

МОДЕЛЬ УДОСКОНАЛЕНОЇ БАГАТОРІВНЕВОЇ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ РЯДОВОГО ТА СЕРЖАНТСЬКОГО СКЛАДУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ

Розглянуто проблему вдосконалення системи підготовки рядового та сержантського складу Національної гвардії України в умовах збройної агресії й адаптації до міжнародних стандартів. На основі порівняльного аналізу моделей підготовки в країнах НАТО (США, Велика Британія, Німеччина) та Україні виділено ключові відмінності, зокрема брак інтеграції лідерських елементів на базовому рівні.

Запропоновано модель удосконаленої багаторівневої підготовки, яка передбачає упровадження початкових лідерських курсів на етапі базової загальної підготовки.

Ключові слова: Національна гвардія України, сержантський склад, рядовий склад, багаторівнева підготовка, лідерські курси, стандарти НАТО, професійні компетентності, мотиваційні програми, кар'єрне зростання, військова освіта, державна безпека.

Постановка проблеми. На тлі триваючої збройної агресії проти України та в контексті адаптації оборонного сектору до стандартів сучасних армій світу особливого значення набувають якісна підготовка, професійний розвиток і кар'єрне зростання рядового й сержантського складу. Молодша керівна ланка відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування підрозділів, а також в організації повсякденної діяльності та контролю підлеглого особового складу, підтриманні внутрішньої дисципліни й формуванні належного морально-психологічного стану. Молодші командири здійснюють безпосередній контроль за виконанням завдань у підрозділах, що зумовлює їхнє провідне значення у структурі сектора безпеки та оборони.

Закон України «Про Національну гвардію України» 2015 р. визначає, що Національна гвардія є «військовим формуванням з правоохоронними функціями, що входить до системи Міністерства внутрішніх справ України і призначено для виконання завдань із захисту та охорони життя, прав, свобод і законних інтересів громадян, суспільства і держави від кримінальних та інших протиправних посягань, охорони громадської безпеки і порядку та забезпечення громадської безпеки, а також у взаємодії з правоохоронними органами – із забезпечення державної безпеки і захисту державного кордону, припинення терористичної діяльності, діяльності незаконних воєнізованих або збройних формувань (груп), терористичних організацій, організованих груп та злочинних організацій» [1].

Відповідно до цього на особовий склад, зокрема на молодшу командну ланку (рядовий та сержантський склад), покладається великий обсяг функцій – від безпосереднього ведення бойових дій до забезпечення спеціальних функцій, характерних для діяльності Національної гвардії України (НГУ). Це вимагає не лише високого рівня професійної підготовки, але й розвитку лідерських компетентностей, які передбачають уміння приймати нешаблонні рішення у складних умовах, а також психологічну й практичну готовність до дій у кризових чи надзвичайних ситуаціях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку рядового складу, а також формування та професійного становлення майбутніх сержантів знайшла відображення у наукових працях вітчизняних і зарубіжних дослідників. Наукові діячі Д. Вітер та В. Оліферук вивчали питання удосконалення концепції розвитку системи військової освіти України [2], С. Белай, С. Капелюшний здійснили аналіз стану кадрового забезпечення розвитку професійного сержантського і старшинського складу частин та підрозділів Національної гвардії України [3]. Науковці В. Васищев, О. Каплюченко досліджували напрям формування і розвиток лідерських компетентностей молодших командирів у навчальних центрах Національної гвардії України [4]. Дослідник Ю. Черних сформував новий погляд на визначення професійної військової освіти [5]. Учені М. Думенко, Д. Носов, В. Мурашко обґрунтували напрями розвитку та вдосконалення системи комплектування Збройних Сил України рядовим, сержантським складом [6]. Незважаючи на широке коло проблем, що розглядалися у поданих вище працях, реалізація на практиці питань підготовки рядового та сержантського складу НГУ досі потребує удосконалення, оскільки механізми її забезпечення залишаються недостатньо дієвими.

Метою статті є проведення дослідження щодо визначення проблемних питань у системі підготовки рядового та сержантського складу Національної гвардії України й надання обґрунтування

складників моделі вдосконаленої багаторівневої системи підготовки рядового та сержантського складу Національної гвардії України.

Виклад основного матеріалу. Порівняльний аналіз систем підготовки рядового та сержантського складу країн НАТО [7, 8, 9] ґрунтується на спільних засадах, проте кожна з них має власні національні особливості, обумовлені законодавчими, організаційними та культурними чинниками. Спільними для усіх моделей є компетентнісний підхід, практична спрямованість навчання, структура підготовки.

Разом з тим порівняння систем підготовки в країнах НАТО (США, Великій Британії, Німеччині) та Україні виявляє істотні відмінності, зокрема у питанні інтеграції елементів лідерства на початковому етапі. У державах НАТО основи лідерських компетентностей формуються вже під час базової підготовки, тоді як в Україні цей процес здебільшого відкладається на рівень сержантського складу. Такий підхід безпосередньо позначається на ефективності підготовки та рівні мотивації особового складу. У таблиці 1 подано порівняння підготовки сержантського та рядового складу США, Великої Британії, Німеччини, України.

Таблиця 1 – Порівняння підготовки сержантського та рядового складу США, Великої Британії, Німеччини, України

Країна	Рівень	Структура підготовки	Тривалість підготовки	Особливості
США	Рядовий	Базова бойова підготовка. Поглиблена індивідуальна підготовка	10–12 тижнів	Спеціалізація, фізична та моральна підготовки, реалістичне тренування
	Сержантський склад	Базовий курс лідерства (BLC). Курси для старших лідерів підвищеного рівня	4 тижні	Лідерство, тактичне управління, комунікація, командування малими підрозділами
Велика Британія	Рядовий	Фаза 1 – початкове навчання. Фаза 2 – професійне навчання	14 тижнів	Орієнтація на ініціативу, практичність, менторство
	Сержантський склад	Курси молодшого сержантського складу (курс командирів відділень)	6–8 тижнів	Лідерські навички, підготовка до командування секцією
Німеччина	Рядовий	Майданчик для навчання – спеціалізована підготовка	12 тижнів	Базова підготовка + фахова спеціалізація, високий етичний і правовий компоненти
	Сержантський склад	Курс молодшого командира	2–3 місяці	Командування взводом, розвиток комунікативних і адміністративних навичок
Україна	Рядовий	Базова підготовка	4–8 тижнів	Багаторівнева система підготовки
	Сержантський склад	Лідерські курси, підвищення кваліфікації для сержантів	8 тижнів	Перепідготовка, підвищення кваліфікації

У США базова бойова підготовка (Basic Combat Training, BCT) триває 10–12 тижнів і охоплює не лише фізичну та тактичну підготовки, а й елементи лідерства. Зокрема, на завершальному етапі значну увагу приділяють розвитку лідерських навичок, самодисципліни та тактичного мислення. Це дає змогу солдатам отримати початковий досвід управління невеликими групами, ухвалення рішень у стресових умовах та мотивації. Такий підхід сприяє формуванню високомобільного та психологічно стійкого колективу вже з перших етапів служби. Лідерство тут розглядається як базова якість, що розвивається паралельно з основними навичками, готуючи військовослужбовців до можливого просування на сержантські посади через проходження таких курсів, як базовий курс лідерства [7].

Ідентичний фокус на лідерстві спостерігається і у Великій Британії, де 14-тижневий етап початкової підготовки (фаза 1 – початкове навчання) містить елементи лідерства та управління. Програма орієнтована на розвиток ініціативності, практичності та наставництва: новобранці опановують не лише базові військові навички, але й основи комунікації, роботи в команді й етичного лідерства. На першому етапі підготовки солдати розглядаються як потенційні лідери, при цьому основна увага приділяється розвитку характеру та інтелекту. Цей підхід відрізняє навчання від суто технічного вишколу й забезпечує більш плавний і мотивуючий перехід до курсів підготовки молодших командирів (зокрема курсів молодшого сержантського складу) [8].

У Німеччині базова 12-тижнева підготовка поєднує загальновійськову освіту з формуванням професійних компетентностей, приділяючи увагу моральним і правовим нормам. Концепція «внутрішнього лідерства» пронизує весь процес підготовки, сприяючи розвитку критичного мислення, відповідальності та комунікативних навичок. Завдяки такому підходу військовослужбовці Бундесверу здобувають базові лідерські компетентності, що охоплюють управління малими групами, розвиток командної взаємодії та критичне мислення [9].

На противагу цьому, в Україні базова підготовка здійснюється протягом одного-двох місяців (строки підготовки залежать від програм підготовки) та фокусується переважно на загальних військових навичках, таких як тактика, стрілецька підготовка й фізична витривалість, без явної інтеграції лідерських курсів на початковому етапі для виявлення потенційних командирів. Лідерські програми починаються лише на сержантському рівні підготовки протягом двох місяців, що призводить до розриву в розвитку компетентностей. Брак раннього акценту на лідерство знижує мотивацію рядових до кар'єрного зростання, сприяє залишенню на старих посадах і гальмує формування стійкого кадрового резерву. Це відрізняється від моделей НАТО, де лідерство розвивається поступово, забезпечуючи безперервність і сумісність.

Основною метою багаторівневої підготовки є формування компетентного, вмотивованого та здатного до самостійного прийняття рішень молодшого командного складу, а також досягнення ним належного рівня професійної готовності до ефективного виконання функціональних обов'язків відповідно до посадових вимог [10].

У зв'язку з необхідністю підвищення професійної спроможності особового складу для НГУ було розроблено низку професійних стандартів підготовки рядового та сержантського складу. Їхнє упровадження спрямоване на формування висококваліфікованого кадрового резерву, здатного ефективно виконувати службово-бойові завдання у різних умовах.

Навчальна програма реалізується відповідно до розроблених стандартів Головним управлінням НГУ, які поділяються на спеціалізовані програми, створені з урахуванням військово-облікових спеціальностей. Програми спрямовані на формування фахових компетенцій. Водночас вони не повною мірою сприяють розвитку лідерських якостей, умінь управління підрозділом та формуванню командної взаємодії, що є визначальним для професійного становлення майбутніх молодших командирів. На рисунку 1 подано професійні стандарти рядового та сержантського складу НГУ.

ФАХОВІ ПРОФЕСІЙНІ СТАНДАРТИ	
«Бойовий медик»	«Контролер (особливо важливі державні об'єкти)»
«Інструктор з фізичної підготовки і спорту (військова служба)»	«Навідник (кулеметник) бронетранспортера»
«Кінолог»	«Навідник-оператор (кулеметник) бронетранспортера»
«Механік-водій (водій) бронетранспортера»	«Сапер (розмінування)»
СЕРЖАНТСЬКІ ПРОФЕСІЙНІ СТАНДАРТИ	
«Головний сержант»	«Інструктор (військова служба)»
«Командир відділення (військова служба)»	«Сержант з матеріального забезпечення»

Рисунок 1 – Професійні стандарти підготовки Національної гвардії України

Навчальний центр НГУ виступає головною установою для військово-професійної підготовки рядового та молодшого керівного складу, які служать за контрактом. Він забезпечує навчання за робітничими професіями та військово-обліковими спеціальностями, орієнтованими на поточні вимоги НГУ. Крім цього, центр має можливість проводити професійне (професійно-технічне) навчання за робітничими спеціальностями та військово-обліковими напрямками не тільки для власних потреб НГУ, але й для інших військових формувань та правоохоронних органів, утворених відповідно до законодавства України.

Багаторівнева система професійної підготовки рядового та сержантського складу НГУ функціонує як цілісна структура, спрямована на поетапне здобуття умінь і знань, необхідних для виконання службових обов'язків. Система охоплює базову, спеціалізовану та фахову підготовки, реалізовані через курси різного рівня складності, що забезпечують безперервність професійного розвитку. Військовослужбовці, які успішно завершують навчання у навчальних центрах НГУ, отримують відповідні посвідчення і повертаються до своїх підрозділів для подальшої служби [11].

Однак, незважаючи на функціонування наявної системи підготовки, багато з тих, хто проходить навчання, не виявляють бажання обіймати сержантські посади чи рухатися далі кар'єрними сходами. Після повернення до своїх підрозділів військовослужбовці часто залишаються на попередніх посадах без подальшого просування або навіть звільняються. Така ситуація зумовлена браком початкових курсів лідерства на базовому рівні, які б формували необхідні управлінські навички, мотивацію та орієнтацію на розвиток. Додатковими стримувальними чинниками є обмежена видимість кар'єрних перспектив і недостатня підтримка на етапі переходу до вищих посад.

Унаслідок цього потенціал системи підготовки не реалізується повною мірою: особовий склад отримує достатній рівень фахових знань і навичок, проте немає належного системного підходу до питання формування управлінських та лідерських якостей. Це знижує спроможність системи виявляти та розвивати потенційних лідерів на базовому рівні, обмежує можливості їхнього кар'єрного просування та ускладнює підготовку майбутніх сержантів як ключової ланки.

З урахуванням досвіду країн НАТО та розвитку НГУ було сформовано систему підготовки, яка передбачає запровадження лідерських курсів на базовому рівні як фундаментальної основи для професійного становлення майбутніх сержантів. Запровадження такої системи спрямоване на розвиток лідерських компетентностей, забезпечення належних умов для подальшого професійного та кар'єрного зростання, а також створення передумов для перспективного просування на офіцерські посади.

Модель удосконаленої багаторівневої підготовки рядового та сержантського складу НГУ передбачає запровадження початкових лідерських курсів уже на базовому рівні як фундаментальної основи для майбутніх молодших командирів. Вона акцентує увагу на розвитку лідерських якостей та створює умови для подальшого професійного й кар'єрного зростання. Метою запровадження початкового курсу лідерства на етапі базової загальної підготовки (БЗВП) є формування уваги майбутніх військовослужбовців до кар'єрних перспектив. Курс спрямований на розвиток критичного мислення, психологічної стійкості та лідерських якостей, необхідних для управління підлеглим особовим складом. Після завершення БЗВП військовослужбовці проходять комплексну перевірку, що містить практичні вправи, теоретичні тести та оцінку лідерських якостей (складання заліків) для підтвердження набутих компетентностей. За результатами складання заліків військовослужбовцю надається сертифікат, що засвідчує рівень його компетентності та може бути використаний як рекомендація під час подальшого призначення на посаду молодшого командира. Посилення практичного складника лідерських курсів має стати одним із ключових напрямів удосконалення системи підготовки військовослужбовців. На рисунку 2 зображено модель удосконаленої багаторівневої системи підготовки.

містити як матеріальні стимули (фінансове заохочення, премії за успішне проходження курсів), так і нематеріальні механізми мотивації, зокрема: чітке інформування військовослужбовців про можливості кар'єрного зростання, формування прозорої системи просування по службі. Важливо також популяризувати позитивний досвід та історії досягнень сержантів, які пройшли шлях від базового рівня до вищих сержантських і офіцерських посад, оскільки такі приклади підвищують рівень мотивації, сформують відчуття досяжності кар'єрних цілей та сприятимуть зростанню і престижності служби в цілому.

Висновки

Удосконалення системи підготовки рядового та сержантського складу Національної гвардії України є головною умовою забезпечення ефективності діяльності підрозділів, підвищення професійної спроможності особового складу та створення перспектив для кар'єрного зростання. Порівняння з досвідом країн НАТО (США, Великої Британії, Німеччини) показує, що інтеграція елементів лідерства на початковому етапі служби сприяє ранньому виявленню і розвитку потенційних командирів, формуванню відповідальності та мотивації військовослужбовців. Цей підхід відповідає принципам, які застосовуються у військових структурах НАТО, і сприяє адаптації системи підготовки молодших командирів Національної гвардії України до міжнародних стандартів.

Отже, удосконалена модель багаторівневої підготовки здатна забезпечити формування стійкого кадрового резерву Національної гвардії України, підвищити ефективність виконання службово-бойових завдань. Запропонована модель удосконалення системи підготовки молодших командирів Національної гвардії України через інтеграцію початкових лідерських курсів на етапі базової загальної підготовки є особливо важливою для підвищення ефективності та професійності військовослужбовців. Вона не лише формує фундаментальні лідерські компетентності, як-от критичне мислення, психологічна стійкість та навички управління, але й забезпечує комплексну перевірку знань через практичні завдання, тести й оцінку, з видачею сертифікатів. Посилення практичного складника курсів за участі досвідчених інструкторів та впровадження мотиваційних програм – як матеріальних, так і нематеріальних – сприяє формуванню стабільного кадрового резерву, підвищенню мотивації і престижності служби, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на подальший розвиток рядового сержантського складу.

Подальші дослідження будуть зосереджені на вдосконаленні системи з урахуванням лідерських курсів, що сприятиме загальному підвищенню професійної спроможності, формуванню кадрового потенціалу та перспективам просування сержантського складу на офіцерські посади.

Перелік джерел посилання

1. Про Національну гвардію України : Закон України від 13.03.2014 р. № 876-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/876-18#Text> (дата звернення: 28.08.2025).
2. Вітер Д., Оліферук В. Концепція розвитку системи військової освіти України. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України*. Київ : НУОУ, 2022. № 2 (44). С. 5–11. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2021-44/29-42>.
3. Белай С., Капелюшний С. Аналіз стану кадрового забезпечення розвитку професійного сержантського і старшинського складу частин та підрозділів Національної гвардії України. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Державне управління*. 2020. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32453/governance.vi2.114>.
4. Васищев В., Каплученко О. Формування і розвиток лідерських компетентностей молодших командирів у навчальних центрах Національної гвардії України. *Чесць і закон*. 2025. № 1 (92). С. 60–67. DOI: <https://doi.org/10.33405/2078-7480/2025/1/92/331986>.
5. Черних Ю. Професійна військова освіта: новий погляд на визначення. *Військова освіта*. 2023. № 2 (48). С. 281–287. URL: <http://znp-vo.nuou.org.ua/article/view/294863> (дата звернення: 01.09.2025).
6. Думенко М., Носов Д., Мурашко В. Обґрунтування напрямків розвитку та вдосконалення системи комплектування Збройних Сил України рядовим, сержантським складом. *Social Development and Security*. 2020. Т. 10. № 1. С. 113–127. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2020.10.1.13>.
7. U.S. Army Training and Doctrine Command. Basic Combat Training та Advanced Individual Training. URL: <https://surl.lt/mbcepk> (Accessed: 07.08.2025).
8. British Army. Phase 1 Initial Training, Soldier Training. URL: <https://surl.li/manirv> (Accessed: 18.07.2025).
9. Bundeswehr. Allgemeine Grundausbildung. Karriere und Ausbildung. URL: <https://surl.li/tmrsjl>

(Accessed: 28.08.2025).

10. Національний університет оборони України. Курс лідерства сержантського (старшинського) складу. URL: <https://surl.li/frydig> (дата звернення: 27.08.2025).

11. Про схвалення Концепції розвитку Національної гвардії на період до 2020 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.02.2017 р. № 100-р. URL: <https://surl.li/zljrix> (дата звернення: 28.08.2025).

Стаття надійшла до редакції 30.08.2025

UDC 378.14

I. Buriak

MODEL OF AN IMPROVED MULTI-LEVEL TRAINING SYSTEM FOR ENLISTED AND SERGEANT PERSONNEL OF THE NATIONAL GUARD OF UKRAINE

The problem of improving the training system for enlisted and sergeants of the National Guard of Ukraine in conditions of armed aggression and adaptation to international standards is considered. It has been established that improving the training system for enlisted personnel and sergeants of the National Guard of Ukraine is a key condition for ensuring the effectiveness of units, enhancing the professional capabilities of personnel, and creating prospects for career growth. A comparison with the experience of NATO countries (the United States, Great Britain, Germany) shows that the integration of leadership elements at the initial stage of service contributes to the early identification and development of potential commanders, the formation of responsibility and motivation among military personnel. This approach is consistent with the principles applied in NATO military structures and contributes to the adaptation of the training system for junior commanders of the National Guard of Ukraine to international standards.

It has been proven that the improved model of multi-level training can ensure the formation of a stable personnel reserve for the National Guard of Ukraine and increase the effectiveness of combat missions. The proposed model for improving the training system for junior commanders of the National Guard of Ukraine through the integration of initial leadership courses at the basic general training stage is particularly important for increasing the effectiveness and professionalism of military personnel. It not only develops fundamental leadership competencies, such as critical thinking, psychological resilience, and management skills, but also provides comprehensive testing of knowledge through practical tasks, tests, and assessment with the issuance of certificates. Strengthening the practical component of courses with the participation of experienced instructors and the introduction of motivational programs—both material and non-material—contributes to the formation of a stable personnel reserve, increased motivation, and the prestige of service, which ultimately has a positive impact on the further development of the enlisted and sergeants.

Further research will focus on improving the system, taking into account leadership courses, which will contribute to an overall increase in professional capacity, the formation of human resources potential, and prospects for the promotion of sergeants to officer positions.

Keywords: *National Guard of Ukraine, sergeants, enlisted personnel, multi-level training, leadership courses, NATO standards, professional competencies, motivational programs, career growth, military education, national security.*

Буряк Ігор Олександрович – ад'юнкт, Національна академія Національної гвардії України
<https://orcid.org/0009-0008-9533-7445>