

УДК 351.746.1(075.8)

DOI <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.1.2>

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НАВЧАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗБРОЙНИХ СИЛ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ

Біличенко В. М. – аспірант кафедри публічного управління
та адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом
ORCID: 0000-0001-8153-5397

У статті проаналізовані наукові підходи до проблеми навчання кадрового потенціалу збройних сил у Великобританії, США, Ізраїлі, Німеччині. Обґрунтовано, що системна діяльність щодо виховання та навчання військовослужбовців в Великобританії та з'ясовано, що результатом такої кадрової політики є високий рівень довіри з боку вищого командування збройних сил Великої Британії до командирів бойових підрозділів та їхні спроможності виконувати поставлені завдання. Так, на завершальному етапі підготовки британської бригади до ротації в зону бойових дій ніхто не направляє до неї комісії для перевірки стану боєготовності. Для командування операції достатньо доповіді командира бригади, бо саме він буде воювати, а не ті, хто його перевіряє.

Водночас, навчання військовослужбовців в Німеччині спрямоване саме на імітаційні засоби ведення бойових дій, застосування інноваційних технологій навчання військовослужбовців, формування психологічної готовності до військових та бойових дій.

Виокремлені наступні особливості системи підготовки офіцерів в армії США: безперервність і гнучкість; постійний характер; значний внесок цивільних вишів у комплектуванні первинних офіцерських посад; наявність мережі шкіл, навчальних центрів, курсів підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації військових кадрів, число і рівень яких змінюються залежно від обстановки і потреби збройних сил США в тих чи інших спеціальностях; короткостроковість військової підготовки командних кадрів збройних сил США у військових коледжах, які є за своєю сутністю вищими академічними курсами. Система військової освіти Ізраїлю перебуває у постійному розвитку та чуйно реагує на вимоги сучасної, що змінюються війни та державного будівництва. Цілі виховання визначаються, виходячи з визначення виховання, спрямованості соціальних відносин.

Обґрунтовано, що система підготовки військовослужбовців за кордоном спрямована на підготовку військових фахівців та, особливо, офіцерських кадрів, відданих державній та блокової політичній стратегії своїх країн, їх навички формуються таким чином, щоб забезпечити надсучасну підготовку, знання в сферах діяльності, де вони працюють.

Ключові слова: підготовка, навчання, виховання, збройні сили, навчання військовослужбовців, патріотизм, відданість державі.

Bilichenko V. M. Theoretical fundamentals of training personnel potential of the armed forces: world experience and recommendations for Ukraine

The article analyzes scientific approaches to the problem of training the personnel potential of the armed forces in Great Britain, the United States, Israel, and Germany. The author argues that the systematic activities of education and training of servicemen in the UK and found that the result of such personnel policy is a high level of trust on the part of the British High Command to commanders of combat units and their ability to perform tasks. Thus, at the final stage of preparation of the British brigade for rotation in the combat zone, no one sends commissions to it to check the state of combat readiness. The brigade commander's report is enough to command the operation, because it is he who will fight, not those who checked him.

At the same time, the training of servicemen in Germany is aimed precisely at simulating means of combat operations, the use of innovative technologies for training servicemen, and the formation of psychological readiness for military and combat operations.

The article highlights the following features of the system of officer training in the US Army: continuity and flexibility; permanent character; significant contribution of civilian universities in the recruitment of primary officer positions; availability of a network of schools, training centers, training, retraining and advanced training courses for military personnel, the number

and level of which vary depending on the situation and the needs of the US military in certain specialties; short-term military training of US military command staff in military colleges, which are essentially higher academic courses. Israel's military education system is constantly evolving and responsive to the changing demands of modern warfare and state-building. The goals of education are determined based on the definition of education, the direction of social relations.

The author substantiates that the system of training servicemen abroad is aimed at training military specialists and, especially, officers dedicated to the state and bloc political strategy of their countries, their skills are formed in such a way as to provide state-of-the-art training.

Key words: *training, education, upbringing, armed forces, training of servicemen, patriotism, devotion to the state.*

Постановка проблеми. Загроза щодо загострення збройного конфлікту з Російською Федерацією, проведення антитерористичної операції на Сході України, постійні проблеми забезпечення системи національної безпеки України, інформаційні небезпеки та маніпулювання інформацією щодо загроз вимагають формування ефективного професійного кадрового складу Збройних Сил України. Збройні Сили України повинні не лише забезпечувати військову безпеку на території України, а й прогнозувати можливі небезпеки та приймати важливі рішення щодо запобігання виникнення таких небезпек. Крім того, окремо стоїть питання формування довіри населення до Збройних Сил України, підвищення престижу діяльності та служби в Збройних Силах України.

З метою виокремлення раціональних механізмів підготовки кадрів Збройних Сил України пропонується проаналізувати міжнародний досвід професійної підготовки кадрів Збройних Сил.

Проблеми формування та розвитку кадрового потенціалу Збройних Сил за кордоном, досвід кадрової політики у НАТО, формування ефективних механізмів навчання та виховання військових кадрів, аналізують зокрема: О. Банчук-Петросова, О. Басараб, О. Білецький, В. Ветров, З. Гбур, Н. Дакі, О. Дороніна, М. Думенко, О. Заболотний, А. Зельницький, О. Зіборєва, С. Капельюшний, О. Коваль, О. Петросова, Д. Плеханов, В. Сокурєнко, Г. Тіхонов, Г. Шпанчук, О. Яцино та ін. Разом з тим, відсутні системні дослідження проблем навчання кадрового потенціалу збройних сил за кордоном.

Виклад матеріалу. Підготовка офіцерських кадрів у Збройних силах зарубіжних країн (США, Англії, Німеччини, Ізраїлю та ін.) має багато спільних рис, але також є своя специфіка в кожній країні, свої витоки та традиції. Спільним є те, що підготовка офіцерських кадрів як осіб, покликаних займати ключові позиції у національних арміях, носить організований та цілеспрямований характер. У самій системі виділяють дві підсистеми: навчання та виховання, які взаємопов'язані та націлені на реалізацію основної мети – підготовку офіцера-професіонала.

Система виховання майбутніх офіцерів (кадетів) в зазначених арміях країн включає в себе: цілі та завдання виховання, суб'єкти, об'єкти, зміст, напрями виховання, форми, методи та засоби виховання; а також результат, способи контролю та коригування виховного процесу, суб'єкт-об'єктні відносини, структурні зв'язки між елементами системи.

Аналіз теорії та практики підготовки офіцерських кадрів у військових вузах закордонних армій показує, що дуже часто у таких вищих навчальних закладах застосовується термін «виховання». В авторському розумінні «виховання» у зарубіжних джерелах трактується та позначається такими категоріями як: «формування морального духу», «індоктринація», «внутрішнє керівництво», «традиційні військові цінності», «політична освіта» тощо.

У головному зміст виховання майбутніх офіцерів в цих країнах збігається. У самому змісті виділяються напрями виховання: патріотичне, державно-правове, військове, духовне (релігійне), фізичне, морально-психологічна підготовка, організація здорового способу життя та ін. Відмінності виявляються, насамперед, у змісті деяких структурних елементів системи виховання у вишах: суб'єктах виховання, формах, методах та засобах виховного впливу. Якщо в цілому зміст виховання у цих арміях збігається, то пріоритети з метою і завдання істотно відрізняються. Специфіка обумовлена відмінностями в історичних традиціях, місці та ролі збройних сил у суспільстві, що склався спосіб життя, способі комплектування (набору до ВНЗ) армії тієї чи іншої держави [1].

Так в збройних силах Великої Британії кожен військовослужбовець усвідомлює, що упродовж 2-3 років він має досягнути певних критеріїв і претендувати на чергове підвищення по службі. Якщо офіцер перебуває на посаді більше ніж 4 роки без спроб просування, то з ним проводяться співбесіди на предмет подальшого проходження служби. Якщо офіцер претендує на вищі посади в збройних силах, то він має бути готовим до зміни своєї спеціалізації кожні 4-5 років з тим, щоб за 20-25 років служби набути досвіду роботи в бойових частинах, штабах, системі логістики, навчальних закладах або кадрових органах. Тоді людина на вершині своєї кар'єри, коли стає вищим офіцером, має світогляд і розуміння всіх аспектів військової служби. Такий командир не буде видавати накази, які він сам не знає, як виконати [2].

У британській армії командири обмежені в своєму впливі на кадрові призначення. Цим займаються комісії, які знаходяться поза межами юрисдикції командування частини. В комісію приносять тільки особові справи кандидатів на призначення на вакантні посади. Існують певні критерії, яким людина має відповідати, перш ніж бути призначеним на посаду, на яку він претендує. Враховується рівень підготовки, наявність бойового досвіду, професійний рівень тощо. Як правило, британські командири не знають, хто у них буде заступником, але вони впевнені, що це буде компетентний офіцер із відповідним досвідом.

Результатом такої кадрової політики є високий рівень довіри з боку вищого командування збройних сил Великої Британії до командирів бойових підрозділів та їхні спроможності виконувати поставлені завдання. Так, на завершальному етапі підготовки британської бригади до ротації в зону бойових дій ніхто не направляв до неї комісій для перевірки стану боєготовності. Для командування операції достатньо доповіді командира бригади, бо саме він буде воювати, а не ті, хто його перевіряв.

Аналіз літературних джерел, різних документів свідчить, що у функціонуванні систем виховання у ВНЗ зарубіжних армій виявляються тенденції до посилення організаційного розвитку системи виховання взагалі та кожного структурного елемента зокрема [3-5].

У частинах та підрозділах збройних сил Німеччини професійна підготовка складається з виховання та бойової підготовки. Її завдання полягає у розвитку у військовослужбовців духовних та фізичних сил, прищепленні їм навичок, що забезпечують якісне вирішення завдань військової служби, формуванні витримки у важких умовах сучасного бою.

При проведенні відбору на службу в армію враховуються знання, навички та досвід, який придбали військовослужбовці під час громадянського життя. Це, по-перше, дає змогу значно заощадити кошти та час на військову підготовку. По-друге, підвищує зацікавленість військовослужбовця у виборі військової

спеціальності спорідненої цивільній спеціальності, сприяє прояву самостійності та ініціативи.

Військова служба в Німеччині починається із загальної підготовки військовослужбовців, яка триває до півроку. При цьому рядовий склад отримує також спеціальну підготовку, що відповідає його функціональним обов'язкам. Після цього військовослужбовці залучаються до проходження спільної військової підготовки у первинних підрозділах. Під час підготовки офіцерів та молодших командирів передбачені також заходи щодо розвитку у них необхідних командних якостей [6].

Оснащеність військ складною військовою технікою та зброєю, спеціалізація військ вимагають всебічної глибокої професійної підготовки військових фахівців та командирів. З цією метою у військах використовуються численні тренажери, макети, смуги перешкод зі звуковими та світловими ефектами, динаміка мішеней сприяє максимальному наближенню бойового навчання до реалій сучасного бою.

Отримання необхідних навичок у стрільбі здійснюється на спеціальному тренажері із застосуванням макетів гвинтівок, пістолетів, кулеметів та гранатометів. Прицілювання здійснюється до лазерного променя, що наводиться на екран, куди виводиться імітація місцевості. Всі дані виводяться на комп'ютери, за якими перебувають інструктори, що оцінюють діяльність військовослужбовців. Після здачі нормативів на тренажерах військовослужбовці допускаються до бойових стрільб [7].

Разом з тим, незважаючи на широке застосування у військах новітніх технічних засобів, військова доктрина ФРН звертає увагу, що «...це має вести зниження фізичних навантажень. Армія повинна вимагати виховувати солдатів в обстановці, наближеній до бойової обстановки, з усіма її фізичними та психологічними навантаженнями, властивими умовам війни» [8].

У збройних силах Німеччини психологічна підготовка вважається обов'язковою для військовослужбовців всіх родів військ. В Гамбурзі, Альтенштадті та інших містах створені навчальні центри з виховання у особового складу певних морально-психологічних якостей шляхом суворих методів навчання. Зокрема, практикуються часті тривоги, марш-кидки на 30 км, дії окремих солдатів та підрозділів уночі в погану погоду, військовослужбовці вчать долати голод, самотність, відпрацьовують уміння зберігати нерухомість протягом тривалого часу.

Таким чином, навчання військовослужбовців в Німеччині спрямоване саме на імітаційні засоби ведення бойових дій, застосування інноваційних технологій навчання військовослужбовців.

Комплектування збройних сил здійснюється на добровільній основі. Усі кандидати піддаються тестуванню з метою виявлення їх загальноосвітнього рівня, схильностей і здібностей, можливості і доцільності використання по обраній ними спеціальності. За результатами тестування кандидати розподіляються по відповідних військовооблікових спеціальностях. Після прийняття присяги новобранці прямують в учбові центри видів збройних сил для проходження початкової підготовки і підготовки за фахом. Національна гвардія займає незвичайне місце в системі збройних сил США. З одного боку, це війська штатів (її формування створюються в усіх п'ятдесяти штатах), які підпорядковані губернаторам штатів і використовуються ними для підтримки громадського порядку, ліквідації наслідків стихійних лих і рішення інших завдань. З іншого боку, національна гвардія – бойовий резерв збройних сил США, що об'єднує у своєму складі значну частину військової потужності сухопутних військ і ВПС США (військово-морських сил у складі національної гвардії немає). Відповідно до концепції “єдиних

сил” вважається необхідним доведення боєздатності національної гвардії до рівня регулярних військ відносно укомплектованості особовим складом, оснащення зброєю і технікою, якості занять з бойової підготовки [9, с. 123].

Так, при обґрунтуванні цілей виховання у військово-навчальних закладах США запровадили вимоги до підготовки «воєнного лідера». При аналізі цілепокладання у підготовці офіцерів у ВНЗ США визначаються основні цілі виховання: формувати та розвивати особистість американського військовослужбовця як громадянина – патріота США і як воїна професіонала, який постійно прагне свого самовдосконалення [10, с. 88-96].

Мета розглядається провідним системотворчим фактором у системі виховання. У виховній роботі Збройних Сил США пріоритетним напрямком є формування та розвиток у військовослужбовців військово-професійних якостей, почуття патріотизму, морально-етичних норм поведінки у військовому колективі, закріплених у військовій присязі та етичному кодексі Збройних сил США [10].

Сполучені Штати Америки для забезпечення ефективної підготовки офіцерських кадрів створили систему військової підготовки, яка розподілена на три основні підсистеми:

1. Військові заклади освіти міністерства оборони.
2. Курси позавійськової підготовки офіцерів резерву – ROTC (Reserve Officers Training Corps) при цивільних вищих навчальних закладах.
3. Прямий набір цивільних осіб на офіцерські посади [11].

Заклади освіти, які займаються підготовкою та підвищенням загальноосвітньої і військово-спеціальної кваліфікації офіцерів, мають певні характеристики, відповідно до яких їх можна розподілити на військові навчальні заклади, що здійснюють:

- вищу професійну загальноосвітню й базову військову підготовку;
- перепідготовку або додаткову поглиблену професійну загальноосвітню й військово-спеціальну підготовку;
- підвищення військової кваліфікації;
- підвищення рівня загальноосвітньої, спеціальної та професійної підготовки;
- вищу військову підготовку [12].

У цивільних закладах вищої освіти, що мають курси ROTC, проводиться вища спеціальна загальноосвітня й загальна військова підготовка. Крім того, місцем перепідготовки та підвищення військової кваліфікації офіцерів (без присудження більш високого ступеня загальної освіти) є курси перепідготовки та вдосконалення, що функціонують при навчальних центрах і школах родів військ (сил) та служб [13].

У навчальних центрах і школах родів військ організовується перепідготовка офіцерів із вилугою до 10 років, у командно-штабних коледжах – з вилугою від 10 до 15 років. Кількість таких курсів не постійна. Їх число змінюється в залежності від обстановки й потреби в тих чи інших фахівцях. Терміни навчання визначаються складністю спеціальності військовослужбовця і складають від декількох тижнів до 1,5 років [13].

Проведений аналіз дає підстави виокремити наступні особливості системи підготовки офіцерів в армії США: безперервність і гнучкість; постійний характер; значний внесок цивільних вишів у комплектуванні первинних офіцерських посад; наявність мережі шкіл, навчальних центрів, курсів підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації військових кадрів, число і рівень

яких змінюються залежно від обстановки і потреби збройних сил США в тих чи інших спеціальностях; короткостроковість військової підготовки командних кадрів збройних сил США у військових коледжах, які є за своєю сутністю вищими академічними курсами.

Проаналізуємо тепер підготовку Збройних Сил у Ізраїлі.

Армія Ізраїлю складається з військовослужбовців строкової служби та резерву (число кадрових військовослужбовців відносно велике у військово-повітряних силах та військово-морському флоті). Ізраїльські збройні сили, на відміну більшості інших армій, не утворюють замкнуту професійну корпорацію, а в повному розумінні слова є загальнонаціональною армією, оскільки військовий обов'язок є обов'язковою для всіх осіб, які мешкають у країні [14].

В Ізраїлі створено одну з найефективніших систем підготовки армійських кадрів, яка охоплює всі верстви населення, починаючи зі шкільної лави.

Варто звернути увагу на те, що ізраїльська армія налічує порівняно невелике число кадрових військовослужбовців і складається переважно з військовослужбовців строкової служби та резерву. З цієї причини ізраїльські збройні сили, на відміну від більшості інших армій, не утворюють замкнену професійну корпорацію, а в повному розумінні слова є загальнонаціональною армією. Наслідком цього є зацікавленість Армії оборони Ізраїлю в підвищенні професійного і загальноосвітнього рівня населення країни [15].

Після досягнення 18-річного віку всі ізраїльтяни обох статей підлягають призову до армії. Військовозобов'язаними вважаються бездітні жінки та незаміжні до 26 років. Від обов'язкової служби можуть бути звільнені дівчата, які дотримуються релігійних заповідей. Термін служби для жінок становить два роки. Спільним для всіх є проходження курсу молодого бійця (тиронут), тривалість і складність якого залежить від роду військ, куди прямує призовник. Усі військові спеціальності діляться на бойові, пов'язані з виконанням бойових завдань, та спеціальності тилового забезпечення. Для солдатів бойових частин наступним етапом бойової підготовки є курс просунутого навчання, який триває кілька місяців. Найбільш підготовлені бійці потім проходять курс сержантів і лише найкращі випускники курсу сержантів можуть отримати напрямок на офіцерські курси. Таким чином, для кандидатів в офіцери є обов'язковим проходження всіх етапів бойового навчання, яке проходить безпосередньо у військах і загальна тривалість її може досягати від одного до півтора року. Весь цей час солдат поєднує навчання із несенням служби у своїх військових частинах [16].

Навчання на офіцерських курсах в Ізраїлі має короткотерміновий характер та відрізняється високою інтенсивністю і вимагає від курсантів максимальних моральних та фізичних зусиль. Тих, хто не може справлятися з такими навантаженнями, чекає негайного відрахування з курсу. Вся система навчання нерозривно пов'язана з вирішенням реальних бойових завдань, значну частину часу курсанти проводять у полі та на навчаннях, де негайно закріплюються отримані теоретичні знання. Наголос робиться на оволодіння майбутніми офіцерами практичних навичок командування підрозділами. Вся виховна робота спрямована на підготовку офіцерів до усвідомленого та відповідального виконання покладених на них бойових завдань. Така система військової освіти в Ізраїлі охоплює майже все населення країни.

Система військової освіти Ізраїлю перебуває у постійному розвитку та чуйно реагує на вимоги сучасної, що змінюються війни та державного будівництва. Цілі виховання визначаються, виходячи з визначення виховання, спрямованості

соціальних відносин. Вони описують очікування та норми соціально-функціональної поведінки. Виховні цілі завжди мають відношення до конкретних дій і спрямовані на формування соціально важливих знань, навичок та умінь військово-вслужбовців.

Проведений аналіз систем підготовки кадрів Збройних Сил дає підстави зазначити, що система підготовки військовослужбовців за кордоном спрямована на підготовку військових фахівців та, особливо, офіцерських кадрів, відданих державній та блокової політичній стратегії своїх країн, їх навички формуються таким чином, щоб забезпечити надсучасну підготовку, знання в сферах діяльності, де вони працюють.

Доцільною є наступна градація цілей виховання кадрів Збройних Сил України:

1. Поведінка визначається запропонованою заздалегідь системою цінностей – реагування.
2. Власне система цінностей вибудовується та проникає у загальну систему цінностей, визначаючи, в такий спосіб, поведінка – усвідомлення.
3. Поведінка виражена загальною системою цінностей, яка сприймається як власна та самовизначається.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Шевцова С. В. Особенности воспитания и формирования профессиональной ответственности в высших военно-учебных заведениях Великобритании, Германии, Израиля, США, Франции. *Армия и общество*. 2015. №1 (44). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-vospitaniya-i-formirovaniya-professionalnoy-otvetstvennosti-v-vysshih-voenno-uchebnyh-zavedeniyah-velikobritanii>.
2. Стандарти НАТО у кадровій політиці. Армія-INFORM. 28 жовтня 2021 р. URL: <https://armyinform.com.ua/2021/10/28/standarty-nato-u-kadrovij-polityczii/>
3. AR-350-1. Training. Army training. Wash., 1975.
4. Charles de Gaulle. *Le fil de lepee* Paris, PLON. 1971. P.64, 96.
5. Von Rosen C. F. Ein Streit- noch immer mit offenem Ausgang. Erziehung in den Streitkräften: Ja oder Nein, wie und mit welchem Ziel? – Versuch eine neuen didaktischen Ansatzes. *Truppen praxis*. 1993. №. 5. P. 536–541.
6. Кудрявцев Ю. Подготовка командных кадров к воспитательной деятельности в вузах США, Германии, Великобритании. *Зарубежное военное обозрение*. 2001. № 5. С. 10–14.
7. Норштейн М. Бундесвер – армия профессионалов. «Partner». 2012. № 8 (179). С. 21-29.
8. Баранов В. Комплектование вооруженных сил США личным составом, его военная и специальная подготовка. *Зарубежное военное обозрение*. 1989. №10. С.14-18 URL: <http://war1960.ru/vs/complexvcu sa.shtml> .
9. Рибидайло А.А., Турейчук А.М., Прокопенко О.С. Аналіз досвіду провідних країн світу щодо формування та використання кадрового резерву у збройних силах. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*. 2017. № 2 (60). С. 121-128.
10. Система воспитания ВС США: современные тенденции ее развития. *Информационно-педагогический сборник*. М.: ВЦСПЛИ, 1993. № 4 (7). С.88-96.
11. Яцино О. Особливості підвищення кваліфікації фахівців служб персоналу у Збройних Силах США. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2018. № 7 (81). С. 71-80.
12. Матвеєнко А. А. Система вищої військової освіти в США. URL: http://artofwar.ru/k/kamenew_anatolij_iwanowich/sshasistemawoennogoobrazowanijanac_halo21weka.shtml

13. Стрілецький А. Система підготовки офіцерських кадрів у США. URL: <http://pentagonus.ru/publ/9-1-0-230>

14. Цитович Я.В. Правовое и стратегическое развитие государства Израиль в процессе противостояния военным и террористическим угрозам арабских стран. *Вестник МФЮА*. 2017. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovoe-i-strategicheskoe-razvitie-gosudarstva-izrail-v-protssesse-protivostoyaniya-voennym-i-terroristicheskim-ugrozam-arabskih-stran>.

15. Савинець О. Ю. Іноземний досвід комплектування збройних сил. *Науковий вісник Ужгородського Національного університету : серія: Право*. 2018. Т. 2. Вип. 51. С. 34-38.

16. Гацко М. Способы комплектования военнослужащими вооружённых сил иностранных государств. *Зарубежное военное обозрение*. 2009. № 1. С. 28–31.

REFERENCES:

1. Shevcova, S. V. (2015), Osobennosti vospitaniya i formirovaniya professional'noj otvetstvennosti v vysshih voenno-uchebnyh zavedeniyah Velikobritanii, Germanii, Izrailja, SShA, Francii [Features of education and formation of professional responsibility in higher military educational institutions of Great Britain, Germany, Israel, USA, France], *Armija i obshhestvo – Army and society*, (1) (44), Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-vospitaniya-i-formirovaniya-professionalnoy-otvetstvennosti-v-vysshih-voenno-uchebnyh-zavedeniyah-velikobritanii>. [in Russian].

2. Standarty NATO u kadrovii politytsi. *Armiiia-INFORM*. 28 zhovtnia 2021 [NATO standards in personnel policy. *Army-INFORM*. October 28, 2021], Retrieved from <https://armyinform.com.ua/2021/10/28/standarty-nato-u-kadrovij-politytzi/> [in Ukrainian].

3. AR-350-1. Training. *Army training*. Wash. 1975 [in English].

4. Charles de Gaulle (1971), *Le fil de lepee* Paris, PLON. [in French].

5. Von Rosen, C. F. (1993), Ein Streit- noch immer mit offenem Ausgang. Erziehung in den Streitkräften: Ja oder Nein, wie und mit welchem Ziel? – Versuch eine neuen didaktischen Ansatzes. *Truppen praxis*. 1993. (5): 536–541 [in German].

6. Kudrjavcev, Ju. (2001), Podgotovka komandnyh kadrov k vospitatel'noj dejatel'nosti v vuzah SShA, Germanii, Velikobritanii [Training of team personnel for educational activities in universities of the USA, Germany, Great Britain], *Zarubezhnoe voennoe obozrenie – Foreign military review*, (5): 10–14. [in Russian].

7. Norshtejn, M. (2012), Bundesver – armija professionalov [Bundeswehr – an army of professionals], «*Partner*» – "*Partner*", (8) (179): 21-29. [in Russian].

8. Baranov, V. (1989), Komplektovanie vooruzhennyh sil SShA lichnym sostavom, ego voennaja i special'naja podgotovka [Staffing of the US Armed Forces, its military and special training], *Zarubezhnoe voennoe obozrenie – Foreign military review*, (10): 14-18, Retrieved from <http://war1960.ru/vs/complectvcu sa.shtml>. [in Russian].

9. Rybydailo, A.A. & Tureichuk, A.M. & Prokopenko, O.S. (2017), Analiz dosvidu providnykh krain svitu shchodo formuvannia ta vykorystannia kadrovoho rezervu u zbroinykh sylakh [Analysis of the experience of the world's leading countries in the formation and use of personnel reserves in the armed forces], *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzen Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy imeni Ivana Cherniakhovskoho – Collection of scientific works of the Center for Military Strategic Studies of the Ivan Chernyakhovsky National University of Defense of Ukraine*, (2) (60): 121-128. [in Ukrainian].

10. Sistema vospitaniya VS SShA: sovremennye tendencii ee razvitiya [The system of education of the US Armed Forces: current trends in its development], *Informacionno-pedagogicheskij sbornik – Information and pedagogical collection*, M.: VCSPLI, 1993(4) (7): 88-96. [in Russian].

11. Iatsyno, O. (2018), Osoblyvosti pidvyshchennia kvalifikatsii fakhivtsiv sluzhb personalu u Zbroinykh Sylakh SShA [Features of professional development of personnel

services in the US Armed Forces], *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnologii – Pedagogical sciences: theory, history, innovative technologies*, (7) (81): 71-80 [in Ukrainian]

12. Matvieienko, A. A. Systema vyshchoi viiskovoi osvity v SShA [The system of higher military education in the United States], Retrieved from http://artofwar.ru/k/kamenew_anatolij_iwanowich/sshasistemawoennogoobrazowanijanac_halo21weka.shtml [in Ukrainian].

13. Striletskyi, A. Systema pidhotovky ofitser'skykh kadriv u SShA [The system of officer training in the United States], Retrieved from <http://pentagonus.ru/publ/9-1-0-230> [in Ukrainian].

14. Citovich, Ja.V. (2017), Pravovoe i strategicheskoe razvitie gosudarstva Izrail' v processe protivostojaniya voennym i terroristicheskim ugrozam arabskih stran [Legal and strategic development of the State of Israel in the process of confronting the military and terrorist threats of the Arab countries], *Vestnik MFJuA – MFYUA newspaper*, (1), Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovoe-i-strategicheskoe-razvitie-gosudarstva-izrail-v-protssesse-protivostoyaniya-voennym-i-terroristicheskim-ugrozam-arabskih-stran>. [in Russian]

15. Savynets, O. Yu. (2018), Inozemnyi dosvid komplektuvannia zbroinykh syl [Foreign experience of manning the armed forces], *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho universytetu : seriia: Pravo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University: series: Law*, (2), Vyp. 51: 34-38. [in Ukrainian].

16. Gacko, M. (2009), Sposoby komplektovaniya voennosluzhashchimi vooruzhjonnykh sil inostrannykh gosudarstv [Methods of manning the armed forces of foreign countries], *Zarubezhnoe voennoe obozrenie – Foreign military review*, (1): 28–31. [in Russian].