

ЗАТВЕРДЖУЮ
Міністр оборони України

Рустем УМЕРОВ
"12" 12 2023 р.

СТРАТЕГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СИСТЕМИ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ

1. Опис проблем, які обумовили її прийняття, і нормативно-правових актів, що діють у відповідних сферах

Стратегією воєнної безпеки України, введеною в дію Указом Президента України від 25.03.2021 № 121/2021 "Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25.03.2021 "Про Стратегію воєнної безпеки України", визначено завдання щодо розвитку систем військової освіти та підготовки особового складу для сил оборони, запровадження освітніх програм підготовки офіцерського, сержантського та старшинського складу з використанням досвіду бойових дій, методики підготовки, принципів і стандартів НАТО.

Стратегічний оборонний бюлетень України, введений у дію Указом Президента України від 17.09.2021 № 473/2021 "Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20.08.2021 "Про Стратегічний оборонний бюлетень України" сформулював місію та візію сил оборони зразка 2030 року, згідно з якими сили оборони об'єднані єдиним керівництвом і складаються з підготовленого та вмотивованого особового складу. Для реалізації зазначеного першою та другою стратегічними цілями розвитку сил оборони визначено:

ефективний оборонний менеджмент і система об'єднаного керівництва силами оборони та військового управління;

професійний та вмотивований особовий склад сил оборони, підготовлений військовий резерв, який підтримується за рахунок ефективних прозорих систем кадрового менеджменту, військової освіти і науки, охорони здоров'я і соціального захисту.

Система вищої освіти в Україні функціонує в умовах глобалізації та інтернаціоналізації світової освіти, інтеграції в європейський та світовий освітній простір, розвитку системи управління на засадах забезпечення якості освіти. Стратегією розвитку вищої освіти, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 № 286 "Про схвалення Стратегії розвитку

вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки”, визначено, що інтернаціоналізація вищої освіти України є однією зі стратегічних цілей держави.

Важливим завданням Стратегії розвитку вищої освіти є трансформація освіти у секторі безпеки та оборони відповідно до доктринальних підходів та принципів НАТО.

Постановою Кабінету Міністрів України від 15.12.1997 № 1410 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 30.12.2022 № 1490) “Про трансформацію системи військової освіти” затверджено Концепцію трансформації системи військової освіти (далі – Концепція).

Концепцією визначено напрями трансформації системи військової освіти щодо забезпечення безперервного освітнього та професійного розвитку військових фахівців упродовж військової кар’єри (службової діяльності) для набуття оперативних (бойових, спеціальних) спроможностей Міністерством оборони України, Збройними Силами, іншими складовими сил оборони в інтересах виконання завдань оборонного планування, застосування Збройних Сил та інших складових сил оборони, спільних дій у складі об’єднаних органів військового управління, а також їх взаємосумісності з відповідними структурами держав – членів НАТО.

Концепція також окреслює форми та способи допризовної підготовки, підготовки осіб рядового, сержантського (старшинського) складу за відповідними рівнями підготовки та фахової передвищої освіти, а також підготовки офіцерського складу за відповідними рівнями вищої та професійної військової освіти, що у сукупності потребує перегляду підходів до державного замовлення на підготовку військових фахівців, їх професійної кваліфікації, підходів до розроблення і впровадження нових професійних стандартів за всіма складовими військової освіти та перерозподілу відповідальності стейкхолдерів у системі військової освіти.

Система військової освіти функціонує в умовах відсічі збройній агресії російської федерації, що обумовлює зміни у Збройних Силах України зокрема їх чисельності, структури та процесів управління військовими формуваннями.

У Збройних Силах України формуються нові військові частини та органи військового управління тактичного, оперативного та стратегічного рівнів, що спричиняє збільшення обсягів підготовки військових фахівців. Відбуваються зміни організаційних структур органів військового управління та перерозподіл їх завдань та функцій.

Надходження озброєння та військової техніки, інших видів матеріально-технічної допомоги від держав-членів НАТО та іноземних партнерів сприяє істотному розширенню номенклатури озброєння та військової техніки, що своєю чергою зумовлює необхідність перегляду підходів до підготовки військових фахівців.

В органах військового управління та військових частинах впроваджуються процеси та процедури ухвалення військових рішень за стандартами НАТО.

Зважаючи на зазначене, виникає невідповідність між зростанням потреб Збройних Сил України у підготовці військових фахівців та сталістю

спроможностей системи військової освіти щодо їх підготовки в умовах трансформаційних змін у системі військової освіти.

Наказом Міністерства оборони України від 08.12.2021 № 370 “Деякі питання управління вищими військовими навчальними закладами, військовими навчальними підрозділами закладів вищої освіти, закладами фахової передвищої військової освіти та військовими ліцеями” затверджено розподіл основних завдань і функцій між структурними підрозділами Міністерства оборони України, Апарату Головнокомандувача Збройних Сил України та Генерального штабу Збройних Сил України, а також сформовано структуру підпорядкування вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти, закладів фахової передвищої військової освіти та військових ліцеїв (далі – військові навчальні заклади).

Водночас зміни, які відбуваються у Збройних Силах України, спричиняють появу викликів у питаннях управління системою військової освіти, що стосуються:

незавершеності процесів планування та розподілу сфер відповідальності за виконання нових завдань та функцій, пов’язаних з реалізацією Концепції;

незавершеності процесів створення системи управління службовою кар’єрою на основі принципів і засад, прийнятих у державах-членах НАТО, формування нового стилю військового лідерства, мотивації та розвитку військових фахівців, що проявляється у відсутності актуальних та сучасних кваліфікаційних вимог і професійних стандартів підготовки військових фахівців;

незавершеності процесів формування та розмежування завдань, функцій та повноважень між замовниками та споживачами освітніх послуг – з одного боку та організаційними структурами координації і контролю якості військової освіти – з іншого, що в сукупності створює ризики у забезпеченні якості військової освіти та підготовки військових фахівців для потреб Збройних Сил України та інших складових сил оборони;

неефективного використання людських та фінансових ресурсів при реалізації Концепції.

Таким чином, процеси управління системою військової освіти виходять за межі розподілу повноважень та встановлення підпорядкованості між учасниками освітнього процесу, а також тісно пов’язані із процесами менеджменту планування, організації, мотивації, координації та контролю, й потребують упорядкування шляхом розроблення Стратегії менеджменту системи військової освіти.

2. Аналіз поточного стану справ, тенденції та обґрунтування щодо необхідності розв’язання виявлених проблем

Нові вимоги, підходи та завдання щодо підготовки військових фахівців, які визначено в Концепції, створили передумови для виникнення проблем та невідповідностей у низці питань регулювання відносин між стейкхолдерами освітнього процесу, зокрема необхідності:

уточнення змісту професійних стандартів за всіма рівнями військової освіти з урахуванням досвіду ведення бойових дій, зміни принципів та способів ведення збройної боротьби, вивчення питань досягнення взаємосумісності підрозділів Збройних Сил України та інших складових сил оборони з підрозділами збройних сил держав-членів НАТО;

перегляду підходів до підготовки офіцерів запасу у закладах вищої освіти у зв'язку з браком сучасного досвіду бойових дій у викладачів, низьким рівнем матеріально-технічної бази освітнього процесу, викладанням застарілих процесів планування та прийняття військових рішень;

удосконалення підходів та процедур залучення до військової служби та здобуття військової освіти цивільних осіб з вищою (фаховою передвищою, професійно-технічною) освітою за галузями знань та спеціальностями, спорідненими із військово-обліковими спеціальностями;

належного розвитку академічної мобільності науково-педагогічних працівників, розширення практики запрошення провідних фахівців, у тому числі закордонних, для проведення занять;

упорядкування координації відносин між Міністерством оборони України, Збройними Силами України та іншими державними органами управління сектору безпеки і оборони з питань підготовки військових фахівців;

формування нової системи менеджменту якості військової освіти для ефективного впровадження багаторівневої підготовки сержантського (старшинського) складу та професійної військової освіти офіцерського складу;

скорочення надмірно великого переліку цивільних галузей знань та спеціальностей, за якими здійснюється підготовка військових фахівців задля суттєвого зменшення навантаження на інфраструктуру військових навчальних закладів, а також видатків на утримання постійного складу та акредитацію освітніх програм, визначення доцільності підготовки військових фахівців за малочисельними спеціальностями та залучення фахівців з цивільного сектору для проходження служби у Збройних Силах України;

усунення дублювання споріднених спеціалізацій, за якими здійснюється підготовка військових фахівців у різних військових навчальних закладах;

удосконалення підходів та процедур щодо матеріально-технічного забезпечення військових навчальних закладів органами військового управління, яким вони підпорядковані, та замовниками на підготовку військових фахівців.

3. Мета, цілі та принципи Стратегії

Метою Стратегії менеджменту системи військової освіти є удосконалення процесів управління військовими навчальними закладами шляхом формування нової парадигми та впровадження сучасних процесів менеджменту в системі військової освіти для ефективного управління людськими та матеріальними ресурсами, надання якісних освітніх послуг зі здобуття військової освіти та забезпечення набуття здобувачами військової освіти нових освітніх та професійних компетентностей.

Цілі Стратегії:

Ціль 1. Процеси планування та розподілу сфер відповідальності за виконання завдань та функцій на шляху реалізації Концепції трансформації системи військової освіти приведені у відповідність зі структурою системи менеджменту.

Ціль 2. Органи військового управління, у підпорядкуванні яких є військові навчальні заклади, спроможні виконувати завдання менеджменту системи військової освіти.

Ціль 3. Структуру військової освіти приведено у відповідність з етапами побудови службової кар'єри, реалізовано принцип "освіта упродовж військової кар'єри", створені умови для формування нового стилю військового лідерства.

Ціль 4. Створено підсистему контролю якості військової освіти та координації учасників освітнього процесу з питань забезпечення його якості.

Основні принципи менеджменту системи військової освіти:

1. Принцип єдності (Mission Command) полягає у централізації планування з чітким розподілом повноважень для досягнення кінцевої мети.

2. Принцип прозорості – лаконічний, чіткий, зрозумілий та прозорий управлінський процес з мінімізацією дублювання функцій, спрямований на виконання лише необхідних завдань та відкрите і зрозуміле керівництво, коли інформація доступна всім заінтересованим сторонам.

3. Принцип безперервного вдосконалення – постійне та циклічне покращення процесів, продуктів та послуг, що зумовлює розвиток системи забезпечення якості освіти.

4. Принцип ефективності полягає в оптимальному використанні наявних людських та матеріальних ресурсів для досягнення найякіснішої підготовки військових фахівців.

4. Завдання, спрямовані на досягнення цілей Стратегії

Досягнення цілей Стратегії забезпечуватиметься виконанням таких завдань:

1. Розроблення та ухвалення стандартних операційних процедур (SOP) для планування та формування кваліфікаційних вимог і професійних стандартів підготовки військових фахівців.

2. Уточнення переліку спеціальностей (спеціалізацій) підготовки та переліку замовників (співзамовників) на підготовку військових фахівців у системі військової освіти.

3. Визначення повноважень органів військового управління, які є замовниками та співзамовниками на підготовку військових фахівців у системі військової освіти.

4. Розроблення вимог, завдань та функції органів військового управління, у підпорядкуванні яких перебувають військові навчальні заклади.

5. Розроблення вимог, завдань та функції органів військового управління, які є замовниками та співзамовниками на підготовку військових фахівців.

6. Внесення змін до положень та штатів органів військового управління, створення вертикалі менеджменту системи військової освіти.

7. Розроблення нових (додаткових) вимог до вступників та правил прийому до військових навчальних закладів на всіх рівнях військової освіти та підготовки.

8. Розроблення нових освітніх програм системи військової освіти, спрямованих на набуття нових професійних компетентностей та формування нового стилю військового лідерства.

9. Розмежування повноважень між стейкхолдерами для забезпечення координації менеджменту якості військової освіти.

10. Створення структурних підрозділів контролю якості освіти в органах військового управління та військових навчальних закладах.

11. Створення системи забезпечення якості вищої та фахової передвищої освіти на національних засадах якості та професійної військової освіти за вимогами стандарту НАТО Bi-SCD 075-007 "Освіта та індивідуальна підготовка".

5. Розподіл основних завдань і функцій між Міністерством оборони України та Збройними Силами України з питань менеджменту військової освіти

Для реалізації цілей та принципів Стратегії, а також для покращення управління системою військової освіти, передбачено наступний розподіл основних завдань та функцій:

5.1. Міністерство оборони України є головним органом, який приймає рішення щодо розвитку, вдосконалення або змін у системі військової освіти, до основних завдань якого віднесено:

забезпечення реалізації державної політики з питань освіти у военній сфері;

розроблення проектів законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, наказів Міністерства оборони України, спільних наказів Міністерства оборони України та Міністерства освіти і науки України з питань військової освіти;

формування та розміщення державного замовлення на підготовку військових фахівців;

контроль за дотриманням військовими навчальними закладами ліцензійних та акредитаційних вимог, стандартів вищої освіти та професійних стандартів, вимог щодо якості підготовки військових фахівців;

організацію спільно з Міністерством освіти і науки України розроблення переліку галузей знань та спеціальностей підготовки військових фахівців, стандартів вищої освіти;

здійснення контролю за фінансово-господарською діяльністю військових навчальних закладів в установленому порядку;

здійснення аналізу, моніторингу якості освітньої діяльності військових навчальних закладів.

Своїми актами Міністерство оборони України встановлює особливі вимоги до:

порядку управління освітньою діяльністю у військових навчальних закладах;

діяльності та повноважень вчених рад військових навчальних закладів;

кандидатів на посади педагогічних, науково-педагогічних і наукових працівників та конкурсного відбору на посади педагогічних, науково-педагогічних та наукових працівників у військових навчальних закладах та наукових установах;

порядку заміщення вакантних посад науково-педагогічних та наукових працівників у військових навчальних закладах і наукових установах та керівників військових навчальних закладів;

практичної підготовки, у тому числі військової підготовки громадян України за програмою підготовки офіцерів запасу;

реалізації прав і обов'язків наукових і науково-педагогічних (педагогічних) працівників та осіб, які навчаються у військових навчальних закладах;

порядку відрахування, переривання навчання, поновлення і переведення осіб, які навчаються у військових навчальних закладах;

підготовки науково-педагогічних і наукових кадрів у військових навчальних закладах та наукових установах в ад'юнктурі (аспірантурі) та докторантурі відповідних закладів вищої освіти.

5.2. Збройні Сили України беруть участь у забезпеченні реалізації державної політики з питань освіти у воєнній сфері у межах визначених повноважень. До основних функцій Збройних Сил України віднесено:

здійснення військового керівництва військовими навчальними закладами, які перебувають у безпосередньому підпорядкуванні;

планування, організація, координація та контроль заходів розвитку спроможностей військових навчальних закладів;

визначення перспективної структури та пріоритетів розвитку Збройних Сил України, подання пропозицій Міністерству оборони України щодо кількості військових навчальних закладів;

організація заходів з визначення потреб у підготовці військових фахівців з вищою освітою, фаховою передвищою військовою освітою, професійною військовою освітою, перепідготовці та підвищенні кваліфікації;

визначення вимог до підготовки військових фахівців у військових навчальних закладах;

забезпечення координації та контролю діяльності структурних підрозділів із забезпечення якості вищої та фахової передвищої освіти у військових навчальних закладах;

організацію розроблення доктрин, порадників, посібників з питань військової освіти та підготовки;

організацію та контроль виконання військовими навчальними закладами ліцензійних умов провадження освітньої діяльності, а також вимог стандартів вищої освіти, професійних стандартів;

участь у заходах розвитку системи військової освіти;

організацію заходів щодо інтеграції системи військової освіти та підготовки військових фахівців із системою управління кар'єрою;

організацію розроблення пропозицій до бюджетних програм Міністерства оборони України за напрямками забезпечення військових навчальних закладів;

організацію заходів із визначення потреб у матеріальних засобах, фінансових, інформаційних ресурсах, фондах, майні та послугах, необхідних для забезпечення якісної підготовки військових фахівців у військових навчальних закладах;

організацію взаємодії та координації діяльності органів військового управління з питань військової освіти;

супроводження військової підготовки громадян України за програмою підготовки офіцерів запасу у військових навчальних закладах.

5.3. Керівники структурних підрозділів Міністерства оборони України, органів військового управління Збройних Сил України, які є замовниками на підготовку військових фахівців, відповідно до наданих повноважень відповідають за:

впровадження в освітні програми передових методик підготовки військових фахівців;

участь у перевірках військових навчальних закладів у складі екзаменаційних (інспекційних) комісій;

якісний відбір кандидатів для навчання на курсах професійної військової освіти (Talent Management);

контроль організації та якості підготовки військових фахівців, підготовка яких здійснюється у військових навчальних закладах за їх замовленням, повноти виконання освітніх програм;

надання пропозицій щодо розподілу випускників військових навчальних закладів, які навчаються за їх замовленням;

створення умов для якісної підготовки військових фахівців, які навчаються за їх замовленням, підвищення кваліфікації науково-педагогічних (педагогічних) та наукових працівників військових навчальних закладів;

надання пропозицій щодо переліків спеціальностей (спеціалізацій) підготовки відповідних військових фахівців;

визначення вимог до компетентностей здобувачів військових навчальних закладів, які навчаються за їх замовленням, організації розроблення професійних стандартів, проведення аналізу змісту освіти та якості підготовки

військових фахівців, змісту програм навчальних дисциплін та надання пропозицій до військових навчальних закладів щодо внесення необхідних змін (оновлення) до зазначених програм;

впровадження в освітній процес військових навчальних закладів досвіду застосування Збройних Сил України та інших складових сил оборони, а також стандартів НАТО;

забезпечення військових навчальних закладів, в яких здійснюється підготовка військових фахівців за їх замовленням, необхідним озброєнням та військовою технікою, військово-технічним майном, постійна участь у вдосконаленні та розвитку матеріально-технічної бази, впровадженні сучасних освітніх та інформаційних технологій відповідно до номенклатури озброєння і майна, особливостей завдань та специфіки застосування видів (окремих родів) військ (сил);

організацію та проведення військового (флотського) стажування, навчальної, виробничої, ремонтної та інших видів практики курсантів, слухачів, ад'юнктів, які навчаються за їх замовленням, відповідних науково-педагогічних (педагогічних) та наукових працівників військових навчальних закладів;

своєчасне опрацювання пропозицій щодо потреб на підготовку відповідних військових фахівців та подання до Генерального штабу Збройних Сил України для узагальнення замовлення;

участь у розробленні доктрин, посібників та інших методичних і нормативних документів з питань розвитку військової освіти та підготовки;

забезпечення інтеграції освітнього процесу курсантів і слухачів військових навчальних закладів з підготовкою і завданнями військ (сил);

створення умов для якісної військової підготовки громадян України за програмою підготовки офіцерів запасу.

5.4. Керівники структурних підрозділів Міністерства оборони України та органів військового управління Збройних Сил України, яким безпосередньо підпорядковані військові навчальні заклади, відповідно до наданих повноважень відповідають за:

безпосереднє військове керівництво військовими навчальними закладами;

організацію і всебічне забезпечення якісної підготовки військових фахівців, науково-педагогічних (педагогічних) і наукових працівників у військових навчальних закладах;

розроблення та впровадження в освітній процес та підготовку військових фахівців стандартів, прийнятих у державах - членах НАТО;

забезпечення інтеграції освітнього процесу у військових навчальних закладах з підготовкою і завданнями військ (сил);

розроблення, впровадження та розвиток інноваційних методик навчання, підготовку та своєчасне наповнення необхідними матеріалами платформ дистанційного навчання;

надання пропозицій щодо переліку спеціальностей (спеціалізацій) підготовки військових фахівців;

сприяння проведенню ліцензування та акредитації освітніх програм у безпосередньо підпорядкованих військових навчальних закладах;

проведення аналізу результатів роботи приймальних (відбіркових) комісій безпосередньо підпорядкованих військових навчальних закладів;

впровадження в освітній процес військових навчальних закладів досвіду бойових дій та об'єднаного застосування сил і засобів складових сил оборони;

організацію розроблення, погодження та затвердження у встановленому порядку статутів (положень) підпорядкованих військових навчальних закладів;

удосконалення організаційної структури, оптимізацію чисельності особового складу безпосередньо підпорядкованих військових навчальних закладів;

організацію та проведення професійної орієнтації цивільної молоді, відбору та погодження кандидатів на навчання у військових навчальних закладів;

забезпечення участі керівного складу, науково-педагогічних (педагогічних) та наукових працівників військових навчальних закладів у науково-практичних конференціях, семінарах, нарадах з питань військової освіти та підготовки військ (сил), випробуваннях нових зразків озброєння та військової техніки, командно-штабних, оперативно-тактичних та тактичних (тактико-спеціальних) навчаннях;

організацію та проведення військового (флотського) стажування, навчальної, виробничої, ремонтної та інших видів практики курсантів, слухачів, ад'юнктів, науково-педагогічних (педагогічних) та наукових працівників безпосередньо підпорядкованих військових навчальних закладів;

організацію та проведення навчальних зборів (практичних занять на базі військ) з громадянами України, які проходять військову підготовку за програмами підготовки офіцерів запасу у безпосередньо підпорядкованих військових навчальних закладах, контроль їх проведення;

проведення перевірок безпосередньо підпорядкованих військових навчальних закладів.

5.5. Начальники військових навчальних закладів відповідно до наданих повноважень відповідають за:

визначення стратегії розвитку військових навчальних закладів;

забезпечення виконання державного замовлення на підготовку військових фахівців у чисельності та за спеціальностями, що визначаються Міністерством оборони України;

організацію роботи з військово-професійної орієнтації та професійного психологічного відбору вступників, комплектування контингенту здобувачів, надання пропозицій щодо розподілу випускників з урахуванням їхнього рейтингу;

організацію освітньої, методичної, виховної роботи, наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності, здійснення внутрішнього контролю за забезпеченням якості освіти;

організацію заходів щодо постійного вдосконалення освітньої діяльності, впровадження в освітній процес досвіду підготовки та об'єднаного застосування сил і засобів складових сил оборони, втілення передових методів навчання

слухачів (курсантів), забезпечення викладання навчальних дисциплін на високому науковому і методичному рівні;

забезпечення умов для підвищення професійного рівня підготовки особового складу;

організацію роботи з добору, розстановки та ротації науково-педагогічних (педагогічних) і наукових працівників закладу;

вдосконалення матеріально-технічної бази, складання і подання заявок до відповідних служб забезпечення на одержання озброєння, військової техніки, пально-мастильних матеріалів, військово-навчального майна та літератури.

6. Порядок проведення моніторингу, оцінки результатів реалізації Стратегії та звітування

Моніторинг, оцінка результатів реалізації Стратегії здійснюватиметься через реалізацію механізмів:

самооцінювання;

інспектування;

інституційного аудиту.

З метою виконання завдань, спрямованих на досягнення цілей Стратегії, Департаментом військової освіти і науки Міністерства оборони України розробляється Дорожня карта реалізації Стратегії менеджменту системи військової освіти, яка затверджується Міністром оборони України.

Спрямування та координація діяльності Міністерства оборони України та органів військового управління Збройних Сил України з питань реалізації Стратегії здійснюється першим заступником Міністра оборони України.

Реалізація положень Стратегії базується на:

пріоритетності інтересів Збройних Сил України та інших складових сил оборони у сфері професійної військової освіти;

партнерстві для досягнення стратегічних цілей та здійснення контролю;

створенні умов для синхронізації дій і концентрації ресурсів різних суб'єктів освітньої діяльності.

Перший заступник Міністра оборони України
генерал-лейтенант



Олександр ПАВЛЮК