержантський склад підрозділів | Офіцер БНШ (ТР) | 67 | |
| | | | | Льотний склад, офіцери груп керівництва польотами | Авіаційний радіообмін для льотних екіпажів | 18 | |
| 14. | Підготовка фахівців ЗСУ з питань СПБО ЄС | Особовий склад, який бере участь у міжнародному співробітництві з питань СПБО ЄС | 10–15 | Офіцери та державні службовці МОУ, ГШ та командувань видів ЗСУ | Курс Спільної політики безпеки та оборони Європейського Союзу | 10–15 | 10–15 |
| 15. | Офіцери штабів об'єднаних командувань НАТО і ЄС та інших елементів партнерства | Особовий склад, який розглядається кандидатами до штабів, представництв та елементів партнерства | 21 | Офіцери та державні службовці МОУ, ГШ (командувань видів) ЗСУ | Офіцер БНШ (ОТР) | 21 | 21 |
| Усього посад, для заміщення яких потрібно пройти підготовку на спеціальних курсах підготовки за стандартами ООН, НАТО, ЄС, ОБСЄ | | | | | | | 1138 |

* Для окремих посад військовослужбовців, крім підготовки на курсі офіцерів багатонаціональних штабів (БНШ), передбачена також підготовка на курсі цивільно-військового співробітництва (ЦВС).

Центрами підготовки НК і НП у ЗСУ на сьогодні є Навчально-науковий центр міжнародної миротворчої діяльності (ННЦММД) Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського, який здійснює підготовку за стандартами ООН, НАТО, ЄС, ОБСЄ на оперативно-тактичному рівні, і Міжнародний центр миротворчості та безпеки Академії сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного – для тактичного рівня підготовки.

Узагальнена потреба в підготовці військовослужбовців ЗСУ до участі в МОПМБ на спеціальних курсах у зазначених центрах за спеціалізаціями наведена в таблиці 2.

Таблиця 2

Узагальнена потреба в підготовці військовослужбовців ЗСУ до участі в МОПМБ на спеціальних курсах у центрах підготовки НК і НП за спеціалізаціями

| № з/п | Спеціалізації підготовки | Потреба в підготовці на спеціальних курсах | Місце проведення підготовки |
|-------------------------|--|--|---|
| 1. | Офіцер БНШ (ОТР) + ЦВС* | 187 | Навчально-науковий центр міжнародної миротворчої діяльності Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського |
| 2. | Військовий спостерігач ООН | 21 | |
| 3. | Офіцер штабу та зв'язку ООН | 8 | |
| 4. | Логістика в МОПМБ | 46 | |
| 5. | Штабний офіцер військової поліції | 17 | |
| 6. | Авіаційний радіообмін для льотних екіпажів | 150 | |
| 7. | Військовий спостерігач у зоні безпеки Придністровського регіону Республіки Молдова | 10 | |
| 8. | Курс спільної політики безпеки та оборони Європейського Союзу | 15 | |
| Усього за ННЦММД | | 454 | |
| 9. | Офіцер БНШ (ТР) | 684 | Міжнародний центр миротворчості та безпеки Академії сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного |
| Усього | | 1138 | |

* Для окремих посад військовослужбовців, крім підготовки на курсі офіцерів БНШ, передбачена також підготовка на курсі ЦВС.

Таким чином, підставляючи значення потреби по кожній спеціалізації підготовки з таблиці 2 у вираз (9) ми знайдемо мінімальне замовлення на підготовку НП на плановий період $T=1$ рік $N_j^{НП(зам)}(T) = \{N_j^{НП(зам)}(T), j = \overline{1, k}\}$. При цьому необхідно ввести також інші відомі величини

$N_j^{НП}(0)$ – кількість уже підготовленого особового складу (сформований резерв); $N_j^{НП(реал)}(T)$ – кількість особового складу, запланованого до місій у поточному році, тобто того, котрий залишить Резерв і який потрібно поповнити, та $N_j^{НП(нок)}(T)$ – прогнозоване виключення підготовленого особового складу з Резерву, яке для розрахунків можна прийняти в межах 10% від потреби.

Ураховуючи, що підготовка за спеціалізаціями, представленим у таблиці 2, проводиться іноземними мовами (англійською, французькою), максимальна кількість місій для НП – не більше двох, перебування в Резерві кандидатів, як і термін дії посвідчення про закінчення курсів підвищення кваліфікації, обмежені двома роками, можна вважати, що мінімальне замовлення на підготовку військовослужбовців на спеціальних курсах у центрах підготовки НК і НП наблизитиметься до потреби (табл. 1, 2).

Слід зазначити, що підготовка командного та штабного складу підрозділів, які плануються до НК (табл. 1), на зазначених курсах має розглядатися як основна необхідна умова підготовки та злагодження підрозділу загалом, що неодноразово засвідчувалося під час самооцінювання чи оцінювання НАТО підрозділів, визначених до КОМ.

Тепер, коли ми визначили потребу в підготовці НК і НП (9), можна розрахувати загальну вартість підготовки (4). Попри різну природу складових вартості підготовки у виразі (4), їх фінансування за різними програмами та статтями кошторисних видатків, можна оцінити ту частину вартості підготовки, яка на пряму залежить від замовлення й визначатиметься відшкодуванням витрат на відрядження особовому складу до центрів підготовки.

На сьогодні перебування на курсах у ННЦММД одного військовослужбовця, який прибув з-за меж Київського гарнізону, коштує близько 100–110 грн на добу. Для військовослужбовців Київського гарнізону витрати не передбачаються. При цьому тривалість курсів може сягати від 6 до 40 діб.

Таким чином, у цій статті були визначені шляхи підвищення ефективності управління в системі підготовки військових кадрів для НК і НП. Передовсім необхідно визначати оптимальне замовлення на підготовку особового складу на спеціальних курсах підготовки на наступний плановий період. Саме наявність підготовленого за стандартами міжнародних організацій безпеки особового складу є не лише запорукою ефективної участі в МОПМБ, а й однією з основних умов організації та здійснення бойової підготовки військових частин і підрозділів до виконання завдань у складі національних контингентів та під час інших заходів міжнародного військового співробітництва. Визначені замовлення на підготовку НК і НП по кожному типу (спеціалізації) є вихідними даними для відпрацювання замислу та плану підготовки ЗСУ до участі в МОПМБ, що дасть змогу скоординувати зусилля, раціонально розподілити наявні ресурси для досягнення

поставленої мети – участі підготовленого НК і НП в МОПМБ.

Зрозуміло, що кількість підготовленого НК і НП, який перебуває в Резерві кандидатів у будь-який момент часу t , крім величини замовлення визначатиметься також багатьма іншими об'єктивними та суб'єктивними факторами: безпосередньо початком того чи іншого курсу в плановому періоді, часткою успішності тих, хто проходить навчання чи тренування, плінністю підготовлених кадрів, використанням Резерву за попередній період тощо.

Разом з тим, обсяг замовлення на підготовку НК та НП у наступному плановому періоді є змінною величиною, яка залежить тільки від прийнятих управлінських рішень. Ці рішення повинні враховувати існуючі тенденції розвитку світової та регіональної ситуації безпеки, зовнішньополітичний вектор українського керівництва, стратегію участі ЗСУ в МОПМБ і не лише передбачати потребу в підготовлених НП і НК, а й випереджати задоволення цієї потреби, адже це вимагає певного випереджувального (завчасного) вдосконалення самої системи підготовки (розвитку НМТБ підготовки, розробки нових програм підготовки (навчальних програм) чи вдосконалення вже існуючих, підготовку викладачів та інструкторів). Тобто величина замовлення зумовлює перспективу розвитку центрів підготовки НК і НП, безпосередньо впливає на визначення їх структури, змістове наповнення програм підготовки, масштаби забезпечення підготовки, що, у свою чергу, визначає ефективність функціонування системи підготовки НК і НП загалом.

Перелік літератури

1. Наказ Міністра оборони України № 220 «Про внесення змін до наказу Міністерства оборони України від 28.12.2011 № 840» від 1 квітня 2013 р. // Офіційний вісник України. – 2012. – 13 лютого. – № 10. – С. 140. – Ст. 385. – Код акта 60286/2012.
2. Школяренко В. В., Тимошенко Р. І., Крешний О. І. Методичні підходи до обґрунтування доцільної системи підготовки військових кадрів Збройних Сил України для національних контингентів та національного персоналу / В. В. Школяренко, Р. І. Тимошенко, О. І. Крешний // Збірник наукових праць ХУПС. – Харків : ХУПС, 2013. – № 2 (35). – С. 224–229.
3. Указ Президента України № 341/2014 «Про План проведення багатонаціональних навчань за участю підрозділів Збройних Сил України на території України та їх участі у багатонаціональних навчаннях поза межами України у 2014 році і про допуск підрозділів збройних сил інших держав на територію України у 2014 році для участі у багатонаціональних навчаннях» від 25 березня 2014 р. (рішення Президента схвалено Законом України від 1 квітня 2014 № 1182-VII // ВВР. – 2014. – № 18–19. – Ст. 695).
4. Участь Збройних Сил України в міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/mirotvorchist/uchast-zbrojnih-sil-ukraini-u-mizhnarodnih-operacziyah-z-pidtrimannya-miru-i-bezpeki.html>.
5. Голопатюк Л. С., Васильєв Ю. С. Україна як фактор європейської безпеки // Оборонний вісник. – 2013. – № 11. – С. 26–32.

Надійшла до редакції 21 липня 2014 р.