

ЯК ЦИВІЛЬНА ЛЮДИНА СТАЄ ВІЙСЬКОВОЮ?

Проблематика базової загальновійськової підготовки в Збройних Силах України

станом на 2024 рік

Автори: Сергій Баглай, Олексій Москаленко, Антон Муравейник

ЯК ЦИВІЛЬНА ЛЮДИНА СТАЄ ВІЙСЬКОВОЮ?

Проблематика базової загальновійськової
підготовки в Збройних Силах України
(станом на 2024 рік)



Центр ініціатив ПЖ

Київ, 2025

Дослідження підготовлене командою аналітичного відділу
Центру ініціатив «Повернись живим».

*Інформація є актуальною станом на 2024 рік. **Центр ініціатив ПЖ** не несе відповідальності за наслідки використання цієї інформації з іншою метою, крім зазначеної в цьому дослідженні.*

Автори дослідження не потребували жодної чутливої інформації про конкретні навчальні центри, їх особовий склад і керівництво, не збирали й не узагальнювали таких даних, і це не передбачалося методологією. Вся наведена в дослідженні інформація від респондентів деперсоналізована й анонімна.

*Поширення повного тексту або ж його уривків без згадки і дозволу **Центру ініціатив ПЖ** заборонене.*

Автори:

Сергій Баглай, старший аналітик

Олексій Москаленко, аналітик

Антон Муравейник, керівник аналітичного відділу

Верстка: Анна Сирота

Редактура: Валентина Пасічна

Візуалізації: Єлизавета Луцька

Фото: Олексій Філіппов

Авторські права: Центр ініціатив ПЖ (ГО «Повернись живим!»)

Аналітичний відділ Центру ініціатив ПЖ створено у травні 2018 року.

Центр ініціатив ПЖ — це громадська організація, яка сприяє посиленню обороноздатності України. Організація проводить дослідження у сфері безпеки та оборони, формує ефективні рішення та адвокує їх на етапах впровадження в публічні політики.

Центр ініціатив ПЖ (ГО «Повернись живим!»)

Україна, 01030, м. Київ, вул. Богдана Хмельницького, 32, офіс 41

Телефон: +38 (068) 500 88 00

Сайт: cbacenter.ngo

E-mail: media@cbacenter.ngo

Подяки

Це дослідження не було б можливим, якби не допомога та сприяння багатьох людей. Ми висловлюємо подяку:

- Силам оборони України,
- ексзаступниці міністра оборони України, міністерці у справах ветеранів Наталії Калмиковій,
- Головнокомандувачу ЗСУ Олександрю Сирському,
- заступнику Головнокомандувача ЗСУ Олегу Апостолу,
- Тимчасово виконуючому обов'язки командувача підготовки — заступнику командувача Сухопутних військ ЗСУ Олегу Миколайчуку,
- представникам Головної інспекції Міністерства оборони України та Головному управлінню доктрин та підготовки Генерального штабу,

а також Тарасу Чмуту, Олегу Карпенку, Юрію Подлесному, Артему Давиденку, Івану Науменку, Ярославі Братусь, Людмилі Паутець, Ярославі Мазур, Олегу Сенцову, Тарасу Олійнику, Олександрю Сударкіну, Андрію Рождественському, команді «Повернись живим» та всім тим, хто допомагав, консультував і підтримував нас.

Зміст

Подяки	4
Список скорочень	6
Передмова	7
Резюме	8
Вступ	10
Мета дослідження	12
Методологія та етапи дослідження	12
РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО БЗВП	15
1.1. Що відбувається з людиною, яка вперше потрапляє у військо	16
1.2. Загальні відомості про БЗВП	19
РОЗДІЛ 2. ПРОБЛЕМАТИКА КУРСУ БЗВП.	24
2.1. Сутнісна невідповідність підготовки актуальним потребам війська .25	
2.2. Курсанти та інструктори.	26
2.3. Мотивація	28
РОЗДІЛ 3. «БОЛІ» КУРСАНТІВ ТА ІНСТРУКТОРІВ.	35
3.1. Проблеми (бар'єри), що постають перед курсантами та інструкторами під час БЗВП	37
3.2. Проблемні чинники (бар'єри), що стосуються суто інструкторського складу.	44
Підсумки	46
РОЗДІЛ 4. ПОГЛЯД НА БЗВП З ПЕРСПЕКТИВИ ПРЕДСТАВНИКІВ БОЙОВИХ БРИГАД ТА ФАХІВЦІВ ЗІ СФЕРИ ОСВІТИ І ВИКЛАДАННЯ	48
4.1. Відповідальні за підготовку в бойових бригадах.	50
4.2. Фахівці зі сфери освіти та викладання	54
РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА НАПРЯМИ ЗМІН	57
Персонал (команда)	58
Процеси і процедури	60
Програма підготовки	62
Матеріальна база та забезпечення	63
Інші системні рекомендації.	65

Список скорочень

БЗВП	Базова загальновійськова підготовка
БМП	Бойова машина піхоти
БПЛА	Безпілотний літальний апарат
ВЛК	Військово-лікарська комісія
ГЗ	Грошове забезпечення
ГІМОУ	Головна інспекція Міністерства оборони України
ГудіП ГШ	Головне управління доктрин і підготовки Генерального штабу
ДВОН МОУ	Департамент військової освіти і науки Міністерства оборони України
ДШВ	Десантно-штурмові війська
ЗСУ	Збройні Сили України
КМБ	Курс молодого бійця
ЛБЗ	Лінія бойового зіткнення
МПЗ	Морально-психологічне забезпечення
НМТБ	Навчальна матеріально-технічна база
НЦ (НТЦ)	Навчальний центр (навчально-тренувальний центр)
ОВТ	Озброєння і військова техніка
ПТРК	Протитанковий ракетний комплекс
СЗЧ	Самовільне залишення частини
СОУ	Сили оборони України
СП	Спостережний пункт
ТЦК та СП	Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки

Передмова

Це дослідження спільними зусиллями реалізовували цивільні громадяни та військовослужбовці, що дає нам змогу говорити бодай про спробу зваженості та збалансованості викладеної інформації.

З боку авторів дослідження була також залучена ширша проектна команда, частина якої має безпосередній бойовий досвід в російсько-українській війні. Водночас однією з основних груп респондентів були саме курсанти базової загальновійськової підготовки — переважно вчорашні цивільні, на кого наразі лягає одне з найбільших навантажень в бойових частинах і підрозділах.

Реалізація такого роду незалежних досліджень за своєю природою неможлива без якісної цивільно-військової співпраці.

У цьому й полягає основна дилема досліджень війська та його реформування.

Люди, що перебувають у Силах оборони — чинні військовослужбовці, — здебільшого мають актуальний досвід і знання, але не завжди мають відповідні повноваження і ресурси, а також не завжди володіють методологією для проведення такого роду робіт.

Люди, які наразі не є частиною Сил оборони — цивільні особи, зокрема ветерани, що наразі належать до цивільних дослідницьких організацій, — мають більше доступу до ресурсів, значно менше обмежені рамками війська та його ієрархією, але не завжди можуть мати актуальні знання та досвід, на відміну від чинних військовослужбовців.

Так, наприклад, цивільному дослідникові, особливо без досвіду служби, треба витратити значно більше часу, щоб опанувати певні теми та знання, абсолютно очевидні чинному військовослужбовцю. Але водночас потрапити на зустріч із Міністром оборони, Головнокомандувачем ЗСУ або Начальником генерального штабу задля донесення до них актуальної проблематики й адвокації змін набагато простіше цивільному дослідникові, аніж пересічному військовослужбовцю.

Це означає, що в контексті досліджень, військо та громадський сектор безальтернативно мають співпрацювати і підтримувати одне одного.

Оскільки наш аналіз був розвідувальним, надалі доречно провести цілу низку додаткових кількісних та якісних досліджень, що зможуть забезпечити краще розуміння проблематики базової загальновійськової підготовки та надати підґрунтя для пошуку правильних рішень.

Резюме

У дослідженні окреслено етапи військової підготовки, описано основну проблематику базової загальновійськової підготовки, викладено основні суперечності в концепті БЗВП, виявлено бар'єри, що знижують мотивацію курсантів та інструкторів. Також надано рекомендації та запропоновано напрями змін, що сприятимуть якіснішому навчанню новобранців.

Ключовими поняттями цього дослідження є **мотивація** та **підготовленість**. На наш погляд, хоча сама лише наявність мотивації не гарантує якісної підготовки майбутніх військовослужбовців, хороша підготовка без мотивації неможлива. Водночас саму підготовленість ми визначаємо як поєднання відчуття готовності курсантів (суб'єктивний вимір) та фактичну підготовку (об'єктивний).

Тож ми спробували визначити, на якому етапі і чому саме новобранці та інструктори можуть втрачати мотивацію. Детально вивчений зворотний зв'язок від респондентів виявив, що чимало проблем є для них спільними. Усі чинники, які їх демотивували чи заважали ефективній підготовці, поділено на три групи:

- матеріальні (побутові та навчальні);
- комунікація і ставлення;
- організація навчання.

Проблеми, що їх озвучували курсанти, можна пояснити двома ключовими причинами:

- недостатнє забезпечення прописаних базових умов проведення підготовки;
- вищі (або хибні) очікування цивільних осіб щодо того, якою ця підготовка має бути.

Зазначені проблемні чинники, а також подальший їх аналіз дає нам змогу говорити про те, що **якість підготовки залежить не стільки від змісту програми, скільки від складності її фактичного виконання в навчальних центрах**. Інакше кажучи, програма не може бути виконана з огляду на наявність перешкод, які унеможливають її повноцінне впровадження.

Наприклад, значна частина відведеного на підготовку часу може витрачатися на переміщення людей територією навчального центру (з місць проживання до місць прийому їжі, до місць зберігання зброї, до місць навчання і назад), очікування в лісі, шикування тощо. Тобто йдеться про потребу **ефективізації використання часу**.

Під час дослідження також вдалося з'ясувати, що:

- рівень мотивації курсантів переважно знижується протягом усього курсу БЗВП;
- здоров'я курсантів погіршується протягом усього курсу БЗВП.

Головним наслідком виявлених проблем є те, що після завершення курсу БЗВП **військовослужбовці не почувуються готовими до участі в бойових діях** та до служби загалом.

Автори дослідження пропонують поглянути на вирішення окресленої проблематики крізь призму досвіду реалізації командою «Повернись живим» освітніх і навчальних проектів. Успішність цих проектів залежала від чотирьох ключових складників:

- **персонал** (команда);
- **процеси і процедури** (планування, організація навчального процесу тощо);
- **матеріальна база та забезпечення** (навчальна матеріально-технічна база, побут, інфраструктура тощо);
- **програма підготовки** (завдання, наповнення змістом, тривалість).

Серед описаних рекомендацій **ключовою точкою дотику для впровадження змін є люди**, а саме підвищення якості підготовки інструкторів, а також офіцерів на ключових посадах у навчальних центрах (частинах). Це матиме найбільший вплив на усі раніше виявлені проблеми підготовки, зокрема на ефективність процесів і процедур, особливості комунікації з курсантами та рівень їх мотивації.

Вступ

З початком повномасштабного вторгнення РФ в Україну 24 лютого 2022 року перед Збройними Силами України постала гостра необхідність адаптації системи підготовки військовослужбовців в умовах наявних обмежень, зокрема під час ведення активних бойових дій у війні на виснаження.

У лютому — березні 2022 року кадрове ядро Сил оборони стримувало першу фазу стратегічної наступальної операції ЗС РФ на півночі, півдні та сході України. Перші хвили добровольців, особливо з близьких до зон активних бойових дій територій, могли потрапляти на фронт без попередньої підготовки. Водночас скоротилися терміни підготовки новобранців у тилових та відносно тилових навчальних центрах: учорашнім цивільним необхідно було якнайшвидше надати бодай базових військових знань і навичок, щоб скерувати їх у бойові частини для стримування просування військ противника вглиб території України.

На тлі майже трикратного масштабування армії впродовж 2022 року постала проблема браку інструкторів, фондів та інфраструктури, потрібних для підготовки такої кількості військовозобов'язаних. Як наслідок, Україна почала залучати до цього процесу країн-партнерів і водночас нарощувати спроможності власних навчальних центрів і частин.

То що ж саме передбачає така підготовка?

Передусім курс **базової загальновійськової підготовки (БЗВП)**¹ призначений і обов'язковий для осіб, які вперше потрапили у військо, або ж для тих, хто доєднався до ЗСУ в перші місяці повномасштабного вторгнення і одразу направлявся у зону бойових дій (без підготовки).

З практичного боку, у межах БЗВП вчать базової теорії та практики військової справи, що дає змогу збільшити виживаність особового складу та надати їм базових спроможностей до виконання поставлених завдань: це вогнева й тактична підготовки, топографія, домедична допомога тощо.

З юридичного ж боку, завершення курсу БЗВП дає змогу присвоїти новобранцю військово-облікову спеціальність «Стрілець» (ВОС 100), що є підставою для його подальшого скерування в зону бойових дій. Особи, які потрапили на війну без присвоєння ВОС 100, мусять його отримати, навіть маючи бойовий досвід, — суто щоб уникнути правової колізії. За наявності бойового досвіду БЗВП дозволили проходити за скороченою процедурою. За українським законодавством, проведення БЗВП і присвоєння ВОС відбувається на базі навчальних частин (центрів)².

¹ Спрощено порядок отримання військово-облікової спеціальності «Стрілець»: <https://armyinform.com.ua/2024/10/19/sproshheno-poryadok-otrymannya-vijskovo-oblikovoyi-speczialnosti-strilecz/>

² Про затвердження Інструкції про організацію виконання Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-09#n3649>

До 2022 року діяла програма БЗВП, що була розроблена, де-факто, для "мирного часу", і тривала вона три місяці. Станом на лютий 2024 року програма БЗВП передбачала тривалість в 35 діб (з яких навчальних — 29 діб), а з листопада 2024 року програму було розширено до 49 діб (з яких навчальних — 42 доби)³. Однак, і на тепер терміни та елементи програми підготовки є предметом дискусії у війську та в громадському середовищі.

Через описані вище обмеження (триваюча повномасштабна агресія ЗС РФ, брак ресурсів, брак людей тощо), Збройні Сили України мають низку проблем із якістю проведення курсу БЗВП. Про низьку ефективність базової загальновійськової підготовки активно і публічно почали говорити в 2023–2024 роках. Такий акцент став рефлексією війська над причинами невдалої контрнаступальної операції Сил оборони України влітку 2023 року, а також ускладненнями процесу обліку і мобілізації військовозобов'язаних.

Найбільш активно проблему підготовки комунікували самі військово-службовці в соціальних мережах, або ж шляхом надання коментарів українським та міжнародним онлайн-виданням, таким як The Washington Post⁴, Associated Press⁵, BBC⁶, Modern War Institute⁷, Радіо Свобода⁸, Texty.org.ua⁹ тощо.

Дослідницька команда Центру ініціатив ПЖ працює з реформуванням Збройних Сил України, зокрема у сферах кадрової політики та підготовки, з 2018 року. Аналізуючи в січні 2024-го якість фахової підготовки українських військовослужбовців за кордоном, а також бюрократичні нюанси з неможливістю присвоєння ВОС після завершення навчання на території країн-партнерів та отримання відповідного сертифікату, команда дослідників вирішила звернути увагу й на БЗВП, яку військові проходять на території України.

Покращення якості підготовки є, напевно, найважливішим складником роботи в контексті реформування армії, адже йдеться не лише про збереження життів, зменшення навантаження на бюджет і підтримку високого рівня мотивації військовослужбовців. Ідеться передусім про неефективне використання ресурсу державою. Ресурсу, який надто цінний

³ Програма «Базової загальновійськової підготовки» (для підготовки мобілізаційних ресурсів, версія 4): <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/4.pdf>

⁴ Basic training in Ukraine is barely covering the basics, commanders say: <https://www.washingtonpost.com/world/2024/06/02/ukraine-training-soldiers-mobilization-war/>

⁵ Poorly trained recruits contribute to loss of Ukrainian territory on eastern front, commanders say: <https://apnews.com/article/russia-ukraine-war-new-recruits-pokrovsk-ed2d06ad529e3b7e47ecd32f79911b83>

⁶ Meeting the Ukrainian recruits preparing for new battle: <https://www.bbc.com/news/articles/c00qe9ql8v95o>

⁷ What Does European Union Advising of Ukrainian Troops Mean for the Bloc's Security Policies? An Inside Look at the Training Mission: <https://mwi.westpoint.edu/what-does-european-union-advising-of-ukrainian-troops-mean-for-the-blocs-security-policies-an-inside-look-at-the-training-mission/>

⁸ За лаштунками війни: що відбувається в «учебках» ЗСУ: <https://www.radiosvoboda.org/a/uchebky-zsu-umovy-navchannya-mobilizatsiya-pidhotovka-rekruty/32835859.html>

⁹ 15 новобранців на одного інструктора. Як у ЗСУ зривають бойову підготовку мобілізованих: <https://texty.org.ua/fragments/112411/15-novobranciv-na-odnoho-instruktora-yak-u-zsu-zryvayut-bojovu-pidhotovku-mobilizovanyh/>

і обмежений у порівнянні з російською стороною. Не використовуючи людей ефективно, нехтуючи якістю їх підготовки, не може йтися про перемогу, або ж бодай про паритет, на полі бою.

У березні 2024 року дослідницька команда Центру ініціатив «Повернись Живим» почала співпрацювати з профільною заступницею міністра оборони Наталією Калмиковою та її командою, тож запит на дослідження проблем (бар'єрів) курсу БЗВП надійшов ще й від Міністерства оборони України.

Мета дослідження

Сформувані уявлення про типові проблеми (бар'єри), які станом на 2024 рік перешкоджали проведенню ефективної базової загальновійськової підготовки в навчальних частинах (центрах) Збройних Сил України.

Методологія та етапи дослідження

Першим етапом роботи було **кабінетне дослідження**, яке тривало протягом березня 2024 року й передбачало ознайомлення з профільною нормативно-правовою базою, контент-аналіз, а також актуалізацію дискусії про зміни в системі підготовки ЗСУ під час повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну.

Другим етапом роботи стало **польове дослідження**. Активна фаза збору емпіричних даних тривала протягом квітня — травня 2024 року та базувалася на таких методах, як проведення глибинних напівструктурованих інтерв'ю, мобільна етнографія та залучене спостереження:

- Завданням **глибинних напівструктурованих інтерв'ю** було зібрати дані з респондентів протягом однієї зустрічі (розмови), яка могла тривати від 45 хвилин до 2 годин на одного респондента. Глибинні інтерв'ю відбувалися в офлайн- та онлайн форматах. Частина глибинних інтерв'ю було проведено безпосередньо в зоні бойових дій.
- Заданням **мобільної етнографії** було шляхом онлайн-спілкування (в Signal та/або WhatsApp) отримувати зворотний зв'язок від респондентів протягом усього часу проходження БЗВП.

Під час активної фази збору даних програма БЗВП була розрахована на 35 діб, тому автори дослідження весь цей період могли бути на зв'язку з респондентами (з різними інтервалами в часі). Такий підхід давав респондентам змогу ділитися досвідом, емоціями й надавати зворотний зв'язок майже в режимі реального часу, а дослідникам — фіксувати найактуальнішу інформацію в найдрібніших нюансах.

З частиною респондентів вдавалося зв'язатися ще на етапі їх мобілізації, що дало змогу охопити не лише період курсу БЗВП, а й етап перед його стартом. Це допомогло краще оцінити ефективність процесів і процедур,

що відбуваються, коли людина вже прибула в НЦ, але підготовка ще не розпочалася.

Важливо зазначити, що автори дослідження не потребували ніякої чутливої інформації про конкретні навчальні центри, їх особовий склад і керівництво, не збирали й не узагальнювали такі дані, адже це не передбачалось методологією.

- Метод **залученого спостереження** передбачав перебування дослідників серед курсантів та інструкторів в одному з місць проведення БЗВП протягом певного часу. Такий підхід дав змогу:
 - поспостерігати за груповою динамікою і зафіксувати поведінку й взаємодію осіб, які належать до різних груп респондентів та з різних причин не озвучили певний досвід під час глибинних інтерв'ю чи онлайн-спілкування в межах методу мобільної етнографії;
 - поспілкуватися з тими респондентами, що не мають смартфонів, доступу до інтернету й не можуть бути опитаними через безпечні цифрові канали зв'язку. Ігнорувати таку суттєву групу осіб було б некоректно. Відрядження дослідників в зону бойових дій також закрило потребу в даних і від представників бойових бригад.

У межах другого етапу дослідження на умовах анонімності ми опитали понад 50 респондентів із 5 зазначених нижче груп:

- 1) курсанти в процесі проходження БЗВП;
- 2) інструкторський, інструкторсько-викладацький склад і командири навчальних частин (підрозділів), навчальних центрів;
- 3) представники бойових бригад, що працюють із новоприбулими військовослужбовцями після БЗВП, — заступники командирів бригад із бойової підготовки та інструктори навчальних (резервних) підрозділів бригад;
- 4) діючі військовослужбовці, які щонайбільше пів року тому пройшли БЗВП і вже мають досвід служби в бойових військових частинах;
- 5) фахівці (військовослужбовці та цивільні особи) з експертизою у сфері викладання, освіти та підготовки загалом.

Такі групи респондентів було обрано для формування комплексного погляду на процес БЗВП, адже самих думок і відгуків курсантів було б замало для цілісного висвітлення теми. Кількість респондентів у кожній із груп **достатня для виявлення 85 % наявних проблем**¹⁰.

¹⁰ Deriving a Problem Discovery Sample Size: https://measuringu.com/qualitative_sidebar/

Окремо слід зазначити, що на основі отриманих наприкінці травня 2024 року попередніх результатів дослідження було одразу сформовано аналітичну записку з окресленням загальних напрямів змін, необхідних для реформування БЗВП, і авторський колектив переніс увагу з дослідницького аспекту на адвокаційний. Протягом червня – вересня 2024 року попередні результати дослідження презентували перед представниками Міноборони, Головнокомандувачем ЗСУ, начальником Головного управління доктрин і підготовки ГШ ЗСУ та іншими стейкхолдерами з України та країн-партнерів.

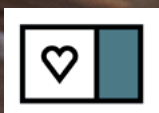
Завершальним етапом стала робота з узагальнення отриманих даних, аналізу інформації в повному обсязі, а також напрацювання рекомендацій і векторів змін.

Обмеження дослідження

- Це дослідження розвідувальне і потребує подальшої деталізації.
- Дослідники не ставили собі за мету розкрити абсолютно всі елементи та процеси курсу БЗВП з позиції курсанта та НЦ (НТЦ), а також не деталізували нормативного підґрунтя цього виду підготовки, зокрема через чутливість інформації, обмежений доступ до об'єктів підготовки та профільної нормативно-правової бази.
- Дослідження спирається на якісні методи, воно не претендує на вимірювання кількісних показників, не надає оцінок конкретним посадовим особам чи навчальним центрам, а лише узагальнює перелік типових проблем (бар'єрів), що станом на першу половину 2024 року перешкоджали проведенню ефективної БЗВП (на думку респондентів).
- Виявлені проблеми (бар'єри) не є без винятку притаманними всім навчальним центрам і не обов'язково наявні в одному НЦ всі й одночасно. Ідеться про загальну сукупність проблем, виявлену за допомогою п'яти груп респондентів, а не про конкретні НЦ.
- За час роботи над дослідженням команда авторів говорила із представниками експериментальних (нетипових) проектів у системі підготовки військовослужбовців ЗСУ, але подібні приклади не є репрезентативними, тому для повноцінного і якісного узагальнення досвіду таких ініціатив необхідно дослідити кожен із них окремо (case study).
- Попри наявність п'яти різних груп респондентів, найбільшу увагу автори зосередили на курсантах та інструкторах БЗВП. Ефективність підготовки залежить від узгодженої роботи всієї вертикалі — від командира навчального батальйону до Генерального штабу. Зосередження зусиль на потребах курсантів та інструкторів як основи цієї вертикалі забезпечить і потреби ЗСУ загалом.
- Окремо варто зауважити, що серед курсантів, які взяли участь у дослідженні, була лише одна жінка.

Розділ 1

ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО БЗВП



1.1. Що відбувається з людиною, яка вперше потрапляє у військо

Перш ніж перейти до детального розбору аспектів базової загально-військової підготовки, слід зрозуміти, що відбувається з людиною, яка вперше потрапила у військо. Це допоможе сформулювати уявлення про роль і місце БЗВП в загальному процесі підготовки військовослужбовців.

Розгляньмо один із поширених сценаріїв: людина вперше в житті потрапляє у військо — за механізмом мобілізації, — і її скеровують на підготовку до подальшого проходження служби у військовій частині бойового складу військ¹¹:

1. ТЦК та СП формує з мобілізованих новобранців команди на відбуття у визначені навчальні частини (центри) для проходження курсу БЗВП.

2. Мобілізованого в складі команди доправляють до визначеного НЦ.

Здебільшого БЗВП не починається в той самий день. Деякі респонденти зазначали, що їхня підготовка стартувала лише через тиждень, два або навіть три після прибуття в НЦ. Весь час перед початком курсу новобранці здебільшого отримують речове майно, долучаються до господарських робіт на території НЦ або просто чекають старту навчання.

3. Починається курс БЗВП. До 2022 року діяла тримісячна програма підготовки, розроблена де-факто для «мирного часу». Більшу частину 2024 року курс тривав 35 днів, а станом на листопад — грудень 2024 року вже 49 днів.

Курс БЗВП мають пройти всі, хто вперше доєднується до ЗСУ.

Також у цей період новобранці складають присягу. Часто це відбувається вже після початку курсу в зручний для керівництва НЦ день.

4. Після завершення курсу БЗВП військовослужбовець:

- 1) або одразу вирушає у військову частину для безпосереднього проходження служби;
- 2) або одразу після курсу БЗВП вирушає на курс **фахової підготовки**¹²;

¹¹ Військові частини, основним завданням і призначенням яких є безпосередня участь у бойових діях. Перелік таких частин таємний, його визначає Генеральний штаб ЗСУ. Але здебільшого йдеться про типові механізовані, мотопіхотні, десантно-штурмові та інші бойові бригади.

¹² Фаховою підготовкою називається та, яка надає військовослужбовцю певну вузьку спеціалізацію. Її треба пройти, щоб стати мінометником, артилеристом, механіком-водієм чи навідником БМП, оператором БПЛА, інженером, оператором ПТРК абощо. Тривалість залежить від фаху, та зазвичай це займає від двох тижнів до двох місяців.

- 3) або, прибувши у свою військову частину, вирушає на фахову підготовку вже звідти (одразу чи згодом, у процесі проходження служби).
5. Після прибуття військовослужбовця у визначену військову частину (особливо коли йдеться про військові частини бойового складу військ у зоні бойових дій) його зазвичай призначають у резервний підрозділ (наприклад, у резервну роту окремої механізованої бригади), де він має пройти **період адаптації та допідготовки**¹³.
- Станом на листопад — грудень 2024 року тривалість періоду адаптації та допідготовки могла становити 10–14 діб.
 - Деякі бригади Сил оборони України в межах процесу рекрутингу гарантують щонайменше місяць допідготовки після прибуття в частину.
6. Передбачено підготовку військовослужбовців вже протягом самої служби або ж під час виведення на відновлення боєздатності військових частин. Але це радше слід сприймати як безпосередню частину служби. Також слід визнати, що за наявної інтенсивності бойових дій додаткова підготовка протягом служби може не здійснюватися згідно з планом.



Зображення 1. — Шлях новобранця

Отже, **за найсприятливіших обставин** і за наявності певних навичок та знань із цивільного життя (водійське посвідчення під велику сільсько-господарську техніку, досвід роботи на СТО тощо) або тих, що проявилися під час курсу БЗВП, мобілізована особа на першому етапі служби, станом на кінець 2024 року, могла отримати:

¹³ Адаптація та допідготовка військовослужбовців, що прибувають у військові частини бойового складу військ, передбачена для випадків, коли ця частина розташована в районі виконання завдань (у зоні бойових дій). Якщо військова частина перебуває на відновленні боєздатності (відведенні), то замість адаптації та допідготовки застосовується механізм злагодження.

+ 49 днів курсу БЗВП

+ 14–60 днів фахової підготовки

+ 10–14 днів адаптації й допідготовки у своїй військовій частині після прибуття

= Загалом від 73 до 123 днів підготовки (станом на грудень 2024 року)

У більшості випадків БЗВП може бути чи не єдиною підготовкою мобілізованих осіб перед потраплянням у зону бойових дій:

+ 49 днів курсу БЗВП

+ 10–14 днів адаптації й допідготовки у своїй військовій частині після прибуття

= Загалом від 59 до 63 днів підготовки (станом на грудень 2024 року)

Якщо ж ідеться про найнесприятливіший варіант:

+ 35 або 49 днів курсу БЗВП

Немає адаптації та допідготовки на рівні військової частини

= Могло бути тільки 35 днів підготовки (з лютого по жовтень 2024 року), або 49 днів підготовки (з листопада 2024 року)

Як видно з наведених прикладів, курс БЗВП за будь-яких обставин посідає вагомий, або навіть основне місце в системі підготовки військовослужбовців. Іноді базова загальновійськова підготовка взагалі може бути єдиною підготовкою, яку отримує військовослужбовець до першого бойового зіткнення з противником.

Тому важливо усвідомлювати, що ця обмежена кількість днів мусить бути використана з максимальною користю й ефективністю для військовослужбовця.

1.2. Загальні відомості про БЗВП

Станом на другу половину 2024 року можна виокремити дві категорії навчальних частин, на базі яких курсанти проходять БЗВП:

1. Навчальні частини у складі великих НЦ (НТЦ) — навчальних (навчально-тренувальних) центрів.

Наприклад, 169-й навчальний центр, 184-й навчальний центр, 233-й навчальний центр тощо. Такі центри можуть мати у своїй структурі десятки підпорядкованих їм військових частин.

2. Окремі навчальні частини.

Наприклад, батальйони резерву, зокрема навчальні (резервні) батальйони зі складу армійських корпусів тощо.

Обидві категорії навчальних частин мають свої переваги та недоліки. З одного боку, великі НЦ (НТЦ) мають кращу інфраструктуру та набули за роки навчально-матеріальну базу, тоді як більшість батальйонів резерву було створено вже після 2022 року й вони здебільшого не мають власних фондів та майна.

З іншого боку, переваги великих навчальних центрів значною мірою нівелюються безпековими вимогами з розосередження особового складу, що значно ускладнює логістику й знижує ефективність використання інфраструктури та передбаченого на підготовку часу. Водночас окремі навчальні частини за бажання легше привести до ладу, і навіть за умови розосередження забезпечити доволі компактне розміщення людей. Загалом навести лад в окремій навчальній частині рівня батальйону набагато легше, ніж у великому навчальному центрі з десятками військових частин і полігонів.

Після прибуття в навчальну частину (центр) для проходження БЗВП курсанти здебільшого живуть у бліндажах, наметах або інших над- чи підземних спорудах, часто не менш ніж по 20–30 осіб — залежно від споруди (намет типу УСБ-56 тощо). З іншого боку, побутові умови різняться від частини до частини. Так само й процеси всюди організовані по-різному.

Курсантів регулярно долучають до нарядів та непрофільних (господарських) робіт, наприклад, до приготування та роздачі їжі, охорони й оборони території, очеплення, патрулювання, копання ям, смітників, вбиралень тощо.

Протягом курсу БЗВП курсанти взаємодіють із:

- представниками навчальних частин (центрів):
 - інструкторським складом (особисто);
 - інструкторсько-викладацьким складом (особисто);
 - командним складом (особисто).

- іншими курсантами (особисто);
- родичами, друзями, близькими тощо (телефоном чи в месенджерах);
- із зовнішнім світом (наприклад, новинами та трендами через інтернет).

Курс БЗВП складається з адміністративних, навчальних і вихідних днів:

У редакції програми БЗВП від лютого 2024 року:

- адміністративних — 1 доба;
 - навчальних — 29 діб;
 - вихідних — 5 діб.
- Усього: 35 діб.

У редакції програми БЗВП від листопада 2024 року:

- адміністративних — 1 доба;
 - навчальних — 42 діб;
 - вихідних — 6 діб.
- Усього: 49 діб.

Програма курсу БЗВП від лютого 2024 року (так звана "місячна"), що була чинна на час проведення активної фази цього дослідження, передбачала такі блоки й предмети навчання¹⁴:

Блок 1. Ознайомчий курс

- Національно-патріотична підготовка;
- заходи безпеки;
- правова підготовка;
- міжнародне гуманітарне право;
- статuti ЗС України.

Блок 2. Курс індивідуальної підготовки

- Національно-патріотична підготовка;
- статuti ЗС України;
- підготовка зі зв'язку;
- основи кібербезпеки;
- підготовка з РХБЗ;
- військова топографія;
- інженерна підготовка (мінна безпека);
- психологічна підготовка;
- тактична медицина;
- розвідувальна підготовка;
- виживання;
- тактична підготовка;

¹⁴ Наведено без уточнення даних про кількість годин, виділених на кожні тему та заняття.

- вогнева підготовка.

Блок 3. Курс вивчення дій у складі відділення (взводу)

- Національно-патріотична підготовка;
- розвідувальна підготовка;
- тактична підготовка;
- вогнева підготовка;
- комплексне тактичне заняття;
- резервні години;
- самостійна підготовка (за планом командира підрозділу).

Нова подовжена (так звана «півторамісячна») програма курсу БЗВП у редакції від листопада 2024 року передусім відрізняється більшою загальною кількістю навчальних годин, але при цьому кількість навчальних годин на добу зменшено (з 10 до 8), кількість годин на колективну підготовку збільшено, додано ведення вогню з колективних видів озброєння (раніше цього не було взагалі), додано спеціальну підготовку (РЕБ і БПЛА) та внесено інші мінорні зміни¹⁵.

Тобто тривалість програми БЗВП в ЗСУ станом на початок 2024 року становила 290 навчальних годин, а станом на кінець 2024-го — 368.



Зображення 2. — Динаміка змін у програмі БЗВП в Україні

Загалом зміни в програмах підготовки — звичайна практика. Програма має бути гнучкою і відповідати актуальним викликам та загрозам. Нижче наведено приклад того, як змінювався зміст курсу БЗВП (Basic Combat Training) Армії США (Див. Зображення 3). Втім, сама по собі зміна програми не гарантуватиме кращої якості підготовки.

¹⁵ Виконати наказ і вижити. Що змінюється у базовій загальновійськійській підготовці? <https://www.radiosvoboda.org/a/bazova-zagalnoviyskova-pidgotovka-zminy-/33213379.html>

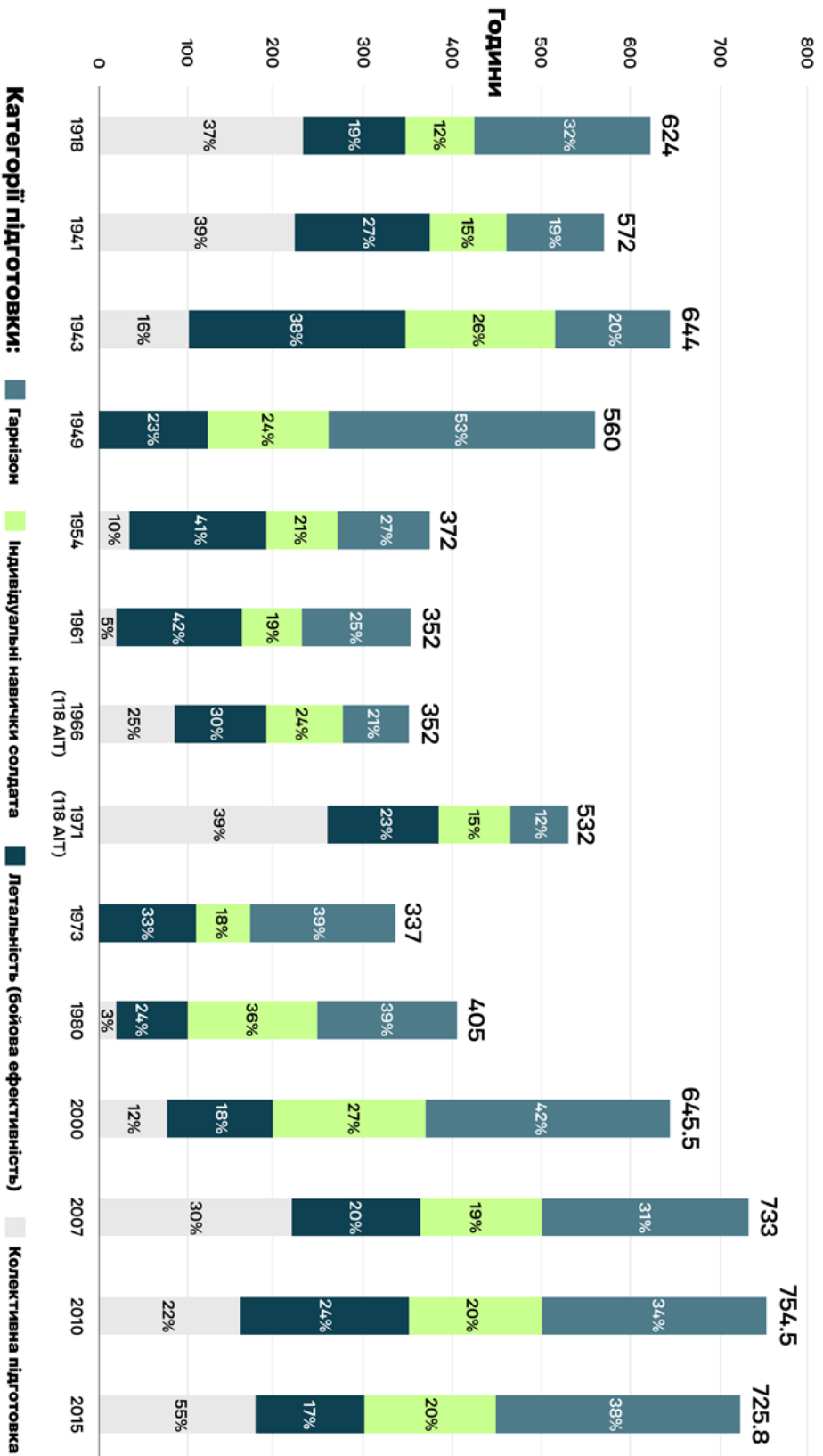
Повертаючись до БЗВП в Україні, слід зазначити, що військовослужбовців, які з різних поважних причин пропустили більш ніж **30 % навчального часу**, відсторонюють від подальших занять і приєднують до наступної групи курсантів для повторного проходження БЗВП.

Водночас навчальні центри мають квоту — не присвоїти ВОС 100 можуть лише 3 % курсантів. Часто ця квота заповнюється в перші дні чи тижні БЗВП через стан здоров'я окремих курсантів та інші причини. Найпоширенішою причиною є стан здоров'я мобілізованих — через формальність функції відбору на етапі мобілізації. Решта ж 97 % курсантів «приречені» на успішне проходження БЗВП. **Це відбувається тому, що під час повномасштабної війни та всеохопної мобілізаційної кампанії неможливо не пройти БЗВП через погані навички чи низькі оцінки з передбачених у програмі нормативів, що лише доводить їх формальність.**

Але важливу роль у якості підготовки відіграють і особливості функціонування керівної вертикалі ЗСУ та Міноборони. Станом на 2024 рік ключовим відповідальним за підготовку структурним підрозділом Генштабу ЗСУ було Головне управління доктрин та підготовки (J7). Водночас Міноборони не мало достатньо юридичних підстав для суттєвого впливу на систему підготовки ЗСУ.

Представники військової вертикалі та уряду оцінювали цю ситуацію по-різному. Одні вважали, що питання підготовки мають лишатися суто в межах повноважень Генерального штабу, інші — що Міноборони повинно мати більше впливу на процес реформування системи підготовки у війську. На думку авторського колективу, питання не так в конкретних повноваженнях, як у налагодженні стійкої взаємодії Міноборони та Генштабу та в інституалізації цієї співпраці. Також, схоже, і в ГУДіП ГШ, і в МОУ є потреба в нарощуванні кадрового потенціалу та спроможностей задля ефективнішої роботи в сфері підготовки.

Базова бойова підготовка за категоріями у різні періоди



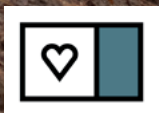
Зображення 3. — Пропорційні зміни в наповненні курсу БЗВП у Сухопутних військах ЗС США (Алту)¹⁶

16

Learning the Lessons of Lethality: The Army's Cycle of Basic Combat Training, 1918-2019: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/GOVPUB-D101-PURL-gpo132487/pdf/GOVPUB-D101-PURL-gpo132487.pdf>

Розділ 2

ПРОБЛЕМАТИКА КУРСУ БЗВП



2.1. Сутнісна невідповідність підготовки актуальним потребам війська

Натепер процес БЗВП містить кілька ключових суперечностей, які перешкоджають ефективній підготовці військовослужбовців. Простими словами ситуацію можна описати так: **«Базову загальновійськову підготовку проводять не ті люди, не для тих людей, не так і не в ті терміни»**. Що це означає?

- **«Не ті люди»**. Наразі курсантів можуть навчати інструктори та/або військовослужбовці, що обіймають інструкторські посади, але де-юре інструкторами не є, бо самі не пройшли належної підготовки. Через значний дефіцит людей у війську та інші зумовлені війною обмеження немає можливості залучити достатню кількість фахових інструкторів, які до того ж мали б релевантний бойовий досвід, отримали актуальну підготовку й уміли якісно викладати матеріал.
- **«Не для тих людей»**. Більшість програм підготовки в Україні та країнах-партнерах укладала під курсантів молодого віку з належним станом здоров'я. Та повномасштабна збройна агресія РФ створила умови, за яких необхідно проводити найбільшу в історії України мобілізаційну кампанію, й через демографічні та економічні чинники середній вік мобілізованих з 2022 року постійно зростає. Наразі значна частка військовослужбовців у бойових частинах і підрозділах старша за 40–45 років. Слід виокремити й суттєву категорію осіб 50–55+, яких також скеровують у бойові частини та підрозділи. За таких умов про ефективність однакових підходів до підготовки людей віком 25 та 50 років не йдеться^{17,18}. Старші курсанти мають інакший стан здоров'я, інакше сприймають інформацію, потребують інакших методів взаємодії тощо, а тому не можуть повноцінно засвоїти створену під молодь програму.
- **«Не так і не в ті терміни»**. Не враховуючи демографічних, фізіологічних і психологічних особливостей курсантів неможливо належно викладати матеріал. Так само й тримісячну програму підготовки, написану під «мирний час», неможливо втиснути в 35 чи 49 днів. Шлях простого скорочення попередньої програми замість повного її переосмислення під актуальні потреби й виклики правового режиму воєнного стану є радше хибним, адже йдеться не лише про тривалість і зміст. Проблема також полягає в тому, що в основі принципів функціонування, організації та планування процесів українських НЦ (НТЦ) досі лежить тримісячна програма умовно «мирного часу».

¹⁷ Старим тут місце. Як ЗСУ стали армією 40+ і чи вплине зниження мобілізаційного віку на боездатність: <https://www.pravda.com.ua/articles/2024/05/16/7455980/>

¹⁸ Ukraine Sends Older Soldiers to Front But Army Needs Young Men: <https://www.bloomberg.com/news/features/2024-05-26/ukraine-sends-older-troops-to-war-with-russia-as-army-runs-short-of-men>

У межах підготовки курсанти мають засвоїти дві ключові навички:

- як знищувати сили й засоби противника;
- як зберегти своє життя та життя побратимів.

Критично важливо **знайти баланс** між цими двома завданнями підготовки й у максимально ефективний та педагогічно правильний спосіб донести його до новобранців.

Таку думку висловлював і один із респондентів:

«Війна — це дві функції: вбити ворога і не вмерти самому. Більше нічого нема. То БЗВП — це мало би бути в першу чергу про “не вмерти самому”. Збереження. Людина має вижити. Вжити і бути готовою вбивати. А вбивати має навчити вже подальша (в тому числі і фахова) підготовка» — фахівець із підготовки й викладання

Проаналізувавши кілька останніх редакцій програми курсу БЗВП, можна дійти висновку: на те, щоб навчити військовослужбовців зберігати життя на війні, виділяють критично мало часу. В рази менше, ніж на підготовку до знищення противника.

2.2. Курсанти та інструктори

Наразі дві головні групи осіб, які беруть участь у процесі БЗВП — **інструктори та курсанти — перебувають на найнижчій ланці в ієрархії навчальних центрів та війська**. Як наслідок, немає системного вивчення потреб людей, від яких значною мірою залежить обороноздатність держави. Курсанти та інструктори не перебувають на піку інтересів армії та суспільства, де всі служби працювали б на максимальне задоволення їхніх потреб та принаймні базових очікувань.

У межах дослідження було виявлено 7 основних категорій курсантів на БЗВП:

1. **Вмотивовані** (добровольці чи мобілізовані). Потрапили у військо здебільшого за власним бажанням чи принаймні морально та/або фізично до цього готувалися. Зберігають мотивацію, сприяють навчальному процесу та взаємодії в колективі.
2. **Придатні** (мобілізовані, одна з найбільших категорій; низька мотивація з потенціалом до зростання). За сприятливих умов демонструють потенціал до посилення мотивації й кращого засвоєння навчальної програми; подеколи здатні переходити до першої категорії.
3. **Невмотивовані** (здебільшого мобілізовані; нульова або низька мотивація з мінімальним потенціалом до зростання). Потрапили у військо внаслідок активної мобілізаційної кампанії, ймовірно, посеред робочого дня чи на шляху додому. Протягом усього курсу БЗВП погано

сприймають або взагалі не сприймають навчальний матеріал, адже передусім шукають способи повернутися до цивільного життя. Негативно взаємодіють із представниками навчальних частин (підрозділів).

- 4. Військовослужбовці та/або курсанти з попереднім бойовим досвідом.** Проходять навчання для отримання / верифікації ВОС 100, здатні ділитися досвідом з іншими курсантами; частина може мати травми. Можуть конфліктувати з інструкторським складом, наприклад, через невідповідність (на їхній погляд) навчальної програми актуальним вимогам зони бойових дій.
- 5. Непридатні** (наслідок формальності процесу відбору, «експрес-ВЛК»). Через критичний стан здоров'я та/або наявність різних залежностей потребують додаткової уваги лікарів, інструкторів, офіцерів НЦ та решти курсантів. Невмотивовані. Такі курсанти фактично є додатковим навантаженням для НЦ і не засвоюють матеріал, бо не можуть і не хочуть.
- 6. Деструктивні.** Опіраються залученню в процес підготовки, демотивують інших курсантів, шкодять командній роботі, під впливом соцмереж поширюють пропагандистські наративи противника тощо.
- 7. «Мазані».** Курсанти, для яких ВОС 100 здебільшого є бюрократичною вимогою на шляху до подальшого призначення на заздалегідь неформально домовлену посаду. Це можуть бути родичі / знайомі офіцерів чи посадових осіб старшого / вищого офіцерського складу. Такі курсанти відбувають курс БЗВП суто формально й «під опікою» керівництва, що дуже впадає в око решті курсантів і демотивує їх через несправедливість¹⁹. Кількість «мазаних» навряд велика²⁰, але саме явище, як і будь-який вияв несправедливості, дуже впливає на рівень мотивації інших курсантів.

Продуктивна взаємодія перших двох категорій курсантів («вмотивовані» та «придатні») **дасть змогу підвищити ефективність БЗВП.** «Вмотивовані» можуть брати на себе лідерську роль, виявляти ініціативу, надавати регулярний зворотний зв'язок щодо якості підготовки, допомагати побратимам там, де вони того потребують. «Придатні» курсанти (одна з найчисленніших категорій), отримуючи гідне ставлення, підтримку та допомогу в розв'язанні проблемних питань, можуть збільшувати власну залученість до процесу підготовки. Разом ці дві групи здатні задавати домінуючий настрій курсу, необхідний для успішного засвоєння навчальної програми.

Досліджуючи бар'єри на шляху до ефективної підготовки, команда авторів постійно чула від респондентів про **проблему вигорання інструкторів та**

¹⁹ Підручник для військових психологів «Психологічна стійкість воїна», с. 69: https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2023/05/Psykholohichna_stiikist_voina.pdf

²⁰ Цей кількісний показник не вимірювали в межах якісного дослідження.

неукомплектованість інструкторського складу. Причини вигорання та непривабливості служби на інструкторських посадах в НЦ (НТЦ) описані далі (див. "Розділ 3").

Для розуміння мотивації інструкторів та особливостей взаємодії з іншими учасниками процесу БЗВП їх також можна поділити на такі неформальні категорії:

- 1. Інструктори з релевантним бойовим досвідом і з досвідом / навичками викладання.** Найефективніші. Розуміють нагальні вимоги до військовослужбовців у зоні бойових дій, мають відповідний бойовий досвід, а також знаються на методології викладання (пройшли відповідну підготовку та/або вже мають успішний досвід викладання). Частина з них можуть бути готовими порушувати спірні та проблемні питання перед керівництвом навчальних частин.
- 2. Інструктори з релевантним бойовим досвідом, але без досвіду / навичок викладання.** Можуть не знати, як саме передати курсантами актуальні знання (не пройшли підготовку чи не мали викладацького досвіду). Водночас деякі з них можуть порушувати спірні питання перед керівництвом навчальних частин (підрозділів) щодо ефективності процесів і процедур, потреб, актуальності програми тощо.
- 3. Інструктори без бойового досвіду, але з досвідом викладанням.** Можуть вирізняються низькою ініціативністю та небажанням обговорювати спірні питання. Уникають конфронтації з керівництвом навчальних частин, подеколи зокрема через страх бути відправленими на службу в бойові частини.
- 4. Інструктори без бойового досвіду й без досвіду викладання.** Таких людей можуть визначати прямо серед групи новоприбулих курсантів через брак інструкторського складу. Ефективність таких людей скоріше вкрай низька.
- 5. Інструктори без бойового досвіду, що мають зв'язки з керівництвом навчальних центрів або людьми з відповідними повноваженнями (так звані «мазані»).** Не сприяють навчальному процесу. Часто демотивують інших. Можуть завдавати шкоди й додаткових збитків державі.

2.3. Мотивація

Дослідники розглядають мотивацію як один із основних чинників впливу на якість підготовки^{21, 22, 23}. Хоча суто наявність мотивації не гарантує ефективності, без неї якісна підготовка неможлива.

²¹ Military Review. Combat Motivation: https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20061231_art016.pdf

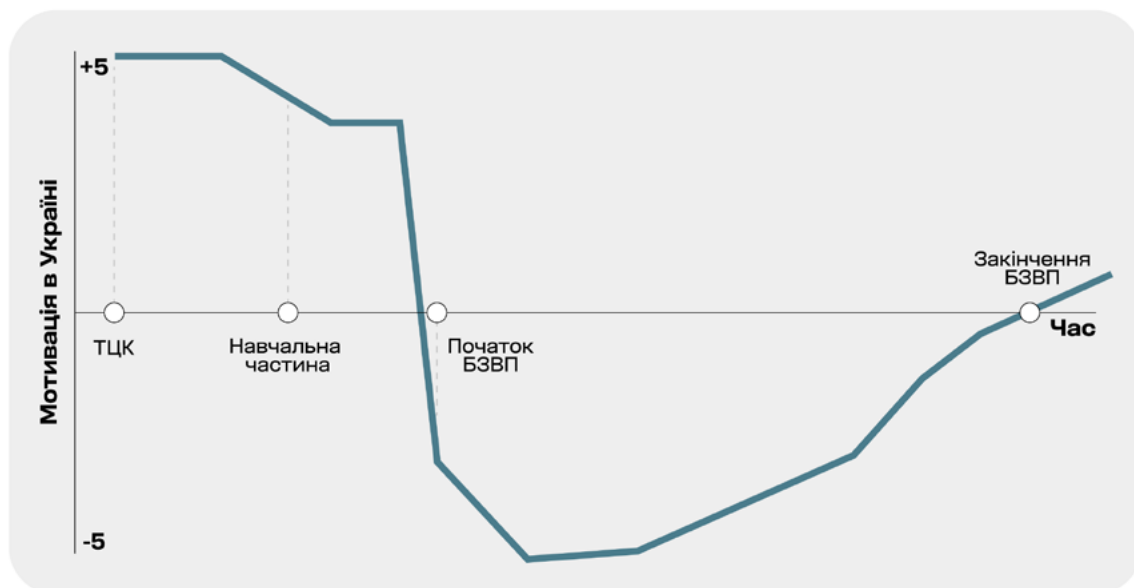
²² Combat Motivation: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-94-015-3965-4>

²³ Life as a Private. A Study of the Motivations and Experiences of Junior Enlisted Personnel in the U.S. Army: https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2252.html

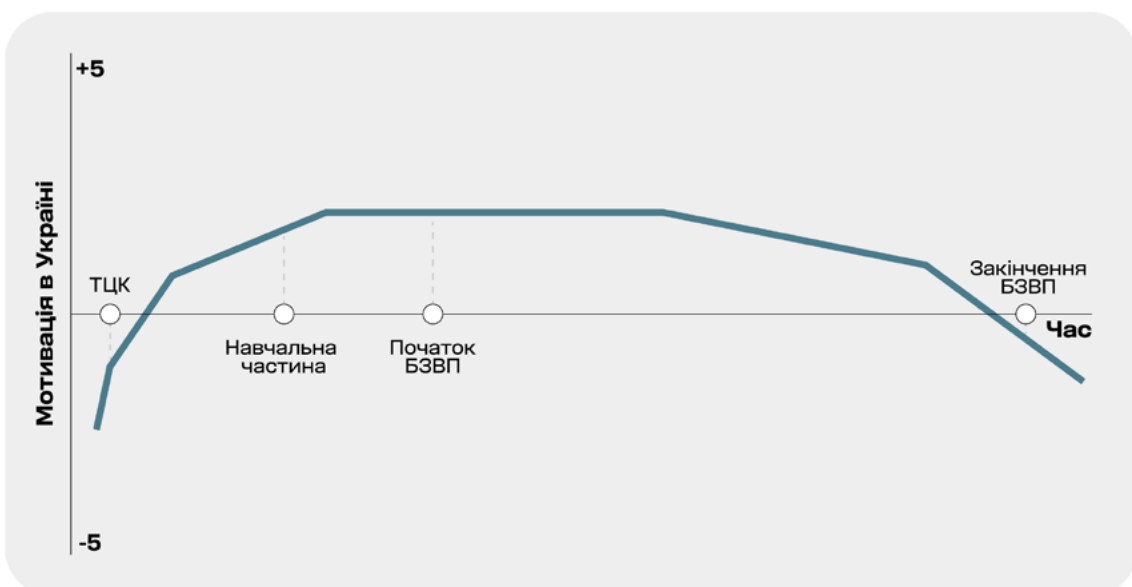
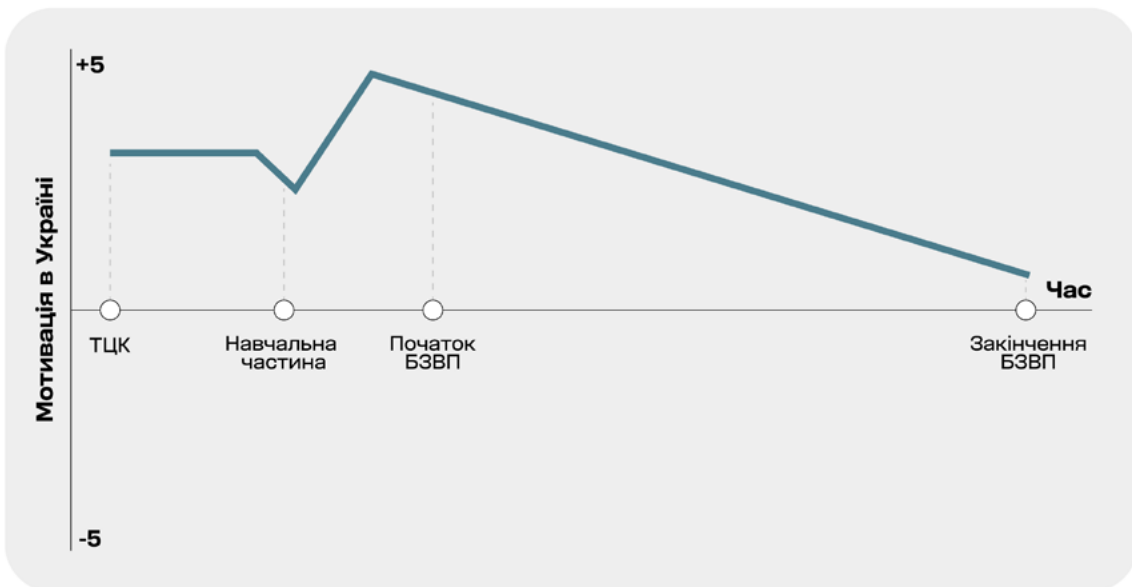
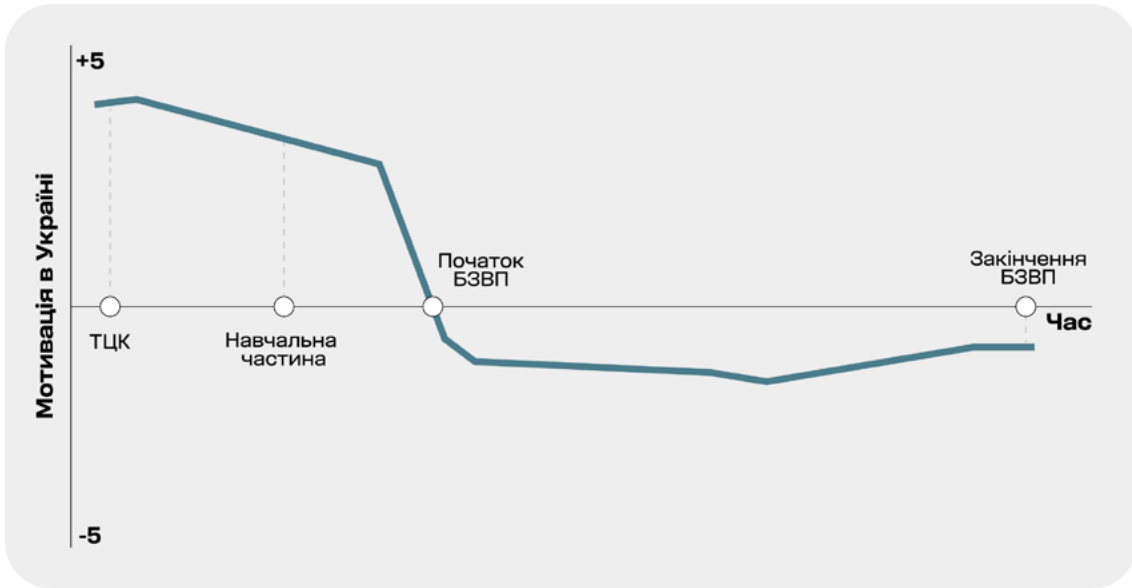
Виходячи з відповідей респондентів можна зробити висновок, що впродовж курсу БЗВП мотивація курсантів радше зменшується. Певні категорії курсантів потрапляють до навчального центру вже з низькою мотивацією, адже від початку не бажали доєднуватися до армії, і рівень мотивації продовжує падати протягом етапу підготовки.

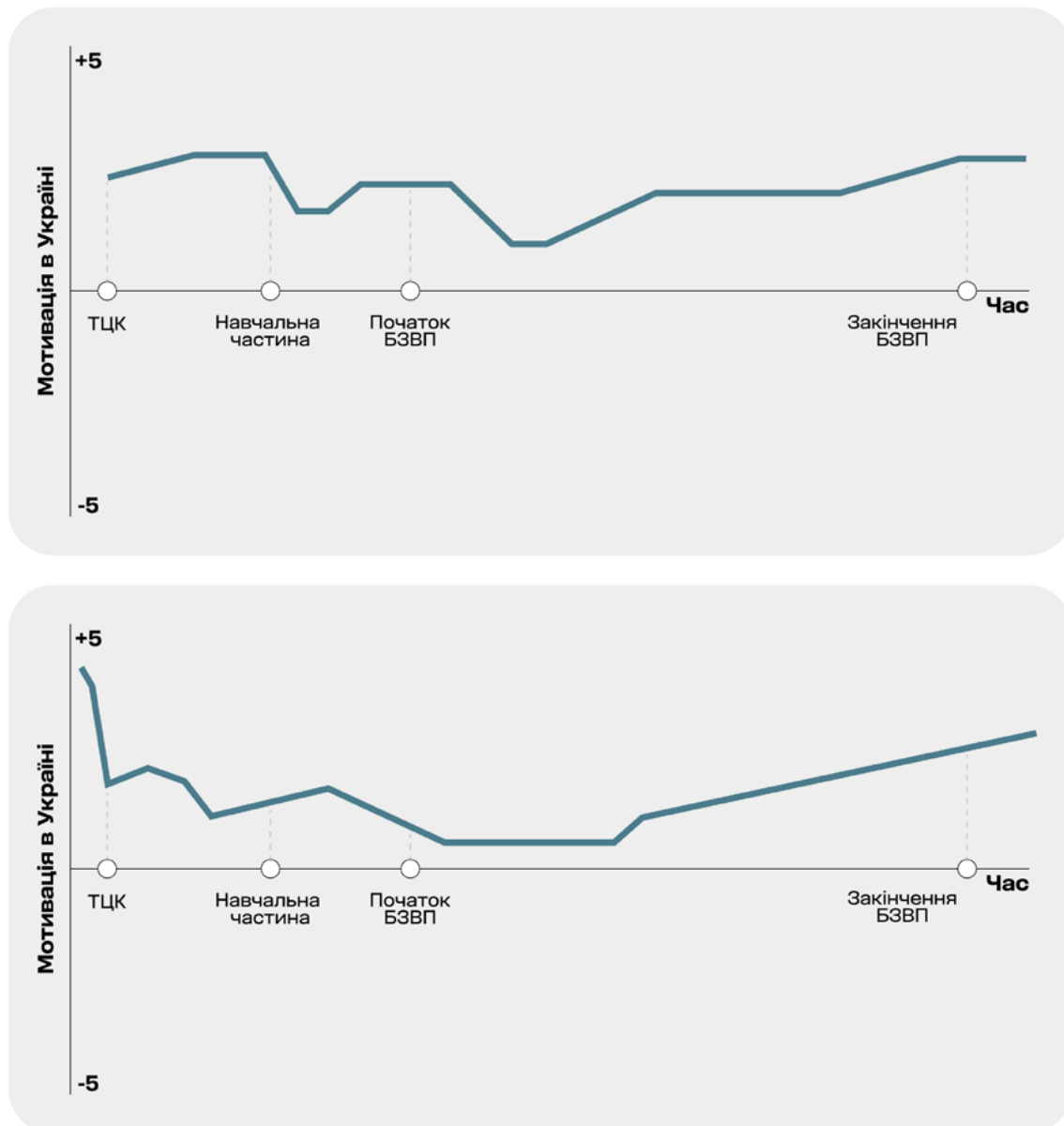
Інакше кажучи, навіть якщо високомотивована людина добровільно пішла у військо, наприклад, скориставшись інструментом рекрутингу, то після перебування в навчальному центрі в бойову бригаду вона може прийти і демотивована, і недостатньо підготовлена.

Щоб спробувати відобразити зміни в мотивації курсантів, дослідницька команда застосувала **проективну методикау якісних досліджень**²⁴. Курсанти ретроспективно, пройшовши БЗВП, зображували, як змінювалася їхня мотивація з моменту мобілізації до кінця підготовки. Нижче наведено деякі відповіді респондентів, що проходили БЗВП в Україні.



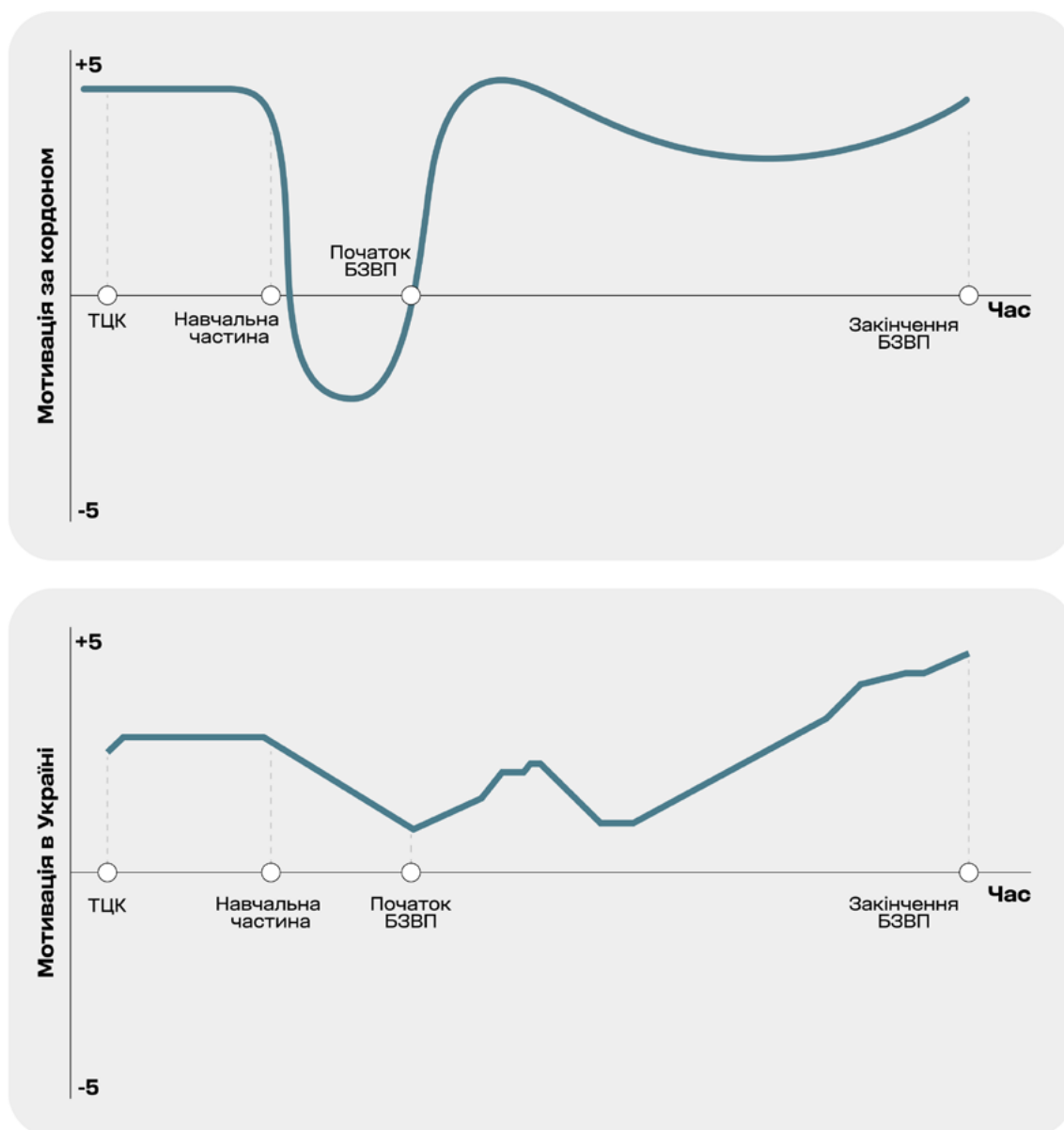
²⁴ Projective Techniques In Qualitative Research: <https://methods.sagepub.com/ency/edvol/sage-encyc-qualitative-research-methods/chpt/projective-techniques>





Двох курсантів, що, перебуваючи в різних НЦ на території України, долучилися до нашого дослідження перед початком БЗВП, відправили для проходження базової підготовки в країни західної Європи. Дослідницька команда проаналізувала деякі особливості підготовки наших військових за кордоном, і ось яких висновків дійшла: переважно через кращі побутові умови та «людське» ставлення **курсанти мають вищу мотивацію під час проходження БЗВП на території країн-партнерів.**

Водночас респондент, який проходив підготовку у Великій Британії, найвище оцінив дводенний проміжок, коли навчання проводили саме українські інструктори з бойовим досвідом. Це підвело дослідницьку команду до такої гіпотези: поєднання досвідчених компетентних інструкторів і хорошої навчальної та матеріально-технічної бази позитивно впливає на мотивацію.



Зображення 5. — Рівень мотивації курсантів на навчанні: верхнє — підготовка в країні № 1 (падіння протягом очікування початку БЗВП в українському навчальному центрі), нижнє — у країні № 2 (перше падіння — протягом очікування початку БЗВП в українському НЦ, друге падіння — сумніви щодо доцільності деяких елементів програми та відповідності знань іноземних інструкторів актуальним вимогам поля бою). Варто зауважити, що респондент із графіка № 2, попри зростання мотивації наприкінці курсу БЗВП, після повернення відзначив спад упевненості у своїх спроможностях, адже програма за кордоном, порівняно із досвідом курсантів, які проходили БЗВП в Україні, виявилася не такою актуальною.

Суттєвою проблемою під час підготовки курсантів за кордоном є те, що іноземні інструктори не мають **релевантного бойового досвіду**. Також дуже бракує ефективних **перекладачів**, через що втрачається частина викладеної інформації. Це ще один чинник зниження мотивації курсантів, адже вони бачать, що не можуть засвоїти програму повноцінно.

Та попри зазначені недоліки, курсанти, що навчалися за кордоном, мали змогу бодай точково соціалізуватись у військовій культурі Північно-атлантичного альянсу, ознайомитися з базовою термінологією країн-членів НАТО. Крім того, цінним виявилися обмін контактами й досвідом, спілкування з людьми, що десятиліттями використовували певні зразки озброєння і військової техніки (ОВТ), які тепер застосовують ЗСУ, тощо, але це більше притаманно при підготовці саме фахівців за кордоном. Такі спільні з партнерами тренувальні місії можуть закладати фундамент для розбудови горизонтальних зв'язків між арміями різних країн за межами радянської традиції.

Що ж стосується проходження БЗВП на території України, то впродовж курсу частина невмотивованих і пригнічених новобранців витрачають значні ресурси та увагу **на пошуки можливих способів «виходу»** з військової системи й подеколи після підготовки можуть прибувати в бойову бригаду вже з пакетом документів на звільнення (за станом здоров'я, сімейними обставинами тощо). Через низький рівень мотивації у спілкуванні з рідними та друзями впродовж БЗВП **курсанти активно заохочують їх уникати мобілізації**. Безпосередній негативний досвід курсантів у навчальних центрах примножує та поширює несприятливу інформацію, що додатково знижує рівень готовності населення до мобілізації та, відповідно, перешкоджає доукомплектуванню війська особовим складом.

Постійні хвороби, нестача сну, роздратування побутом, виснаження від постійних піших переміщень територією навчального центру в повному спорядженні, відчуття неефективно витраченого часу, ставлення керівництва та інші демотиваційні чинники — усе це знижує концентрацію, бажання навчатися та проходити подальшу службу. На додачу ці чинники **знецінюють, як приклад, і зміст навчальної програми**, якою б вона не була.

Через несприятливий побут та неефективну організацію підготовки курсанти **формують враження про те, як до них ставляться навчальні центри, армія та держава загалом**, ще до початку служби. Хоча побутові умови — це лиш одна з проблем БЗВП, вони є стартовою точкою взаємодії НЦ з новобранцями й можуть гостро контрастувати з умовами, які курсанти нещодавно мали в цивільному житті. Через незадоволення базових потреб курсанти швидко втрачають мотивацію до навчання і згодом, недостатньо підготовлені, **нездатні з належною ефективністю виконувати бойові завдання та можуть швидше отримувати поранення**.

Важливість впливу задоволення базових потреб на загальний рівень мотивації підтверджує популярна у військовій аналітиці **двофакторна теорія мотивації Фредерика Герцберга**. Згідно з нею, на мотивацію колективу впливає дві групи чинників: гігієнічні та мотиваційні. Побут та господарські роботи, прямо не пов'язані з виконанням службових обов'язками задачі, належать до гігієнічних. Їх самих для мотивування недостатньо, але якщо вони є джерелом незадоволення, всі інші позитивні мотиваційні чинники не спрацюють.

ДВОФАКТОРНА ТЕОРІЯ МОТИВАЦІЇ ФРЕДЕРИКА ГЕРЦБЕРГА



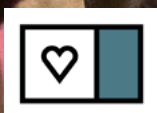
Зображення 6. — Двофакторна теорія Фредерика Герцберга

Комбінування гігієнічних (забезпечення базових умов) і мотиваційних чинників є ключовими для високої мотивації та якісного навчання курсантів. Курсанти переконані, що **усунення навіть кількох проблемних аспектів** перебування в навчальному центрі значно би знизило градус напруги і демотивації.

У наступних розділах деталізовано аналіз проблематики БЗВП, а також наведено рекомендації, які б перемістили інтереси курсантів на пріоритетне місце в системі підготовки військовослужбовців ЗСУ і забезпечили максимально сприятливе середовище для якісного навчання новобранців за визначений час та в умовах обмежених ресурсів. Натепер, схоже, **пріоритетом у системі БЗВП є адміністративно-господарські процеси, а не навчальні.**

Розділ 3

«БОЛІ» КУРСАНТІВ ТА ІНСТРУКТОРІВ



Ми детально вивчили зворотний зв'язок від курсантів — учорашніх цивільних, — які проходили БЗВП, та інструкторів, що займаються їхньою підготовкою. Чимало проблем виявилися для них спільними. Усі чинники, які їх демотивували чи заважали ефективній підготовці, поділено на три групи:

- матеріальні (побутові та навчальні);
- комунікація і ставлення;
- організація навчання.

Проблеми, що їх озвучували курсанти, можна пояснити двома ключовими причинами:

- недостатнє забезпечення прописаних базових умов проведення підготовки;
- вищі (або хибні) очікування цивільних осіб щодо того, якою ця підготовка має бути.

Мобілізовані військовослужбовці розцінювали свій негативний досвід як зневагу з боку держави та нарікали на відчуття змарнованого часу.

Наша гіпотеза полягає в тому, що зменшення кількості демотиваційних досвідів, **зокрема за допомогою вчасної та якісної комунікації**, сприятиме зростанню мотивації курсантів, і підготовка відбуватиметься ефективніше. Як наслідок, вони із вищою ймовірністю почуватимуться готовими до служби в бойових бригадах після завершення програми.

«Дезорганізація і неефективність вбиває мою мотивацію». — курсант, 45–50 років, за тиждень до завершення БЗВП

Отже, у **Частині 3.1** цього розділу виокремлено основні групи проблем (бар'єрів), які, **на думку курсантів**, перешкоджають ефективній підготовці. Ці чинники також релевантні для інструкторів і так само негативно впливають на їхню роботу та мотивацію.

Також у **Частині 3.2** окремо виділено проблемні чинники (бар'єри), що стосуються суто інструкторського складу.

У своїх відповідях курсанти переважно скаржилися на матеріальні (побутові) проблеми, зневажливе ставлення та неефективність організаційних процесів. Імовірно, вони мали завищені очікування від умов підготовки й порівнювали їх із цивільним життям. Та попри те що респонденти без бойового досвіду не могли належно оцінити зміст програми курсу, накопичення негативних досвідів заважало їм сприймати інформацію та підривало довіру до керівництва загалом.

Усі бар'єри, що їх озвучували респонденти, тісно між собою пов'язані і повторювалися в залежності від призми, з якої проблему було виявлено. Тому комплексний та одночасний підхід до розв'язання цих проблем є

запорукою позитивних змін. Хоча, ймовірно, навіть частковий успіх у цій справі матиме вплив на якість виконання програми та мотивацію курсантів та інструкторів.

3.1. Проблеми (бар'єри), що постають перед курсантами та інструкторами під час БЗВП

Матеріальні чинники (побутові та навчальні)

Базові побутові умови — це основа гігієнічних факторів мотивації Фредерика Герцберга. За словами курсантів, у навчальних центрах поширеними є проблеми, що відчутно впливають на їхній фізичний та моральний стан. Наприклад, недостатнє забезпечення питною та технічною водою, як холодною, так і гарячою, непокоїть курсантів та призводить до незадоволення їх базових потреб. Обладнані місця для прийому душу можуть бути відсутніми або працювати нерегулярно, прання одягу ускладнене через нестачу пральних машин та місць для висушування речей. Те саме стосується вбиралень та іншої побутової інфраструктури. Це стає одним із демотиваційних факторів, особливо в умовах інтенсивного навчання та фізичних навантажень.

Нестача навчально-матеріальної бази викликає занепокоєння серед курсантів, адже у них складається враження, що в бойових частинах також буде дефіцит озброєння та іншого майна. Хоча насправді в бойових бригадах із забезпеченням все набагато краще ніж в навчальних центрах.

«Добре, що є душ, але він з'явився місяць тому. Тому ми чисті, але одяг — брудний. Сушки нема, а вішати всередині палатки не можна».
— курсант, 35–40 років

«Дуже, дуже сумно спостерігати за тим, що є гроші, наприклад, на саджанці туй і самшиту, які треба понасаджувати по частині, і немає грошей на те, щоб поставити опалення в укритті — це такий прикол».
— курсант, 30–35 років

«Навчальні гранати в нас — це були камені, обмотані жовтим скотчем. Були пару навчальних гранат, але пару, тому що їх немає, тільки "лимонки" імітаційні». — курсант, 25–30 років

Харчування також залишається значним питанням для багатьох. Курсанти часто нарікали на якість їжі, її одноманітність та недостатню кількість. Продукти можуть бути низької якості, неправильно зберігатися або погано готуватися. Відсутність періодичної можливості придбати потрібні продукти ще більше загострює проблему. Це також демотивує особовий склад і створює відчуття байдужості з боку керівництва.

«Харчування з недостатністю білків та жирів. І я б сам собі не повірив, але ми справді їли десь по 50 грам м'яса в день, а за весь курс ... було 7 яєць. При тих навантаженнях це призвело персонально в мене до значної втрати м'язової маси, яку я рік накопичував готуючись і займаючись ММА [бойовими мистецтвами] та в залі». — курсант, 25–30 років

«Їжа — треш. М'ясо буває рідко. Не можна людей кормити такою їжею». — курсант, 40–45 років

«Тими макаронами можна БМП обліпити — буде броня». — курсант, 40–45 років

Лікування та медичне забезпечення загалом, за словами респондентів, недостатньо якісне або відсутнє, що змушує курсантів займатися самолікуванням або чекати, доки їхній стан значно погіршиться, щоб таки бути шпиталізованим. В умовах проживання по 20-30 осіб в одному приміщенні (палатці, бліндажі тощо) і при нехтуванні ізолюванням перших хворих, інфекції і віруси швидко поширюються на весь колектив. Водночас фізична підготовка в навчальних центрах не відповідає очікуванням бригад, що приймають новобранців (детальніше див. у "Розділ 4"), а неякісне харчування лише погіршує загальний стан курсантів.

«Лікування — табу. Щоб госпіталізували, треба 39–40°C температура. Йдеш в медпункт пішки (5 км). Тобі [разово] збили температуру — йди на пари», — курсант, 35–45 років

«Займався самолікуванням, бо тут [у медпункті НЦ] кажуть "попий смородинку"», — курсант, 25–30 років

Загалом умови в навчальних частинах потребують суттєвого покращення. Проблеми з водопостачанням, забезпеченням електроенергією, харчуванням, гігієною, медичним обслуговуванням і фізичною підготовкою створюють серйозні перешкоди для якісного навчання та відволікають військово-службовців від засвоєння програми курсу. Окрім базового побуту, часткове забезпечення доступу до звичних ритуалів із цивільного життя може допомогти курсантам поступово й органічніше влитися у військо і краще засвоювати інформацію. Вирішення цих питань не лише підвищить ефективність підготовки, а й сприятиме кращій адаптації курсантів до служби. Додатково це підвищить рівень лояльності та довіри до навчального персоналу загалом.

«Керівництво живе десь у місті — вони не розуміють [цієї ситуації]. Вони не розуміють, що таке 2 розетки на 22 людини», — курсант, 25–30 років

Більшість наведених вище матеріальних «болів» не мала би такого демотиваційного ефекту, якби це правильно і вчасно комунікувалося зі сторони представників НЦ, а у ставленні було відчутно розуміння проблем курсантів. Це яскраво демонструють свідчення респондентів, які не розуміють, чому, наприклад, курсанти мусять самі будувати собі побут або чому їм ставлять те чи інше завдання, попри те, що більшість з цих завдань дійсно мають сенс.

Комунікаційний супровід та ставлення до курсантів залежить в першу чергу **від рівня підготовки та професійності інструкторів і командного складу** навчальних центрів (частин).

Комунікація і ставлення

Під час дослідження було також виявлено **комплекс нематеріальних чинників, які блокують мотивацію курсантів** та негативно впливають на їхню здатність ефективно зосереджуватися на підготовці. Курсанти цінують **«людське» ставлення** від інструкторів, сержантського та офіцерського складу й під час дослідження часто нам на цьому наголошували. Ймовірно, усунути ці бар'єри значно складніше, ніж матеріальні, і це потребує часу.

У тих НЦ, де інструктори й керівництво активно, відверто та з повагою комунікують курсантам, наприклад, про недостатню матеріальну базу, курсанти відчутно менше нарікають на такого роду проблеми. Для представників навчальних центрів нематеріальні чинники можуть здаватися неактуальними, а їхня важливість — перебільшеною. Проте вкотре хочемо наголосити, що йдеться про точку зору нещодавніх цивільних, моральний та фізичний стан яких є важливим фактором успішної підготовки.

Проблеми в НЦ здебільшого пов'язані з недостатньою комунікацією з курсантами. Вони часто не розуміють, що від них очікують, які в них права та як їх можна відстоювати. Це створює відчуття хаосу та невизначеності, що негативно впливає на мотивацію. Відсутність чітких роз'яснень щодо розпорядку дня, правил і процедур породжує стрес та нерозуміння. Також бракує якісної комунікації ще на етапі мобілізації, що ускладнює адаптацію курсантів до навчального процесу. **Невизначеність** — постійний стресовий фактор, який супроводжує курсанта впродовж всього курсу БЗВП і забирає потрібний моральний ресурс.

«Коли ж я попав в навчальний центр, почався суцільний хаос. Не було зрозуміло, що я маю робити, де стояти, як робити, ніхто мені цього не пояснював, ніхто не казав, які мої подальші кроки. Просто все, що мені казали: "Чекай, тобі все скажуть". І ти, ну, я перших три дні, більшість, провів в чеканні, сподіванні, що про мене не забули», — курсант, 30–35 років

«Що сильно демотивувало — це ставлення до нас як до дешевої робочої сили. Перші два тижні ми тільки те й робили, що копали, збирали сміття, рубали дрова, рубали гіллячки на тин, плели той тин, копали яму на туалет, будували той туалет», — курсант, 30–35 років

«В один день був дощ, нас загнали в палатку, де годину розповідали про СП [спостережний пункт], карту вогню і т.д., а потім приїхав комбат і нас вигнали на вулицю під дощ, де нам продовжили те саме розповідати ще протягом 1,5 годин», — курсант, 30–35 років

Окремою проблемою є ставлення інструкторів, які часто використовують образи та приниження замість конструктивного зворотного зв'язку. Це не тільки демотивує, а й робить курсантів «закритими» до навчання та сприяє поширенню негативних настроїв.

«В нас є один сержант, в якого дуже людяне ставлення. ... На жаль, такий один в роті. А загалом там п'ятеро сержантів. Це таких, до яких, ну, можна звернутись тільки за тим, щоб він тебе обізвав дебілом. Ось і це дуже демотивує, таке відношення. Коли ти і так "горбатився", тобі потім скажуть "це неправильно — переробляй". Ніхто тобі не довів, як правильно, а це твої проблеми, це — неправильно. Приходить другий сержант, каже ще по-іншому взагалі робити, і ти знов переробляєш», — курсант, 25–30 років

«Це виглядає як... ну, це не виглядає нормально. Тобто тут немає ні потужного репресивного механізму, тут немає ні потужної дисципліни, тут немає ні якоїсь моральності чи гуманності, от це просто срач і бардак. І це найгірше», — курсант, 25–30 років

Також курсанти часто отримують інформацію із соцмереж, де домінують деморалізаційні наративи, які ніхто системно не спростовує. Новини доводяться неякісно і фрагментами, що тільки погіршує морально-психологічний стан. Усе це підсилює недовіру до командування, держави та самої армії.

«Телемарафон приносить страшну шкоду. Через те, що ми інформацію з нього засвоюємо дуже фрагментарно, переважно в їдальні. І переважно з титрів, бо через шум не чути, що говорять по телевізору. Я щойно вперше зірвався на крик до побратима через те, наскільки він хибно інтерпретував те, що почув, наскільки це змусило його саркастично відгукуватися про все. Включно з державою», — курсант, 25–30 років

*«Нам замполіт щось просто читає, якусь вирізок новин з "Української правди". Він сам ні чорта в тому не розуміє. Тобто там була новина, що Данія там на 28 мільйонів закупить українського озброєння для української армії — всі ржуть, кажуть, що за х*йня, хто таке, деб*л, написав... ну, вони — все, в них мозок зламався типу [пояснити новину нормально ніхто не в змозі]», — курсант, 25–30 років*

Також проблемою є нерівність у ставленні до мобілізованих та контрактників, до курсантів із різним станом здоров'я. Багато хто відчуває несправедливість через хаотичний розподіл по підрозділах, ігнорування рекомендаційних листів та непосильні фізичні навантаження для тих, хто має фізичні обмеження. Незрозумілі правила лише підсилюють відчуття зневаги до себе та викликають роздратування.

«Мотивація тих, хто йшов сам, до кінця [курсу БЗВП] виявляється порівняно нижчою, оскільки ставлення "як до ухилянта" стабільно зберігається. Затягів більшає без жодного позитивного фідбеку. Мене найбільше гнітить відчуття повної некорисності мого часу тут», — курсант, 25–30 років

«А, хіба мушу зазначити, що ненависть до української влади тут колосальна. Вчора привезли [в навчальний центр] чоловіка з переламаним хребтом. В сенсі, він заледве ходить самостійно — його таким мобілізували. Я-то хоч реабілітацію пройшов. Зі мною в палаті чоловік після п'ятого мікроінсульту — 12 березня виписали з лікарні, 27 вже був тут», — курсант, 25–30 років

Крім того, часто відсутні елементарні форми відпочинку та дозвілля, що негативно впливає на моральний стан. Досвід інших країн показує, що надання курсантам можливості короткого перепочинку, простору та часу для неформального спілкування може значно підвищити їхню мотивацію.

Загалом, головні проблеми НЦ пов'язані з браком якісної комунікації, відсутністю поваги до особового складу, негативним інформаційним фоном та хаосом в організації навчання (про що йтиметься далі).

Комплекс проблем, пов'язаних із нематеріальними чинниками мотивації, є визначальним для ефективності не тільки БЗВП, а й системи підготовки загалом. Українські НЦ повинні мати змогу акумулювати потрібні ресурси та спроможності, щоб постійно вдосконалювати свою роботу і якісно вибудовувати двосторонню комунікацію з курсантами та інструкторами. **Ключовим і чи не єдиним способом нівелювання нематеріальних бар'єрів в НЦ є якісний відбір та підготовка / перепідготовка інструкторського та інструкторсько-викладацького складу, що передбачатиме зокрема й навчання комунікації з курсантами.**

Організація навчання

Респонденти дослідження, особливо ті, що вперше потрапили до війська, здебільшого не могли повноцінно оцінити наповнення навчальної програми, адже їм не було із чим порівнювати. Новобранці не мали розуміння, що саме з курсу БЗВП дійсно знадобиться їм у подальшій службі. Водночас респонденти все ж описували й випадки, коли **матеріал видавався неактуальним** або його зміст не викликав довіри. Слід зазначити що йдеться про сприйняття інформації і вправ самими курсантами, а не про дійсну користь чи її відсутність.

«По навчанню — нова улюблена вправа інструкторів, щоб вбити час — ходіння 2 шеренгами в шахматному порядку, типу переміщення. До обіду сьогодні так ходили близько 2 годин, інших активностей не було», — курсант, 25–30 років

Описані проблеми навчальних центрів зводяться до низької організації процесів та процедур, що суттєво знижує ефективність підготовки курсантів. Інколи, за їхніми словами, забагато часу марнується на переміщення між локаціями, очікування, «беззмістовні» шиккування та перевірки. Як наслідок, протягом навчального дня **курсанти можуть витратити більше часу на логістику, очікування чи непрофільне навантаження (наряди, "показуха" тощо), ніж на безпосереднє навчання**. За оцінками респондентів, ефективність використання часу в деяких випадках може становити не більше 50%²⁵.

«На стрільби я не попав. Зранку на шикванні обирали людей для "показухи" і забрали мене і ще 4 курсантів. Обирали по принципу "хто красивіше вдягнений"», — курсант, 35–40 років

«Приблизно сумарно година в день уходить на те, що ми стоїмо на плацу на шиккуваннях і нічого не робимо (когось чекаємо чи ще щось)», — курсант, 25–30 років

«Після обіду — просто ховалися в лісі [бо не було можливості організувати навчальний процес зі сторони НЦ]», — курсант, 30–35 років

Ще одна можлива проблема — **непослідовність навчальної програми**. Деякі теми повторюються в одних групах і зовсім не викладаються в інших. Курсанти не мають чіткої інформації про план навчання, багато важливих рішень ухвалюється в останній момент. Брак належної координації також може призводити до ситуацій, коли курсанти змушені залишати заняття для виконання побутових завдань. Це знецінює процес навчання як для курсантів, так і для інструкторів. Додатково демотивують історії курсантів,

²⁵ Значення вказане з урахуванням суб'єктивних вражень респондентів якісного дослідження. Під час роботи над цим документом точне значення ефективно витраченого часу не вимірювалося.

які, попри проблеми зі здоров'ям та інші формальні причини для звільнення, змушені проходити курс повторно через певні бюрократичні перешкоди. Інформація про такі випадки активно шириться навчальною частиною, і курсанти вбачають у цьому неспроможність держави правильно застосовувати ресурси.

Якість викладання, на думку респондентів, також залишає бажати кращого. Деякі інструктори не мають викладацьких навичок, а часом навіть не розуміють теми, які читають. Теоретичні заняття можуть бути застарілими або неадаптованими до рівня слухачів, що ускладнює засвоєння інформації. Практичні вправи, зокрема стрільби, проводять без належного оцінювання результатів, що **позбавляє курсантів можливості розуміти свій прогрес і відчувати себе підготовленими**. Зокрема через це деякі курсанти сприймають значну частину навчального процесу як щось формальне, а не як реальну підготовку до бойових дій.

«Інструктор приходив і каже: "Я в цьому нічого не шарю, от, і я, типу, давайте, зачитаю", він щось там не може прочитати слова "електромагнітний", бо засложне слово, і "індуктивний", і він такий: "Інду.. інду.. Ну це для якихось умніків написано". Як я можу всерйоз сприймати людину, яка не може прочитати слова з листочка? Даже якщо це не його профіль», — курсант, 25–30 років

«Стрільби, як на мене, безтолкові. Дали 60 патронів, і ми всі 60 патронів за раз одиночною стрільбою стріляли в мішень на відстані до 100 метрів. Але мішень статична — неможливо визначити, хто як відстріляв, підходити дивитись не можна було, сказали "мало часу". З їх організацією часу дійсно мало, тому що людей дуже багато, і знову історія з палаючою травою і очікуванням пожежної машини», — курсант, 35–40 років

«Залік зі стрільб отримали всі, навіть хлопець, який жодного разу не влучив у мішень. В нього був повністю збитий приціл на автоматі, ротний теж з його автомата жодного разу не влучив», — курсант, 35–40 років

Перелік озвучених бар'єрів, пов'язаних з організацією підготовки, демонструє: **якісне планування та організація процесів на рівні навчальних частин (центрів) може відчутно підвищити мотивацію курсантів та ефективність їхньої підготовки**. А в поєднанні зі змінами в комунікації та ставленні може значно вплинути на систему підготовки загалом.

3.2. Проблемні чинники (бар'єри), що стосуються суто інструкторського складу

Якісна робота інструкторів — це одна з основ курсу БЗВП, оскільки від них значною мірою залежатиме комунікація, ставлення та організація навчальних процесів. Усі респонденти зазначали, що **професійні інструктори відіграють ключову роль у проведенні якісної підготовки**. Також від них сильно залежить рівень мотивації курсантів. Проте проблема «вигорання» та нестачі інструкторів виявилася актуальною в усіх навчальних центрах, де ми мали респондентів.

«Що б я змінив, що бракує мені як інструктору і курсантам що бракує — інформування. Постійне інформування: що нас чекає протягом всього курсу, що нас чекає завтра, що нас чекає через тиждень. Я був в Німеччині, проходив курс командирів відділень. В мене за весь курс не виникло ніяких запитань. Просто настільки все чітко, ти поінформований, починається з 1 дня, коли ти вже їдеш, є там у електронному вигляді інформація, де вказують включно до того, що ваша участь з домашніми тваринами є небажаною, тому що ми не можемо забезпечити перебування ваших улюбленців. Включно з ссилками. Все прописано», — інструктор

Низька мотивація та кадрова криза серед інструкторів у навчальних центрах переважно спричинені тими ж проблемами, що й у курсантів: погані побутові умови, фізичне та моральне виснаження, нестача відпочинку. Інструктори часто працюють без достатніх перерв, що призводить до звільнень за станом здоров'я або до **повернення в бойові частини, де умови служби, за їхніми словами, кращі** (оплата, побут, повага в суспільстві). Багато з них мають бойовий досвід, але водночас страждають від поранень чи контузій, що робить службу без додаткових умов та підтримки ще складнішою.

«За 2 роки було лише 2 тижні відпустки — нема ким закривати (на заміну)», — інструктор

«Бойові [військовослужбовці] не йдуть сюди [в НЦ] працювати, бо знають, що тут жопа уставная. В бригаді кращі умови», — інструктор

«Півгодини — і завезли новий курс. Навіть матраци не встигають остити», — інструктор

Інструктори часто не знають про можливості професійного розвитку та змушені викладати дисципліни, в яких недостатньо компетентні. Також, за їхніми словами, матеріально-технічне забезпечення навчального процесу досі незадовільне, тож необхідне **доводиться купувати власним коштом**

або шукати допомоги волонтерів. Навчальний процес хаотичний, не має структури та прогнозованості, що ускладнює і підготовку курсантів, і роботу самих інструкторів. Також значну частину вільного часу в інструкторів забирає паперова робота — ці години можна було б використати для відпочинку та підготовки до наступних занять.

«Все, що є по топографії, з чим я працюю, це все куплено моїм коштом, це десь я у волонтерів виклянчив, все, все моє, все моє, я приблизно повністю сам себе забезпечую. В той час навчальний центр мене ніколи не запитав, що потрібно лекторам і так далі. Це вже більше року я в навчальному центрі провів, це питання не піднімалося просто: "Ви інструктори, ви самі себе забезпечите"», — інструктор

«70–80 % навантаження інструкторів — паперова робота. От з вами договорю і піду печатати документи», — інструктор

Втрата випускників на полі бою змушує деяких інструкторів дистанціюватися від нових курсантів, що впливає на рівень залучення новобранців і якість самого навчання. Інструктори також стикаються зі зневажливим ставленням керівництва, що дуже демотивує.

«Перестаєш знайомитися [з курсантами], бо люди гинуть. Не запам'ятовую вже імена. В піхоту от відправляємо дитячого кардіохірурга — він зараз поїде. Один прильот по бригаді — і нема його», — інструктор

«Як до скотини відносяться [керівництво НЦ до інструкторів]», — інструктор

Отже, загалом опитані інструктори наголошували на потребі забезпечити **гідні умови для роботи**, а саме: «людське» ставлення від керівництва, базові побутові умови, якісне планування, зниження бюрократичного навантаження, покращення системи грошового забезпечення, відпустки та відпочинок, можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання. Водночас слід зазначити, що розв'язання проблем курсантів автоматично усуне й значну частину проблем інструкторів.

Підсумки

Узагальнити й згрупувати бар'єри, що перешкоджають ефективній базовій загальновійськовій підготовці, можна так:



Зображення 7 — Узагальнені групи бар'єрів, що перешкоджають ефективній базовій загальновійськовій підготовці

Ця сукупність проблемних чинників має три основні негативні наслідки:

- **Програма курсу БЗВП фактично не виконується або не може бути виконаною.**

Проблема передусім не в самій програмі, а в тому, що вона не може бути належно виконана через неефективні процеси й процедури (організацію навчання й планування), дефіцит інструкторів, незадовільний рівень їхньої підготовки, недостатність навчально-матеріальної бази, а також обмеженість часу, який, зокрема, витрачається на логістику, наряди та потребу реагування на тривоги.

Незважаючи на те, що програма БЗВП для всіх одна, рівень її виконання суттєво різниться від НЦ до НЦ. На думку респондентів, **основною проблемою є не зміст програми, а системні перешкоди, неефективні процеси і процедури, які унеможливають її повноцінне впровадження.**

- **Здоров'я курсантів погіршується протягом усього курсу БЗВП.**

Невчасна ізоляція хворих, брак ліків та медперсоналу, номінальна ВЛК, відсутність побутової і навчальної інфраструктури, їжа низької якості тощо — усе це може призводити до того, що значна частина курсантів закінчує курс БЗВП з відчутно гіршим станом здоров'я, ніж починала його.

- **Рівень мотивації переважно знижується протягом усього курсу БЗВП.**

Серед причин можуть бути неякісна комунікація з боку представників навчальних частин (центрів), непрофесійність деяких інструкторів, невизначеність, неефективне планування та організація процесів, відсутність базових побутових умов та необхідної навчально-матеріальної бази.

Та головним і найкритичнішим імовірним наслідком описаних бар'єрів є те, що **після завершення курсу БЗВП військовослужбовці не відчувають готовими до участі в бойових діях та до служби загалом.**

Розділ 4

ПОГЛЯД НА БЗВП З ПЕРСПЕКТИВИ ПРЕДСТАВНИКІВ БОЙОВИХ БРИГАД ТА ФАХІВЦІВ ЗІ СФЕРИ ОСВІТИ І ВИКЛАДАННЯ



Для того щоб системно говорити про рівень підготовки військово-службовців після БЗВП, зворотного зв'язку лише від курсантів та інструкторів недостатньо. Щоб точніше інтерпретувати дані та краще зрозуміти стан підготовки загалом, ми опитали ще дві групи респондентів:

- відповідальних за підготовку в бригадах — заступників командирів бригад із бойової підготовки та інструкторів навчальних (резервних) підрозділів бригад;
- цивільних і військових фахівців у сфері освіти та викладання²⁶.

Якщо першу групу ми передусім просили оцінити підготовленість ново-прибулих, які щойно пройшли БЗВП, то з другою обговорювали «болі», що їх озвучували курсанти та інструктори на етапі збору даних. Крім того, з обома групами респондентів ми намагались знайти способи вдосконалити процес проведення БЗВП в наявних умовах.

Це також дало нам змогу підсвітити для стейкхолдерів цього дослідження (Генштаб ЗСУ, Міноборони, країни-партнери тощо) дійсні практики ряду бойових бригад та фахівців із освіти, що можуть стати у пригоді при впровадженні змін у системі військової підготовки.

Такий підхід, зокрема, підвів нас до визначення ключового для курсу БЗВП показника — **підготовленості**. Ідеться не просто про кількість та якість засвоєних за програмою БЗВП знань, умінь та навичок, а й про те, як сприймає свій рівень підготовки кожен окремий курсант. Отже, підготовленість має два виміри:

- **суб'єктивний** — власне відчуття підготовленості курсанта (усвідомлення ним засвоєння корисних або ж достатніх знань та навичок протягом курсу);
- **об'єктивний** — фактична підготовленість з огляду на отримані навички та засвоєні знання (без усвідомлення їх засвоєння та/або без відчуття їх користі чи достатності для полі бою).

Тобто військовослужбовець може почуватися готовим до виконання бойових завдань, навіть якщо його навички не є достатніми. І навпаки — бути фактично добре підготовленим, але не відчувати впевненості у своїх діях.

²⁶ Окремою групою респондентів стали діючі військовослужбовці, які щонайбільше пів року тому пройшли БЗВП і вже мають досвід служби в бойових військових частинах. Ми не виокремлювали їхній зворотний зв'язок щодо курсу в самостійну частину звіту, проте це дало нам повніше розуміння бар'єрів підготовки, про які йдеться в "Розділ 3". Здебільшого ми чули критичні зауваження про зміст програми, якість викладання та організацію навчального процесу. Найчастіше респонденти описували цей досвід як неефективний, розглядаючи його як змарнований час. Крім того, вони нерідко порівнювали побутові умови навчальних центрів з умовами на передовій, і порівняння було не на користь центрів.

Наразі немає єдиного погляду на те, який із вимірів є пріоритетнішим. Утім, автори цього дослідження припускають, що з огляду на особливості ведення бойових дій в російсько-українській війні протягом 2024 року **власне відчуття підготовленості курсанта радше є важливішим, ніж фактична наявність навичок, які він не зможе застосувати на полі бою через невпевненість у своїх знаннях.**

Це підводить нас до наступного припущення: недостатньо просто передати курсантам набір знань і навичок. **Також варто показати їм, що ці знання працюють, а навички дійсно є корисними.**

Хорватський військовий психолог Зоран Комар, який досліджує підвищення психологічної готовності військовослужбовців до виконання бойових завдань, називає особисту військову підготовку і натренованість одним із ключових елементів відчуття безпеки на полі бою: добре підготовлений солдат має значно більшу віру у власні сили та зброю і, навпаки, відчуття недостатньої підготовленості породжує страх, невпевненість та нездатність упоратися з бойовими викликами²⁷.

4.1. Відповідальні за підготовку в бойових бригадах

Дослідницька команда спробувала розглянути курс БЗВП як процес, де «замовником» є військова частина, у яку курсанти потрапляють після навчального центру. Оскільки йдеться про піхотинців, було вирішено провести серію інтерв'ю із заступниками командирів бригад із бойової підготовки та інструкторами навчальних (резервних) підрозділів бригад, що виконують завдання в зоні бойових дій. Саме вони контактують з новоприбулими й відповідальні за донавчання особового складу.

Крім того, представники цієї групи респондентів формують особистий досвід і досвід своєї військової частини на полі бою, тож мають змогу зіставити набір знань і навичок, з якими прибувають учорашні курсанти, з реальними вимогами зони бойових дій. Проте важливо зазначити, що досвід окремо взятих бригад та їх підрозділів не обов'язково релевантний, тому й оцінки рівня підготовленості новоприбулих після курсу БЗВП в них різняться.

Якість підготовки

За результатами семи глибинних напівструктурованих інтерв'ю з представниками вертикалі підготовки бойових бригад (та з урахуванням коментарів інших респондентів цього дослідження) можна підсумувати, що, на їхню думку, **рівень підготовки курсантів після проходження БЗВП недостатній.**

Усі без винятку респонденти із цієї групи критично оцінили навченість новоприбулих після БЗВП. Вони наголошують, що це не лише сповільнює

²⁷ Підручник для військових психологів «Психологічна стійкість воїна», с. 70: https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2023/05/Psykholohichna_stiikist_voina.pdf

бойове злагодження, а й створює високі ризики під час виконання завдань на передовій

«Підготовка проводиться меганеякісно, особовий склад приходиться ненавчений», — заступник командира бригади із бойової підготовки

«Нема такого випускника, щоб був добре підготовлений», — заступник командира бригади із бойової підготовки

На їхню думку, новоприбулі військовослужбовці не готові до виконання завдань на полі бою. Недостатня підготовка значно підвищує ризик втрат через помилки, яких можна було б уникнути. На думку командирів бойових бригад, основні проблеми поповнення, яке надходить до них після БЗВП, — це незадовільний рівень таких базових знань і навичок:

- володіння зброєю;
- основи зв'язку;
- основи інженерної підготовки;
- тактична медицина тощо.

Окремо вони звертали увагу на погану фізичну підготовку новоприбулих. У бойових бригадах очікують, що принаймні спина та ноги новоприбулих, на які припадає основне навантаження під час служби, мали би бути в належній формі (чи бодай у відносно здоровому стані). Питання фізичної підготовки прямо пов'язане зі станом здоров'я новобранців, що потрапляють у навчальні центри, а після цього — до військових частин.

Відчутне зростання середнього віку мобілізованих, а також формальність відбору на етапі проходження ВЛК створюють усі умови для потрапляння у військо людей, чий стан здоров'я за інших обставин це унеможливив би. Марно очікувати достатнього рівня фізичної підготовки від військово-службовців, які і в цивільному житті мали проблеми зі здоров'ям через вік чи наявні захворювання.

Важливий і морально-психологічний стан новоприбулих, адже це впливає на їхню здатність адаптуватися до бойових умов і виконувати завдання. Як зазначає Зоран Комар, психологічна бойова готовність ґрунтується на індивідуальній витривалості, яку зміцнюють довіра та підтримка в бойовій групі. Тобто згуртованість і мораль підрозділу формуються не лише через взаємодію в колективі — важливим чинником також є особиста стійкість кожного військовослужбовця²⁸.

Представники бойових частин наголошують, що якісна підготовка особового складу є одним із ключових чинників зменшення бойових втрат. Отже, удосконалення навчального процесу в НЦ набуває критичного значення

²⁸ Підручник для військових психологів «Психологічна стійкість воїна», с. 68: https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2023/05/Psykholohichna_stiikist_voina.pdf

не лише для виживання окремих військових, а й для зменшення часу на допідготовку та підвищення боєздатності підрозділів загалом. Рівень підготовленості особового складу є одним з основних чинників впливу на виживаність військовослужбовців, якість виконання бойових завдань, ефективність знищення противника та загальну результативність операцій.

Мета програми БЗВП

На думку представників бойових бригад, **програма потребує не розширення, а, для початку, хоча б належного викладання основних предметів.** Тому в ній слід залишити найважливіше і надати фокус базовим пріоритетним дисциплінам, серед яких респонденти називали тактичну, вогневу, інженерну підготовку, топографію, зв'язок тощо. Показово, що кожен із цих предметів уже був у програмі, чинній на етапі збору даних для цього дослідження (третє видання, від лютого 2024 року).

Отже, **проблема не так у програмі курсу БЗВП, як у якості викладання та ефективності процесів у навчальних центрах.**

Водночас у самій програмі зазначено, що потрібно **«учити військово-службовця тому, що необхідно на війні».** Таку ж думку озвучували нам представники інструкторсько-викладацького складу із досвідом участі в бойових діях після 2022 року.

«Якщо це не релевантно до поля бою — нахуй!», — інструктор одного з НЦ, з бойовим досвідом

Окремо варто зазначити, що програма не враховує фактичного фізичного навантаження, що впливає на реальну витривалість військовослужбовців, зокрема хронічне недосипання через тривоги, наряди та тривалі піші переходи. В актуальному наразі четвертому виданні програми БЗВП на фізичну підготовку як самостійну дисципліну виділено лише чотири години в загальному курсі.

Пріоритетність тих чи інших дисциплін та відповідний розподіл годин на їх викладання не були метою цього дослідження й потребують подальшого вивчення. Однак у попередніх розділах ми звертали увагу те, що, фактично, **мета БЗВП наразі здебільшого зводиться до формального присвоєння військовослужбовцю ВОС 100.**

Слід зазначити, що є різні підходи до визначення основних цілей БЗВП. Хтось наголошує, що головне — це сформувати здатність завдавати бойових втрат противнику, тоді як аспектам виживання належить приділяти менше уваги. Та є й інші, комплексніші підходи, у межах яких БЗВП розглядають як підготовку до виконання бойових завдань у широкому сенсі, де ведення вогню — лише один із необхідних елементів.

Важливою тезою респондентів було те, що **завданням програми БЗВП не може бути підготовка «універсального солдата»**. Мінімальною вимогою має стати нормальне засвоєння принаймні базових дисципліни.

Допідготовка після прибуття в бойові бригади

Допідготовка учорашніх курсантів на базі бригад набуває надто важливого значення через потребу «закрити» нестачу навичок у дуже стислий проміжок часу.

Бригади донавчають новоприбулих уже на своїх, часто імпровізованих і неформальних, фондах. Здебільшого це відбувається вже безпосередньо в зоні бойових дій. Заступники командирів бригад із бойової підготовки та їхні інструктори переважно стверджували, що під час допідготовки більше зосереджуються на практиці та наводили як приклад рівень володіння зброєю серед новоприбулих:

«[В НЦ] мало часу для стрільби. Один раз стрельнув. Наступний — через 3 дні. А за перший день у бригаді вони [під час допідготовки] стріляють більше ніж за 1,5 місяців на навчанні», — заступник командира бригади із бойової підготовки

«Набагато більше стрільб треба. 560 патронів — мало. Ми коли готували [уже після прибуття в бригаду], то 10 магазинів за день на людину», — заступник командира бригади із бойової підготовки

Слід звернути увагу, що заступники командирів бригад із бойової підготовки здебільшого говорили саме про кількість відстріляних набоїв, а не про інші базові навички поводження зі зброєю, як-от **уміння самостійно приводити її до нормального бою**²⁹.

Проте великий настріл з особистої (штатної) зброї все-таки дійсно допомагає військовослужбовцям звикнути до стрільби, не лякатися застосування зброї та впевненіше нею користуватися.

Як видно з відповідей респондентів, найконцентрованіша й найпредметніша підготовка відбувається вже здебільшого на рівні військових частин, часто безпосередньо в районі виконання завдань. Такий стан справ має свої недоліки, особливо коли підрозділи перебувають на напрямку, де тривають інтенсивні бойові дії. Водночас є й переваги: бойові бригади регулярно адаптують допідготовку до актуальної ситуації вздовж лінії бойового зіткнення, тобто викладають те, що, на їхню думку, справді необхідно «тут і зараз».

Крім того, усі опитані представники бойових бригад виступають за те, щоб **деякі бригади мали можливість проводити БЗВП на своїй базі**.

²⁹ Керівництво стрілецької справи. Перевірка бою, приведення до нормального бою стрілецької зброї, озброєння бойових машин та вивірки їх прицілів: <https://surl.li/ikkaav>

Геть усіх зобов'язувати до цього не слід — це має бути задачею лише для тих бригад, де є спроможність забезпечити необхідну навчально-матеріальну базу, підготовлених інструкторів тощо. Респонденти переважно бачили в цій ролі військові частини із числа «старих бригад» із досвідом, а не новостворені в/ч.

Потреба в диверсифікації місць проведення БЗВП підкріплює й те, що наявних спроможностей навчальних центрів готувати особовий склад недостатньо. Організування курсів БЗВП на базі бригад могло б зменшити навантаження на систему НЦ. Окрім того, це забезпечило би зв'язок із майбутніми побратимами.

Водночас слід зазначити, що **такий підхід має значні ризики й недоліки**. Зокрема, не так багато бригад справді здатні проводити підготовку самостійно — і через недостатнє забезпечення фондами й матзасобами, і через неспроможність налагодити сам процес. Також іще одним недоліком, **принциповим для вищого військового командування, є неможливість оцінювати й контролювати процес підготовки новобранців**.

4.2. Фахівці зі сфери освіти та викладання

Для оцінки ефективності курсу БЗВП та його відповідності реальним потребам підрозділів дослідницька команда залучила й фахівців зі сфери освіти та викладання. Ми обговорили з ними системні проблеми, що їх озвучували курсанти та інструктори, а також приділили окрему увагу пошуку шляхів удосконалення БЗВП з урахуванням викликів, що постають перед системою військової підготовки в сучасних умовах.

Фокус курсу БЗВП

На думку респондентів цієї групи, базова загальновійськова підготовка має зосередитися на базових (пріоритетних) дисциплінах, а не йти шляхом постійного врізноманітнення програми, що забирає цінний час і розпорошує увагу курсантів. Засвоєння завеликих обсягів інформації в стислі терміни перевантажує когнітивні спроможності та знижує ефективність підготовки. Крім того, опануванню нових дисциплін, найімовірніше, стануть на заваді ті самі бар'єри, що вже перешкоджають новобранцям належно засвоювати наявні предмети. Тому слід сконцентруватися на забезпеченні курсантів базою найнеобхідніших знань — створити міцну основу, яку надалі можна вдосконалювати й скеровувати до певної спеціалізації. Отже, **курс БЗВП має бути стислий і конкретний**:

«Чим більше ви втискаєте, тим менша якість. Як результат, ви не отримуєте нічого. Краще давати менше, але якісніше», — фахівець із освіти та викладання

«Не всі повинні бути "рексами". Потрібно готувати професійних солдатів», — фахівець з освіти та викладання

До того ж частина курсантів (залежно від спроможностей НЦ) після базової підготовки проходить фахову. Це дає змогу розвантажити програму БЗВП шляхом перенесення її специфічних елементів до програм фахової підготовки. Водночас для частини військовослужбовців БЗВП може стати єдиним формальним навчанням.

Ефективність використання часу

Попри обмеженість часового ресурсу, наявного для підготовки нових бійців, саме лише збільшення тривалості курсу БЗВП навряд чи позитивно вплине на ефективність підготовки. Це принесе користь тільки в тому разі, якщо додатковий час буде використаний для покращення якості всіх релевантних для курсу навчальних та організаційних процесів. Крім того, додатковий час вимагає додаткових ресурсів — інструкторів, матеріалів, навчальних засобів, які витрачаються дарма, якщо доданий час використовується так само неефективно:

«Можна зробити курс підготовки 60 днів, і 60 днів вони будуть займатися чим завгодно, тільки не навчанням», — фахівець із освіти та викладання

«Ресурси, вкладені в бардак, бардак множать», — фахівець із освіти та викладання

Зворотний зв'язок та належна комунікація з курсантами

Залучення зворотного зв'язку від курсантів упродовж курсу БЗВП необхідне для підвищення їхньої мотивації, покращення якості підготовки та ефективного використання ресурсів. Якщо забезпечити респондентам анонімність, вони чесно оцінюватимуть якість та умови навчання. Перші відгуки можуть бути негативними, але це дасть керівництву змогу побачити реальний стан речей або ж принаймні зрозуміти, **як самі курсанти бачать процес підготовки**. Регулярне отримання такого зворотного зв'язку допоможе визначити локальні проблеми та оперативно давати їм раду:

«Саме просте, що можна збирати, — це почати зворотний зв'язок від курсантів. Це дуже легко зробити. Він одразу буде жахливим, і про це треба комунікувати, що, друзі, ми починаємо, відкриваємо програму, там гаряча лінія якась, не знаю, там форма анонімна, де будемо збирати зворотний зв'язок про те, що відбувається. Далі ми будемо доносити зворотний зв'язок для керівництва центру і давати їм час на усунення недоліків», — фахівець із освіти та викладання

«Перевіряти можна формами анонімними, де люди дають незалежну оцінку якості та умовам курсу. Це може бути в режимі реального часу після кожного блоку чи заняття», — фахівець із освіти та викладання

Невизначеність є одним із головних стресових чинників для курсантів. Нерозуміння того, що відбуватиметься за день, тиждень або місяць, значно знижує мотивацію рекрута і, як наслідок, ефективність усього процесу. Курсанти мають чітко усвідомлювати, чого від них очікують, які є процедури, що дозволено й що заборонено. На думку фахівців, **інформування та належна комунікація з курсантами важливі:**

«Ми можемо щось зробити з тим, що є велика проблема, що люди не розуміють, що брати на БЗВП [...] Коли людина з обліку переходить в інший статус і стає призовником, мобілізованим, їй має приходити сповіщення: "Вітаємо, Ви майбутній захисник". Перед вами коротка інструкція, що вас чекає в найближчі місяці. Ось телефон гарячої лінії, ось телефон, якщо вас б'ють, ну якісь такі штуки, що брати з собою на службу, що категорично не брати, ваші права такі, а обов'язки такі», — фахівець із освіти та викладання

Професійний розвиток інструкторсько-викладацького складу

На думку фахівців з освіти та викладання, **якісне навчання інструкторів та офіцерів на керівних посадах навчальних центрів (частин) є одним з інструментів удосконалення ефективності БЗВП загалом.** Проте для професійного розвитку інструкторів необхідно створити сприятливі умови (зокрема побутові), а також розробити систему мотиваційних чинників:

«Бути викладачем, чи бути інструктором, чи бути тренером — це теж професія, будь-якій професії треба навчатися», — фахівець із освіти та викладання

«Наш досвід буде затребуваний у всьому світі, на нього буде високий попит. Особливо якщо розпочнеться якась глобальна криза чи конфлікт. Вам не потрібно буде вчити кілька іноземних мов — достатньо англійської. І коли ви приймете рішення піти на пенсію, ви все одно залишатиметеся затребуваними до самої старості як інструктор з України», — фахівець із освіти та викладання

Водночас інструкторський та керівний склад навчальних центрів перевантажений бюрократичною роботою і не має змоги ефективно виконувати основні обов'язки. Основними завданнями інструкторів та управлінців НЦ мають бути підготовка курсантів, налагодження процесів та забезпечення їх виконання. Наразі їхня непрофільна, стороння зайнятість не дає змоги приділяти максимум зусиль основним задачам.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА НАПРЯМИ ЗМІН



Є багато способів сформулювати рекомендації, і кожен із них заслуговує на окрему увагу. Втім у цьому випадку автори дослідження спробували поглянути на завершальний розділ не так із методологічної точки зору, як крізь призму досвіду «Повернись живим» в рамках реалізації проєктів у сфері військової освіти й підготовки.

Досвід команди «Повернись живим» у запуску, розгортанні та супроводі таких проєктів, як «Вишкіл капітанів» (командний курс для офіцерів тактичного рівня L-1C), Школа БПЛА «Ятаган», «Школа снайперів» тощо, свідчить, що успіх якісної підготовки полягає в чотирьох ключових складниках:

- **персонал** (команда);
- **процеси і процедури** (планування, організація навчального процесу тощо);
- **матеріальна база та забезпечення** (навчальна матеріально-технічна база, побут, інфраструктура тощо);
- **програма підготовки** (завдання, наповнення змістом, тривалість).

За наявності й ефективності кожного із цих чотирьох складників, курсанти якісно засвоюють знання і навички, а також, що важливіше, **набувають відчуття підготовленості до бойових дій**.

Персонал (команда)

Оскільки в дослідженні не аналізували всю вертикаль підготовки ЗСУ, то в частині про персонал ідеться про командний, інструкторський та інструкторсько-викладацький склад навчальних центрів (частин)³⁰.

Підготовлені за актуальними вимогами інструктори та керівництво НЦ є основним складником якісної системи підготовки³¹.

Більше того, наявністю якісної команди та персоналу в НЦ можна нівелювати більшість негативних чинників та «бар'єрів», наведених у "Розділ 3" цього дослідження (зокрема й брак матеріального забезпечення). Підготовлені й професійні інструктори завдяки фаховості, здоровому спілкуванню та щирій комунікації не тільки гарно викладають матеріал та імплементують навчальну програму, а й піклуються про здоров'я курсантів та пояснюють їм суть задач, навіть якщо ті на перший погляд виглядають беззмістовними.

³⁰ Для опису повного бачення вертикалі підготовки є потреба в додатковому дослідженні, яке б містило аналіз роботи управлінь підготовки оперативних командувань Сухопутних військ та/або командувань окремих родів (видів) військ (сил), оскільки особливості планування і організації роботи на їх рівні має критичне значення для якісного функціонування навчальних центрів.

³¹ Якщо йдеться про зміни на рівні НЦ. Водночас, наприклад, якісний відбір військовозобов'язаних на етапі мобілізації є не менш важливим кроком, проте він не залежить від вертикалі підготовки, тому не згаданий у рекомендаціях.

Отже, **більшість чинників**, які курсанти-респонденти називали перепонами на шляху до якісної підготовки, **зникнуть завдяки звичайній здоровій комунікації від представників НЦ.**

Так само, якщо керівництво навчального центру може забезпечити якісне планування і поважає свій інструкторський склад, в НЦ з більшою ймовірністю будуть впроваджені ефективні процеси і процедури (про що також ітиметься далі).

У поєднанні все це **надає навчальному процесу передбачуваності**, що було одним із найбільших запитів курсантів та інструкторів під час проходження БЗВП. Вкупі з небайдужістю й піклуванням про здоров'я курсантів це напряду впливатиме й на **зростання рівня їхньої мотивації, від якого прямо залежить якість засвоєння матеріалу.**

Отже, для досягнення зазначених вище цілей варто розглянути такі кроки:

- **Створення Школи інструкторів нового зразку** — сутності з новим, якісно відібраним і навченим інструкторським та інструкторсько-викладацьким складом (зокрема підготовленому за кордоном), новою культурою та підходами до викладання³².

Основною задачею цієї Школи буде підготовка нових та перепідготовка вже наявних інструкторів, які потім викладатимуть курс БЗВП.

Важливо, щоб випускники новітньої Школи інструкторів після випуску не розсіювалися по довільних НЦ, а були скеровані в заздалегідь визначені навчальні частини (підрозділи), де могли б утворити нове ядро інструкторського колективу і вплинути на зміну культури, комунікацію і якість підготовки.

- **Створення профільних освітніх курсів для командного складу навчальних частин (центрів).**

Головним завданням таких курсів є надання актуальних знань і навичок офіцерам, які часто можуть ставати на керівні посади в навчальних центрах одразу після служби в бойових бригадах. Це важливо, адже НЦ притаманні інші процеси і процедури: більший акцент на організацію і забезпечення підготовки, більша необхідність налагодження взаємодії з органами влади, підприємствами, громадами, підрядниками тощо.

- **Організація цивільних освітніх курсів для командного складу навчальних частин (центрів).**

Йдеться про курси з різних дисциплін у цивільних ВНЗ, що мають стати в пригоді офіцерам навчальних центрів. Наприклад, курси чи освітні програми зі стратегічного планування, кадрового менеджменту, фандрейзингу, проектного менеджменту тощо.

³² Підготовка фахівців нової Школи інструкторів за кордоном передбачає передусім методологічну підготовку та навчання правильної комунікації з курсантами.

- **Пошук, відбір і просування військовослужбовців із бойовим досвідом на інструкторські посади в навчальні центри (частини) повинен стати одним із пріоритетів кадрової політики в Силах Оборони.**

У такому разі слід відмовитися від практики поповнення бойових частин шляхом переведення туди військовослужбовців постійного складу НЦ (зокрема інструкторів) разом з їхнім навчальним майном, адже тоді вкладання ресурсів в розвиток інструкторського складу і навчальних центрів загалом не принесе бажаних результатів.

- **Формування уявлення про інструкторську службу як про престижну й перспективну.**

Наразі, якщо вважати критеріями умови проживання, забезпечення та ставлення, у військовій ієрархії інструкторський склад НЦ посідає місце десь поруч із курсантами. Так не має бути. Ідучи з бойової частини на посаду інструктора в НЦ, людина одразу втрачає значну частину грошового забезпечення, повагу суспільства і так само не може бачитися з рідними. Успішніші приклади союзних країн теж вказують на те, що посада інструктора повинна мати високий статус.

У середньо- та довгостроковій перспективі перелічені вище кроки та зміна ставлення до інструкторів має закрити їх дефіцит у війську та внормувати їхнє навантаження.

Процеси і процедури

Як і зазначено вище, **ефективність процесів і процедур найбільше залежить від командного складу навчальних центрів (частин), а також від інструкторів.** Для реформування системи підготовки вкрай важливо розуміти, які взагалі процеси є в навчальному центрі, чи вони потрібні і як їх можна оптимізувати. Проте налагодити процеси можливо лише за умови якісної взаємодії НЦ з управліннями підготовки командувань родів (видів) військ (сил) і Головним управлінням доктрин та підготовки (J7) ГШ, адже Генштаб та окремі командування мають безпосередній вплив на функціонування навчальних центрів та на планування.

Оскільки процеси і процедури прямо впливають не тільки на ефективність викладання, а й на рівень мотивації курсантів та інструкторів, важливо, щоб вони були максимально простими та зрозумілими.

Суть цієї частини рекомендацій можна коротко викласти так: протягом підготовки курсант має займатися тільки підготовкою (особливо зважаючи на те, як мало часу вона триває)³³.

³³ Станом на кінець 2024 року курс БЗВП тривав лише 49 днів, з яких навчальних — 42 доби.

Водночас і курсанти, і інструктори в навчальних центрах **регулярно долучаються до непрофільних задач** (нарядів, показових занять, господарських робіт тощо). Слід зазначити, що це відбувається зокрема й через об'єктивні обставини (наприклад, погану укомплектованість НЦ та відсутність підрозділів забезпечення), втім це досі одна з вагомих перепон на шляху до якісної підготовки.

Окремим видом неефективних і суто формальних процедур у навчальних центрах є бюрократичне навантаження на інструкторський склад. Цього можна позбутися шляхом оптимізації процедур та/або цифровізації.

Для покращення процесів і процедур в НЦ варто розглянути такі кроки:

- **Визначення реальної ефективності використання часу в навчальних центрах.**

Це допоможе перевірити гіпотезу авторів дослідження, що проблема передусім не в програмі, а в тому, що з низки причин, зокрема об'єктивних, програма не може бути виконана.

- **Проведення аудиту типових процесів і процедур у навчальних частинах (підрозділах), а також на рівні управлінь підготовки командувань родів (видів) військ (сил).**

Це дасть змогу не тільки отримати «мапу процесів і процедур», а й потім визначити, які з них неефективні чи непотрібні. Водночас, можливо, якихось процесів, навпаки, не вистачає.

Приміром, на думку респондентів цього дослідження, одним із фіктивних процесів може бути виставлення курсантам оцінок за нормативи та знання. Це абсолютна формальність, адже під час повномасштабної війни неможливо не скласти БЗВП через «низькі оцінки».

- **Цифровізація більшої частини документообігу інструкторів.**

У кількох навчальних центрах уже розгортають проекти, покликани цифровізувати пов'язаний із навчальним процесом документообіг, який мусять вести інструктори. Досвід варто вивчити, узагальнити та поширити на ключові навчальні центри.

- **Залучення цивільних підрядників задля уникнення непрофільного навантаження курсантів.**

Це перевірена модель забезпечення військових частин послугами (наприклад, приготуванням їжі, вивезенням сміття тощо). У цього рішення є як позитивні, так і негативні наслідки. Втім **курсанти мають займатися підготовкою.**

Також в НЦ трапляються військовослужбовці, яких через формальність відбору мобілізували у військо попри наявність проблем зі здоров'ям чи різних протипоказань. НЦ не може їх звільнити, але і в бойові бригади

розподіляти їх теж не можна. У такому разі в інтересах НЦ залучати цих осіб до забезпечення життєдіяльності частини, розвантажуючи в такий спосіб курсантів, які готуються відбутися в бойові бригади.

- **Оцінка можливості розмежування навчальної та адміністративно-господарської діяльності.**

Господарськими питаннями та навчальним процесом мають займатися різні люди (які є фахівцями у відповідних сферах). І саме навчальний процес має бути ключовим в НЦ.

- **Впровадити в НЦ систему збирання зворотного зв'язку.**

Причому зворотний зв'язок бажано збирати і від курсантів, і від інструкторів, і від бригад, які отримують поповнення з конкретного НЦ. Досвід впровадження системи зворотнього зв'язку також уже є в окремих навчальних центрах і потребує вдосконалення та масштабування.

Програма підготовки

Попри сформовану за результатами дослідження гіпотезу³⁴, програма підготовки (її завдання, зміст та тривалість) є одним із ключових елементів успішної підготовки (у нашому випадку — БЗВП).

Програма підготовки має переслідувати просту конкретну мету, яку треба сформулювати, а також визначити критерії її досягнення.

Слід зазначити, що станом на кінець 2024 року мета програми курсу БЗВП звучала доволі формалізовано³⁵.

Важливим аспектом є те, що подовження тривалості програми підготовки протягом 2024 року (з 35 до 49 діб), привело й розширення її змісту. Проте в профільному середовищі досі тривають концептуальні дискусії з цього приводу. На думку частини експертів, **подовження програми не обов'язково має спричинити зміну її змісту.**

Також особливістю є те, що програма БЗВП хоч і одна на всіх, але всі НЦ викладають її по-своєму. Це залежить від багатьох об'єктивних обставин: наявності в інструкторів бойового досвіду; існування вже сформованого методичного матеріалу, до якого інструкторський колектив НЦ уже звик

³⁴ Що головною проблемою БЗВП є не програма підготовки, а те, а що ця програма не може бути виконана як така.

³⁵ «Програма БЗВП призначена для підготовки осіб, призваних на військову службу за призовом під час мобілізації на особливий період та прийнятих на військову службу за контрактом які не проходили військову службу або/та мають перерву у військовій службі більше десяти років. Метою підготовки є набуття ними первинних знань, умінь і навичок, необхідних для виконання обов'язків та отримання військово-облікової спеціальності (ВОС-100) "стрілець"», грудень 2024 року.

і не бажає змінювати тощо. Тому уніфікація й одночасне оновлення методичного матеріалу могли б доволі сильно спростити інструкторам роботу.

Водночас відсутність контролю за якістю виконання програми унеможливує оцінку реальної якості підготовки та імплементацію змін, що відповідають потребам поля бою.

Для покращення змісту та викладання програми підготовки рекомендовано:

- **Дотримуватись підходу, за якого збільшення тривалості програми підготовки не обов'язково повинно призводити до розширення її змісту.**

Можливо, збільшений обсяг часу варто використати для кращого засвоєння вже наявних базових дисциплін (вогнева, тактична підготовки, основи зв'язку тощо).

- **Зберігати гнучкість програми, якщо на це є підстави (досвід із поля бою).**

Програма повинна бути «жива» і відповідати реальним вимогам поля бою. Проте якщо змінювати програму надто часто, це також може нашкодити, адже навчальні центри не встигатимуть адаптовуватися.

- **Створити єдиний для курсу БЗВП деталізований методичний матеріал, а також цифровізувати його.**

Це може стати одним із кроків до уніфікації курсу БЗВП і до спрощення підготовки (перепідготовки) інструкторів. Якщо цей єдиний методичний матеріал буде доступний усім НЦ в цифровому вигляді (можливо, онлайн), то адаптувати його зміст одночасно для всіх НЦ буде простіше.

- **Розробка переліку критеріїв підготовленого випускника БЗВП.**

Йдеться не тільки про знання, а й про інші критерії. Наприклад, завершити БЗВП курсант повинен принаймні не з гіршим станом здоров'я, ніж перед початком курсу.

Матеріальна база та забезпечення

З одного боку, вирішення проблеми недостатньої матеріальної бази в навчальних центрах (частинах) є одним з найпростіших аспектів, який впирається лише в наявність ресурсу (грошей, часу тощо). З іншого — задля визначення першочергових потреб у матзасобах для навчання, побуту та інфраструктури треба спочатку ці потреби дослідити, щоб не витратити ресурси дарма.

За словами респондентів дослідження, для них питання матбази та забезпечення — це не про вимагання комфорту як за цивільного життя, а **перш за все питання закриття базових потреб**: наприклад, цілодобовий

доступ до питної води, змога прийняти душ, попрати речі й висушити взуття, доступ до базових ліків в НЦ тощо. Водночас дотримання базових вимог до місць проведення занять допоможе курсантам краще сприймати інформацію, а інструкторам — краще її викладати. Навчальний взвод із мокрими замерзлими ногами навряд чи добре засвоїть матеріал.

Тобто матеріальна база та забезпечення — це передусім про те, щоб курсанти та інструктори відчували гідне ставлення до себе, а також про підвищення ефективності підготовки.

Краще (або відмінне від наявного) матеріальне забезпечення дійсно може прямо впливати на вмотивованість курсанта та його відчуття підготовленості до бойових дій. Респонденти неодноразово згадували доволі типові для навчальних центрів (частин) ситуації під час вогневої підготовки, коли, наприклад:

- кілька курсантів стріляє одночасно в одну паперову мішень (бо мішеней недостатньо або стрільбище обладнано неналежним чином);
- курсант веде вогонь по паперовій мішені, але через брак часу (що виникає через проблеми з логістикою, погане планування або з інших причин) немає можливості підійти до мішені.

В обох випадках курсанти не мають уявлення, чи влучають у мішень, відповідно, в них не формується відчуття впевненості у власних навчаннях. Цю проблему можна вирішити, забезпечивши навчальні центри гонгами (виробами зі спеціального металу), за рухом та звуком яких одразу під час стрільби зрозуміло, чи було влучання. Це допоможе курсантам та інструкторам у режимі реального часу бачити, чи коректно й ефективно відбувається стрільба. Такий підхід **впливатиме на зростання суб'єктивного відчуття підготовленості курсантів.** І це лише один із прикладів.

Що стосується інструкторів, то через неналежний рівень забезпечення НЦ багато хто з них вимушений власним коштом поповнювати навчально-матеріальну базу: купувати розхідні матеріали, імітаційні засоби (піротехніку), канцелярію тощо. Це також не допомагає формувати відчуття гідного ставлення до інструкторів із боку війська і не збільшує престижу професії.

Так само шляхом покращення матбази й забезпечення **можна принаймні частково вирішити питання проблемної логістики.** Наприклад, купівля чи отримання від партнерів автобусів або вантажівок для НЦ, може значно скоротити тривалість переміщення курсантів до місць проведення навчань, що прямо вплине на ефективність використання наявного часу й виконання програми підготовки. Тобто, наприклад, замість п'ятикілометрового пішого переходу до стрільбища, який може тривати близько години

(коштом відведеного на підготовку часу), курсантів можна доставити туди за 10 хв.

Для покращення ситуації з інфраструктурою НЦ та забезпеченням їхньої матеріальної бази рекомендовано:

- **Провести оцінку першочергових потреб матеріальної бази навчальних частин (підрозділів) з урахуванням актуальної ситуації на полі бою.**

Тільки дослідивши та підтвердивши реальні потреби в побуті, інфраструктурі та навчальній матеріально-технічній базі (НМТБ)³⁶, можна витратити ресурси ефективно.

- **Створити новий стандарт вмісту матеріальної бази для типових навчальних частин (підрозділів) відповідно до актуальних вимог та обставин.**

За результатами оцінки потреб (див. попередній пункт) варто створити та затвердити актуальний перелік майна, необхідного в навчальних центрах (частинах), або ж внести зміни в чинний Каталог носіїв спроможностей.

- **Запустити пілотний проєкт, у якому навчальний центр буде забезпечено всім необхідним майном та побутом, та виміряти вплив покращених умов на зміну якості підготовки курсантів та рівня їх мотивації.**

Ідеться про комплексний проєкт, ключовою метою якого є повний аналітичний супровід і вимірювання різного роду метрик на всіх етапах.

Інші системні рекомендації

Крім описаних вище рекомендацій, сформульованих за результатами дослідження та кризь призму досвіду імплементації проєктів «Повернись живим», варто навести ще кілька системних порад:

- **Узагальнення досвіду успішніших навчальних центрів.**

У Силах оборони України є низка навчальних центрів (частин), які швидше за інших адаптуються до актуальних особливостей бойових дій. Слід вивчати й узагальнювати їхні досвід та за можливості масштабувати його на інші навчальні центри.

- **Формування у військовозобов'язаних реалістичних очікувань від процесу підготовки і служби загалом.**

Це завдання для державних стратегічних комунікацій, адже від того, з якими (і наскільки наближеними до реальності) очікуваннями людина потрапляє у військо, напряму залежить рівень її вмотивованості. Наразі

³⁶ НМТБ поділяється на приказармену та польову.

ж рекрути часто мають невинуватені й подекуди завищені очікування від того, як проходитиме підготовка.

- **Ключовий комунікатор процесу підготовки у війську — це курсант.**

За умови постійного доступу до інтернету, курсантам (вчорашнім цивільним) притаманна звичка транслювати враження про свій новий досвід взаємодії із військом. Починається цей досвід, зокрема, з навчальних центрів. Також, неопублічно, саме курсанти поширюють інформацію про свій досвід серед членів їхніх родин, друзів та колишніх колег.

Саме тому варто поставити в центр комунікаційної стратегії курсанта як основного комунікатора. Так само робить, наприклад, канадська армія у своїй комунікаційній стратегії³⁷.

Метрики, які можна вимірювати в навчальних центрах

Для контролю якості підготовки пропонуємо спиратися на такі метрики:

- **Ефективність витрачання відведеного на навчання часу.**

Мінімальне очікування: визначена в програмі кількість навчальних годин на добу має збігатися з тривалістю фактично проведених занять (навіть без урахування їхньої якості). Водночас це означатиме, що відведений на підготовку час не марнується на шикування, непрофільну зайнятність, тривалу логістику тощо.

- **Оцінка рівня мотивації курсантів** (дельта між вхідним і вихідним оцінюваннями).

Мінімальне очікування: по завершенню курсу БЗВП рівень мотивації курсанта має бути принаймні не нижчим, ніж на початку курсу.

- **Оцінка стану здоров'я** (дельта між вхідним і вихідним оцінюваннями).

Мінімальне очікування: по завершенню курсу БЗВП здоров'я курсанта має бути принаймні не гіршим, ніж на початку курсу.

- **Те, як курсанти оцінюють власну підготовленість по завершенню курсу БЗВП.**

³⁷ At the core of CA mission lies the integral role of CA soldiers as vital communicators: https://www.canada.ca/content/dam/army-armee/migration/assets/army_internet/docs/en/comm-strat/CACommStratPlan_Book_2024-2026_EN.pdf