

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

КОВАЛЬ Олександр Васильович

УДК 35: 355.55: 159.923

ДИСЕРТАЦІЯ
ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ
В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Спеціальність 25.00.02 – механізми державного управління

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ О.В. Коваль

Науковий керівник: доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій Новаченко Т.В.

Київ 2023

АНОТАЦІЯ

Коваль О. В. Державна кадрова політика у Збройних Силах України в умовах сучасних викликів. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, Київ, 2023.

У дисертаційному дослідженні запропоновано розв'язання актуальної проблеми, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад державної кадрової політики у Збройних Силах України в умовах сучасних викликів та визначенні її особливостей і концептуальних перспектив розвитку.

Досягнення визначеної мети зумовило необхідність вирішення низки завдань, зокрема: дисертаційна робота виконана на основі аналізу множинних джерел з використанням комплексу методів збору та інтерпретації емпіричного матеріалу. З'ясовано, що державна кадрова політика у Збройних Силах України досліджується в широкому спектрі проблем. Підтверджено, що Збройні Сили України є специфічним соціальним інститутом держави, який, реалізуючи свою головну функцію оборони України, забезпечує захист її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності згідно з демократичною, соціально-політичною спрямованістю української влади, що перебуває під цивільним контролем, обумовлюючись конституцією та відповідними законами.

Встановлено та надано характеристики динаміці й етапам становлення та розвитку Збройних Сил незалежної України. Засвідчено, що спільними ціннісними орієнтирами для країн-членів НАТО є демократія, індивідуальні свободи, верховенство права, мирне розв'язання суперечок та конфліктів, а також підтримка цих цінностей в усьому Північноатлантичному альянсі. Особливостями державної кадрової політики у Збройних Силах України постають такі: упровадження стандартів НАТО, що співвідносяться з кадровим менеджментом та визначають цілі щодо партнерства в цьому процесі; демократичний потенціал, що реалізується

насамперед у процесі цивільного контролю, однією з форм якого є створення Громадських Рад, та багатосуб'єктність державної кадрової політики в умовах війни – взаємодія різних родів військ Збройних Сил України і батальйонів територіальної оборони.

Визначено, що концептуальні перспективи «нової» державної кадрової політики у Збройних Силах України ґрунтуються на інноваційній складовій, гуманістичний контекст якої дав підстави визначити механізми її реалізації – морально-ціннісний механізм кар'єрного зростання військового лідерства та інституційний механізм безперервного розвитку військовослужбовців.

Доведено, що результатом «нової» державної кадрової політики постає безперервний розвиток і саморозвиток сучасної генерації військовослужбовців. Підготовка кадрів для Збройних Сил України здійснюється в системі багаторівневого навчання військових фахівців в Україні. Разом із тим в умовах війни навчання та перепідготовка українських військовослужбовців відбувається і за кордоном. Розроблено рекомендації щодо розвитку державної кадрової політики у Збройних Силах України – Міністерству оборони України його та структурним підрозділам, Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України, Департаменту гуманітарного забезпечення Міністерства оборони України та ін.

Ключові слова: державна кадрова політика, державна кадрова політика у Збройних Сил України, державне управління у воєнній сфері, кадрове забезпечення сектору безпеки і оборони, модернізація, інновація, морально-ціннісний механізм, військове лідерство, інституційний механізм, військова освіта, безперервний розвиток військовослужбовців.

ABSTRACT

Koval O. V. State personnel policy in the Armed Forces of Ukraine in the conditions of modern challenges. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

This dissertation is for obtaining Degree of Candidate of Science in Public Administration, in the specialty 25.00.02 – Mechanisms of Public Administration. State University of Information and Communication Technologies, Kyiv, 2023.

The dissertation research is proposed a solution to the current problem, which consists in substantiating the theoretical and methodological foundations of the state personnel policy in the Armed Forces of Ukraine in the conditions of modern challenges and determining its features and conceptual development prospects.

The achievement of this goal necessitated the solution of a number of tasks, in particular: the dissertation was carried out on the basis of an analysis of multiple sources using a complex of methods for collecting and interpreting empirical material. It has been determined that the state personnel policy in the Armed Forces of Ukraine is studied in a wide range of problems.

It has been confirmed that the Armed Forces of Ukraine are a specific social institution of the state, which implementing its main function of the defence of Ukraine, ensures the protection of its sovereignty, territorial integrity and inviolability in accordance with the democratic, socio-political orientation of the Ukrainian government, which is under civilian control, conditioned by the constitution and relevant laws.

Seven stages of the dynamics of the formation and development of the Armed Forces of independent Ukraine are determined and given them their essential characteristics. It has been proven that common value guidelines for NATO are democracy, individual freedoms, rule of law, peaceful resolution of disputes and conflicts, as well as support of these values throughout the North Atlantic Alliance. The peculiarities of the state personnel policy in the Armed Forces of Ukraine are the following: implementation of NATO standards that correlate with personnel management and define the goals of

partnership in this process; democratic potential, which is realized primarily in the process of civil control, one of the forms of which is the creation of Public Councils and the multi-subject state personnel policy in conditions of war – the interaction of soldiers of various types of the Armed Forces of Ukraine, territorial defence, municipal guard, etc.

It has been determined that the conceptual perspectives of the «new» state personnel policy in the Armed Forces of Ukraine are based on an innovative component, the humanistic context of which allowed to determine the mechanisms of its implementation – the motivational and value mechanism and the mechanism of «internal modernization» of military leadership. It has been proven that the result of the «new» state personnel policy is the continuous development and self-development of the modern generation of servicemen and military leadership. Training of personnel for the Armed Forces of Ukraine is carried out in the system of multi-level training of military specialists in Ukraine. At the same time, in the conditions of war, training and retraining of Ukrainian servicemen take place abroad. Recommendations have been developed for the Supreme Council of Ukraine, the Ministry of Defence of Ukraine and structural subdivisions of the Ministry of Defence of Ukraine, the Department of Personnel Policy of the Ministry of Defence of Ukraine, etc. regarding the development of the state personnel policy in the Armed Forces of Ukraine.

Keywords: state personnel policy, state personnel policy in the Armed Forces, public administration in the military sphere, staffing of the security and defense sector, modernization, innovation, military leadership, moral and value mechanism, institutional mechanism, military education, continuous development of military personnel.

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ

СБОУ	– Сектор безпеки та оборони України
АТО	– антитерористична операція
ООС	– операції Об'єднаних сил
ЗСУ	– Збройні Сили України
ГШ ЗСУ	– Генеральний штаб Збройних Сил України
МОУ	– Міністерство оборони України
СВ ЗСУ	– Сухопутні війська Збройних Сил України
ПС	– Повітряні сили
ВМС	– Військово-Морські сили
ТРО	– територіальна оборона
ОВТ	– озброєння та військова техніка
ГУП	– Головне управління персоналу
ТЦК	– Територіальний центр комплектування
ВВНЗ	– вищі військово навчальні заклади
ВНП ВНЗ	– військовий навчальний підрозділ вищого навчального закладу
ДУІКТ	– Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
ІАС	– інформаційно-аналітичні системи
СКМ	– система кадрового менеджменту
СКЗ	– системи кадрового забезпечення
ВОС	– військово облікова спеціальність
КЦ ЗСУ	– кадровий центр Збройних Сил України
НАТО	– Організація Північноатлантичного Договору
ЗС	– збройні сили
ОВУ	– органи військового управління
НПЗ	– нормативно-правове забезпечення
ВВП	– валовий внутрішній продукт
ТР	– тактичний рівень
ОР	– оперативний рівень

СР	– стратегічний рівень
ЦОВВ	– центральні органи виконавчої влади
ПКС	– провідні країни світу
БВП	– базова військова підготовка
ППВ	– професійний та психофізіологічний відбір
МО	– Міністерство оборони
США	– Сполучені Штати Америки
СЗП	– система збалансованих показників

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові статті, опубліковані у фахових виданнях України

1. Коваль О. В. Кадровий менеджмент на сучасному етапі реформування та розвитку Збройних Сил України. *Теорія та практика державного управління*. 2012. Вип. 4 (39). С. 428–436. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2012_4_62
2. Коваль О. В. Кадровий менеджмент централізованого типу як система підвищення якості кадрового потенціалу Збройних Сил України. *Державне будівництво*. 2012. № 1. С. 1–12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_1_26
3. Коваль О. В. Взаємозв'язки державної та військової кадрової політики як кадрового менеджменту на державному рівні у воєнній сфері. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2017. Вип. 2. С. 123–146. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2017_2_10
4. Коваль О. В. Проблеми управління кар'єрою військовослужбовців Збройних Сил України в мирний час й особливий період та шляхи їх вирішення. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. Вип. 4 (72). С. 101–110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2017_4_18
5. Коваль О. В. Проблеми формування та функціонування центрів комплектування та соціальної підтримки й шляхи їх вирішення. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 4. С. 102–111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2017_4_13
6. Коваль О. Удосконалення державної кадрової політики в Збройних Силах України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. Вип. 4. С. 163–173. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2017_4_24
7. Коваль О. В. Інноваційний механізм взаємодії державної та військової кадрової політики як засіб регулювання кадрових процесів у воєнній сфері. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. 2020. Вип. 1 (12). С. 656–673. URL: <file:///Users/polzovatel/Downloads/journalok%20.pdf> (дата звернення: 22.01.2023).
8. Коваль О. В. Основні напрями вдосконалення державної кадрової політики в Збройних Силах України завдяки впровадженню та розвитку автоматизованих

суспільних реформ: європейський досвід для України : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Київ, 25 квіт. 2013 р.). Київ, 2013. Т. 1. С. 67–70.

15. Коваль О. В. Кадрова політики сектору безпеки та оборони: правовий аспект. *Сектор безпеки і оборони України на захисті національних інтересів: актуальні проблеми та завдання в умовах воєнного стану* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 24 листоп. 2022 р.). Хмельницький, 2022. С. 158–160.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	13
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ	22
1.1. Науковий дискурс щодо державної кадрової політики у Збройних силах України	22
1.2. Збройні сили як специфічний соціальний інститут незалежної України: динаміка становлення та розвитку.....	36
1.3. Методологічні засади дослідження державної кадрової політики у Збройних Силах України.....	54
Висновки до першого розділу	63
РОЗДІЛ II СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ВІТЧИЗНЯНІ РЕАЛІЇ.....	65
2.1. Досвід функціонування системи кадрової політики в країнах- членах блоку НАТО	65
2.2. Сучасна парадигма державної кадрової політики у Збройних Силах України	77
2.3. Багатосуб'єктність Збройних Сил України в умовах війни, як демократичний потенціал державної кадрової політики	100
Висновки до другого розділу	109
РОЗДІЛ III КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПЕРСПЕКТИВИ «НОВОЇ» ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ В СУЧАСНІЙ ВОЄННО-ПОЛІТИЧНІЙ РЕАЛЬНОСТІ	113
3.1. Інноваційна складова державної кадрової політики у Збройних Силах України	113
3.2. Морально-ціннісний механізм кар'єрного зростання військового лідерства	122

3.3. Інституційний механізм безперервного розвитку

військовослужбовців	140
Висновки до третього розділу	152
ВИСНОВКИ.....	154
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	160
ДОДАТКИ.....	188

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний розвиток Української держави характеризується трансформацією всіх соціальних інститутів, зокрема й органів державної влади та Українського війська. Однак ці зміни, супроводжуючись постійними суспільними викликами, здійснювалися нелегко і в мирний час, а наразі надзвичайно складно, оскільки відбуваються у процесі боротьби із зовнішнім ворогом – російською федерацією, яка розв'язала повномасштабну війну на території нашої держави. Военна ескалація призвела до виклику, який постав перед країною в усіх сферах життєдіяльності, зокрема і щодо професійної підготовки військовослужбовців. Тож перед Департаментом кадрової політики Міністерства оборони України, Головним управлінням персоналу Генерального штабу Збройних Сил України, що безпосередньо взаємодіє з військовослужбовцями, постає вимога щодо вироблення та реалізації нової державної кадрової політики у Збройних Силах України, яка підтримує їх мотивацію, уособлюючи патріотизм та демократичні цінності.

Відповідно теорія та практика публічного управління потребує вироблення такої наукової парадигми, яка, базуючись на сучасних концептуально-стратегічних документах, посилює інституційну спроможність державної кадрової політики у Збройних Силах України. Підґрунтям окресленого постає науково-методологічний супровід розвитку основних напрямів та механізмів державної кадрової політики у Збройних Силах України, що створюють умови для якісного комплектування військових частин підготовленим та вмотивованим персоналом, спроможним ефективно виконувати завдання за призначенням.

Підґрунтям окресленого контексту реформування і розвитку державної кадрової політики у Збройних Силах України постає низка сучасних концептуально-стратегічних документів зокрема: «Стратегія національної безпеки України» (2020), «Стратегія воєнної безпеки України» (2021), що слугують основою для планування і реалізації державної політики у сфері національної безпеки. Наказ Міністерства оборони України «Про затвердження основних

напрямів розвитку військової кадрової політики у Міністерстві оборони України на період до 2025 року» (2021); «Концепція військової кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2025 року», метою яких визначається науково-методичний супровід розвитку основних напрямів військової кадрової політики у Міністерстві оборони України та створення умов для гарантованого й якісного комплектування, підготовленим та вмотивованим персоналом, спроможним ефективно виконувати завдання за призначенням.

Теоретичними засадами дисертаційного дослідження є науковий доробок зарубіжних і вітчизняних учених, які аналізували питання управлінських, правових, соціальних та інших аспектів державної кадрової політики, а також обґрунтовували шляхи вдосконалення її механізмів, визначаючи основні напрями роботи з персоналом, їх форми та методи. Більшість наукових праць з питань державної кадрової політики пов'язані з розглядом державної служби та кадрових процесів у сфері публічного управління. У роботах О. Банчук-Петросової, М. Білинської, О. Боровського, К. Ващенко, О. Воронька, Н. Гончарук, Ю. Конотопцевої, Ю. Ковбасюка, Н. Липовської, В. Мартиненка, В. Малиновського, Р. Науменко, Т. Новаченко, В. Олуйка, О. Пархоменко-Куцевіл, А. Рачинського, О. Рижих, О. Руденко, С. Серьогіна, В. Сороко, І. Сурай, Ю. Сурміна, В. Чмиги, В. Щегорцова, В. Яцуби та ін. відображено теоретико-методологічні засади формування та реалізації різних аспектів державної кадрової політики – студіюванню понятійно-категоріального апарату, питанням становлення та розвитку керівництва органів державної влади, кадрового потенціалу державної служби України, стратегічного управління персоналом тощо. Такими вченими, як О. Амосов, В. Артюх, О. Боков, Ю. Гусак, О. Дегтяр, І. Кушніренко, І. Романченко, М. Санд, П. Шуляк, О. Яцино та ін., особлива увага приділяється проблемам людських ресурсів та формування людського капіталу. Різноманітні аспекти проведення кадрової політики та впровадження кадрового менеджменту в комерційних структурах розглядали В. Артюх, Є. Толлок, І. Ващенко, А. Дудар, Г. Дмитренко, В. Андрушко, Ю. Комар, С. Комар, В. Савченко, А. Майкл та ін.

У межах вітчизняної науки державного управління проблематика державної кадрової політики у Збройних Силах України поповнилася значною кількістю публікацій, у яких такі автори, як О. Боровський, Л. Бурлачук, Д. Варнавська, В. Галієв, В. Гошовська, Ю. Гусак, С. Гнезділов, В. Жаховський, О. Ільяшов, С. Корольов, І. Романов, М. Рибак, Ф. Саганюк, А. Семенченко, О. Сивак, С. Сидоров, В. Смолянюк, І. Фурман, О. Устименко та ін. представляють результати своїх розвідок щодо розв'язання термінологічних проблем у визначенні понять «державна кадрова політика» та «державна військова кадрова політика»; трансформації форм та способів ведення бойових дій; інформаційних війн і боротьби з міжнародним тероризмом та функціональної оптимізації структури Збройних Сил України; механізмів удосконалення державної кадрової політики у Збройних Силах України, а також соціально-психологічних та етичних аспектів військової кадрової політики, соціального статусу та соціального захисту військовослужбовців Збройних Сил України.

У сучасному вітчизняному науковому дискурсі питанням подальшого розвитку кадрової політики у Збройних Силах України та механізмам державного управління щодо їх реформування приділяється увага вивченню таких аспектів: системі управління людськими ресурсами – В. Базарний, І. Половінкін, А. Медвідь; визначенню уніфікованих механізмів державного управління реформуванням Збройних Сил України в умовах трансформаційного суспільства – С. Полторак; змінам у підходах до формування кадрової політики як складової оборонного менеджменту – О. Білецький, О. Дороніна; обґрунтуванню концептуальних напрямів удосконалення організаційно-економічного механізму державного регулювання соціального забезпечення Збройних Сил України Р. Мазовецький та ін.

Однак, попри те, що науковцями напрацьовано вагомий доробок щодо державної кадрової політики у Збройних Силах України, недостатнім залишається передбачення механізмів державної кадрової політики у контексті сучасних викликів. Це зумовило необхідність розробки власних теоретичних,

методологічних та прикладних аспектів щодо визначення механізмів нової державної кадрової політики у Збройних Силах України.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема дисертаційного дослідження є складовою плану науково-дослідної та дослідно-конструкторської роботи Державного університету телекомунікацій у межах теми «Теоретико-прикладні аспекти розвитку цифрової держави в Україні» (ДР № 0123U102733). Особистий внесок здобувача полягає в розробці пропозицій щодо розвитку питань управління персоналом у Збройних Силах України в умовах цифровізації.

Мета і завдання дослідження. *Метою* дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад державної кадрової політики у Збройних Силах України в умовах сучасних викликів та визначення її особливостей і концептуальних перспектив розвитку.

Відповідно до мети було поставлено такі *завдання*:

- здійснити аналіз стану розробленості державної кадрової політики та її понятійно-категоріального апарату;
- установити та охарактеризувати динаміку й етапи становлення та розвитку Збройних Сил незалежної України як специфічного соціального інституту;
- обґрунтувати застосування визначених методологічних засад дослідження державної кадрової політики у Збройних Силах України;
- проаналізувати та узагальнити досвід функціонування системи кадрової політики в країнах-членах блоку НАТО;
- розглянути сучасний стан та визначити особливості державної кадрової політики у Збройних Силах України;
- визначити підґрунтя концептуальних перспектив «нової» державної політики у Збройних Силах України;
- розробити рекомендації щодо розвитку державної кадрової політики у Збройних Силах України.

Об'єкт дослідження – Збройні Сили України.

Предмет дослідження – державна кадрова політика у Збройних Силах України в умовах сучасних викликів.

Методи дослідження. Для реалізації мети та вирішення поставлених завдань дисертаційної роботи використовувався комплекс методів та підходів, зокрема:

- системний підхід, що дав змогу розглянути державну кадрову політику у Збройних Силах України як стратегію держави щодо формування й раціонального використання військового кадрового потенціалу в контексті цілісної множини її елементів, сукупності відношень і взаємозв'язків;

- діалектичний підхід, застосування якого значною мірою детермінує проблемне поле й одержані результати дослідження;

- міждисциплінарний та полідисциплінарний підходи на перетині науки з державного управління, філософських, політичних, психологічних, соціальних, військових наук для аналізу понятійно-категоріального апарату дослідження; надання характеристики етапам становлення й розвитку Збройних Сил як специфічного соціального інституту незалежної України; визначення поняття «нова державна кадрова політика у Збройних Силах України» та механізмів її реалізації;

- історичний підхід – для визначення динаміки етапів становлення й розвитку Збройних Сил незалежної України та їх характеристик;

- ціннісний (аксіологічний) підхід – для вирішення завдань «нової» державної кадрової політики у Збройних Силах України в контексті людиноцентричності.

З-поміж застосованого комплексу методів окреслимо такі:

- формально-правовий метод постав основою для дослідження організаційно-правового механізму державної кадрової політики у Збройних Силах України в умовах сучасних викликів, а також упровадження стандартів НАТО в їх структуру та кадровий потенціал;

- метод збору, аналізу та синтезу інформації застосовано для вивчення сучасної парадигми державної кадрової політики у Збройних Силах України; зарубіжного досвіду функціонування системи кадрової політики у країнах-членах

НАТО; визначення основних напрямів підвищення ефективності системи кадрового менеджменту у Збройних Силах України;

– метод структурно-функціонального аналізу – для вивчення багатосуб'єктності Збройних Сил України в умовах війни як демократичного потенціалу державної кадрової політики;

– акмеологічний метод використано для аналізу досягнення військового лідерства – вершини професійності, стабільності високих результатів служби, надійності тощо;

– метод абстрагування, прогнозування та моделювання – для розробки концептуальних перспектив «нової» державної кадрової політики у Збройних Силах України;

– метод диференційованого пілотного дослідження застосовано для визначення значущих професійно-особистісних цінностей (якостей) військовослужбовців.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що в дисертації:

уперше визначається багатосуб'єктність Збройних Сил України, яка полягає в тому, що в умовах війни, крім основних видів військ, сформувався їх наймолодший вид – територіальна оборона, солідарність яких спричиняє практичну реалізацію сучасних ідей, вимог, принципів, цінностей у військовому лідерстві та безперервному розвитку військовослужбовців – офіцерів, сержантів, старшин, рядових та добровольців батальйонів територіальної оборони, що окреслює концептуальні перспективи «нової» державної кадрової політики у Збройних Силах України, в контексті вимог щодо її гуманізації в нормативній, політичній, організаційній, особистісній та морально-ціннісній площинах;

удосконалено:

– підходи до вивчення стандартів та досвіду Північноатлантичного альянсу щодо функціонування системи кадрової політики та їх адаптації до державної кадрової політики у Збройних Силах України, стрижнем яких постає людиноцентричність та досягнення балансу інтересів між державою та її громадянами;

– методологічні засади дослідження державної кадрової політики у Збройних Силах України шляхом обґрунтування доцільності застосування системи методів, зокрема й психологічних, які спрямовують до цілісного розуміння й усвідомлення впливу професійних та особистісних цінностей (якостей) у професійній діяльності військовослужбовців, а саме: метод диференційованого пілотного дослідження;

– розуміння щодо суб'єктності державної кадрової політики у Збройних Силах України в умовах війни, коли суб'єктами виступають як уповноважені державою органи та їх керівництво, так і командири різних ступенів військових звань, які практично керують реалізацією оборони України, захисту її суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності;

набули подальшого розвитку:

– взаємообумовленість державної кадрової політики та державної кадрової політики у Збройних Силах України як специфічного соціального інституту, який через систему кадрового менеджменту у військовій сфері й сукупності заходів, механізмів та інструментів створює належні умови для формування і розвитку сучасної генерації військовослужбовців;

– періодизація генезису Збройних Сил незалежної України шляхом визначення динаміки її семи етапів та надання їм сутнісних характеристик, що дало підстави констатувати ось що: у процесі реалізації державної кадрової політики у Збройних Силах України відповідно до сучасних викликів поєднуються два взаємообумовлені компоненти – зовнішній – змінність структури Української армії та внутрішній – розвиток людських ресурсів як кадрового потенціалу, який наповнює ці структури;

– поняття «державна кадрова політика» шляхом надання визначення поняттю «нова державна кадрова політика у Збройних Силах України» як стратегічного державно-управлінського ресурсу та засобу раціонального використання військового кадрового потенціалу щодо вирішення завдань оборони держави, який базується на реалізації нормативно-правових документів та сукупності сучасних демократичних і людиноцентристських правил, норм,

уявлень, принципів та цінностей, що спрямовані на військовослужбовця, його безперервний розвиток і професіоналізацію у військовій сфері.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування наукових положень, обґрунтувань та висновків у практичній діяльності Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України та Головного управління персоналу Генерального штабу Збройних Сил України у процесі формування та реалізації державної кадрової політики у Збройних Силах України. Теоретичні положення, наукові результати та пропозиції дисертаційного дослідження впроваджено в роботу Головного управління персоналу Генерального штабу Збройних Сил України (акт про реалізацію від 30.08.2021). Практичні рекомендації дисертаційного дослідження враховані спеціалістами «СОФТЛАЙН ІТ» (акт про реалізацію від 30.08.2021) при формуванні стратегічних напрямів із визначення функціональних задач інформаційно-аналітичних систем із автоматизації процесів обліку персоналу Збройних Сил України. Результати дисертаційного дослідження було використано в навчальному процесі Державного університету телекомунікацій, Інституту захисту інформації на кафедрі публічного управління та адміністрування в процесі підготовки здобувачів освітніх рівнів «Бакалавр» та «Магістр» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», під час проведення лекційних і практичних занять дисциплін «Публічне управління», «Публічне управління й євроінтеграційні процеси», «Управління органами публічної влади (державними підприємствами, установами та організаціями)», «Соціальна та гуманітарна політика» (акт про використання від 30.12.2022).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є завершеною самостійною науковою працею. Основні теоретичні положення і розробки та наукові результати, що винесені на захист, ґрунтуються на особистих дослідженнях автора. У дисертаційному дослідженні з публікацій, підготовлених у співавторстві, використовувалися лише матеріали, що належать дисертанту. Внесок дисертанта в наукові праці, опубліковані у співавторстві, зазначено в списку джерел за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення й результати дисертаційного дослідження доповідались і обговорювалися на науково-практичних конференціях, конгресах, зокрема: XII Міжнародному науковому конгресі «Державне управління та місцеве самоврядування» (Харків, 2012); Всеукраїнській науково-практичній конференції за міжнародною участю «Стратегія державної кадрової політики – основа модернізації країни» (Київ, 2012); Щорічній Всеукраїнській науково-практичній конференції за міжнародною участю «Реалізація державно-управлінських та суспільних реформ: європейський досвід для України» (Київ, 2013); Міжнародній науково-практичній конференції: «Сектор безпеки і оборони України на захисті національних інтересів: актуальні проблеми та завдання в умовах воєнного стану» (Хмельницький, 2022 НАДПрСл, онлайн-режим).

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи опубліковано в 15 наукових працях, зокрема в дев'яти статтях у наукових фахових виданнях, у двох статтях у зарубіжних виданнях, у чотирьох тезах конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації – 195 сторінок. Обсяг основного тексту становить 148 сторінок. Список використаних джерел включає 258 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

1.1. Науковий дискурс щодо державної кадрової політики в Збройних Силах України

Державна кадрова політика належить до найважливіших, найскладніших багатоаспектних явищ управлінського та політичного сегмента суспільства й держави. Відповідно загальнополітичний курс держави позначається певним чином на формуванні та розвитку державної кадрової політики.

Як відомо, політика (грец. *politike* – суспільні й державні справи, мистецтво керувати державою) – це діяльність людей, що спрямована на реалізацію особистісних і групових інтересів та цінностей щодо влаштування соціального світу. Загальноновживане розуміння поняття «політика» містить у собі три взаємозалежні значення, зокрема:

1. Політичні відносини між суб'єктами політики як питання про владу й механізми політичного процесу.

2. Категорія «політика» вживається як позначення раціонального напрямку дії чи бездіяльності політичного актора для досягнення певної мети.

3. Визначає систему інститутів як організацію форм вираження інтересів і цінностей.

У процесі свого становлення та розвитку політика набула набору функцій, що властиві тільки цій сфері діяльності людства. Політика виражає, погоджує, реалізує значущі соціально-групові інтереси суспільства. Важливою функцією політики постає раціоналізація конфліктів, недопущення силових сценаріїв розв'язання соціальних суперечностей, прийнятний розподіл і перерозподіл соціальних благ. Розподільна й перерозподільна функція визначає політичні стратегії, у яких реалізуються цінності та інтереси акторів. Важливою функцією

політики є також управління суспільними процесами, регулювання соціального поля, інтеграції суспільства, визначення векторів руху тощо [153, с. 475–476].

Отже, політика – це діяльність, яка органічно включає сукупність соціальних суб'єктів, покликаних здійснювати управління державою, а саме: органи державної влади, партії, громадські групи як у внутрішньо-державному управлінні, так і міжнародних відносинах, що відповідає їх інтересам та цілям, сукупності питань внутрішнього та міжнародного громадського життя. Разом із тим наголосимо, що відповідно до сучасних суспільних трансформацій – політичних, економічних, соціальних та культурних, коли суттєво змінюється місія і завдання держави, структура, функції і технології державного (публічного) управління, значущим аспектом постає принцип участі в справах держави, визначення форм, завдань, змісту державної політики.

Поняття «державна (публічна) політика» в довідковій літературі визначається як принципове керівництво до дії для органів державної влади, насамперед органів виконавчої влади, що стосується певних напрямів їх діяльності, що відповідає законам і соціальним звичаям. Підставами державної (публічної) політики є конституційні закони і правила, тлумачення законів і правове регулювання.

О. Дем'янчук поняття «державна політика» визначає як «систему дій, регулятивних заходів, законів, і фінансових пріоритетів із того чи іншого напрямку, проголошену органом державної влади або його представниками» [63].

Одним з аспектів реалізації державної політики постає завдання забезпечення всіх ланок суспільства необхідними людськими ресурсами, що становлять фундамент державної кадрової політики. Тож об'єктом її впливу постає кадровий потенціал суспільства – усі його людські ресурси.

Проведений аналіз щодо поняття «державна кадрова політика» дає змогу констатувати про множинність його визначення. Так, Ю. Конотопцева В. Мартиненко та В. Щегорцова зауважують, що поняття «державна кадрова політика» визначається співвідносно аспектів її вивчення, а саме як система цілей, принципів і норм, методів, критеріїв професійної діяльності з кадрами та як цілісна,

загальнодержавна стратегія (концептуальний аспект); як система управління людьми (системний аспект); як діяльність персоналу управління (діяльнісний аспект); як стратегічний напрям професійної діяльності органів персоналу (функціональний аспект) [135]. На думку О. Воронько, державна кадрова політика – це вираження соціальних та економічних інтересів і відносин різних верств населення в кадровому контексті [42]. Н. Гончарук, Н. Липовська, С. Серьогін вважають, що державна кадрова політика це оптимальне сполучення державних, регіональних, групових, індивідуальних інтересів і потреб для розвитку кадрового потенціалу [66]. Разом із тим, на думку Д. Варнавської, це цілі, завдання, найважливіші напрями та принципи роботи державних, регіональних і місцевих структур, доповнює смисли наведених визначень поняття державна кадрова політика [36].

Отже, проведена розвідка щодо визначення поняття «державна кадрова політика» вказує на її багатогранну та різнорівневу сутність.

Аналіз наукових праць щодо питань державної кадрової політики пов'язані з вивченням різних її напрямів, зокрема й державної служби. Так, Н. Гончарук провела детальний аналіз процесу управління керівним складом державної служби [50], а В. Яцуба розкрив організаційно-правовий аспект кадрового забезпечення у сфері державної служби [236]. О. Пархоменко-Куцевіл розглядала питання механізмів формування кадрового потенціалу державної служби України [148].

Водночас у роботах О. Банчук-Петросової [12] та навчальному посібнику В. Малиновського [134] відображено теоретико-методологічні аспекти формування та реалізації державної кадрової політики. У дослідженні В. Олуйка зроблено акцент на стані та перспективах розвитку державного управління та проаналізовано кадрові процеси, що відбуваються у сфері державного управління [145].

Ряд вітчизняних науковців (К. Ващенко, Ю. Ковбасюк, В. Малиновський, Ю. Сурмін, Р. Науменко, О. Руденко та ін.) у понятті «кадрова політика» вбачають державну стратегію, яка виражає волю народу, політичний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, стратегію формування, розвитку та раціонального використання кадрів, усіх людських ресурсів держави. У колективній монографії

представлених науковців відображено також результати аналітичних висновків, суті, змісту і шляхів реалізації стратегії державної кадрової політики в Україні й кадрового забезпечення основних галузей держави [65].

Тож державна кадрова політика розглядається як стратегічна діяльність, а також системні заходи, що визначають основні напрями роботи з персоналом, їх форми та методи й має бути спрямована на досягнення в таких аспектах:

- соціальному, що характеризується високим рівнем розвитку людського потенціалу держави, задоволення очікувань населення щодо професійної самореалізації, гідної оплати праці;

- економічному – забезпечення всіх галузей суспільного виробництва кваліфікованими кадрами, зростання конкурентоспроможності держави, підвищення рівня добробуту населення;

- інституційному – удосконалення нормативно-правової бази з метою запровадження новітніх підходів у кадровому менеджменті;

- організаційному – розбудови системи управління трудовими ресурсами на засадах соціального діалогу та партнерства держави й суб'єктів підприємницької діяльності.

Водночас С. Серьогін та Н. Гончарук переконують, що державна кадрова політика в нових умовах має бути спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалася на отримання як економічного, так і соціального ефекту, найвищого кінцевого результату [67]. Зауважимо, що вітчизняні науковці приділяють достатньо уваги дослідженню стратегічних засад управління, зокрема О. Боровський вивчає теоретико-методологічні засади стратегічного управління персоналом органів державної влади [31]. Теоретико-методологічні засади забезпечення кадрової політики досліджує ряд вітчизняних учених – В. Олуйко, В. Рижих, І. Сурай та ін. [65]. У контексті удосконалення управління персоналом, зокрема розвитку керівництва в органах державної влади, розглядають кадрову політику Н. Гончарук, І. Сурай [51], Т. Новаченко [141]. Узгодження кадрової політики та стратегії її розвитку досліджується А. Рачинським [184]. Учені О. Амосов і О. Дегтяр у своєму науковому доробку представляють результати

вивчення проблеми людських ресурсів та формування людського капіталу [4]. Сутність феномену «кадровий потенціал органів державної влади» розглядає Л. Михайлевська, яка вважає, що кадровий потенціал державної служби – це сукупність потенційних можливостей державних службовців та інституційних характеристик системи державної служби, які забезпечують нарощування та реалізацію кадрового потенціалу державних службовців. Основною характеристикою кадрового потенціалу державної служби є його інституціональність [139].

О. Вольська розглядає питання професіоналізму й компетенції представників органів публічної влади, наголошуючи, що саме воно займає важливе місце серед питань ефективної кадрової політики та, резюмуючи, зауважує, що це важливе завдання в роботі органів влади щодо підготовки висококваліфікованих кадрів [41].

Колектив науковців – М. Білинська, Н. Липовська, В. Сороко, В. Чмига – стверджують, що державна кадрова політика це вид державної політики, яка визначає найважливіші стратегічні цілі, завдання, принципи, напрями і пріоритети діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин, це державна стратегія формування, розвитку й раціонального використання кадрів, усього кадрового потенціалу суспільства [26, с. 7].

На думку І. Кушніренко, за останні роки в Україні з'явилася колосальна кількість факторів політичного, економічного, соціального та культурного характеру, що призвели та досі призводять до втрати державою основного людського ресурсу, який міг би стати перспективним довгостроковим рятівником у економічній ямі, що сформувалося на сьогодні в нашій країні. Із територіальною втратою (де-факто) східної частини країни та Криму, Україна залишилася без лівової частки людського потенціалу [129].

Ми погоджуємося з автором наведеної думки та зауважуємо, що повномасштабна війна, яка зараз триває на території України, також додала вагому кількості проблем, зокрема й щодо державної кадрової політики в Збройних Силах України (далі – ЗСУ) та їх людського потенціалу.

Відповідно до проведеного аналізу слід зауважити, що єдиного визначення поняття «державна кадрова політика» не існує. Водночас розроблення концептуальних засад державної кадрової політики потребує врахування наукових принципів пізнання соціальних явищ, зокрема: системності, історизму, соціальної детермінованості/індетермінованості та модернізації; критичного осмислення і творчого застосування накопичених науково-теоретичних та практичних знань у галузі державного управління, зокрема кадрової політики; реального стану кадрового корпусу держави та критичного аналізу зарубіжного досвіду роботи з кадрами, його адаптації в Україні за умов збереження національної специфіки українського народу.

Таким чином, проведені дослідження наукового доробку українських учених, дає змогу стверджувати, що державна кадрова політика ґрунтується на закономірностях суспільного розвитку, має соціальну природу; спрямована на оптимальне формування і ефективне функціонування соціально-психологічних механізмів відбору, виховання, розподілу індивідів у соціальній структурі; визначається з найбільш важливих положень, що знаходять відображення в державних рішеннях на довгострокову перспективу або на конкретний період; має ціль і зміст; у своїй основі реалізує стратегію організації; реалізується в управлінні персоналом через діяльність кадрових органів (служб персоналу), їх кадрову роботу; будується на методологічній базі системно-діяльнісного підходу до функціонування та розвитку організації тощо.

Об'єктами державної кадрової політики є людські ресурси країни, окремі групи та категорії населення, кадрові процеси та відносини, на які спрямована діяльність суб'єктів кадрової політики, а предметом – система управління цими ресурсами. Відповідно перед державною кадровою політикою постає завдання забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвиненою ринковою економікою. Водночас головною метою державної кадрової політики є визначення стратегії формування,

раціонального використання кадрового потенціалу держави для реалізації державних, регіональних, групових, індивідуальних інтересів і потреб.

На основі проведеного аналізу різноманітних підходів щодо державної кадрової політики постає можливість класифікувати її принципи, зокрема:

– базисні: науковість, конкретно історичний підхід, моральність, законність, демократизм, спадковість, змінюваність;

– специфічні: регулюють кадрові процеси в конкретній сфері – підбір кадрів, відкритість, гласність, соціальна рівність, правова, соціальна й економічна захищеність, соціальний контроль тощо;

– загальні: людина – цінність держави; демократичність у вирішенні кадрових питань; оптимальне поєднання віку, досвіду, особистих і професійних та ділових якостей у доборі й розстановці кадрів; зміцнення правової основи кадрової професійної діяльності.

Отже, державна кадрова політика – це цілеспрямований і високоорганізований інструмент влади, що є одним із найважливіших важелів управлінського впливу щодо визначення компетентного кадрового потенціалу для розв’язання суспільно значущих проблем.

Разом із тим державна кадрова політика є системою організаційних, правових та інших заходів уповноважених державою суб’єктів щодо формування кадрового забезпечення, зокрема й у секторі безпеки й оборони України, який охоплений єдиним керівництвом сукупністю органів державної влади, Збройних Сил України, Державної служби спеціального зв’язку та захисту інформації України, Державної спеціальної служби транспорту, інших утворених відповідно до законів України військових формувань, правоохоронних органів спеціального призначення, діяльність яких за функціональним призначенням відповідно до Конституції та законів України спрямована на захист національних інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз національній безпеці України [188, с. 176]. Відповідно кадрова політика в ЗСУ постає організацією, яку відносять до сектору оборони та здійснює виконання відповідних функцій держави. На рис. 1.1 представлено ієрархію

співвіднесення рівнів державної кадрової політики та державної політики Сил безпеки й оборони.

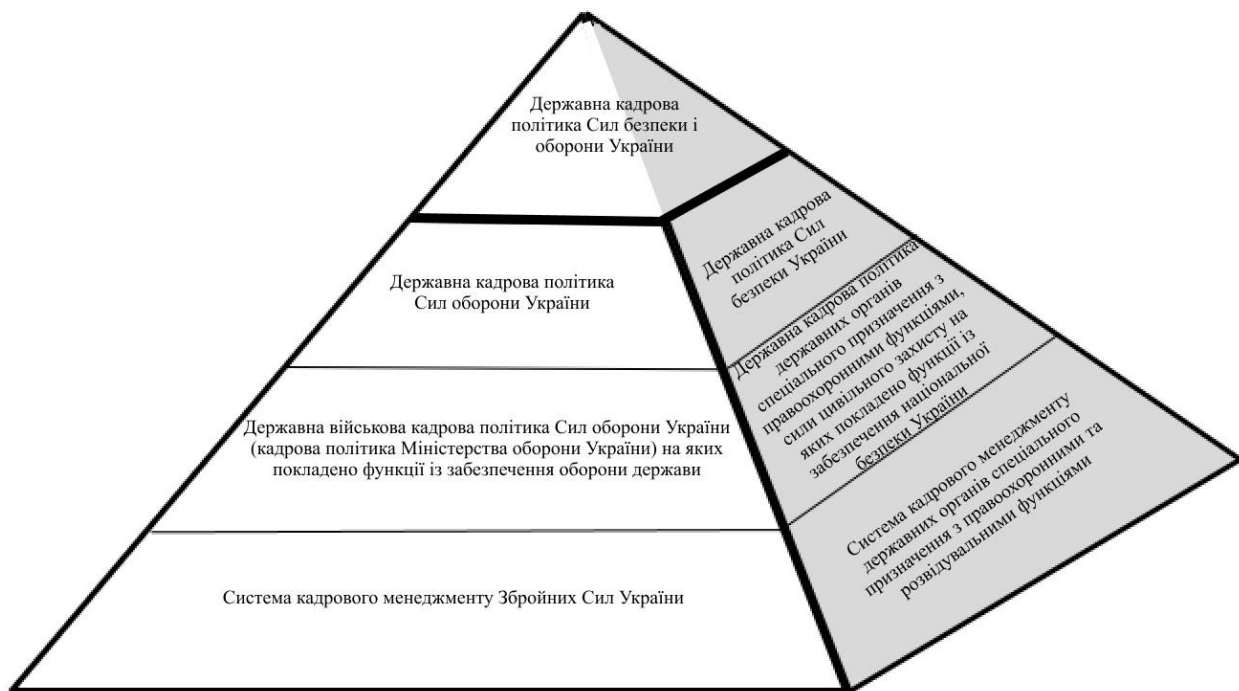


Рис. 1.1. Ієрархія співвіднесення рівнів державної кадрової політики та державної політики Сил безпеки й оборони

Як видно з рисунка, на верхівці представленої ієрархії перебуває державна кадрова політика Сил безпеки й оборони, що проводить відповідну діяльність на основі системи законів та інших нормативно-правових актів, здійснюючи регулювання її розвитку переважно економічними та адміністративними методами. Разом із тим Міністерство оборони України є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади її ієрархії, який забезпечує формування та реалізує державну політику з питань національної безпеки у воєнній сфері, оборони і військового будівництва, а також забезпечує життєдіяльність підпорядкованих ЗСУ, їх функціонування, бойову та мобілізаційну готовність, підготовку до виконання покладених на них завдань.

Отже, державна кадрова політика Сил безпеки й оборони, зокрема і Збройних Сил України, цілісно відповідає сутності державної кадрової політики, однак має

деяку специфічність та ієрархію. У цьому контексті державна кадрова політика ЗСУ як стратегія формування і раціонального використання кадрового потенціалу суспільства відіграє першочергову роль, оскільки саме на нього покладається виконання функції протистояння загрозам і викликам.

Досліджуючи проблеми державної кадрової політики та її ролі в реформуванні Збройних Сил України, О. Сивак зазначає, що суб'єкт державної кадрової політики є активним учасником кадрових процесів, який наділений правами та відповідальністю розробляти і здійснювати державну кадрову політику.

Відповідно ієрархія цілей кадрової політики включає ось що:

- використання кадрів відповідно до кваліфікації;
- забезпечення рівноваги загальних спеціальних знань у процесі підготовки до службової діяльності;
- стимулювання високопродуктивної професійної діяльності;
- ретельність під час вибору кандидатів для професійної діяльності;
- забезпечення рівності шансів персоналу під час просування в професійній діяльності незалежно від їх соціального становища [191].

Разом із тим державна кадрова політика як система управління людськими ресурсами, зокрема і в ЗСУ, реалізується в контексті низки взаємопов'язаних напрямів, зокрема:

- правового, який утворює нормативно-правову базу державної кадрової політики щодо стратегії держави й раціонального використання кадрового потенціалу суспільства;
- освітнього та напряму зайнятості населення (забезпечення працездатного населення робочими місцями й участь його в життєдіяльності суспільства);
- соціального (створення сприятливих умов для розвитку людини, використання її потенціалу) та ін.

На рис. 1.2 схематично представлено напрями державної кадрової політики в Збройних Силах України та їх взаємозв'язок.

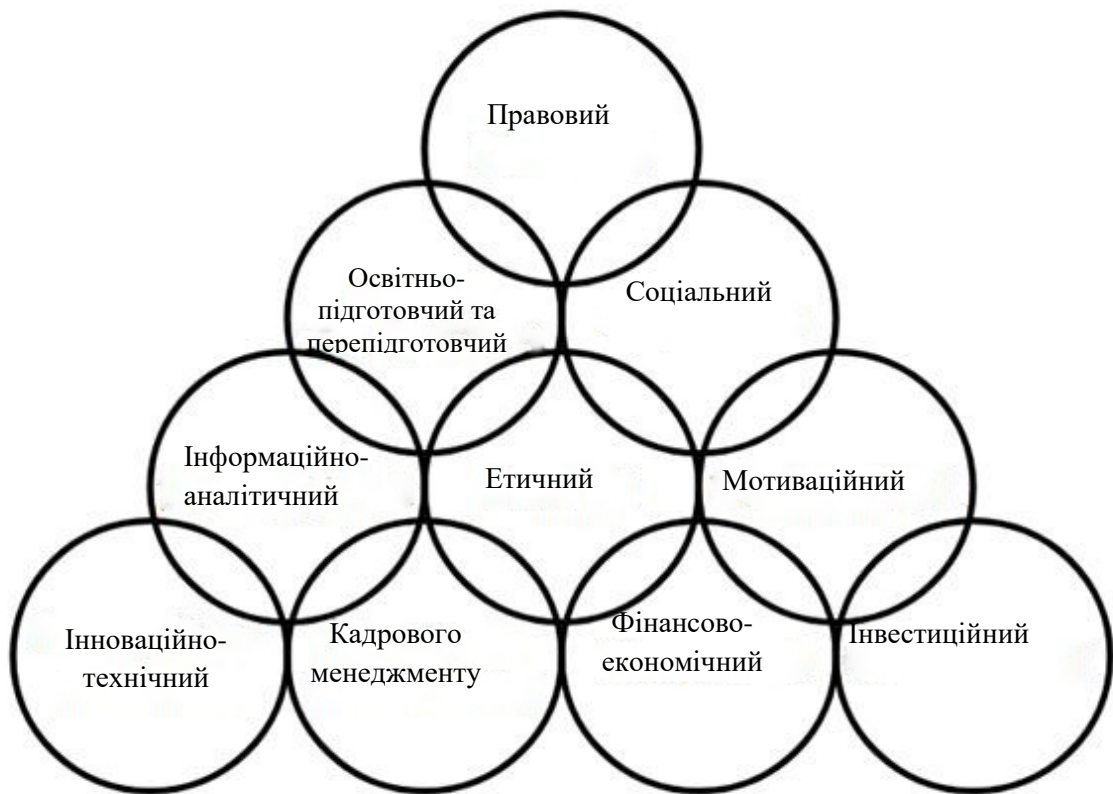


Рис. 1. 2. Комплекс взаємопов'язаних напрямів державної кадрової політики в Збройних Силах України

Отже, державна кадрова політика в Збройних Силах України реалізується в контексті представленого комплексу взаємопов'язаних напрямів та спрямовується на розвиток людських ресурсів. Зауважимо, що у своєму дослідженні ми зосередили свою увагу на таких напрямках: правовому, кадрового менеджменту, мотиваційному, інформаційно-аналітичному, етичному, освітньо-підготовчому та перепідготовчому.

Відомо, що основним показником обороноздатності країни та ефективності формування і реалізації державної кадрової політики управління у військовій сфері є спроможність персоналу ЗСУ виконувати покладені на них завдання. Як елемент силового інструменту держави, що призначений для захисту її суверенітету та цілісності, ЗСУ вимагають пильної уваги з боку державних інститутів влади саме в питаннях проведення виваженої кадрової політики.

Реалізація державної кадрової політики в ЗСУ досліджується вітчизняними вченими (М. Рибак, С. Сидоров, І. Фурман та ін.) у контексті множинних її аспектів, а саме: трансформації форм та способів ведення бойових дій; інформаційних війн і боротьби з міжнародним тероризмом та функціональної оптимізації структури ЗСУ згідно з прагненнями України відповідати стандартам у військовій сфері провідних армій світу тощо [218].

Співвідношення у визначенні понять «державна кадрова політика» та «державна військова кадрова політика» стосовно теоретико-методологічних підходів та формування їх термінологічних аспектів у вітчизняній науці знайшли своє відображення в роботах О. Боровського [31], Д. Варнавської [36], Ю. Гусак [58], С. Гнезділова [47], В. Гошовської [55], О. Сивак [191], О. Ільшова, Ф. Саганюка, І. Романова [186], Л. Сохань, Л. Бурлачук [204].

Соціально-психологічні та етичні аспекти військової кадрової політики, соціального статусу та соціального захисту військовослужбовців ЗСУ висвітлено в наукових роботах В. Галієва [43], С. Корольова [124], В. Смолянюка [201] та ін. Зокрема, на думку В. Клименка, кадрова політика як система управління людськими ресурсами базується на системі поглядів, ідей, вимог, принципів, що визначають напрями, форми й методи забезпечення ЗСУ кваліфікованим особовим складом як у мирний, так і у воєнний час. Водночас центральною ланкою кадрової роботи вчений визначає надання преференції питанням підготовки військових фахівців, їх просування по службі, найбільш ефективної діяльності на посадах за рахунок підвищення рівня професіоналізму [101].

На нашу думку, у вищенаведеному фрагменті означається такий значущий фактор, як компетентність військового фахівця, а відтак і проблему безперервної його освіти й набуття практичних компетенцій.

Питання розвитку кадрової політики в ЗСУ досліджувалися на початках будівництва незалежної України. На той час рядом науковців (В. Смолянюк [201], С. Корольов [124], В. Галієв [43], Л. Сохань, Л. Бурлачук [204] та ін.) державна кадрова політика в ЗСУ розглядалася як генеральний напрям у кадровій роботі, визначений сукупністю найбільш важливих принципових положень, викладених у

державних і відомчих рішеннях на далеку перспективу або на окремий період функціонування ЗСУ.

Такі фахівці, як О. Яцино [232], М. Санд, Ю. Гусак, В. Артюх, І. Романченко [59], П. Шуляк, О. Розумовський, О. Гришин [227] та ін. принципово наполягали на тому, що генеральним напрямом у державній кадровій політиці, кадровій політиці в ЗСУ слід обрати розвиток людських ресурсів.

На нашу думку, вищенаведені контексти наукових досліджень постають першочерговими, оскільки побудова демократичної держави та приведення у відповідність зі стандартами НАТО Української армії ґрунтуються на розвитку людських ресурсів, з якими пов'язані правові, соціальні, психологічні, етичні й інші важливі аспекти та грані вивчення державної кадрової політики.

Разом із тим аналіз представлених публікацій дає підстави констатувати, що питання співвіднесення понять «державна кадрова політика» та «державна військова кадрова політика» та їх взаємозв'язок у прямій композиції не розглядалися. Водночас звернемо увагу на те, що загальнополітичний курс держави позначається певним чином на формуванні державної кадрової політики, оскільки підставою для її формування в будь-якій організації постають окремі вимоги чинного законодавства, що безпосередньо стосуються створення та розвитку кадрового потенціалу організації.

Переважну більшість публікацій ряду науковців – В. Артюх, Є. Толок, І. Ващенко [8], А. Дудар [82; 83]; Г. Дмитренко [77], В. Андрушко, Ю. Комар, С. Комар [6]; В. Савченко А. [187], М. Армстронг [251] – присвячено різноманітним аспектам проведення кадрової політики та впровадження кадрового менеджменту в комерційних структурах, що не може бути повною мірою адаптовано до потреб ЗСУ.

Разом із тим І. Половінкін, В. Базарний, А. Медвідь приділяють увагу дослідженню системі управління людськими ресурсами в ЗСУ [154]. С. Полторак визначає уніфіковані механізми державного управління реформуванням Збройних Сил України в умовах трансформаційного суспільства [156]. У доробку сучасних вітчизняних дослідників О. Білецького та О. Дороніної щодо змін у підходах до

формування кадрової політики як складової оборонного менеджменту кадрову політику інституцій із забезпечення національної безпеки та оборони пропонується розглядати як похідну державної кадрової політики та інструмент її реалізації. Разом із тим авторами визначаються принципи формування та реалізації кадрової політики в системі оборонного менеджменту, а саме: відкритість, прозорість, системність, послідовність, гнучкість, адресність, моральність, наукова обґрунтованість, багаторівневність, перспективність, реалістичність та законодавча забезпеченість. Наголошується також, що в системі оборонного менеджменту кадрова політика має виконувати не лише традиційні функції, а й підтримувати ефективне використання наявних людських ресурсів, забезпечувати повноцінне виконання цілей воєнної та оборонної політики країни в умовах кадрового дефіциту, сприяти раціональності витрат на персонал та збалансованості відповідних бюджетів [25].

Безсумнівно, що О. Білецький та О. Дороніна визначають нагальні проблеми кадрової політики в оборонній сфері, а також пропонують конкретні інструменти щодо її поліпшення, зокрема привертає увагу факт звернення до значущості людських ресурсів.

У наукових працях В. Жаховського представлено формування кадрового потенціалу у сфері медичного забезпечення та обґрунтовано залежність європейської та євроатлантичної інтеграції від підходів формування кадрового потенціалу медичної служби в Збройних Силах [94].

Уперше Р. Мазовецьким обґрунтовано концептуальні напрями удосконалення організаційно-економічного механізму державного регулювання соціального забезпечення Збройних Сил України через визначення системи задоволення соціально-економічних інтересів професійних військовослужбовців, що включають комплекс функціонально взаємопов'язаних підсистем, елементів і чинників, які становлять єдине ціле й мають єдину цільову функцію, відновлення і розвиток здібностей військовослужбовців [133].

З-поміж широкого представлення аналізованої наукової літератури, деталізації потребують деякі позиції і погляди науковців щодо визначення поняття

«державна військова кадрова політика», у сутності якого рядом дослідників наголошується на важливості сукупності принципів, напрямів, форм та методів діяльності органів військового управління, що спрямовані на створення цілісної системи формування, підготовки, ефективного використання персоналу відповідно до потреб ЗСУ, створення умов для розвитку кожної особистості та утвердження стійкої мотивації до військової служби, а також можливостей щодо реалізації свого потенціалу під час її проходження тощо [154]. У наступному визначенні наголошується, що державна військова кадрова політика – це науково-теоретична та організаційно-практична діяльність держави та її структур, яка спрямована на відбір, підготовку, виховання, комплектування ЗСУ та інших військових формувань, забезпечення національної безпеки відповідно до геополітичної ситуації у світі, соціально-політичних та економічних перетворень у країні [44].

Структурно цю діяльність можна описати трьома блоками елементів, зокрема: сукупність ідей і принципів; нагальні рішення та плани; практичні кадрові дії, що спрямовуються на реалізацію загальних ідей і принципів, рішень та планів. На нашу думку, основний зміст державної кадрової політики в ЗСУ та її особливості визначаються ось чим:

- це соціально-політичний феномен і разом із тим феномен військової сфери, що характеризується спеціальними функціональними параметрами та відповідним змістом;

- це одна з галузей політичної та військової сфери суспільного життя, що віддзеркалює специфічні відносини державної кадрової політики;

- це діяльність військового відомства та інших державних структур у галузі використання військових кадрів для досягнення цілей військового будівництва;

- це вивчення якісних характеристик військовослужбовців як цілеспрямований процес установлення відповідності їх вимогам займаної посади з метою визначення їх подальшого професійного зростання;

- це кадрове просування як процес переміщення військовослужбовців за посадами, спрямований на з'ясування, розкриття та застосування їх здібностей.

Таким чином, сутність поняття «державна військова кадрова політика» можна охарактеризувати як поєднання системних заходів, спільних для держави й силових структур, спрямованих на професіоналізацію воєнної організації держави для якісного військового будівництва; метою державної військової кадрової політики є мобілізація людського потенціалу держави для забезпечення її обороноздатності, основні завдання якої полягають у забезпеченні відбору, підготовці, перепідготовці, вихованні, комплектуванні військовими професіоналами ЗСУ та інших військових формувань.

Отже, представлений науковий дискурс щодо предмета нашого дослідження – аналіз наукової літератури, основних понять та їх визначення дає підстави стверджувати про те, що дослідженню питань державної військової кадрової політики порівняно з питаннями державної кадрової політики приділяється менше уваги, однак є очевидним той факт, що військова кадрова політика – це складова державної кадрової політики, яка характеризується не тільки притаманними їй загальними властивостями, а і специфічними.

Зрозуміло, що сучасний стан держави, яка перебуває у війні, потребує надійного захисту від зовнішніх агресивних сил російської федерації та консолідації суспільства. Вочевидь, що ЗСУ відіграють провідну роль у забезпеченні її національної безпеки та оборони, а відтак належна державна кадрова політика в Збройних Силах України на сьогоднішній, надскладний час вимагає нових підходів щодо на її розвитку та реалізації.

1. 2. Збройні Сили як специфічний соціальний інститут незалежної України: динаміка становлення та розвитку

Категорія «соціальний інститут» (від лат. *institutum* – установа, організація) визначається як історично сформовані стійкі форми організації спільної діяльності людей, що спрямовані на задоволення потреб суспільства [193, с. 25]. Зазначене поняття активно досліджується зарубіжними та вітчизняними науковцями, однак визначається неоднозначно. На нашу думку, саме

неоднозначність – різність досліджуваних ракурсів, множинність застосування наукових підходів і бачень сприяють цілісності розуміння поняття «соціальний інститут».

Так, М. Вебер зауважує, що соціальний інститут – це «раціонально впорядкований союз», якщо під останнім мати на увазі об'єднання, в якому «кожен індивід буде орієнтувати свої дії на раціональний порядок» [258, с. 536]. На думку П. Бергера і Т. Лукмана, у понятті «соціальний інститут» віддзеркалюються типові реакції індивідів на типові ситуації соціалізації, кінцева мета яких – «виробництво» індивідів, що відповідає вимогам того чи іншого суспільства [238]. У теорії соціальних інститутів Т. Парсонса міститься два компоненти: функціонально-рольовий і ціннісно-нормативний [252, с. 318]. Е. Дюркгейм наголошував, що «соціальний інститут» – це «всі вірування, усі способи поведінки, встановлені групою» [244, с. 405]. На думку вченого, соціальні інститути мають практично необмежену владу над окремими індивідами в контексті нав'язування обов'язкових способів дії – стандарти та зразки поведінки, проте влада проявляється лише тоді, коли індивід вступає в конфлікт зі способами дії, й інститут змушений застосовувати до індивіда санкції.

Відповідно до проведеного аналізу представлених наукових суджень щодо поняття «соціальні інститути» вважаємо, що для існування та функціонування соціальних інститутів необхідна легітимність, яка, поєднуючи нормативно-правові норми та суспільну довіру, досягається через вироблення і утвердження найважливіших цінностей та сенсів того чи іншого співтовариства – організації, публічної установи, формування, зокрема й військового.

Підтвердження наведеного судження знаходимо також у М. Дюверже, який наголошував, що соціальні інститути – це «моделі людських відносин, з яких копіюються конкретні відносини, що набувають характер стабільних, стійких і згуртованих, оскільки складаються з колективних уявлень, які корелюють із цінностями» [245, с. 103–104].

П. Сорокін здійснив класифікацію та аналіз функцій соціальних інститутів у контексті соціальної взаємодії, що дало йому можливість визнати соціальні інститути механізмами тестування, селекції розподілу індивідів у суспільстві [202].

Отже, проведений аналіз визначень зарубіжних учених щодо поняття «соціальний інститут» дає підстави констатувати, що це цілісність, яка складається з найбільш значимих суспільних цінностей і процедур, що задовольняють матеріальні та духовні потреби суспільства, а їх основою постають соціальні норми, правила, звичаї. Тож завдяки правилам взаємодії, що закріпленні у вигляді закону чи соціальної норми, соціальні інститути мають можливість передбачити чи змоделювати поведінку індивідуумів, що характеризує їх як засіб, спосіб чи символ досягнення порядку й організованості суспільства.

Сучасними українськими вченими (В. Богайчук [28], М. Єнін [92], С. Ковбасюк [117], Н. Крестовська [128], І. Литовченко [131], О. Полисаєв [151], В. Сімутін [193], Н. Харченко [219] та ін.) достатньо уваги приділяється дослідженню соціальних інститутів, зокрема їх типів та особливостей. Так, С. Ковбасюк наголошує, що кожен соціальний інститут характеризується наявністю мети своєї діяльності, конкретними функціями, що забезпечують досягнення такої мети, набором соціальних позицій і ролей. Дослідник вважає, що соціальний інститут постає організованим об'єднанням людей, який виконує певні соціально значущі функції, забезпечує спільне досягнення цілей на основі виконання членами своїх соціальних ролей, що задаються соціальними цінностями, нормами і зразками поведінки [117, с. 286]. Тож у процесі свого функціонування соціальні інститути взаємодіють із суспільством, основою якої окреслюється завдання реалізації головної функції соціального інституту – задоволення конкретних суспільних потреб.

Як відомо, до класифікації соціальних інститутів науковцями застосовуються різні підходи та методи. Зокрема, завдяки критеріальному методу постає можливість здійснення їх класифікації за критеріями, що позначають мету, зміст

завдань та сферу їх діяльності. У табл. 1.1, представлено класифікацію соціальних інститутів та комплекс їх універсальних функцій на основі визначених критеріїв (розроблено автором на основі [116; 128; 151]).

Як видно з таблиці, кожен суспільний інститут, зокрема й інститути держави та армії виконують комплекс універсальних функцій, однак кожному з них характерна свої, специфічні функції, сутність яких буде представлено нижче. Наголосимо, що діяльність соціальних інститутів у демократичних суспільствах, крім правових актів, законів, указів, регламентів, інструкцій, реалізується також на засадах усталеної системи суспільних цінностей, що можуть бути закріплені в конституціях і визначати повноваження основних інститутів політичної системи суспільства, установ соціального контролю і управління [89, с. 263].

Як відомо, держава – це суверенна, політико-територіальна організація влади певної частини населення в соціально неоднорідному суспільстві, що має спеціальний апарат управління і примусу, а також здійснює управління загальносуспільними справами [147, с. 50]. Держава є центральним та основним інститутом організації суспільства, тому – це соціально-політичний механізм, що виникає в класовому суспільстві з метою організації і впорядкування соціально-неоднорідного суспільства, вирішення конфліктних ситуацій, забезпечення відповідного рівня соціальної стабільності системи, її цілісності та безпеки. У реальному житті в чистому вигляді класові або загальнолюдські підходи до діяльності держави не можуть бути втілені. Класова сутність є характерною для недемократичних, тоталітарних держав, у яких загальнолюдська спрямованість якщо й існує, то є другорядною [72, с. 24]. В умовах демократії, з пріоритетом загальнолюдських інтересів над класовими, держава перестає бути машиною панування одного класу над іншим, перетворюючись в інститут виконання законодавчої ініціативи суспільства, що забезпечує ефективне функціонування його основних механізмів.

Класифікація соціальних інститутів та комплекс їх універсальних функцій
на основі визначених критеріїв

№	Соціальні інститути	Критерії
1	Економічні (інститут праці та виробництва)	– виробництво й розподіл суспільного багатства, регуляція грошового обігу
2	Політичні (інститути трьох гілок влади: законодавчої, виконавчої, судової, інститут глави держави, інститут контрольної влади, армія)	– встановлення, виконання і підтримка певної форми політичної влади, збереження і відтворенням ідеологічних цінностей
3	Культурні та виховні (інститут освіти, культури, сім'ї, релігії)	– засвоєння і відтворення культурних, соціальних цінностей, соціалізації індивідів
4	Нормативно-орієнтуючі (інститут права, держави)	– регуляція поведінки індивідів у суспільстві, міжособистісних стосунків, затвердження в суспільстві соціальних кодексів та етики поведінки
Комплекс універсальних функцій		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відтворення 2. Соціалізації 3. Регуляції 4. Соціальної «селекції» 5. Комунікації 		

Держава виконує внутрішні функції – забезпечення життєдіяльності суспільства як цілісного організму; максимальне задоволення потреб та інтересів

соціальних груп та зовнішні – захист недоторканності кордонів, цілісності території, суверенітету та створення умов для розвитку міжнародного співробітництва в різних сферах [151, с. 148]. Сучасне поняття держави веде свій відлік із XVII ст., оскільки саме тоді утвердилося поняття національної держави. Однак наприкінці XIX – початку XX ст. визначальними постали ідея Г. Гегеля про «державу-панування» [248], та ідея Л. Дюгі «держави – слуги», що ґрунтується на принципі солідарності всіх членів суспільства та на тезисі про «соціалізацію» основних інститутів права і приватної капіталістичної власності [130].

У XXI столітті увага науковців зосереджується на концепції сильної держави Ф. Фукуями [247], що співвідноситься з розвитком сучасного суспільства. Учений наголошує, що побудова сильної держави постає реальною необхідністю не тільки для країн, що перебувають на стадії тотального реформування та розвитку, а і для розвинених країн шляхом правління закону всередині країни та збереження міжнародного порядку. Його майбутнє вбачається в поверненні до національних держав і розумінні як зробити їх сильними та успішними [68, с.199].

Відповідно до вищенаведеного, важливою уявляється думка О. Полисаєва, який наголошує, що основою стабільності будь-якої соціальної системи є її здатність швидко та адекватно реагувати на нестандартні соціальні ситуації, як-от: системне реформування, стихійне лихо, війна або сплески соціальної напруженості в окремих сегментах соціуму тощо. За таких умов спільнота делегує повноваження зі стабілізації ситуації визначеним для цього структурам, водночас за необхідності до них долучаються додаткові сили та засоби, аж поки проблему не буде вичерпано [151].

На нашу думку, розуміння сутності сильної держави тією чи іншою мірою співвідноситься з поняттям «сильна армія». Армія (лат. *armare* – озброювати) є специфічним соціальним інститутом держави та частиною її воєнної організації, головним завданням якої постає захист територіальної цілісності, державних інтересів та недоторканності кордонів шляхом застосування військової сили та ведення збройної боротьби на всіх рівнях [153, с. 39]. Уважаємо, що специфічність армії як соціального інституту означається тим, що це частина воєнної організації,

завданням якої постає захист територіальної цілісності та недоторканності держави шляхом застосування військової сили. Разом із тим зауважимо, що особливості армій окреслюються також соціально-політичною спрямованістю держави – у демократичних – це жорсткий цивільний контроль, що зумовлюється конституцією та законами. В авторитарних та тоталітарних державах – армія використовується для придушення опозиції, збереження традиційної влади, що співвідноситься, реалізуючись у контексті словосполучення «держава інститут насилля», вказуючи на те, що армія виступає його інструментом.

Як відомо, Збройні Сили України (армія України) являють собою сукупність сухопутних, військово-морських, повітряних сил та інших воєнізованих формувань держави. Процес створення сучасної армії України пов'язується з проголошенням формальної незалежності України в 1991 р. Відповідно Постановою Верховної Ради України «Про військові формування на Україні» було ухвалено рішення про взяття під свою юрисдикцію всіх військових формувань Збройних Сил колишнього СРСР, що були розташовані на території України, та створення Міністерства оборони і власних Збройних Сил [24, с. 113]. Тож у 1991 р. Україна успадкувала одне з найбільш потужних угруповань військ у Європі, оснащене ядерною зброєю та відносно сучасними, на той час, зразками озброєння та військової техніки. На території України дислокувалися одна ракетна армія, три загальновійськові та дві танкові армії, один армійський корпус, чотири повітряні армії, окрема армія Протиповітряної оборони та Чорноморський флот. Усього угруповання військ і сил нараховувало близько 980 тис. чоловік особового складу, 6,5 тис. танків, близько 7 тис. бойових броньованих машин, до 1,5 тис. бойових літаків, понад 350 кораблів і суден забезпечення, 1272 стратегічні ядерні боєголовки міжконтинентальних балістичних ракет і майже 2,5 тис. одиниць тактичної ядерної зброї [157, с. 83]. Однак, як відомо, Українська армія стала першою у світовій історії, яка добровільно відмовилася від ядерної зброї. Як показав час, процес ядерного роззброєння не гарантував Україні умов безпеки, не сприяв збереженню її суверенітету та незалежності [189, с. 127]. Важливою поворотною подією щодо утвердження незалежності України постає в 1996 р. прийняття Конституції

України, де у 17-й статті констатується, що захист суверенітету й територіальної цілісності України, забезпечення її економічної та інформаційної безпеки є найважливішими функціями держави, справою всього Українського народу. Оборона України, захист її суверенітету, територіальної цілісності й недоторканності покладаються на Збройні Сили України. Забезпечення державної безпеки й оборони державного кордону України покладаються на відповідні військові формування та правоохоронні органи держави, організація і порядок діяльності яких визначаються законом. Збройні Сили України та інші військові формування ніким не можуть бути використані для обмеження прав і свобод громадян або з метою повалення конституційного ладу, усунення органів влади чи перешкоджання їх діяльності. Держава забезпечує соціальний захист громадян України, які перебувають на службі в Збройних Силах України та в інших військових формуваннях, а також членів їхніх сімей [120].

Засадами діяльності Збройних Сил України постають такі:

- вірність конституційному обов'язку та військовій присязі;
- верховенство права, законність та гуманність, повага до людини, її конституційних прав і свобод;
- гласність, відкритість до демократичного цивільного контролю;
- поєднання єдиноначальності та колегіального розроблення найважливіших рішень;
- постійна бойова та мобілізаційна готовність;
- збереження державної таємниці;
- виховання військовослужбовців на патріотичних, бойових традиціях українського народу, дотримання військової дисципліни;
- забезпечення державою соціально-економічного та соціально-правового захисту громадян, які перебувають на службі в Збройних Силах України, а також членів їх сімей;
- заборони щодо створення і діяльності організаційних структур політичних партій [122, с. 40].

Представлені засади діяльності ЗСУ дають нам підстави зробити висновок про те, що державою, у межах правових норм та інституціоналізації моральних вимог, а також у впровадженні виваженої кадрової політики, створюються умови для становлення і розвитку Української армії. Для аналізу цього процесу звернемося як до вже визначених етапів становлення та розвитку Збройних Сил України, так і до розширення цього контексту, репрезентувавши окреслені нами етапи динаміки становлення та розвитку ЗСУ, надавши їх сутнісні характеристики. У табл. 1.2. представлено авторське визначення етапів динаміки становлення та розвитку ЗСУ від формального здобуття незалежності України по нинішній час.

Таблиця 1. 2

Етапи динаміки становлення та розвитку ЗСУ від формального здобуття незалежності України по нинішній час

Етапи	Дата	Назва етапу
I	1991–1996 рр.	Підґрунтя становлення та розвитку ЗСУ
II	1997–2000 рр.	Розбудова ЗСУ
III	2001–2005 рр.	Реформування ЗСУ
IV	2006–2012 рр.	Розвиток ЗСУ
V	2012–2013 рр.	«Падіння» ЗСУ в умовах проросійського реваншу
VI	2014–2022 рр.	Трансформація ЗСУ в умовах «гібридної» війни
VII	2022–2023 рр.	Реформування та модернізація, як утвердження якісно-кількісних змін ЗСУ в умовах повномасштабної війни

На першому етапі були закладені основи для розбудови ЗСУ – створено Міністерство оборони України; Генеральний штаб Збройних Сил України; визначені види Збройних Сил України; систему управління та засади щодо підготовки кадрового потенціалу і всебічного забезпечення військ.

На другому етапі розбудови ЗСУ було затверджено такі документи: Державну програму будівництва та розвитку Збройних Сил України на період до 2005 року; Положення «Про Міністерство оборони й Генеральний штаб ЗСУ»; Стратегічне рішення на застосування Збройних Сил України. У цей самий час підписано Угоду про статус, умови та термін перебування Чорноморського флоту російської федерації на території України, що, як показав час, було хибним рішенням.

Відбулося затвердження чисельності Збройних Сил України. Так, станом на 31 грудня 1998 р. цифра становила 320 тис. військовослужбовців і 100 тис. працівників, однак на 31 грудня 1999 р. цю цифру була дещо зменшено – до 310 тис. військовослужбовців і 90 тис. працівників. Також було запроваджено нову систему військово-адміністративного розподілу території України, планування та проведення заходів оперативної підготовки стало здійснюватися за єдиним замислом і оперативно-стратегічним планом. Відповідно було здійснено перехід на нову систему тилового забезпечення за територіальним принципом.

Для наступного етапу характерним постає реформування. Так, було введено посади головнокомандувачів видів Збройних Сил України (20 серпня 2001 р.); прийнято Закон України «Про розвідувальні органи України» (22 березня 2002 р.); здійснено перехід ЗСУ із чотирьохвидової на тривидову структуру, зокрема було запроваджено функціональний принцип щодо структурування Збройних Сил та їх застосування. Тож функціональними структурами Збройних Сил стали Об'єднані сили швидкого реагування, Основні сили оборони і Стратегічні резерви, також було здійснено розподіл функцій та повноважень між Міністерством оборони України та Генеральним штабом Збройних Сил України. Створено єдиний вид Збройних Сил України – Повітряні Сили в складі трьох повітряних командувань («Захід», «Південь», «Центр») і тактичної групи «Крим» та розформовано 43-тю Ракетну армію [157].

Указом Президента України від 12 січня 2004 р. № 28/2004 «Про Концепцію гуманітарного й соціального розвитку в Збройних Силах України» було закладено систему реалізації державної гуманітарної та соціальної політики в ЗСУ та

розподілено завдання гуманітарної та соціальної сфер. Водночас гуманітарне та соціальне забезпечення діяльності Збройних Сил було покладено на Генеральний штаб Указом Президента України, а планування та контроль за діяльністю військового командування з питань гуманітарного й соціального розвитку доручено Головному управлінню з гуманітарних питань Збройних Сил України. У 2005 р. створено консультативно-дорадчий орган – Громадську раду при Міністерстві оборони України (що встановлювало демократичний цивільний контроль над оборонною сферою). Метою створення Громадської ради при Міністерстві оборони України постало забезпечення гласності, відкритості та прозорості діяльності Міністерства оборони України, забезпечення системного впливу інститутів громадянського суспільства на реалізацію соціальних прав військовослужбовців та членів їх сімей [24]. У процесі проведення заходів військово-патріотичного спрямування та культурно-мистецьких акцій із нагоди відзначення державних та професійних свят, пам'ятних, знаменних дат і подій запроваджено механізм взаємодії з органами державної влади, місцевого самоврядування та громадськими організаціями. Разом із тим було усунуто протиріччя щодо свободи віросповідання в Збройних Силах шляхом визначення механізмів задоволення релігійних потреб віруючих військовослужбовців та створення Ради в справах душпастирської опіки при Міністерстві оборони України [73], а також Раду сімей військовослужбовців ЗСУ для проведення ефективної державної політики з питань сім'ї, гендерної рівності, подальшого згуртування військових колективів у Збройних Силах [74].

Як бачимо, процес реформування ЗСУ відбувався системно й активно, що підтверджується думкою вітчизняних учених (С. Сегеда, В. Шевчук) про те, що наявна військова спадщина, законодавчо-правова база, можливості підготовки висококваліфікованих фахівців у військових навчальних закладах, консолідація національно-патріотичних сил навколо завдань військового будівництва давали змогу створити в Україні потужну армію, здатну гарантувати недоторканність території держави, а реалізація надлишкового військового майна, озброєння, техніки забезпечувала кошти для модернізації [189].

Четвертий етап позначається якісними змінами, що відбуваються в Збройних Силах України. Указом Президента України від 1 лютого 2007 р. «Про затвердження Положення про проходження громадянами України служби у військовому резерві Збройних Сил України») було запроваджено службу військового резерву Збройних Сил України, сформовано її нормативно-правову базу та проведено успішний експеримент із підготовки понад 1 тис. резервістів.

Впроваджено нові підходи до кадрової політики в Збройних Силах через запровадження системи кадрового менеджменту централізованого типу, спрямованої на забезпечення потреб військ (сил) в особовому складі, сприяння кожній особі в індивідуальному розвитку та можливості реалізації її потенціалу, бачення кожним військовослужбовцем перспективи свого кар'єрного зростання [15, с. 49]. Розширено коло осіб, які мають право вступу на військову службу за контрактом шляхом створення 25-ти територіальних центрів комплектування військовослужбовцями служби за контрактом (Концепція кадрової політики в Збройних Силах України з 1 січня 2010 року); удосконалено систему військової освіти та науки: створено потужні видові навчально-наукові центри, до складу яких входять навчальні підрозділи (факультети, кафедри академій (університету), коледжі сержантського складу) та наукові підрозділи (наукові центри). Водночас оголошено позаблоковий статус України (Закон України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики») [17, с. 49].

Як бачимо, у період із 2006 по 2010 р. відбувається розвиток ЗСУ. Наголосимо, що особлива увага держави була зосереджена навколо розвитку кадрового потенціалу Збройних Сил України та розширення можливостей і перспектив щодо кар'єрного зростання військовослужбовців. Разом із тим, на нашу думку, приймається хибне рішення щодо позаблокового статусу України

У цей період понад 23 тис. військовослужбовців узяли участь у 95-ти міжнародних навчаннях як в Україні, так і за її межами. Майже 6 тис. військовослужбовців виконували миротворчі завдання в складі 13 миротворчих місій в 11-ти країнах світу. У ЗСУ продовжено виконання заходів щодо участі в

процесі планування та оцінки сил у рамках програми «Партнерство заради миру» й реалізацію положень Концепції оперативних можливостей НАТО [18].

Досить негативно описують стан Українського війська у 2012–2013 рр. Е. Лібанова та М. Дмитренко. Учені наголошують, що на це вплинула відповідна політика керівництва держави, зокрема й кадрова, унаслідок якої відбувається ослаблення уваги до боєздатності збройних сил, посилення боротьби за владу, зіткнення інтересів прихильників різних політичних сил, через що перевага у фінансуванні віддавалася правоохоронним органам, завдання яких полягає в протидії внутрішнім загрозам, а не армії, призначення якої – захищати територіальну цілісність держави від зовнішнього ворога [132].

Як вид Збройних Сил України було розформовано Повітряні сили – станом на 2013 р. у ПС залишилося шість бригад і одна окрема ескадрилья тактичної авіації, три транспортні, одна навчальна авіабригади та окремих полк дистанційно керованих літальних апаратів із застарілими безпілотниками. У Повітряних Силах з-під юрисдикції повітряних командувань «Центр», «Захід» і «Південь» виведено всі військові частини, які підпорядковано безпосередньо командуванню Повітряних Сил. Щодо Центру морських операцій, то станом на 2013 р. у складі ВМСУ був один фрегат, сім корветів, два ракетні катери, два десантні кораблі, два кораблі управління, два морських, два базових, один рейдовий тральщик, близько 75-ти допоміжних суден та катерів рейдової служби [15, с.10].

Скорочено чисельність особового складу Сухопутних військ до 57 тис. осіб та їх озброєння – 686 танків Т-64 різних модифікацій, 72 бойових вертольотів Мі-8 та Мі-24, 2065 бойових броньованих машин, 716 артилерійських систем; 12 зенітних ракетних полків та територіальне управління «Північ»; організаційно-штатну структуру механізованих бригад, що призвело до зміни їх бойової спроможності та п'ять зенітних ракетних бригад; переформовано три бригади в полки.

На кінець 2013 р. чисельність Збройних Сил України становила 120,9 тис. військовослужбовців та 44600 цивільних працівників. Особливо зауважимо на тому факті, що було зменшено видатки на потреби оборони нижче 1 % ВВП

(бюджет країни підписав президент Янукович) [132, с. 10]. Як бачимо, найбільшого падіння за весь час незалежності армія зазнала у 2013 р.

Величезні збитки були завдані ЗСУ у 2014 р., коли російська федерація анексувала Автономну Республіку Крим та м. Севастополь, підтримала сепаратистський рух на території Донецької і Луганської областей, окупувавши їх частини, що призвело до порушення територіальної цілісності України та державного суверенітету. Так була розв'язана гібридна війна проти суверенної Української держави.

Однак критичний аналіз стану збройних сил, потужні добровольчий та волонтерський рухи, висвітлення заходів, спрямованих на зміцнення боєздатності ЗСУ під час Антитерористичної операції (далі – АТО) і згодом операції Об'єднаних сил (далі – ООС), забезпечення державою скоординованих дій у питаннях обороноздатності та мобілізаційної готовності призвели насамперед до зміни законодавства з метою посилення обороноздатності держави в умовах збройної агресії російської федерації окупації Криму і війни на Донбасі.

Відбулося збільшення чисельності ЗСУ – у лютому 2016 р. вона становила 275 тис. осіб [18, с. 30]. Було відновлено призов на строкову службу. У період із 2016 до 2019 р. було сформовано 15 бригад та полків, п'ять батальйонів (дивізіонів) оперативного (бойового) складу та бригаду, шість полків і 11 батальйонів тилового й технічного забезпечення. Дуже важливим постає те, що відбулися закріплення та практична реалізація правового статусу осіб, які брали участь в АТО. Разом із тим було надано рекомендації щодо вдосконалення чинного законодавства та соціального захисту учасників АТО, добровольчого та волонтерського рухів як феноменів, що об'єднали та солідаризували українське суспільство.

Посиленню процесу солідаризації суспільства сприяло створення структури громадських організацій – Ради волонтерів (при Міністерстві оборони України) та започаткування капеланської служби в ЗСУ.

Сформовано окремі роди ЗСУ – сили спеціальних операцій, десантно-штурмові війська, сформовано кадровий корпус резерву, а також розгорнуто захищений автоматизований комплекс системи інформаційно-аналітичного обліку особового складу Збройних Сил на базі локальної обчислювальної мережі Генерального штабу Збройних Сил із вищим грифом обробки інформації «таємно». Користуючись принципами кадрового менеджменту країн-членів НАТО, сформовано професійний цивільний кадровий склад Міністерства оборони. У Генеральному штабі Збройних Сил проведено заходи щодо уточнення завдань, функцій і повноважень структурних підрозділів, оптимізацію структури кадрових підрозділів органів військового управління відповідно до перспективної системи управління Збройних Сил за принципом побудови «J1-структури» штабів НАТО [18, с. 26–55].

Чітке усвідомлення впливу заявлених соціальних гарантій на якість виконання покладених на військовослужбовця завдань дало змогу підвищити у 2017 р. рівень мотивації особового складу до військової служби. Збільшено розмір додаткових виплат за участь у АТО, проходження служби в десантно-штурмових підрозділах, морській піхоті та силах спеціальних операцій. Реалізовані у 2017 р. заходи оборонної реформи дали змогу удосконалити організаційну побудову Збройних Сил України та системи органів військового управління з наближенням їх структури до прийнятої в державах-членах НАТО, а також забезпечити підвищення рівня професіоналізації сил оборони та чисельності військового резерву. У 2017 р. головними напрямками реалізації державної антикорупційної політики в Міністерстві оборони та Збройних Силах України було визначено формування доброчесності військовослужбовців та цивільного персоналу, їх негативного ставлення до корупції, забезпечення кадрової безпеки під час прийняття рішень. Так Міністр оборони України затвердив Кодекс доброчесності та професійної етики військовослужбовців та цивільного персоналу Міністерства оборони України та Збройних Сил України, який є основним етичним документом із виховання доброчесності в оборонному відомстві [19, с. 26–55].

На цьому етапі спостерігається розвиток артилерії – на озброєнні з'явилися мобільні контрбатарейні РЛС, передані США, БПЛА – волонтерські та такі, що закуплені державним коштом). Пріоритетними напрямками наукових досліджень постає досвід Збройних Сил України щодо гарантування національної безпеки держави, надання відсічі та стримування російської збройної агресії в «гібридній війні».

Сьомий етап реформування та модернізація Збройних Сил України відбувається в межах повномасштабної війни, що триває вже другий рік.

За цей період вітчизняною військовою промисловістю модернізовано такий арсенал озброєння та військової техніки (далі – ОВТ):

– радянські зразки зброї, що дають можливість мати на озброєнні ракетні комплекси тактичних ракет «Точка-У», реактивні системи залпового вогню, самохідні гармати «Піон», «Гіацинт-С», причіпні гармати «Гіацинт-Б», «Мста-С», протитанковий ракетний комплекс «Штурм-С»;

– винищувачі Су-27, МіГ-29, штурмовики Су-25, фронтові бомбардувальники Су-24М, розвідники Су-24 МР та Ан-30 безпілотні авіаційні комплекси «Sparrow», А1-СМ «Фурія», «Лелека-100».

Для досягнення взаємосумісності зі збройними силами держав-членів НАТО з початку 2017 р. впроваджено сучасну систему багаторівневої підготовки сержантського (старшинського) складу ЗСУ, програми якої були розроблені відповідно до вимог Типового плану з військово-професійної підготовки сержантського складу (NCO PME Reference Curriculum), прийнятого в Альянсі у 2014 р., зокрема, навчання на курсах лідерства військовослужбовців сержантського та старшинського складу, який має чотири рівні – базовий, середній, підвищений, вищий.

Протягом 2014–2017 рр. на військову службу за контрактом прийнято 3,4 тис. офіцерів запасу, з яких на первинні посади призначено 1,8 тис. офіцерів. Вдалося значно підвищити рівень укомплектованості основних командних посад: повністю були укомплектовані посади командирів батальйонів, полків, бригад, на 95 % – командирів рот, на 21 % підвищився рівень укомплектованості

посад командирів взводів, що і свідчило про готовність громадян вчасно стати на захист Вітчизни.

У 2018 р. створено інформаційно-аналітичну систему обліку особового складу. У межах удосконалення системи комплектування рядовим, сержантським та старшинським складом Збройних Сил протягом року 111 військових комісаріатів (з них: 107 районних (міських) та 4 обласних) переформовано в територіальні центри комплектування та соціальної підтримки (ТЦК та СП). У 2019–2020 рр. завершено переформування решти військових комісаріатів у ТЦК та СП [21].

Станом на осінь 2021 р. у Повітряних військах налічувалося 12 безпілотних літаків, є плани поповнення парку. Військово-транспортна авіація, представлена літаками Іл-76 та Ан-26, однак зауважимо, що за всі роки незалежності нова авіаційна техніка для Повітряних сил не закуповувалася.

Разом із тим відбудовуються та модернізуються Військово-Морські сили, що складаються з двох бригад надводних кораблів, та кілька окремих дивізіонів і небойові частини Сухопутних військ – розвідувальні, інженерні, топографічні частини та підрозділи, військові частини зв'язку, радіохімічного та бактеріологічного захисту та радіоелектронної боротьби, а також частини тилу та озброєння.

Створено, відповідно до стандартів НАТО, низку нових командувань, зокрема: Командування Об'єднаних сил Збройних Сил України, Командування медичних сил, Командування сил підтримки, Командування військ зв'язку та кібернетичної безпеки. Змінилося ставлення держави до особового складу військовослужбовців. Найбільш значні – зміни системи харчування.

Як бачимо, результат зовнішньої модернізації Збройних Сил України вражаючий. Разом із тим, відповідно Концепції кадрової політики 2021–2025 рр., головною метою модернізації та реформування ЗСУ постає створення умов для їх гарантованого та якісного комплектування підготовленим і вмотивованим персоналом, спроможним виконувати завдання за призначенням і його ефективне використання.

Потребу щодо розвитку військової кадрової політики зумовлює низка факторів, зокрема:

- прийняття політичного рішення щодо інтеграції України до Європейського Союзу та формування умов для вступу до НАТО;
- необхідність підвищення рівня оперативної сумісності Збройних Сил із підрозділами сил держав-членів НАТО до виконання спільних завдань у міжнародних операціях щодо підтримання миру й безпеки, а також інших міжнародних заходах, зокрема й у навчанні;
- забезпечення спроможностей військовослужбовців ЗСУ виконувати нові завдання в умовах змін форм, методів і засобів ведення бойових дій та збройної боротьби, максимального використання персоналу, який має бойовий досвід та подальшою професіоналізацією ЗС, а також створення необхідного військового резерву [123].

Зрозуміло, що окреслені плани й завдання військової кадрової політики держави, натепер, дещо стиснулись у часі, однак ще більше актуалізувалися, оскільки Збройні Сили України є єдиною армією, яка веде бій з агресором у центрі Європи, показуючи високий рівень професіоналізму та жертвності. Інакше кажучи, захист суверенітету й територіальної цілісності держави постає послугою, яку надають Збройні Сили України і яку від них вимагає держава. Для забезпечення виробництва цієї послуги держава визначає функції і завдання Збройних Сил, їх структуру й чисельність відповідно до яких відбувається наповнення цієї структури людськими ресурсами.

На нашу думку, цей контекст окреслює той факт, що саме в державній кадровій політиці поєднуються два взаємообумовлені компоненти: зовнішній – структура ЗСУ і внутрішній – людські ресурси, що перетворюється в кадровий потенціал, який наповнює ці структури.

Безсумнівно, що державна кадрова політика ЗСУ, її внутрішній компонент, що пов'язаний із людськими ресурсами й кадровим потенціалом, має вибудовуватися на основах рівності можливостей для всіх громадян щодо службової кар'єри та забезпечення гендерної рівності тощо. Тож розбудова

України як демократичної держави, де верховенство права, повага до людини, людиноцентричність, дотримання гарантій соціального захисту постають тими «китами», на яких тримається, розвивається та утверджується такий специфічний соціальний інститут, як армія.

1.3. Методологічні засади дослідження державної кадрової політики у Збройних Силах України

Як відомо, досягнення позитивного результату предмета наукового дослідження залежить від доцільного вибору його методології, основне призначення якої полягає ось у чому: забезпечити успішне досягнення визначених мети й завдань наукового дослідження на основі встановлених відповідних принципів – вимог, умов, обмежень, приписів тощо [138].

На думку сучасних науковців А. Бхаттачарджи та Н. Ситник, методика наукового дослідження – це сукупність прийомів і способів дослідження, який охоплює техніку й різноманітні операції з фактичним матеріалом та приводить до наперед окресленого результату. Науковці наголошують, що на тепер існує багато варіантів щодо визначення поняття «науковий метод», а саме:

- це конкретний спосіб пізнання об'єктивної дійсності;
- сукупність прийомів, операцій, процедур, за допомогою яких виконується наукове дослідження;
- послідовність дій під час проведення наукового дослідження;
- спрямований, на основі визначеного плану, процес пізнання того чи іншого наукового феномену, предмета, явища; спосіб діяльності суб'єкта в будь-якій її формі тощо.

А. Бхаттачарджи та Н. Ситник науковий метод визначають як стандартизований набір технік для побудови наукового знання – проведення валідних спостережень, інтерпретації результатів дослідження і формулювання висновків стосовно результатів. Разом із тим учені наголошують, що науковий метод має відповідати чотирьом характеристикам.

1. Відтворюваність. Усі дослідники повинні мати змогу незалежно відтворити або повторити наукове дослідження і отримати якщо не ідентичні то, дотичні матеріали.

2. Точність. Теоретичні концепти, які часто важко виміряти, повинні бути визначені настільки точно, щоб інші дослідники могли їх виміряти й перевірити теорію, яка на них вибудовується.

3. Простота. Наявність численних пояснень певного феномену, процесу, предмета має давати змогу науковцям приймати найпростіше й найбільш зрозуміле під кутом зору логіки пояснення.

4. Можливість спростування. Теорія має формулюватися в такий спосіб, щоби була можливість її спростування, оскільки теорії, які не можуть бути перевірені чи спростовані, не є науковими теоріями [34].

Тож для правильного накопичення та пояснення нових фактів, необхідні науково обґрунтовані наукові методи дослідження, що відповідають комплексу застосованих теоретичних підходів.

У довідковій літературі поняття «підхід» визначається як сукупність прийомів, засобів, способів впливу на кого-небудь або що-небудь; у вивченні чого-небудь [209, с. 543].

Підхід у науковому дослідженні постає також напрямом, за яким розгортається окреслений процес. На нашу думку, його особливості можна визначити завдяки низці підходів чи підходу, що застосовуються в певному дослідженні, що спонукає до доцільного окреслення і застосування різних методів, способів, засобів та принципів, на яких ґрунтується те чи інше наукове дослідження.

Обґрунтовано застосування методологічних засад предмета дисертаційного дослідження. Відповідно в представленому дослідженні нами було використано такі наукові підходи: системний, діалектичний, міждисциплінарний, історичний та ціннісний.

Як відомо, системний підхід віддзеркалює загальний взаємозв'язок і взаємообумовленість явищ та процесів навколишнього середовища. Його сутністю є те, що відносно самостійні складники розглядаються не ізольовано, а

у взаємодії та розвитку, що дає змогу встановити загальні властивості системи та якісні характеристики її компонентів. Системний підхід потребує реалізації єдності теорії та практики, передбачаючи визначення внеску окремих компонентів у розвитку організації, структури, особистості тощо як системного цілого. Тож, застосовуючи системний підхід, постає можливість досліджувати системи різноманітного типу – матеріальні, нематеріальні, концептуальні, що сильно чи слабо структуровані, організовані людиною спеціально чи організовані самостійно тощо. Системний підхід надав змогу розглянути державну кадрову політику як стратегію держави щодо формування і раціонального використання кадрового потенціалу ЗСУ в контексті цілісної множини її елементів, сукупності відношень і взаємозв'язків (підрозд. 1.1., 2.3).

Відповідно до того, що діалектичний підхід постає найбільш науково обґрунтованим і апробованим, зауважимо, що діалектика вивчає не конкретні форми і види розвитку. Зусилля цього підходу дослідження зосереджені на сутнісних характеристиках його положень та вдосконаленні понятійного поля. Особливості діалектичного підходу визначається тим, що він орієнтує дослідження на розкриття його предмета як системної категорії, оскільки об'єднує термінологію досліджуваної проблематики в єдиний діалектично взаємопов'язаний кейс понять і категорій

Отже, застосування діалектичного підходу дало змогу об'єднати термінологію досліджуваного предмету в єдиний діалектичний кейс понять і категорій, що конкретно проявилось в розробці авторського поняття, «державна кадрова політика ЗСУ» та в уточненні та вдосконаленні вже існуючих термінів (підрозд. 1.1).

Застосування міждисциплінарного та полідисциплінарного підходів сприяло реалізації проблем і питань дисертації щодо державної кадрової політики, які неможливо здійснити в рамках окремих дисциплін. Так, завдяки історичному підходу (підрозд. 1.2), визначено сім етапів розвитку ЗСУ, а саме: створення підґрунтя щодо становлення та розвитку ЗСУ; розбудова ЗСУ; реформування ЗСУ; розвиток ЗСУ; «падіння» ЗСУ в умовах проросійського

реваншу; відродження ЗСУ в умовах «гібридної» війни; утвердження внутрішніх та зовнішніх модернізаційних змін ЗСУ в умовах повномасштабної війни та надано їх характеристики. Використання ціннісного підходу дало змогу вивчити можливості щодо реалізації завдань гуманізації суспільства, зокрема й армії та задоволення їх соціальних потреб.

На наш погляд, представлена низка підходів є методологічним підґрунтям дослідження державної кадрової політики в Збройних Силах України, оскільки його застосування дає можливість визначити цілісність структури та сукупність суб'єктів у їх взаємодії, до яких належать – органи державної влади та якісний, умотивований кадровий потенціал Збройних Сил України.

У довідковій літературі поняття «метод» визначається як «спосіб пізнання або система прийомів» [195]; «спосіб досягнення мети» [34]; «спосіб пізнання дійсності» [217]. У цьому контексті для реалізації мети та завдань дослідження нами був визначений та застосований такий комплекс методів: формально-правовий, збору та аналізу інформації, структурно-функціонального аналізу, акмеологічний, абстрагування, прогнозування та моделювання, а також метод диференційованого пілотного дослідження. Нижче, у табл. 1.3. наведено означений комплекс методів дослідження державної кадрової політики в Збройних Силах України та наведено їх сутність. Як видно з таблиці, вибір комплексу методів дослідження відповідає його меті та завданням. З-поміж системи представлених методів дослідження вагоме місце належить методу аналізу нормативно-правових актів як основи для безпосереднього формування та регулювання державою кадрової політики в ЗСУ (підрозд. 2.1).

Формально-правовий метод сприяв аналізу та систематизації нормативних документів, що є підґрунтям для формування, впровадження та регулювання державної кадрової політики ЗСУ. Тож було визначено конституційні основи правового статусу державної кадрової політики ЗСУ; проаналізовано правові засади формування та регулювання державної кадрової політики ЗСУ та визначено вітчизняні правові норми для впровадження стандартів НАТО в структуру ЗСУ та її кадрового потенціалу.

Методи дослідження державної кадрової політики в Збройних Силах України

№	Методи дослідження	Сутність методу
1	Формально-правовий	– вивчення правових норм щодо формування, та регулювання державної кадрової політики ЗСУ; упровадження стандартів НАТО в структуру ЗСУ та її кадрового потенціалу
2	Структурно-функціональний	– опис і трактування соціальних систем та інститутів, у якому досліджуються їх елементи та функції – адаптація, досягнення мети, інтеграція та відтворення (за Т. Парсонсом)
4	Акмеологічний	– сукупність прийомів, засобів та способів дій щодо досягнення вершини професійності, стабільність високих результатів служби, надійність тощо
5	Моделювання	– відтворення «нової» державної кадрової політики ЗСУ шляхом визначення відповідних механізмів для її розвитку
6	Абстрагування	– утворення нового поняття в контексті – від конкретного до абстрактного, що наповнюється змістом, зокрема – «нова» кадрова політика в ЗСУ
7	Прогнозування	– установлення змісту, закономірностей та протиріч у системі кадрового менеджменту військової сфери
9	Збору та аналізу інформації	– визначення основних напрямів підвищення ефективності системи кадрового менеджменту, зокрема й військової сфери
10	Диференційованого пілотного дослідження	– застосовано на етапі апробації окремих методичних процедур та інструментальних рішень

Застосування методу збору та аналізу інформації дало змогу визначити основні напрями підвищення ефективності системи кадрового менеджменту у військовій сфері (підрозд. 2. 2.). Разом із тим на основі формально-правового методу було вивчено організаційно-правовий механізм державної кадрової політики в Збройних Силах України (підрозд. 2.2). Водночас із вищенаведеними методами було використано метод моделювання, абстрагування, прогнозування та диференційованого пілотного дослідження, що сумарно дало можливість отримати логічні висновки стосовно необхідності адаптації стандартів НАТО в ЗСУ, зокрема й щодо державної кадрової політики в контексті використання людського потенціалу (підрозд. 3.1.), визначити авторські механізми зовнішньої та внутрішньої модернізації військовослужбовців (підрозд. 3.2, 3.3), а також зробити загальні висновки.

Визначаючи принципи дослідження державної кадрової політики ЗСУ, ми послуговувалися тим, що принципи – це першопочаток – це те, що постає основою певної теорії науки; визначальне положення, висхідний пункт чи передумова певної концепції. Разом із тим принципами можуть бути внутрішні переконання людини; основним правилом поведінки чи основними особливостями в побудові чого-небудь [196, с. 461].

У довідковій літературі з державного управління та державної служби принципи визначаються як «основні, вихідні положення теорії, основні правила діяльності; встановлені, загальноприйняті поширені правила господарських дій і властивостей економічних і соціальних процесів. Водночас «сукупність принципів є початковою формою систематизації знань, яка адресована певним спеціалістам» [71, с. 302–303].

Тож принципи постають центральним поняттям, основоположною ідеєю будь-якої системи знань. Зрозуміло, що принципи формування, упровадження та регулювання державної кадрової політики в ЗСУ є підґрунтям для її аналізу, визначення особливостей та моделювання механізмів.

З-поміж визначених нами принципів дослідження кадрової політики ЗСУ, здебільшого, спрямовані на модернізацію Української армії, адаптацію стандартів НАТО, зокрема й у контексті розвитку людських ресурсів та розбудови демократії

в Україні. Низка принципів дослідження державної кадрової політики в ЗСУ в умовах сучасних викликів представлено в табл. 1. 4.

Таблиця 1.4

Принципи дослідження державної кадрової політики в ЗСУ в умовах сучасних викликів

№	Принципи	Їх характеристика
1	Розвиток	Усі явища розглядаються в динаміці з урахуванням різноманітності зв'язків і системності. Принцип розвитку надає можливість еволюційного пояснення складних, відкритих систем, якими є суспільство та людина. Розвиток в українській армії відбувається після або паралельно із суспільним розвитком
2	Відкритість та прозорість	Забезпечення високого рівня поінформованості громадян та військових колективів щодо матеріальної та процесуальної сторін державної кадрової політики
3	Практичність	Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в підтвердженні їх важливості як критерію істини й реальності та прийняття до впровадження в діяльність кадрової служби, що забезпечує формування, упровадження та реалізацію державної кадрової політики
4	Відповідальність	Підзвітність перед цивільним контролем (Громадськими радами) та іншим адміністративними, законодавчими й судовими органам за прийняті рішення
5	Професіоналізм	Дотримання належних стандартів професіоналізму в ЗСУ – особисті знання, вміння, навички; здатність керівників приймати обґрунтовані раціональні рішення, що найкраще розв'язують специфічні проблеми ЗСУ щодо бойової злагоженості військових колективів. Військовослужбовець має безперервно професійно зростати в процесі військової служби, реальний, високий, професійний рівень, завдяки якому виграна на чесному конкурсі командирська посада

У сучасній довідковій літературі поняття «розвиток» визначається як процес, унаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, більш вищого [197].

На думку С. Благодетелевої-Вовк, розвиток – це процес та результат творчого самопізнання в діяльності людини, спрямований на досягнення нею нової якості – наближення до ідеалу, який має якісний, внутрішній характер [27].

Поняття розвитку Л. Мельник визначає таким чином – це незворотна, спрямована, закономірна зміна стану системи на основі реалізації механізмів її самовпорядкування і самоорганізації, які розгортаються в процесах адаптації системи до випадкових, невизначених у зовнішньому середовищі змін [136].

Отже, розвиток – це зміна матеріальних та ідеальних об'єктів, яка запускає механізм зростання, у процесі якого в критичні моменти настають якісні структурні зміни в усіх суспільних системах та внутрішні зміни людського потенціалу.

У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» зазначається, що «відповідальність – це покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за певну справу, за чийсь дії, вчинки» [38, с.136].

У словнику англійської мови «responsibility» – відповідальність визначається як моральний обов'язок за несення певних зобов'язань, персональна підзвітність [240, с. 63].

Очевидно, що в понятті «відповідальність» криється можливість покарання, запровадження санкцій тощо. Це окреслює думку про те, що відповідальність постає цінністю в суспільних відносинах, а вимоги суспільства щодо виконання тих чи інших обов'язків дають підстави для відповідальної поведінки всіх суб'єктів соціальної взаємодії. Тож значущість відповідальності постає в контексті усвідомлення суб'єктами державної кадрової політики життєво важливих інтересів держави та армії, свого покликання та здатність професійно з максимальною користю виконувати роботу щодо гарантування оборони та безпеки країни.

З-поміж системи принципів, що застосовані в нашому дослідженні, «професіоналізм» постає базовим, оскільки професіоналізм – це провідний соціально-ціннісний принцип організації будь-якої системи [90, с. 497–498].

Професіоналізм у сфері формування регулювання та впровадженні державної кадрової політики має забезпечити якісне виконання посадових обов'язків. Разом із тим професіоналізм військовослужбовців – це постійна готовність до реалізації завдань оборони та захисту суверенності держави. Тому відповідно до принципу професіоналізму постає можливість визначити орієнтири, на яких має вибудовуватися нова кадрова політика в ЗСУ. Беззаперечним постає безперервне нарощування особистої професійної навченості, виховання стійких злагоджених військових колективів, висока гнучкість переформатування кадрового складу щодо виконання конкретних завдань.

Невід'ємною рисою розвитку ЗСУ постає реалізація принципів відкритості та прозорості. Прозорість дає змогу забезпечити високий рівень поінформованості громадян та їх колективів щодо матеріальної та процесуальної сторін державної кадрової політики в ЗСУ. Водночас завдяки відкритості постає можливість проведення рівноправного конкурсного відбору на ключові командирські й начальницькі посади; формування стійких професійних команд саме навколо командира чи начальника, який виграв конкурс. Завдяки принципам відкритості та прозорості можливо позбутися диктату командирського рішення тощо, а відтак створюються умови для розвитку й побудови нової державної кадрової політики.

У фінансовому словнику поняття «практичність» визначається як сукупність властивостей інструменту, що впливають на ефективність його використання в конкретній предметній діяльності, що виражається в застосовності цього інструменту; у легкості його освоєння і використання; у відтворюваності отриманих навичок тощо [116]. Зауважимо, що окреслений принцип дає змогу зосередитися саме на практичній значущості, цінності результатів будь-якого наукового дослідження, що полягає в реальному застосуванні отриманих результатів у професійній діяльності підприємств та організацій та розробці й наданні рекомендацій щодо їх розвитку. Разом із тим застосування принципу практичності щодо предмета нашого дослідження дало змогу дати відповіді на такі питання: Яку наукову цінність мають результати дослідження, яку соціальну

цінність мають результати дослідження, яку модернізаційну цінність забезпечують результати дослідження?

Таким чином, застосоване нами методологічне портфоліо – низка підходів, комплекси методів та принципів постають орієнтирами та підґрунтям, на чому базується наше дослідження. Безсумнівно, що представлені методологічні засади та їхні характеристики не претендують на вичерпність – їх кількість і опис може змінюватися.

Висновки до першого розділу

Аналіз наукового доробку вітчизняних та зарубіжних учених щодо державної кадрової політики Збройних Сил України дав можливість засвідчити значущість та актуальність предмета дисертаційного дослідження. Визначено, що проблемам державної кадрової політики приділяли увагу такі вчені, як-от: О. Воронько, Н. Гончарук, Н. Липовська, С. Серьогін, А. Семенченко, К. Ващенко, Ю. Ковбасюк, В. Малиновський, Ю. Сурмін, Р. Науменко, О. Руденко, Ю. Конотопцева, В. Мартиненко, О. Устименко, В. Щегорцова та ін. Відзначено, що державна кадрова політика розглядається як стратегічна діяльність та системні заходи, що визначають основні напрями роботи з персоналом. Учені О. Білецький, О. Дороніна, І. Половінкін, В. Базарний, А. Медвідь, В. Жаховський, Р. Мазовецький, С. Полторак, В. Рибак, О. Сивак, С. Сидоров, І. Фурман та ін. приділяють увагу широкому спектру дослідження системи управління людськими ресурсами в ЗСУ. Співвідношення у визначенні понять «державна кадрова політика» та «державна військова кадрова політика» стосовно теоретико-методологічних підходів та формування їх термінологічних аспектів у вітчизняній науці знайшли своє відображення в роботах О. Боровського, Д. Варнавської, Ю. Гусак, С. Гнезділова, В. Гошовської, О. Сивак, О. Ільяшова та ін. Українськими вченими доведено, що в підходах до формування кадрової політики як складової оборонного менеджменту кадрова політика інституцій із забезпечення національної безпеки та оборони

розглядається як похідна державної кадрової політики та інструмент її реалізації. Схематично представлено ієрархію співвіднесення рівнів державної кадрової політики Сил оборони та безпеки, а також взаємозв'язок напрямів державної кадрової політики в Збройних Силах України.

Підтверджено, що Збройні Сили України є специфічним соціальним інститутом держави та обґрунтовано, що в процесі свого функціонування соціальні інститути взаємодіють із суспільством, реалізуючи свою головну функцію – задоволення конкретних суспільних потреб. Проведено класифікацію суспільних інститутів співвідносно їх універсальних функцій і визначеним критеріям та окреслено етапи розбудови ЗСУ від формального здобуття незалежності України нинішній час із наданням детальної характеристики до кожного етапу. Наголошено, що вони позначають зовнішню сторону стану ЗСУ, який характерний для кожного етапу, та дають підстави констатувати, що саме в державній кадровій політиці поєднуються два взаємообумовлені компоненти зовнішній – структура ЗСУ і внутрішній – людські ресурси, що перетворюється в кадровий потенціал, який наповнює ці структури.

Методологічними засадами дисертаційного дослідження постала низка наукових підходів – системного, діалектичного, міждисциплінарного, полідисциплінарного, історичного та ціннісного, а також комплексу методів, що складається з формально-правового методу, збору та аналізу інформації, структурно-функціонального, акмеологічного, абстрагування, прогнозування та моделювання, а також методу диференційованого пілотного дослідження. Дисертаційне дослідження кадрової політики в Збройних Силах України в умовах сучасних викликів реалізовувалося на основі таких принципів: розвитку, відкритості та прозорості, практичності, відповідальності та професіоналізму.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ВІТЧИЗНЯНІ РЕАЛІЇ

2.1. Досвід функціонування системи кадрової політики в країнах-членах блоку НАТО

Як відомо, Організація Північноатлантичного Договору (далі – НАТО) – це міжнародна міждержавна організація, військово-політичний союз, що складається з 31-єї держави Північної Америки та Європи. Провідною роллю НАТО постає забезпечення свободи та безпеки країн-членів із використанням політичних і військових засобів. Спільними ціннісними орієнтирами для НАТО є демократія, індивідуальні свободи, верховенство права, мирне розв'язання суперечок та конфліктів, а також підтримка цих цінностей у всьому Північноатлантичному альянсі. Його метою визначено захист країн-членів від загрози агресії [79]. Тож головним військово-політичним принципом організації є система колективної безпеки спільних організованих дій усіх її членів у відповідь на напад ззовні.

Діяльність Північноатлантичного альянсу вибудовується відповідно міжнародного договору – Стандарт НАТО (Угода зі стандартизації), який регламентує загальні правила, визначає спільний порядок дій, закріплює єдину термінологію і встановлює умови уніфікації технічних процесів, озброєння та військової техніки, а також іншої матеріальної частини збройних сил НАТО та країн-партнерів. Стандарти НАТО об'єднані в складну і взаємопов'язану ієрархію керівних документів, що й утворюють систему стандартів. Їх завданням постає досягнення та забезпечення узгодженої, сумісної взаємодії між різними видами збройних сил та збройними силами країн-членів НАТО. Процес ухвалення стандартів відбувається консенсусом, однак може бути реалізований із зауваженнями або без них, як цілісно так і частково. З практичної сторони стандарти дозволяють військовослужбовцям з різних країн мати сумісне

оснащення, розуміти методи і процедури, що надає можливість чітко виконувати покладені на них функції.

Стандарти НАТО умовно розділяють на адміністративні, оперативні та матеріально-технічні, зокрема:

- адміністративні стандарти визначають процеси управління та обміну інформацією, порядок роботи з документацією;
- оперативні стандарти спрямовані на оперативне планування застосування військ;
- матеріально-технічні стандарти визначають єдині вимоги до озброєння і військової техніки союзників, управління життєвим циклом, а також кодифікації предметів забезпечення [205].

Зазначимо, що кожна країна-член НАТО має і свою власну національну систему стандартизації. У середині кожної країни є свої національні стандарти, і всі вони різні. Як відомо, 30 вересня 2022 р. Україна подала заявку на вступ до НАТО у пришвидшеному порядку. На основі здобутого досвіду й більш повної гармонізації стандартів НАТО та досягнення узгодженості в діяльності експертних спільнот Україна має внести у цей процес свіжі ідеї та нові рішення з метою подальшого впровадження у національні нормативні документи [200].

Таким чином, огляд стандартів НАТО дає підстави констатувати, що їх комплекс спрямований на якісну підготовку особового складу для досягнення операційної сумісності, виконання військовослужбовцями поставлених завдань та збереження їх життя. Відтак вони постають підґрунтям формування та реалізації державної кадрової політики в Збройних Силах України. Наголосимо, що в країнах-членах НАТО не існує єдиного стандарту щодо кадрової політики. Кожна країна підходить до цього відповідно своєї культури, історії та традицій. Тому в кожній країні можна побачити різні підходи з підбору та просування, призначень, створення резерву та територіальної оборони.

Сучасним трендом у діяльності оборонних відомств країн-членів НАТО щодо реалізації кадрової політики визначається кадровий менеджмент, а також створення умов та інструментарію щодо оцінювання його якості. Тож нами

проаналізовано досвід реалізації кадрової політики Сполучених Штатів Америки, Великої Британії, Канади та Німеччини.

Воєнне керівництво Сполучених Штатів Америки (далі США) розглядає кадрову політику збройних сил як найважливішу складову військового будівництва, що має на меті забезпечення потреб усіх її видів у високопрофесійному військово-навченому особовому складі як у мирний, так і воєнний час. У процесі розроблення кадрової політики воєнне керівництво США висуває певні вимоги до системи комплектування, підготовки і діяльності особового складу, умов проходження служби і присвоєння військових звань, а також до матеріально-побутового забезпечення військовослужбовців.

Фахівці з кадрового менеджменту збройних сил США засобом реалізації кадрової політики вважають оцінювання за результатами функціонування таких систем, як: комплектування, професійна підготовка, управління кар'єрою військовослужбовців, присвоєння військових звань, мотивація та моральне заохочення.

Відповідно комплексний підхід та аналіз ефективного вирішення визначених завдань кадрового менеджменту у збройних силах США досягається за рахунок застосування ліцензійних систем управління людськими ресурсами.

На нашу думку, важливу роль у цьому процесі відіграє його технологічність, оскільки для цього застосовується система, яка забезпечує автоматизоване збирання інформації на всіх рівнях кадрової вертикалі та її узагальнення.

Водночас у США здійснюються заходи з розгортання Глобальної системи бойової підтримки (Global Combat Support System – GCSS), яка передбачає як логістичну, так і кадрову підтримку [105].

У кадровій Стратегії збройних сил Великої Британії представлені всі аспекти у порядку денному кадрової політики ЗСУ, для якої характерними постають такі принципи:

- обробляти – готувати підґрунтя для комплектування;
- отримувати – залучати, набирати та тренувати висококваліфікований мотивований персонал;

- утримувати – надавати кадрам заохочувальну кар’єрну перспективу, яка стимулює і розвиває їх та забезпечує фундамент для можливості створення другої кар’єри після закінчення військової служби;

- захищати – забезпечувати сприятливу атмосферу для військовослужбовців та їхніх родин з метою заохочення їх до бездоганного виконання обов’язків;

- пам’ятати – надавати колишньому персоналу збройних сил та їхнім родинам допомогу й підтримку, особливо під час їхньої адаптації до умов цивільного життя [232].

Зауважимо, що кадрову Стратегію Великої Британії було розроблено з метою надання видам збройних сил чіткого стратегічного напрямку формування їх кадрової політики, необхідної для підтримання оперативної спроможності у XXI ст. Саме тому цей документ спрямовано передусім на Міністерство оборони та кадри окремих видів збройних сил, які займаються розробленням нових напрямів і аналізом проведеної роботи, включаючи кадрову Стратегію Військово-Морських Сил та систему їх кадрового управління (TopMast), Програму розвитку кадрів та принципів стратегії Військово-Повітряних Сил. Водночас Кадрова Стратегія збройних сил Великої Британії є частиною процесів загального планування та програмування Стратегії державної кадрової політики. Оцінювання Кадрової Стратегії Великої Британії визначається відповідно до Оборонних стратегічних інструкцій, Оборонного корпоративного плану, Стратегічного плану оборонної індивідуальної підготовки та освіти, а також відповідно до майбутнього стратегічного контексту і заходів співпраці.

Водночас кадрова Стратегія збройних сил Великої Британії розглядається як збалансований і структурований комплекс заходів для моніторингу, оцінювання ефективності, отримання та доведення достовірної інформації щодо кадрового менеджменту [228].

Зазначений документ затверджується урядом країни кожні 2–3 роки і визначає стратегічний напрям кадрових питань у СВ, ВМС та ВПС. Тож кадрова стратегія збройних сил Великої Британії є гнучкою і цілеспрямованою та враховує особливості проходження військової служби особами в кожному їх виді.

Наголосимо, що в контексті питань управління оборонними ресурсами Велика Британія займається вдосконаленням логістичної системи рішень щодо спільного управління активами та інжинірингом (Joint Asset Management and Engineering Solutions – JAMES), якою не враховано кадрові, бюджетно-фінансові та медичні дані. Для цього британським Міністерством оборони було укладено додаткові контракти на забезпечення подальшого розвитку та вдосконалення згаданої системи [115, с. 168].

Федеральне Міністерство оборони Німеччини і головний штаб Бундесверу є єдиним цивільно-військовим органом управління в системі вищих органів державної влади Федеративної Республіки Німеччини, який здійснює заходи і реалізує кадрову політику держави у сфері безпеки та оборони. Принцип організації кадрової політики Бундесверу ґрунтується на двох чинниках – оптимальна боєздатність та максимум прав та свобод.

Оцінювання проведення кадрової політики Бундесверу опрацьовується відповідно до результатів досягнення цілей Концепції кадрової політики щодо внутрішнього керівництва, а саме:

- інформування про принципи, які обґрунтовують військову службу і будні армії;
- сприяння інтеграції Бундесверу і військовослужбовців як громадян у суспільство;
- зміцнення готовності військовослужбовців до служби та їх дисципліни і згуртованості;
- організація внутрішнього керівництва відповідно до положень основного закону.

Отже, основним напрямом кадрової політики Бундесверу є сприяння керівництва Німеччини інтеграції збройних сил у структуру суспільства і здійснення спрямованої на взаєморозуміння організації внутрішнього порядку в державі.

Після тривалого терміну (1996–2010 рр.) розроблення та розгортання деяких систем управління у сфері оборони у 2017 р. Канадою було впроваджено єдину інформаційну систему управління оборонними ресурсами (Defensere sources

management information system – DRMIS), застосування якої дає змогу забезпечувати ефективну автоматизацію процесів як технічно-логістичного характеру, так і управління персоналом. До переваг зазначеної системи, порівняно з іншими, відносять постійне вдосконалення процесів прийняття управлінських рішень, управління обліком та звітування. На сьогодні цією системою охоплено близько 20 тис. користувачів, це практично 100 % армійських, морських та військово-повітряних підрозділів збройних сил Канади, зокрема й ті, які розташовуються за кордонами Канади. На нашу думку, у перспективі, в процесі подальшого розгортання та вдосконалення DRMIS, кількість її користувачів зросте до 30 тис., а сама система охоплюватиме дедалі більшу кількість сфер, пов'язаних з управлінням оборонними ресурсами. Однак, на час започаткування проєкту, найбільшим недоліком постає відсутність чітко визначених технічних вимог до системи, очікуваної кількості користувачів і, як наслідок, суттєве недооцінювання обсягів робіт та тривалі перерви і паузи у його виконанні [115, с. 168].

Зауважимо, що, розглядаючи інструментарій, який застосовується для оцінювання кадрової політики в арміях зазначених країн, ми звернули увагу на плановість та далекоглядність керівництва оборонних відомств, зважаючи на короткі терміни започаткованого впровадження.

Аналіз досвіду країн-членів НАТО (США, Великої Британії, Німеччини, Канади) щодо оцінювання якості проведення кадрової політики у збройних силах свідчить про те, що її моніторинг здійснюється в рамках заходів, передбачених оборонним плануванням. В основу технологій оцінювання кадрової політики покладено концепцію збалансованих показників. Водночас цілі кадрової політики загально визначені та інтегровані в усі збройні сили. Застосування такого підходу дає змогу суб'єктам моніторингу здійснювати комплексне спостереження та аналіз ситуації у збройних силах, можливостей держави та результатів використання бюджетних програм.

Упровадження системи збалансованих показників (далі – СЗП) в Міністерствах оборони (далі – МО) зазначених країн започатковано в різні роки – у США – з 2002; Великої Британії – з 2000, Німеччини – з 2006, Канади – з 2003 р.

Вона заснована на загальних методологічних засадах, водночас для кожної країни має свою специфічну реалізацію. Загальною рисою СЗП розглянутих країн є місія організації, з якої починається побудова СЗП, і яка для МО більшості країн полягає в забезпеченні військовими засобами безпеки своєї країни.

Так, для СЗП МО США моніторинг кадрової політики здійснюється відповідно до визначених стратегічних цілей, зокрема:

Стратегічної цілі № 1 (перспективи) – збалансувати ризики управління людськими ресурсами – набір, підготовка (перепідготовка), оснащення та підтримання готовності, що розподіляється за такими оперативними цілями: забезпечити стабільність розгортання та гідні умови служби; підтримувати якісні сили; формувати збройні сили майбутнього.

Стратегічної цілі № 2 (перспективи) – збалансувати організаційні ризики – привести військову організацію та її ресурси у відповідність із завданнями підтримки бойових підрозділів. Оперативні цілі – підвищити готовність та якість ключових об'єктів.

Зауважимо, що, на нашу думку, показники за означеними цілями, які характеризують розвиток кадрової політики збройних сил США, за більшістю напрямів є аналогічними визначеним питанням кадрового менеджменту – залучення на військову службу і соціального захисту Концепції кадрової політики для ЗС України. Водночас СЗП МО США не містить конкретних даних щодо адаптації військовослужбовців до цивільного життя та підготовки кадрів. Проте вона дає можливість спостерігати за дотриманням витрат на утримання особового складу, його підготовку та соціальні послуги.

Наведені вище напрями, практично всі, відображаються у СЗП МО Великої Британії, однак також не конкретизуються. Разом із тим проводити моніторинг щодо питань кадрової політики можна за такими перспективами та цілями:

Перспектива № 1. Призначення (приспосованість організації до сьогоденних викликів та майбутніх завдань).

Ціль D. Взаємодія з урядом – робити внесок в урядову національну програму реформ та досягти цілей, обумовлених угодами «Суспільні послуги» та «Партнерство в галузі ефективної діяльності».

Перспектива № 2. Ресурси (максимальна ефективність використання ресурсів) та головні цілі.

F. Людські ресурси – гарантувати відповідність людських ресурсів існуючим потребам.

G. Земельні ресурси та інфраструктура – підтримувати земельні ресурси та інфраструктуру в достатній кількості та якості, використовуючи принципи управління, що спрямовані на сталий розвиток і досягнення оборонних цілей.

H. Репутація – підвищити репутацію МО серед власного персоналу та зовнішнього оточення.

Перспектива № 3. Процеси реалізації (ефективна реалізація) та головні цілі.

I. Особовий склад – управляти персоналом та вкладати в нього інвестиції для отримання найкращої віддачі.

J. Здоров'я та безпека – безпечне середовище для власного персоналу, підрядників та відвідувачів [237].

Перспектива № 4. Майбутні можливості (забезпечення успіху в майбутньому).

Головною метою постають плани щодо майбутнього персоналу – розвивати вміння та професійні знання.

У Бундесвері застосовують такі ж самі підходи до моніторингу для реалізації політики Оборони та Концепції збройних сил, однак він ґрунтується на таких напрямках:

– ефективні інструменти контролю для обміну інформацією між елементами військової організаційної структури;

– постійний і систематичний моніторинг за відповідністю стратегічним цілям та аспектам, пов'язаним з ними;

– орієнтування на підвищення спроможності ЗС;

– розробка інших можливостей для моніторингу.

Отже, за основу під час моніторингу обираються оцінювання за результатами досягнення головних цілей. Для кожного рівня військового управління вони обираються індивідуально, але у площині тих, що визначені для МО у відповідному нормативно-правовому акті (для МО їх дев'ять). Аналіз чотирьох перспектив (результати, спроможність, процеси і структури, ресурси) системи стратегічного контролю Бундесверу надав можливості визначити конкретні цілі, які, у прямій постановці, охоплюють питання кадрової політики. Разом із тим показниками їх реалізації є такі, що висвітлюють інформацію ось про що:

- мотивування особового складу, підвищення престижу військової служби за цілями, визначеними перспективою «результати»;
- забезпечення гідних умов проходження служби – у перспективі «спроможності»;
- оптимізацію особового складу – у перспективі «ресурси».

Подібна до цього ситуація спостерігається у СЗП МО Канади.

Тож система кадрового менеджменту у країнах – членах НАТО являє собою комплекс взаємопов'язаних між собою процедур, методів, керівних принципів, практичних заходів та персоналу. Система є централізованою щодо розроблення основних керівних принципів та контролю (за більшою частиною процедур), що й формує єдині універсальні підходи до кадрового менеджменту.

Таким чином, на підставі аналізу структури та функцій департаментів, органів, управлінь країн-членів НАТО, що займаються кадровим менеджментом, звертаємо увагу на те, що на утримання та удосконалення цього напряму діяльності витрачаються значні кошти з бюджету. До того ж, усі кадрові центри мають власний бюджет, з якого на утримання персоналу витрачається близько 90 %. Зауважимо, що на проєктно-дослідні роботи в галузі кадрового менеджменту виділяється низка спеціальних бюджетів. А для ефективної роботи в кадрових центрах співробітники забезпечені зв'язком з усіма офіцерами, а також на достатньому рівні персональними комп'ютерами, копіювально-множувальною технікою. Впровадження і розгортання всеосяжних оборонних інформаційних систем у цих

країнах триває, зокрема сучасних ІАС автоматизованого управління оборонними ресурсами.

На нашу думку, особливої уваги потребує аналіз системи кадрового менеджменту збройних сил країн-членів НАТО, яка залежно від умов функціонування ЗС безперервно, динамічно розвивається. Співвідносно до цього структура кадрових центрів, принципи роботи і організаційні підходи до формування кадрового менеджменту постійно змінюються залежно від завдань, які вирішують збройні сили на різних етапах розвитку, їх чисельності та структури.

Перед запровадженням новацій у галузі кадрового менеджменту створюється відповідна робоча група, до складу якої входять найбільш досвідчені фахівці різних військ та кадрових центрів. Завданням цієї групи є ретельні дослідження проблематики та розроблення механізмів вирішення завдань, відповідне науково-методичне забезпечення. Наголосимо, що кадрові центри організовані таким чином, що їхні співробітники мають досить вузьке коло завдань, а саме:

- супроводжувати кар'єрне зростання офіцерів;
- управляти кар'єрою сержантів та проводити їхнє атестування.

Додаткових функцій на них не покладається. Такими питаннями, як планування та прогнозування кадрової політики, комплектування, набір, індивідуальна підготовка, працевлаштування, терміни служби відповідно до кар'єрних структур, умови проходження служби, політика виплат і пенсій, соціальне забезпечення, опікуються на інші органи [232].

Отже, у кадрових центрах працюють високопрофесійні фахівці, ця структура є незалежною, щоб виключити будь-які випадки протекціонізму, оскільки в них вирішується доля людей.

Г. Букур-Макку акцентує на тому, що військовий кадровий менеджмент у ЗС НАТО зорієнтований на професійну армію і розглядається як цілісна система планування, організації, управління, координації та контролю, пов'язаний із прийняттям військовослужбовців на службу, їх підготовкою (освітою), призначенням на посаду (використанням на посаді), подальшим розвитком, мотивацією та виходом у відставку або залишенням на службі, та спрямований на

успішне виконання поставленого завдання. Вказана система містить усі процедури, які пов'язані з: аналізом та оцінюванням військової професії; кваліфікацією персоналу; призначенням військовослужбовців на посади і їх використанням; підтриманням адекватної системи реєстрації і звітності, необхідної для успішного функціонування кадрового забезпечення [32].

Для професійних армій характерною є модель управління кадрами, що базується на визначенні відповідності характеристик військовому званню, передбаченому вищою посадою щодо присвоєння військового звання із призначенням на посаду. Так, у збройних силах США, Великої Британії та деяких інших держав із військовим званням тісно пов'язане просування по службі. Інакше кажучи, призначення військовослужбовця на вищу посаду зумовлене наявністю в нього підстави для присвоєння йому військового звання, передбаченого посадою. Водночас ураховуються такі умови:

- наявність вакантної посади за ВОС;
- загальний термін вислуги;
- тривалість служби в попередньому військовому званні;
- наявність нагород, заохочень;
- професійний рівень;
- рекомендації командування;
- результати кваліфікаційних випробувань;
- висновки атестації.

Присвоєння військових звань здійснюється на підставі висновків відповідних комісій.

Якість підбору для призначення на вищі посади забезпечується рівнем об'єктивності рейтингового оцінювання спроможності виконувати обов'язки за вищою посадою. Процедура призначення військового на вищі посади полягає у виборі із певного числа кандидатів на посади необхідної кількості осіб для забезпечення потреб. Основним засобом розстановки офіцерів на посадах прийнято конкурс кандидатів на базі якісних атестаційних характеристик з урахуванням додаткової підготовки на відповідних курсах підвищення

кваліфікації. Основою для просування офіцера по службі, крім щорічного оцінювання діяльності, є його особисті претензії на те, щоб обійняти посаду вищого рівня. Увага акцентується на тому, що коли офіцер сам не буде претендувати на вищу посаду, його кар'єрне зростання може бути незначним, незважаючи на високі результати у службовій діяльності [111, с. 106].

Як зауважують зарубіжні фахівці з питань розвитку кадрової політики – Alex Alexandrou, Richard Bartle, Richard Holmees – у галузі кадрового менеджменту не існує стандартів. Кожна з країн зважає на доцільність застосування того чи іншого заходу. Водночас вирішальним чинником формування кадрової політики є забезпечення національних інтересів.

Таким чином, вивчення досвіду функціонування системи кадрової політики у країнах-членах блоку НАТО дає підстави для таких висновків. Північноатлантичний альянс (НАТО) створений для захисту його країн-членів від загрози зовнішньої агресії. Його діяльність відбувається відповідно до міжнародного договору – Стандарт НАТО, однак кожна країна, що є членом НАТО, має і свою власну національну систему стандартизації. Їх завданням постає досягнення якісної підготовки особового складу та забезпечення узгодженої, сумісної взаємодії між різними видами збройних сил та збройними силами різних країн. Стандарти НАТО постають підґрунтям формування та реалізації державної кадрової політики в Збройних Силах України, водночас у країнах-членах НАТО не існує єдиного стандарту щодо кадрової політики.

Основним інструментом кадрового менеджменту вважається система збалансованих показників, а основою оцінювання кадрової політики постає ефективність кадрового менеджменту збройних сил ПКС як системи, що динамічно розвивається залежно від умов функціонування саме збройних сил. Важливим постає те, що система кадрового менеджменту у країнах-членах НАТО являє собою комплекс взаємопов'язаних процедур, методів, керівних принципів, практичних заходів та персоналу; у кадрових центрах, які є незалежними, працюють високопрофесійні фахівці, що разом виключає будь-які випадки протекціонізму.

Незважаючи на деякі відмінності під час реалізації кожною країною своєї СЗП, основні ідеї загальної концепції залишаються незмінними, що дає змогу для досягнення успіху сконцентруватися на таких ключових факторах: доведення стратегічних цілей вищого керівництва до нижчих рівнів, узгодження дій елементів організаційної структури, зниження інформаційного перевантаження, удосконалення процесів прийняття рішень, розподілу ресурсів і звітності та формуванні стратегічних цілей, визначенні ключових показників, які інформують про ступінь досягнення цілей.

2.2. Сучасна парадигма державної кадрової політики у Збройних Силах України

Як відомо, парадигма (грец. *παραδείγμα* – «приклад», «взірець», модель) – це сукупність філософських, загальнотеоретичних основ науки; система понять і уявлень, які властиві певному періодові розвитку науки, культури, цивілізації. Контекст наших умовиводів спонукає звернутися до категорії цивілізація (від лат. *civilis* – громадський, суспільний, державний, громадянський), що характеризується таким рівнем розвитку людства, коли власні соціальні зв'язки домінують над природними, коли суспільство починає функціонувати і розвиватися з орієнтацією на власні потреби, здебільшого на матеріальні досягнення. Це призводить до виникнення протиріч між природними і штучними факторами розвитку суспільства, що акумулюється в кризі. На думку А. Тойнбі, «криза – це відступ, момент зламу, в якому розгортається цілеспрямований процес, за яким знання, отримане у стражданні, зумовлює крах цивілізації, однак спрямовує до пошуку способів прогресу» [257]. У контексті наведеного актуалізується концепція вченого «виклик-відгук», її сутністю є те, що виникнення цивілізацій чи прояви криз пов'язане з появою певного виклику і пошуку адекватного відгуку на нього [257]. Безсумнівним постає той факт, що розв'язана росією війни проти України є своєрідним викликом не тільки для України, а й для всього світу. Відповідно пошук адекватного відгуку визначає вимогу першочергового захисту і оборони суверенності держави, а також множинних змін та реформування

державного управління у Збройних Силах України, зокрема їх державної кадрової політики. Окреслені зміни та реформування передбачають перехід від адміністративно-командних методів та форм діяльності органів державного управління до більш гнучких, які б відповідали теперішнім потребам військовослужбовців та національним інтересам і безпеці українського народу. Співвідносно до наведеного, сучасна парадигма державної кадрової політики в Українській армії ґрунтується на пошуку адекватних відповідей на виклики, що постали перед Україною, зокрема й щодо державної кадрової політики – остаточне виокремлення державної військової кадрової політики як державного кадрового менеджменту у військовій сфері в окрему, самостійну систему інституційних – правових, організаційних і процесуальних структур на всіх напрямках. Як зазначає Ю. Гусак, сучасний процес розвитку ЗСУ тісно пов'язаний зі змінами всієї системи державного управління і спрямований на розвиток кадрового менеджменту, основна мета якого – це задоволення потреби військової організації в людському потенціалі, а саме: кваліфікованих професійних кадрах з ефективним використанням їх можливостей для їх самореалізації [57]. У контексті вищенаведеного, логічно уявляється потреба звернення до аналізу визначень понять «система кадрового менеджменту» та «кадровий менеджмент». Так, «система кадрового менеджменту» – це сукупність системи органів державної влади, відповідальних за підготовку держави до оборони, а саме: Кабінету Міністрів України, Міністерства оборони України та інших центральних органів виконавчої влади, Генерального штабу ЗСУ та інших органів військового управління, місцевих органів військового управління (територіальних центрів комплектування), підприємств, установ і організацій незалежно від підпорядкування і форм власності в межах їх повноважень, передбачених законом, системи заходів держави щодо приписки громадян України призовного віку до призовних дільниць, військового обліку призовників та військовозобов'язаних, проведення планомірної військової підготовки й забезпечення перебування в запасі і військовому резерві, проходження військової служби у ЗСУ, служби в запасі та військовому резерві для забезпечення необхідного розподілу людського ресурсу

між відповідними категоріями (підкатегоріями) громадян України для задоволення потреб ЗСУ у підпорядкованих кадрах як у мирний, так і в особливий період [57]. У той час як «кадровий менеджмент» – це сукупність принципів, методів, засобів та форм управління персоналом, які розробляються та застосовуються з метою підвищення ефективності кадрової роботи [163]. Вочевидь, що кадровий менеджмент займає чільне місце в системі кадрового менеджменту. Його основними складовими, що корелюється із завданнями, які перед ним постають, визначають чотири взаємопов'язані цілі та результати, а саме:

- система формування кадрових ресурсів (визначення потреби в персоналі);
- система управління кар'єрою (оцінювання персоналу, кадровий резерв, підготовка, ротація);
- органи управління кадровим забезпеченням (організаційна структура, завдання, функції, підготовка);
- інформаційно-аналітична система прийняття кадрових рішень (облік персоналу, варіанти управлінських рішень) [103, с. 134].

Очікувані результати завдань за основними складовими системи кадрового менеджменту у ЗСУ дають змогу реалізувати ось що:

- здійснити обґрунтоване прогнозування потреби Збройних Сил у кадрових ресурсах відповідно до реальних та потенційних загроз у сфері національної безпеки і оборони;
- забезпечити якісне комплектування Збройних Сил особовим складом з урахуванням їх перспективної структури, можливих джерел надходження особового складу, визначених до нього вимог та рівня його підготовки, ротації (переміщення), звільнення;
- застосувати сучасні підходи до кадрового менеджменту на всіх рівнях кадрової вертикалі та за всіма напрямками, що стосуються професійного розвитку військовослужбовців, з метою створення професійних та боєздатних Збройних Сил України;
- досягти кількісно-якісних показників особового складу, оптимального співвідношення між різними категоріями військовослужбовців, сформулювати

принципово новий сержантський корпус, раціонально використовувати кадрові ресурси;

- оперативно приймати кадрові рішення за принципами демократичності та прозорості;

- реалізувати індивідуальний підхід у кадровій роботі з особовим складом та здійснювати управління кар'єрним зростанням;

- застосовувати в повсякденній діяльності служб персоналу МО України та Збройних Сил єдину автоматизовану інформаційно-аналітичну систему обліку та управління персоналом;

- оптимізувати розподіл завдань, функцій, повноважень і відповідальності ОВУ стосовно формування та реалізації військової кадрової політики у Збройних Силах, забезпечити необхідний рівень підтримки служб персоналу всіх військовослужбовців для повної реалізації їх професійного потенціалу.

Потреба у розвитку СКМ зумовлена такими вимогами:

- змінами пріоритетів державної політики у СБОУ, а також реформами, передбаченими Угодою про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, яка ратифікована Законом України від 16 вересня 2014 р. [177]. Досягненням цілей партнерства в рамках процесу планування та оцінювання сил відповідно до міжнародної програми НАТО «Партнерство заради миру»;

- необхідністю забезпечення здатності особового складу Збройних Сил виконувати нові завдання в умовах змін форм, методів і засобів ведення бойових дій та збройної боротьби, максимально ефективного використання кадрового потенціалу персоналу, який має бойовий досвід участі в антитерористичній операції;

- приведенням (збільшенням) загальної чисельності особового складу ЗС до показників достатньої необхідності (з урахуванням потенційних загроз);

- реалізацією політичного рішення щодо інтеграції України до Європейського Союзу та формування умов для вступу до Організації Північноатлантичного договору;

– необхідністю забезпечення максимальної взаємосумісності ЗСУ зі ЗС держав-членів НАТО шляхом запровадження стандартів Північноатлантичного альянсу;

– реформуванням Міністерства оборони України, Генерального штабу ЗС України, інших ОВУ відповідно до сучасних стандартів і принципів, прийнятих у державах-членах НАТО;

– професіоналізацією ЗСУ та створенням необхідного військового резерву;

– необхідністю реалізації принципу екстериторіальності під час комплектування ЗСУ військовослужбовцями;

– необхідністю заміщення частини первинних посад молодшого офіцерського складу посадами сержантського та старшинського складу;

– створенням сучасної системи кадрового менеджменту відповідно до сучасних принципів, прийнятих у державах-членах НАТО;

– необхідністю приведення підготовки (перепідготовки та підвищення кваліфікації) військових фахівців до європейських та євроатлантичних стандартів;

– недосконалістю нормативно-правових актів щодо соціального захисту військовослужбовців та членів їхніх сімей, а також недостатнім рівнем соціальних стандартів військової служби;

– необхідністю удосконалення системи соціальної та професійної адаптації звільнених із лав ЗСУ військовослужбовців до цивільного життя [175].

Відповідно до наведеного зауважимо, що сучасну парадигму державної кадрової політики у Збройних Силах України супроводжує процес упровадження стандартів (принципів, підходів) НАТО, про які детально йшлося у 2.1. Наразі спинимося на деяких цілях, що співвідносяться з кадровим менеджментом.

Ціль партнерства G0201 – реформа системи кадрового менеджменту та G0204 – побудова цілісної оборонної інституції) в СКМЗСУ потребує:

– прозорості, справедливості і спроможності задовольнити потреби МОУ та ЗСУ в особовому складі;

- забезпечення управління персоналом згідно з державними нормативно-правовими актами, з урахуванням специфічних вимог Міністерства оборони України до кандидатів на цивільні посади, особливо керівні;

- гарантування військовослужбовцям на державному рівні відповідного грошового забезпечення, кар'єрного зростання, освіти та підготовки до ефективного виконання своїх обов'язків.

Водночас напрямами реформування СКМ, відповідно до стандартів (принципів, підходів) НАТО (ціль партнерства G0201 – реформа системи кадрового менеджменту та G0204 – побудова цілісної оборонної інституції) та автоматизації її процесів у виконанні функцій є такі:

- нормативно-правова база системи кадрового менеджменту;
- організаційна структура, завдання, функції, повноваження та відповідальність кадрових органів;
- забезпечення СКМ кваліфікованим персоналом, система підготовки фахівців служб персоналу (кадрових підрозділ);
- єдина автоматизована інформаційно-аналітична система обліку та управління персоналом;
- ресурсне забезпечення системи кадрового менеджменту;
- система інформування персоналу щодо прийняття кадрових рішень;
- моніторинг та оцінювання ефективності функціонування СКМ [109].

Так, у дослідженнях питань щодо ефективності функціонування СКМ у Збройних Силах як засобу реалізації державної кадрової політики, державної військової кадрової політики найбільшої актуальності набуває нормативно-правове врегулювання цього процесу, а також визначення можливостей суб'єктів зазначеної системи, на яких покладено завдання (контрольні функції) щодо якісної підготовки і прийняття адекватних рішень, зокрема щодо кадрових питань.

Отже, СКМ у ЗСУ з урахуванням специфіки ієрархічної вертикалі діяльності кадрових органів дає можливість їм здійснювати оптимальне забезпечення потреб в особовому складі на достатньому рівні, але потребує вдосконалення її за основними складовими та розвитку автоматизованих систем обліку й управління

персоналом. Для цього потрібно вивчити досвід та провести детальні дослідження кадрових процесів у збройних силах провідних країн світу й механізмів їх реалізації та процесів автоматизації в ІАС з метою забезпечення введення єдиного автоматизованого обліку. Це дасть змогу визначити раціональну вертикаль структури кадрових органів і таким чином допоможе підвищити оперативність та ефективність функціонування служб персоналу (кадрових підрозділів) ОВУ. Реалізація окресленого може відбуватися такими шляхами:

- оптимізацією організаційно-штатної структури кадрових органів, уточнення їхніх завдань, функцій, повноважень та порядку взаємодії відповідно до структури й чисельності збройних сил «J-структури», прийнятої за основу в штабах збройних сил держав-членів НАТО;

- уточненням функцій, повноважень та порядку їх взаємодії під час забезпечення повного життєвого циклу всіх категорій персоналу.

Логіка наших умовиводів вимагає зауважити на тому, що визначення в якості продукту забезпечення лише воєнних кадрів було б не зовсім коректно, адже [163], до кадрів Збройних Сил (у їх широкому понятті) не належать військовослужбовці, які проходять військову службу за призовом. Тому цілісну систему формування, підготовки та використання трудових ресурсів в інтересах Збройних Сил, розвитку їх кадрового потенціалу, з урахуванням загальноприйнятої практики доцільно визначити як систему кадрового менеджменту Збройних Сил.

СКМ сприятиме якісному комплектуванню Збройних Сил особовим складом за рахунок ефективного управління кар'єрою військовослужбовців, упровадженню прозорої та добросовісної системи добору, розстановки та призначення особового складу на посади та розвитку автоматизованих систем обліку й управління персоналом за умови розв'язання чітко визначених проблем.

На нашу думку, система кадрового менеджменту постає комплексною, тому жодна з функцій, що нею виконується, не може існувати автономно, ізольовано від інших. Функції кадрового менеджменту володіють відносно стабільною єдністю, взаємодоповнюючи одна одну та взаємодіючи, вони формують цілісну систему, забезпечуючи цим функціонування держави як інтегрованої системи управління

суспільством. Водночас розвиток системи кадрового менеджменту ЗСУ пов'язаний зі збільшенням сучасних завдань, що з часом постійно ускладнюються, аж надто це стосується національної безпеки.

З теорії та практики менеджменту відомо, що існують два основні підходи щодо його реалізації і вони є взаємопов'язаними. Так, перший підхід може бути описано як виявлення проблем та пошук рішень щодо їх розв'язання, а другий – як пошук рішень щодо того, як зробити ліпше. Інакше кажучи, ставляться цілі та визначаються шляхи для їх досягнення. Водночас робиться експертний висновок як щодо правильності вибраних для досягнення цілей шляхів, так і щодо правильності визначення та розв'язання окреслених проблем, залишаючи інші сфери функціонувати як раніше.

Відповідно до рівнів (стратегічний, оперативний, тактичний) управління у рамках Міністерства оборони менеджмент відображається порівняно з двома іншими важливими сферами організаторської діяльності, а саме: формування політики і планування. Тобто там, де виявляються стратегічні проблеми й аналізуються, формуються та реалізуються стратегічні рішення, – на оперативному рівні визначаються оперативні рішення стосовно персоналу, а на тактичному рівні – менеджмент, що займається повсякденними проблемами і вирішенням їх безпосередньо в підрозділах.

Як уже зазначалося, людські ресурси, які мають професійні (див. рис 2.1).

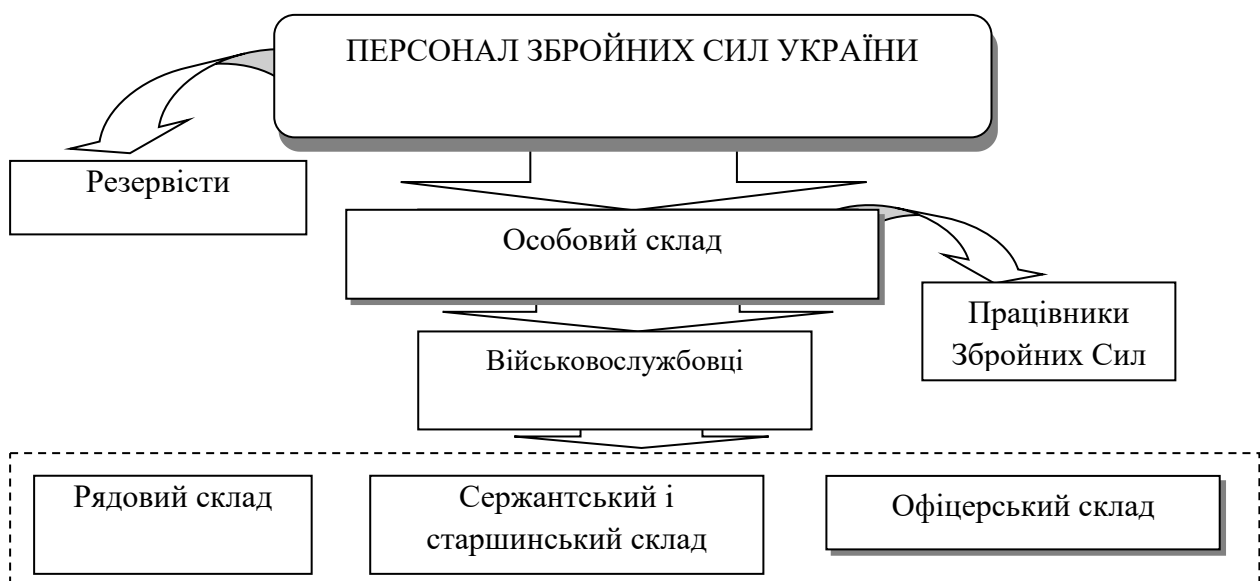


Рис. 2.1. Структура персоналу Збройних Сил України

Як видно з рисунка, однією з категорій персоналу є особовий склад ЗСУ – бойовий потенціал, що являє собою продукт його діяльності. Водночас особовий склад реалізує свій потенціал під час виконання обов'язків за посадою як частку функцій і завдань, покладених на структурний підрозділ. Відповідно особовий склад репрезентується двома складовими бойового потенціалу:

- 1) ступенем укомплектованості військових формувань особовим складом;
- 2) ступенем освоєння ним бойового потенціалу озброєння і військової техніки.

Водночас у структурі особового складу основне місце за воєнними кадрами – військовослужбовцями і військовими спеціалістами зі складу цивільного персоналу – працівникам ЗСУ [102].

Чисельність воєнних кадрів та їх якісні характеристики прийнято визначати терміном «кадровий потенціал», який, на нашу думку, доцільно розглядати у вигляді двох складових, а саме:

– сукупність кількісно-якісних характеристик кадрів, розміщених на посадах, які визначають їх спроможність вирішувати поточні і перспективні завдання у сфері забезпечення боєздатності ЗСУ;

– сукупність кількісно-якісних характеристик кадрів, які виконують обов'язки військової служби на відповідних посадах, що визначають їх спроможність приступити до вирішення поточних і перспективних завдань [107].

Отже, діяльність органів державної влади і органів військової управління щодо використання людських ресурсів в інтересах ЗСУ слід визначити як забезпечення їх готовності до виконання завдань за призначенням завдяки формуванню та ефективному використанню кадрового потенціалу. Інакше кажучи, державний кадровий менеджмент у військовій сфері слід розглядати як діяльність органів державної влади й органів військового управління щодо формування та ефективного використання кадрового потенціалу ЗСУ з метою забезпечення їх готовності до виконання завдань за призначенням. Водночас вимоги до кадрового потенціалу висуваються за їх якісними показниками, як-от: професійно-кваліфікаційні; трудові; особисті; психологічні; фізіологічні.

Формування кадрового потенціалу передбачає два взаємопов'язані за змістом процеси.

1. Комплектування посад та створення й інтеграція до загальної системи кадрового менеджменту. Разом із цим комплектування слід розглядати і як функцію держави у сфері кадрового забезпечення життєдіяльності складових національної безпеки, однією із яких є ЗСУ.

2. Створення цілісної системи формування, підготовки та використання трудових ресурсів в інтересах ЗСУ, розвитку їх кадрового потенціалу слід визнати як одну із цільових функцій управління будівництвом і розвитком ЗСУ.

Для визначення взаємозв'язків державного та кадрового менеджменту у воєнній сфері необхідно розглядати їх діяльність на відповідних рівнях державного та військового управління. Узагальнену схему організації управління функціонуванням системи кадрового менеджменту на рівнях державного та військового управління представлено в Дод. Б.

Як бачимо, в додатку представлено структуру організації управління за рівнями відповідно до розподілу функцій між суб'єктами управління. Завданням кожного із суб'єктів управління є формування людських ресурсів, яке полягає у формуванні множини кандидатів для проходження військової служби. При цьому вирішується завдання за встановленими рівнями їх відповідності: визначення джерел формування цієї множини; визначення відповідності кандидатів вимогам військової служби; визначення потреби у додатковій підготовці кандидатів. Завдання системи кадрового менеджменту у відборі громадян на військову службу полягає у відборі з усієї множини кандидатів такої їх кількості, яка б задовольнила визначену потребу, і поданні їх у війська.

Разом із тим у процесі реформування Збройних Сил України особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом, що, як відомо, є специфікою кадрового менеджменту, зокрема і в ЗСУ. Закономірним постає пошук та реалізація нових форм і методів управління кадрами, створення умов для забезпечення діяльності й розвитку військовослужбовців. На рис. 2.2 представлено суперечності, що виникають у

процесі реалізації державної кадрової політики та державної кадрової політики у Збройних Силах України в умовах сучасних викликів та можливості щодо їх усунення.

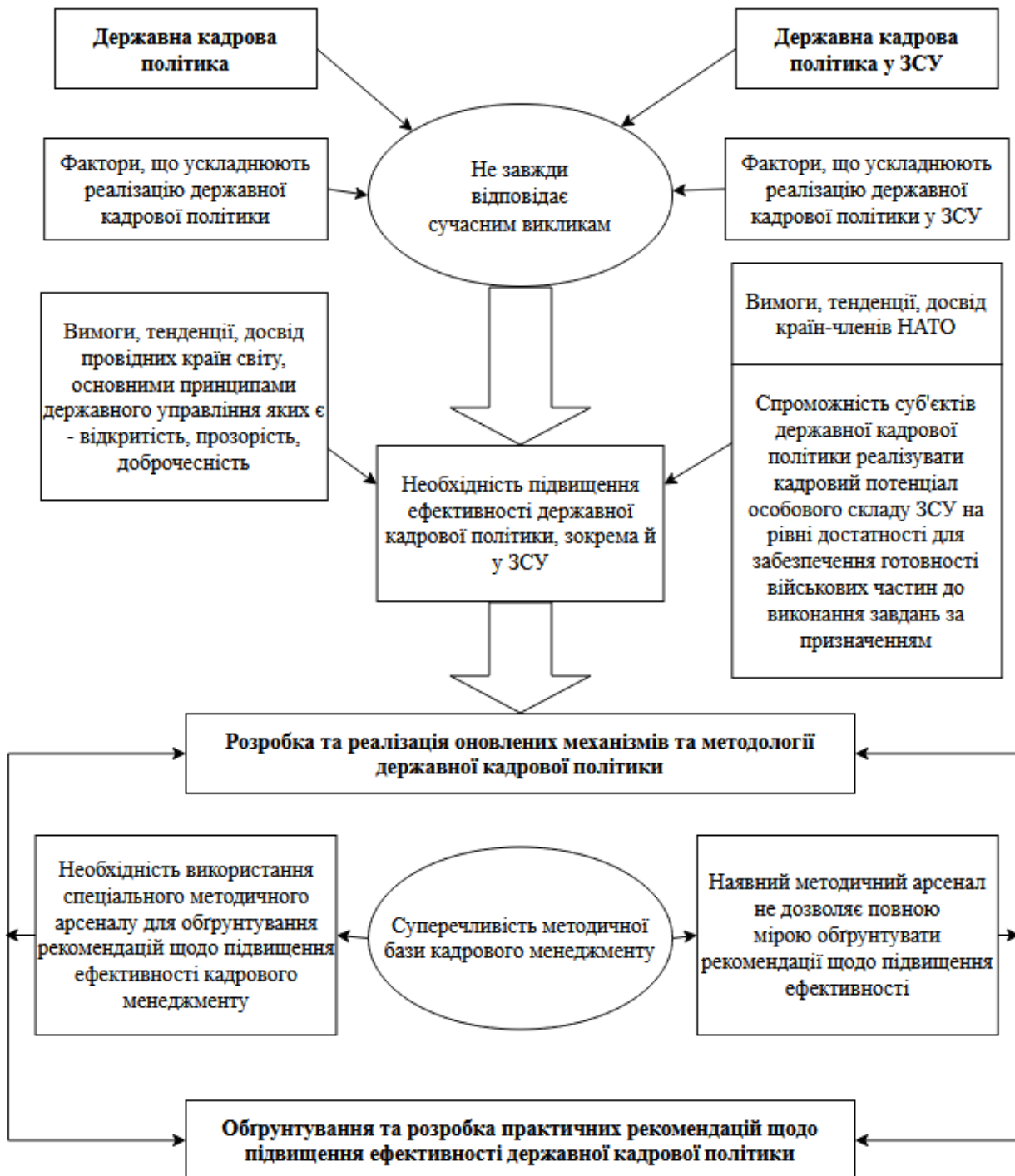


Рис. 2.2. Суперечності, що виникають у процесі реалізації державної кадрової політики та державної кадрової політики у Збройних Силах України в умовах сучасних викликів, та можливості щодо їх усунення

На нашу думку, підґрунтям для уникнення окреслених суперечностей та вирішення завдань державної кадрової політики у Збройних Силах України в умовах сучасних викликів постає організаційно-правовий механізм, а також механізми «нової» державної кадрової політики у Збройних Силах України (про які детально йтиметься у розд. 3).

Аналіз довідкової літератури щодо тлумачення поняття «механізм» дає підстави констатувати, що його співвідносять здебільшого з технічною галуззю. Разом із тим у «Тлумачному словнику української мови» поняття «механізм» представлено у таких значеннях:

- пристрій, що передає або перетворює рух;
- те саме, що машина;
- внутрішня будова, система чого-небудь;
- сукупність станів і процесів, з яких складається певне фізичне, хімічне та інше явище [212, с. 317].

Вітчизняні вчені приділяють достатньо уваги визначенню та розумінню механізмів державного управління. Так, на думку В. Бакументка та Д. Безсоненка, механізми державного управління – це практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких органи державної влади впливають на будь-які суспільні відносини з метою досягнення поставлених цілей. Науковці наголошують, що механізми державного управління виконують роль механізму суспільного самоуправління, що може бути відображений ланцюговою схемою. Водночас фактори, що впливають на процеси державного управління, можуть бути політичними, економічними, соціальними культурними відповідно до основних сфер діяльності та згідно з основними формами державно-управлінської діяльності можуть мати політичний, адміністративний і правовий характер [10]. Л. Акімова зауважує, що механізми державного управління варто розуміти як сукупність важелів, стимулів, засобів, що використовує країна для досягнення певних економічних результатів у суспільно важливих сферах розвитку суспільства [2, с. 77]. О. Артем'єв вважає, що поняття «механізм» з погляду державного управління можна розуміти як систему певних важелів, засобів, станів,

взаємопов'язаних методів, принципів, критеріїв управління для вирішення певної управлінської проблеми [7]. На думку О. Кравченко, механізм державного управління – це сукупність форм, засобів, методів, правових, організаційних, адміністративних, мотиваційних та інших заходів держави, спрямованих на забезпечення динамічного розвитку суспільства [126].

Як бачимо, визначення механізмів державного управління зосереджується навколо думки, що це засоби, способи, важелі, сукупність станів і процесів тощо, відповідно до яких окреслюється порядок утворення та реалізації певного виду діяльності, зокрема й державно-управлінської.

Як зазначалося 1.1 головною метою державної кадрової політики у Збройних Силах є створення умов для гарантованого та якісного комплектування Збройних Сил персоналом, спроможним виконувати завдання за призначенням, і його ефективного використання. Разом з тим кадрова політика в Збройних Силах як галузева є складовою державної кадрової політики, базується на державних пріоритетах з урахуванням особливостей Збройних Сил та їх потреб у відповідних людських ресурсах [105].

Узагальнюючи проведений аналіз щодо реалізації державної кадрової політики у Збройних Силах України, наголосимо на тому, що саме діяльність державних і військових органів управління спрямовується на створення умов та визначення і застосування доцільних механізмів щодо гарантованого та якісного забезпечення Збройних Сил кадрами, спроможних виконувати завдання за призначенням.

Складові організаційно-правового механізму, що цілісно дають змогу реалізовувати державну кадрову політику у Збройних Силах України, наведено на рис. 2. 3.

Як відомо, Конституція України є основним законом держави, відповідно до якого (ст. 17, 23, 65) окреслені основи захисту суверенітету і територіальної цілісності України, забезпечення її економічної та інформаційної безпеки є найважливішими функціями держави, справою всього Українського народу. Оборона України, захист її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності покладаються на Збройні Сили України. Забезпечення державної безпеки і захист державного кордону України

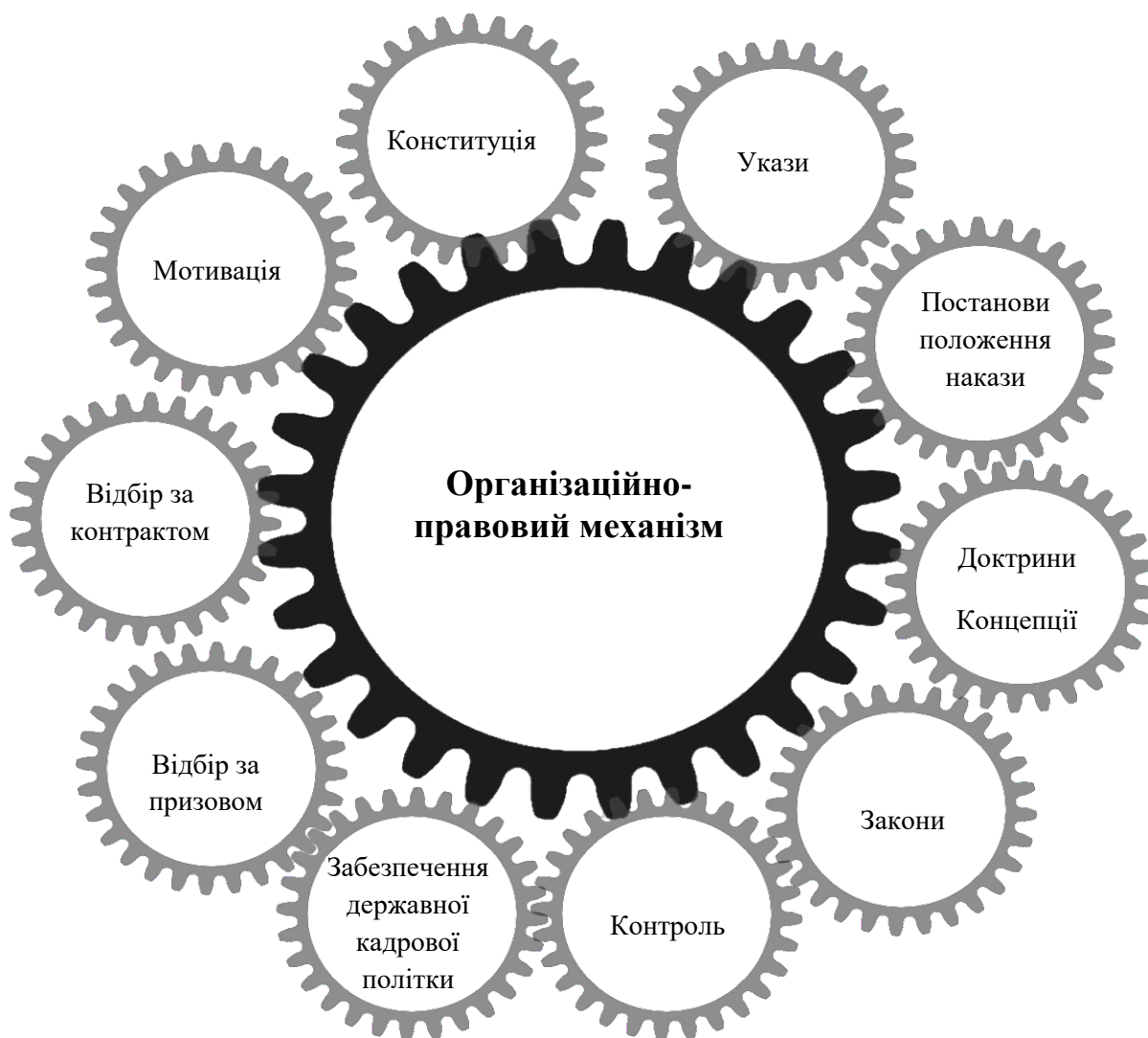


Рис. 2.3 Складові організаційно-правового механізму державної кадрової політики у Збройних Силах України

покладаються на відповідні військові формування та правоохоронні органи держави, організація і порядок діяльності яких визначаються законом. Збройні Сили України та інші військові формування ніким не можуть бути використані для обмеження прав і свобод громадян або з метою повалення конституційного ладу, усунення органів влади чи перешкоджання їх діяльності. Держава забезпечує соціальний захист громадян України, які перебувають на службі у Збройних Силах України та в інших військових формуваннях, а також членів їхніх сімей. На території України забороняється створення і функціонування будь-яких збройних формувань, не

передбачених законом. На території України не допускається розташування іноземних військових баз (ст. 17). Захист Вітчизни, незалежності та територіальної цілісності України, шанування її державних символів є обов'язком громадян України. Громадяни відбувають військову службу відповідно до закону (ст. 65). Держава забезпечує вільний і всебічний розвиток особистості (ст. 23) [121].

На нашу думку, державна кадрова політика у ЗСУ згідно з основними завданнями армії щодо захисту суверенності і цілісності Батьківщини має формуватися також відповідно до вільного розвитку особистості військовослужбовця, що відкриває можливості опанування військової спеціальності співвідносно з його здібностями, бажаннями, соціальним забезпеченням тощо. Наголосимо й на тому, що організаційно-правовий механізм державної кадрової політики має забезпечити розв'язання протиріч, які полягають у тому, що держава, використовуючи працю, інтелект громадян та, подекуди, обмежуючи їх права і свободи, пов'язані з військовою діяльністю, прагне задовольнити потребу захисту суверенітету держави за рахунок нарощування бойових можливостей Збройних Сил, а громадяни, у разі примусового чи то добровільного залучення до військової діяльності, прагнуть задовольнити свої потреби, насамперед соціально-економічного характеру, за умов дотримання своїх конституційних прав і свобод.

Відповідно до Закону України «Про військовий обов'язок і військову службу» здійснюється правове регулювання відносин між державою і громадянами України у зв'язку з виконанням ними конституційного обов'язку щодо захисту Вітчизни, незалежності та територіальної цілісності України, а також визначаються загальні засади проходження в Україні військової служби. Військовий обов'язок устанавлюється з метою підготовки громадян України до захисту Вітчизни, забезпечення особовим складом Збройних Сил України, інших утворених відповідно до законів України військових формувань, а також правоохоронних органів спеціального призначення, посади в яких комплектуються військовослужбовцями. Разом із тим військовий обов'язок зобов'язує населення нести військову службу у Збройних Силах України, постає інтегральним поняттям, що включає підготовку громадян до військової служби; приписку до призовних

дільниць; прийняття в добровільному порядку (за контрактом) та призов на військову службу; проходження військової служби; виконання військового обов'язку в запасі; проходження служби у військовому резерві; дотримання правил військового обліку. Проходження військової служби громадянами України здійснюється у добровільному порядку за контрактом або за призовом [160].

Зауважимо, що завдання, які виконують ЗСУ, мають дві складові. По-перше – це завдання вищих органів військового управління, визначених Законом України «Про оборону України» [171] та Постановою Кабінету Міністрів України від 26 листопада 2014 р. № 671 «Про затвердження Положення про Міністерство оборони України» [166]; по-друге – це основні завдання ЗСУ на мирний та особливий період (до початку агресії та в разі агресії), що визначені Воєнною доктриною України. Разом із тим одним із основних завдань Міністерства оборони України згідно із ст. 3 «Про затвердження Положення про Міністерство оборони України» є формування військової державної кадрової політики [166].

З 2014 р. почалося оновлення низки стратегічних і програмних документів держави, першими здобутками яких стало те, що у вкрай стислі терміни, спільно з фахівцями НАТО, ЄС та радниками західних країн, уперше було проведено комплексний огляд СБОУ. Так, Президентом України було видано низку указів, зокрема: «Про затвердження нової Воєнної доктрини», у якій передбачається застосування всіх форм і способів збройної боротьби з агресором, у т. ч. асиметричних та інших дій для оборони України [180], «Про Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України» [169].

Водночас у рішенні Ради національної безпеки і оборони «Про Стратегічний оборонний бюлетень України» у зв'язку з початком збройної агресії російської федерації проти України визначаються пріоритети щодо реалізації воєнної політики держави – спрямування на відсіч збройної агресії з одночасним здійсненням заходів оборонної реформи, спрямованої на посилення спроможностей сил оборони, підвищення їх готовності до виконання завдань за призначенням та участі у проведенні спільних із підрозділами НАТО бойових дій (операцій). Аналіз представленого документа дає підстави стверджувати про

проведення попередньої оцінювальної роботи щодо стану воєнної безпеки держави, виявлення проблем в управлінні силами оборони в умовах існуючих та потенційних загроз – відсутності об'єднаного керівництва силами оборони, чіткого розподілу відповідальності за їх формування та застосування, низької ефективності системи оперативного управління, проблеми комплектування сил оборони персоналом, необхідності підвищення професійного рівня персоналу сил оборони, потреби у створенні достатнього військового резерву. Разом із тим у документі вказується на важливості вдосконалення системи кадрового менеджменту та створення умов для дотримання гендерної рівності в силах оборони [163].

Стратегією національної безпеки України визначаються напрями та завдання реформування й розвитку СБОУ. Для розвитку потенціалу стримування Україна прискорить оборонну та безпекові реформи за нормами, принципами і стандартами НАТО. Солдат, сержант та офіцер, працівники органів СБОУ та ветерани перебуватимуть у центрі уваги держави. Збройні Сили України та інші органи СБОУ стануть школою лідерства. Не допускатимуться зазіхання на громадянські права військовослужбовців та випадки дискримінації, зокрема за гендерною ознакою. Україна зміцнить бойовий потенціал Збройних Сил України, інших органів сил оборони шляхом: зростання рівня боєготовності та боєздатності; підвищення якості та інтенсивності підготовки військ (сил); трансформації професійної культури на основі доктринальних підходів і принципів командування й контролю, підготовки, освіти НАТО; модернізації системи мобілізаційної підготовки та мобілізації, а також допризовної підготовки та військово-патріотичного виховання молоді; ефективного впровадження державної політики забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків тощо [178].

У Стратегії воєнної безпеки України наголошується, що пріоритетами досягнення цілей державної політики у воєнній сфері та сфері оборони й військового будівництва є запровадження об'єднаного керівництва підготовкою та веденням всеосяжної оборони України, розвиток інституційних спроможностей Міністерства оборони та інших органів управління складових Сил оборони, а також формування боєздатних ЗСУ спроможних до виконання покладених завдань, що

безпосередньо стосується формування й реалізації державної кадрової політики у Збройних Силах України [182].

Стратегією людського розвитку визначаються цілі та основні завдання, що стоять перед державою, у сфері людського розвитку як наряду забезпечення національної безпеки України та індикатори досягнення цілей, завдяки яким постає можливість проведення моніторингу, ефективного планування, належного оцінювання соціальних інвестицій у людський потенціал. Тож основною ідеєю цього документа визначається людиноцентричність [181].

Безпосереднє відношення до теми нашого дослідження має наказ Міністерства оборони «Про затвердження основних напрямів розвитку військової кадрової політики у Збройних Силах України» на період до 2025 року. Основними напрямами розвитку військової кадрової політики визначаються такі: рекрутинг, управління персоналом, освіта та підготовка кадрів; соціальне та гуманітарне забезпечення персоналу. Разом із тим у наказі визначаються виконавці, відповідальні за опрацювання основних напрямів розвитку військової кадрової політики у ЗСУ [165].

Важливим нормативним документом, до якого ми вже звертали у 1.2, вважає наказ Міністерства оборони України «Про затвердження Концепції військової кадрової політики Міністерства оборони України на період до 2025 року». Цей наказ спрямований на виконання кроку 701 «Розроблення сучасних засад кадрової політики Міноборони з урахуванням принципів та підходів, прийнятих у збройних силах держав-членів НАТО» пріоритетного напрямку 16.4 «Належне забезпечення та освіта військовослужбовців». Крім того, наводяться зміни до «Наказу Міністерства оборони України» від 12 січня 2021 р. за № 5 «Про затвердження основних напрямів розвитку військової кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2025 року». Зміни стосуються словосполучень «Збройні Сили України», які в абзаці першого пункту та абзаці першого пункту 2 замінюються на «Міністерство оборони України». Зміни можна переглянути за посиланням [165].

У «Концепції» представлено основні поняття, що застосовуються, – «гендерна рівність», «кадровий менеджмент», «кадрове рішення», «людський ресурс», «людський капітал», «особовий склад ЗСУ», «персонал ЗСУ», «система кадрового

менеджменту». Визначено проблеми кадрової політики, серед яких – наявність тенденції до скорочення кількості громадян із належними особистими морально-діловими та професійними якостями, які хочуть проходити військову службу за контрактом, а також збереження плинності кадрів. Наявна система управління кар'єрою військовослужбовців недостатньою мірою зорієтована на чіткому баченні кожним військовослужбовцем свого кар'єрного зростання та перспектив проходження військової служби, система підготовки та військової освіти не повною мірою сприяє можливості самовдосконалення та саморозвитку військовослужбовців, існує також низка соціальних проблем.

Отже, головною метою означеної концепції є створення умов для гарантованого і якісного комплектування ЗСУ підготовленим та вмотивованим персоналом, спроможним виконувати завдання за призначенням і його ефективно використання. Важливим також є те, що ефективність формування та реалізації військової кадрової політики впливають такі фактори: національні інтереси та політика держави у сфері національної безпеки і оборони; державна кадрова політика та економічні, внутрішньополітичні, соціальні, демографічні, національно-культурні реалії розвитку суспільства.

Як видно з аналізу представленого комплексу документів, створено цілісну базу правових основ щодо забезпечення державної кадрової політики у Збройних Силах України.

Організаційна складова представленого механізму постає особливою системою заходів, що реалізуються на практиці та має три складові.

1. Чітке визначення функцій і компетенції суб'єктів кадрового забезпечення; розмежування повноважень і відповідальності цих суб'єктів; законодавче розмежування повноважень у вирішенні кадрових питань між органами державної влади, Міністерством оборони, а також органами місцевого самоврядування з урахуванням специфіки державного регулювання процесів кадрового забезпечення у сфері державного управління використанням людських ресурсів в інтересах забезпечення бойової готовності Збройних Сил.

2. Визначення кожним суб'єктом кадрового забезпечення своїх пріоритетів, конкретних завдань кадрового забезпечення на найближчий час і довгострокову перспективу, що знаходить вираження в цільових і комплексних кадрових програмах, у планах заходів тощо.

3. Використання в кожній сфері державного управління (з урахуванням специфіки формування її структур і функцій) своїх технологій реалізації завдань кадрового забезпечення. Це важливо при відборі на військову службу, підготовці кадрів, забезпеченні їх професійного зростання і службового використання, стимулювання військової служби і т. ін. [106].

Охарактеризуємо організаційну складову організаційно-правового механізму державної кадрової політики у ЗСУ. Так, реалізація контролю розглядається як сукупність правових, організаційних, інформаційних заходів, які здійснюються державою відповідно до Конституції і законів України з метою забезпечення неухильного дотримання законності й відкритості в діяльності суб'єктів кадрового забезпечення Збройних Сил, сприяння їхній ефективній діяльності і виконання покладених на них функцій. Основу цього механізму становить демократичний цивільний контроль [170]. Предметом реалізації контролю державної кадрової політики у Збройних Силах України визначають такі:

– перебіг виконання програм переведення Збройних Сил на контрактну форму комплектування особовим складом, розв'язання проблем соціальної і професійної адаптації військовослужбовців, які підлягають звільненню або звільнені у запас чи у відставку;

– формування і реалізація воєнної кадрової політики;

– стан військово-патріотичного виховання молоді, підготовка громадян до захисту Батьківщини;

– дотримання вимог Конституції та законів України стосовно прав і свобод громадян, які перебувають на службі в Збройних Силах України, стану правової і соціальної захищеності осіб, які підлягають призову на військову службу, проходять військову службу або перебувають у запасі, а також звільнених із військової служби та членів їх сімей [97].

Забезпечення державної кадрової політики у Збройних Силах України є важливим завданням сьогодення, оскільки реальні зміни у ЗСУ відбудуться лише тоді, коли до його функціонування й керівництва залучиться нова генерація військовослужбовців. Ми солідаризуємося з думкою О. Яцино, який наголошує, що основою для забезпечення державної кадрової політики у ЗСУ мають стати такі принципи:

- законність, демократичність, спадкоємність, відкритість і прозорість;
- рівність можливостей військовослужбовців для професійного і службового зростання, дотримання єдиного статусу військовослужбовця усіма посадовими особами;
- індивідуальний підхід у кадровій роботі;
- гуманізм та повага особи військовослужбовця, гарантована підтримка ініціативи, таланту, отримання фундаментальної освіти, максимальне задоволення інформаційних потреб;
- оптимальне поєднання та збалансованість інтересів Збройних Сил та конкретної особи;
- спрямованість на забезпечення готовності органів військового управління, з'єднань, військових частин та підрозділів Збройних Сил до ефективного виконання завдань за призначенням;
- єдність підходів у формуванні та реалізації кадрової політики за напрямками кадрового менеджменту, підготовки та соціального і гуманітарного забезпечення персоналу;
- науковість, системний підхід до формування і розвитку кадрової політики;
- дотримання соціальних гарантій [233].

Для організаційної складової означеного механізму важливою уявляється мотивація. За умов комплектування Збройних Сил військовослужбовцями, які проходять військову службу в добровільному порядку, функціонування мотивації спрямоване здебільшого на нейтралізацію негативного впливу цілої низки соціально-економічних чинників та людського фактору. Однак існуючий рівень довіри громадян з минулих років як до військових комісаріатів, так і до чинних ТЦК та СП є вкрай низьким унаслідок корумпованості окремих керівників, які застосовують виключно адміністративно-примусові методи вирішення завдань,

забюрократизованість у роботі, зволікають з наданням сервісних послуг із соціальної і правової підтримки громадян, а також через нехтування принципами соціальної справедливості, відсутність взаємодії з громадянським суспільством та ефективного цивільного контролю за їх діяльністю необхідно. Зазначені проблеми потрібно невідкладно розв'язувати [113]. У табл. 2.1 представлено соціально-економічні чинники, що формують мотиви вступу на військову службу.

Таблиця 2.1

Соціально-економічні чинники, які формують мотиви вступу на військову службу

Перелік чинників	Зміст чинників
Наявність та рівень державних соціальних гарантій	Забезпечення реалізації конституційних прав громадян на працю, відпочинок, помешкання, освіти, медичне забезпечення. Соціальні пільги
Рівень життя	Найважливіша умова способу життя, характеристика ступеня задоволення матеріальних і культурних потреб людини – кількісно-якісний показник споживаних людиною благ і послуг
Зайнятість населення держави	Характеризує включеність населення у суспільне виробництво

Відбір кандидатів для проходження військової служби як компонент організаційної складової окресленого механізму складається із сукупності форм та способів визначення ступеня придатності громадян до військової служби, зокрема, відбір кандидатів для проходження військової служби за призовом та відбір кандидатів для проходження військової служби за контрактом. Структура відбору кандидатів для проходження військової служби за призовом наведена у Дод. В.

Основним функціональним елементом відбору кандидатів на військову службу за контрактом є професійний та психофізіологічний відбір кандидатів. Структуру відбору для комплектування Збройних Сил України солдатами і сержантами за контрактом представлено в Дод. Г.

Відбір кандидатів офіцерів на військову службу являє собою сукупність способів і форм залучення громадян до цього виду військової служби та в подальшому системне підтримання укомплектованості Збройних Сил України особами офіцерського складу на рівні достатності для виконання ними завдань за призначенням. Обґрунтовано, що означений компонент комплексного механізму відбору для комплектування Збройних Сил України офіцерським складом здійснюється двома такими способами:

1. Призов військовозобов'язаних, яким після закінчення ВВП ВНЗ присвоєно військове звання офіцерського складу і які не проходили військової служби.

2. Залучення офіцерів запасу на військову службу у добровільному порядку та залучення на військову службу прапорщиків та мічманів, які мають повну вищу освіту, що відповідає профілю службової діяльності після присвоєння їм військового звання офіцерського складу.

Потреба Збройних Сил у офіцерському складі розглядається як показник відхилення наявної чисельності офіцерів за списками військових частин і їх чисельністю за штатами (штатною чисельністю). Зокрема, обраховуються поточна потреба і перспективна потреба. Структура відбору кандидатів на військову службу для комплектування Збройних Сил України офіцерами представлено в Дод. Д.

Таким чином, пріоритетними завданнями сучасної парадигми державної кадрової політики у Збройних Силах України визначаються такі: створення цілісної системи кадрового менеджменту у військовій сфері, упровадження стандартів НАТО, що співвідноситься з кадровим менеджментом, шляхом аналізу цілей щодо партнерства. З'ясовано, що цілі партнерства G0201 – реформа системи кадрового менеджменту та G0204 – побудова цілісної оборонної інституції, потребують прозорості, справедливості і спроможності задовольнити потреби Міністерства оборони України та Збройних Сил України в особовому складі; забезпечені управління персоналом згідно з державними

нормативно-правовими актами з урахуванням специфічних вимог Міністерства оборони України до кандидатів на цивільні посади, особливо керівні; гарантування військовослужбовцям на державному рівні відповідного грошового забезпечення, кар'єрного зростання, освіти та підготовки до ефективного виконання своїх обов'язків. Разом із тим у процесі реформування Збройних Сил України особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом, однак в умовах сучасних викликів у процесі реалізації державної кадрової політики та державної кадрової політики у Збройних Силах України виникають деякі суперечності. Обґрунтовано, що організаційно-правовий механізм державної кадрової політики у Збройних Силах України являє собою цілісну структуру, що дає змогу реалізовувати державну кадрову політику у Збройних Сил України.

2.3. Багатосуб'єктність Збройних Сил України в умовах війни як демократичний потенціал державної кадрової політики

Головною метою сучасної кадрової політики сектора безпеки і оборони України, на думку О. Банчук-Петросової, є гарантоване комплектування Сил безпеки і оборони держави високопрофесійними кадрами, удосконалення підготовки, перепідготовки особового складу, підвищення його мотивації до ефективного виконання завдань щодо протидії реальним та потенційним викликам і загрозам національній безпеці України [13].

У цьому контексті важливою вважаємо якість реалізації державної політики у воєнній сфері, що залежить від ефективності функціонування її суб'єктів – відповідних інститутів та інституцій, чіткого розподілу відповідальності й повноважень у визначених сферах діяльності та налагодженої взаємодії між ними.

Як відомо, суб'єктами державної політики сектора безпеки і оборони України, зокрема і кадрової політики у ЗСУ, виступають Президент України; Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Міністр оборони України, Генеральний штаб Збройних Сил України, Міністерство оборони України та інші органи центральної

виконавчої влади. Ініціація сучасних можливостей щодо державної кадрової політики у Збройних Силах України визначаються повноваженнями цих суб'єктів, зокрема:

Президент України – забезпечує державну незалежність, національну безпеку держави, як Верховний Головнокомандувач Збройних Сил України призначає головнокомандуючого ЗСУ;

Верховна Рада України – відповідно до законодавчої функції забезпечує прийняття відповідних законів;

Кабінет Міністрів України:

- організовує підготовку та реалізацію загальнодержавних програм розвитку Збройних Сил;

- забезпечує комплектування Збройних Сил особовим складом, їх мобілізаційне та оперативне розгортання в особливий період, вживає заходів, пов'язаних із підготовкою та призовом громадян на військову службу;

- організує підготовку та реалізацію загальнодержавних програм розвитку Збройних Сил;

- забезпечує реалізацію права на соціально-економічний захист військовослужбовців та осіб, звільнених із військової служби, членів їх сімей.

Міністр оборони України – проводить державну військову кадрову політику, забезпечує розвиток військової освіти і науки, зміцнення дисципліни, правопорядку та виховання особового складу;

- забезпечує комплектування Збройних Сил та інших військових формувань особовим складом, здійснює разом із центральними органами виконавчої влади, Радою міністрів автономної республіки Крим, місцевими державними адміністраціями, органами місцевого самоуправління заходи щодо підготовки громадян до військової служби, їх призову на військову службу або прийняття на військову службу за контрактом, при мобілізації, звільненні в запас військовослужбовців, які вислужили встановлені строки служби та у разі демобілізації, а також забезпечує їх права і свободи;

- здійснює заходи, спрямовані на реалізацію соціально-економічних і правових гарантій військовослужбовцям, членам їх сімей та працівникам Збройних Сил, особам, звільненим у запас та у відставку.

Генеральний штаб Збройних Сил України – організовує комплектування Збройних Сил та інших військових формувань військовослужбовцями, призов громадян на строкову службу, навчальні (перевірочні) збори, накопичення військовонавчених людських ресурсів.

Міністерства та інші органи центральної виконавчої влади у взаємодії з Міністерством оборони України у межах своїх повноважень – забезпечують за замовленням МО підготовку офіцерів запасу у закладах вищої освіти, які належать до сфери їх управління;

- організовують роботу, пов'язану з військово-патріотичним вихованням громадян України, надають допомогу громадським організаціям, діяльність яких спрямована на патріотичне виховання громадян України;

- беруть участь у формуванні та реалізації державних програм розвитку Збройних Сил;

- забезпечують виконання законодавства про соціально-економічний захист громадян України у зв'язку з проходженням військової служби.

Уважаємо за доцільне звернутися до Конституції України, згідно з якою функції держави щодо захисту суверенітету і територіальної цілісності України покладено на ЗСУ як основне військове формування СБОУ. Разом із тим зауважимо, що головним органом у системі центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ), який забезпечує формування та реалізує державну політику з питань національної безпеки у воєнній сфері, сфері оборони і військового будівництва, а також життєдіяльність підпорядкованих ЗСУ, їх функціонування, бойову та мобілізаційну готовність, підготовку до виконання покладених на них завдань постає Міністерство оборони України. Для забезпечення реалізації державної політики, зокрема й кадрової, виконуючи свої функції, МОУ визначає завдання ЗСУ, їх структуру і чисельність та виділяє необхідні ресурси (людські і матеріальні), які в підсумку трансформуються в необхідний для реалізації цих функцій і завдань рівень бойового потенціалу [104].

На рис. 2. 4. представлено розроблену автором цілісну функціональну систему процесу реалізації суб'єктами державної політики у воєнній сфері, складовою якої постає державна кадрова політика у Збройних Силах України.

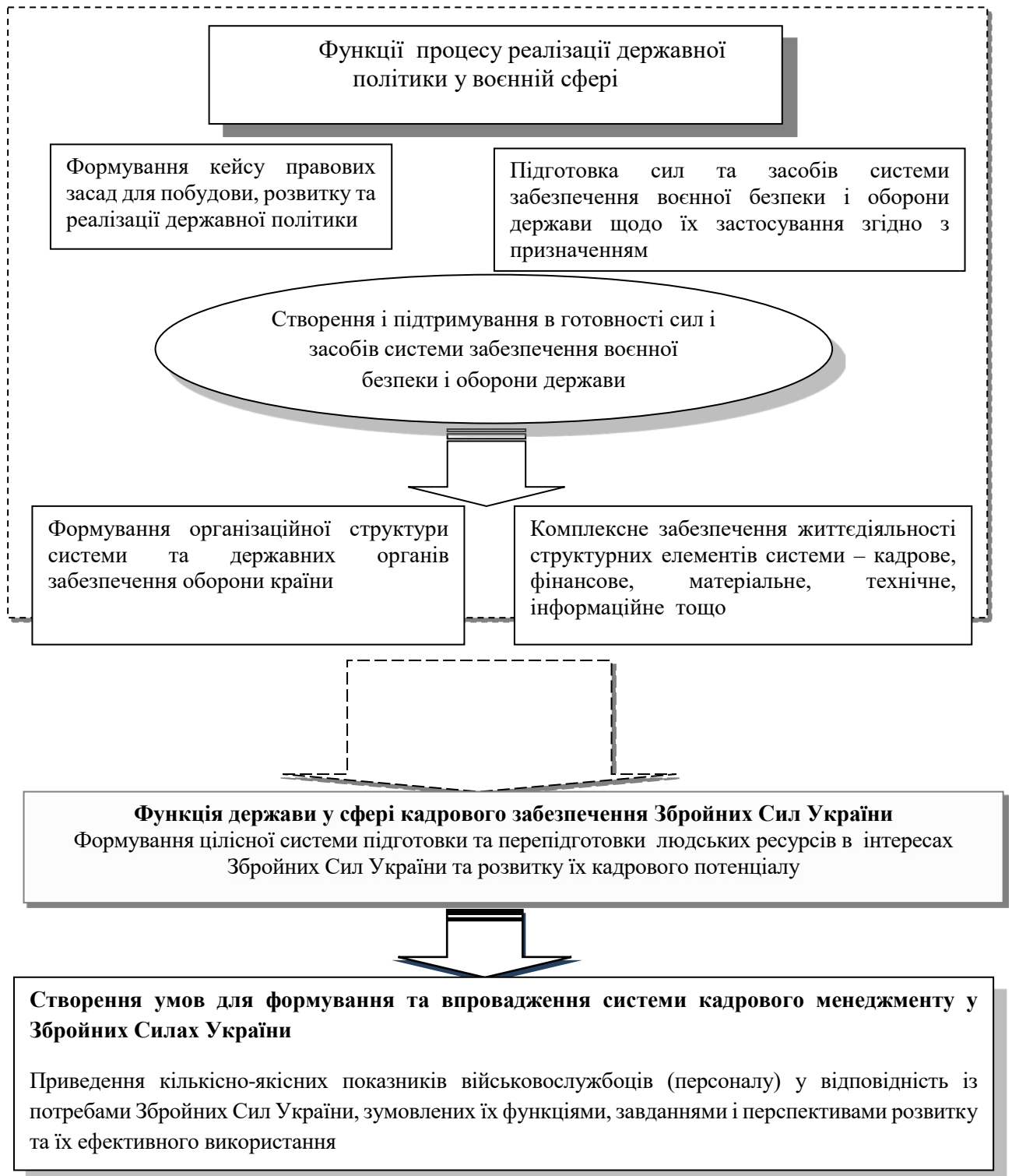


Рис. 2.4. Цілісна функціональна система процесу реалізації суб'єктами державної політики у воєнній сфері, складовою якої постає державна кадрова політика у Збройних Силах України (розроблено автором за [102, с. 132; 104, с.167]).

Як видно з рис. 2.4, цілісність функціональної системи процесу реалізації державної політики у воєнній сфері складається як із загального – представлення визначених функцій державної політики у воєнній сфері, так і одиничного – представлення функцій державної політики у сфері кадрового забезпечення Збройних Сил України.

На сучасному етапі розвитку державності України розв'язання проблем якісного системного кадрового забезпечення (далі – СКЗ) як суспільно-політичної та соціально-економічної сфер життєдіяльності Збройних Сил України стало одним із пріоритетних завдань. На нашу думку, поняття «система кадрового забезпечення» ЗСУ слід розуміти як сукупність функціонально пов'язаних суб'єктів (сил), засобів, технологій та методик впливу на громадян України та персонал ЗСУ. Система кадрового забезпечення має ієрархічну структуру та поділяється на управління кадровим потенціалом Збройних Сил України на стратегічному рівні, управління людськими ресурсами на оперативному рівні та управління персоналом на тактичному рівні.

Вищий рівень управління – стратегічний. Командири цього рівня здійснюють управління у прямому сенсі цього слова. На цьому рівні розробляються довгострокові програми, перспективні цілі кадрової політики (концепції), приймаються рішення щодо найважливіших і найскладніших проблем.

Середній – оперативний рівень управлінської діяльності. На цьому рівні служби персоналу здійснюють організацію кадрової професійної діяльності у з'єднаннях. Відбувається розстановка безпосередніх організаторів і виконавців заходів. Важливим напрямом діяльності органу управління є навчання та допомога командирам і офіцерам у роботі та контроль за виконанням рішень, узагальнення і поширення передового досвіду.

Тактичний рівень управлінської діяльності притаманний ланці «військова частина – територіальний центр комплектування – підрозділ». На цьому рівні здійснюється безпосередня організація управління персоналом, тобто кадрова робота.

Тож, відповідно до функцій, визначених положенням про структурний підрозділ Міністерства оборони, Генеральний штаб, Головне управління персоналу Генерального штабу ЗСУ належить до вищого стратегічного рівня управління та призначене для реалізації основних напрямів державної кадрової політики в ЗСУ – визначення потреби військ (сил) в особовому складі в мирний час, особливий та воєнний періоди; планування мобілізації та підготовки з мобілізаційних питань, керує Кадровим центром Збройних Сил України (КЦ ЗСУ) з питань організації ведення обліку персоналу ЗСУ та управління кар'єрою військовослужбовців Збройних Сил. Розподіл повноважень між кадровими органами військового управління з кадрового забезпечення ЗСУ наведено в Дод. Е.

Вертикаль КЗ ЗС України щодо роботи ОВУ із виконання функцій управління персоналом, визначених Положеннями про Головне управління персоналу Генерального штабу ЗС України та про кадрові органи ЗС України, утворює ієрархічну структуру, найвищим органом якої в системі військового управління ЗС України щодо виконання функцій управління персоналом є ГУП ГШ [125].

Отже, цілі та рішення, які розробляються на вищому стратегічному рівні управління, уточнюються й конкретизуються на середньому оперативному рівні, а потім виконуються безпосередньо на нижчому тактичному рівні.

Таким чином, державна політика у воєнній сфері базується на реалізації комплексу функцій, які характеризуються стабільною єдністю, взаємодоповненістю та взаємозв'язком, що створює умови для формування і діяльності системи кадрового менеджменту та кадрового забезпечення у Збройних Силах, які виступають гарантами національної безпеки і оборони України. Важливим постає те, що функціональність у процесі реалізації державної кадрової політики у ЗСУ має реалізовуватися на засадах повного дотримання принципів демократії, а саме: відкритості, конкурентності, дебіюрократизації, цивільного контролю тощо.

Як відомо, демократія – це відповідальність усіх громадян за стан справ у державі. Тож звернення до такого феномену, як формування добровольчих батальйонів, уявляється доцільним. Як зазначає А. Бандурка, поняття «добровольчі

батальйони» – є узагальненою назвою для різних військових формувань, особовий склад яких комплектується з числа добровольців. Так, до добровольчих батальйонів належать батальйони територіальної оборони; батальйони спеціального призначення МВС; резервні батальйони Національної гвардії та Добровольчий Український корпус «Правий сектор» [140 с. 105].

Відомо, що добровольчі батальйони почали формуватися весною 2014 р., відповідно до законодавства України у зв'язку з початком АТО на Сході України, а також з необхідністю посилення захисту державного кордону, стратегічно важливих об'єктів і комунікацій, боротьбою із незаконними озброєними формуваннями, диверсійно-розвідувальними групами тощо. Ми зосередимо свою увагу на батальйонах територіальної оборони, оскільки вони входять до складу Збройних Сил України, підпорядковуються командуванню ЗСУ через командувача сил територіальної оборони, а також головам обласних військових державних адміністрацій, на території яких вони утворені.

З моменту початку повномасштабної російсько-української війни (24 лютого 2022 р.) національний спротив посилюється шляхом максимально залучення громадян України до територіальної оборони, дії якої були спрямовані на посилення воєнної безпеки та забезпечення суверенітету і територіальної цілісності держави.

Як записано в Законі України «Про основи національного спротиву», територіальна оборона – це система загальнодержавних воєнних і спеціальних заходів, що здійснюються в особливий період із завданнями: охорони та захисту державного кордону; забезпечення умов для надійного функціонування органів державної влади, органів військового управління, стратегічного (оперативного) розгортання військ (сил); охорони та оборони важливих об'єктів та комунікацій; боротьби з диверсійно-розвідувальними силами, іншими озброєними формуваннями агресора та антидержавними незаконно утвореними озброєними формуваннями; підтриманням правового режиму воєнного стану» [173]. Важливі і своєчасні зміни до Закону України «Про основи національного спротиву» було внесено 3 травня 2022 р., коли Верховна Рада України їх прийняла. Згідно з цими

змiнами територiальної оборони України дозволяється виконувати завдання в районах ведення бойових дій [173]. Зауважимо, що Сили територiальної оборони мають два компоненти, а саме: вiйськовий та цивiльний. Вiйськова складова – це резервiсти, пiдроздiли ЗСУ – бригади, батальйони iх керiвництво та управлiння, а цивiльна складова – це добровольчi формування територiальних громад, що створюються iх силами. Рiшення про створення таких формувань приймається Головнокомандувачем Збройних Сил України вiдповiдно до подання командувача Сил територiальної оборони.

Отже, резервiсти є вiйськовозобов'язаними громадянами, якi проходять службу у вiйськовому резервi збройних сил або iнших утворених вiдповiдно до закону вiйськових формувань. Вони ведуть цивiльний спiсiб життя i в мирний час роблять кар'єру поза межами збройних сил. Як повiдомляв Головнокомандувач Збройних Сил України В. Залужний, кiлькiсть резервiстів територiальної оборони Збройних Сил України на 27 лютого 2022 р. досягла 37 тис. [78]. Вiдповiдно Закону України «Про основи нацiонального спротиву» доброволець Сил територiальної оборони ЗСУ є громадянином України або iноземцем чи особою без громадянства, який перебуває в Україні на законних пiдставах упродовж останнiх п'яти рокiв та на добровiльнiй основi зарахований до проходження служби у складi цивiльного формування Сил територiальної оборони Збройних Сил України.

Зазвичай бригади цивiльних добровольцiв Сил територiальної оборони не мають вiйськової пiдготовки та вiйськового досвiду, однак вiн здобувався у процесi вишколу, бойового злагодження пiдроздiлiв та безпосередньо в бою. Зброєю, боєприпаси, засоби зв'язку, вiйськову амуницiю Сили територiальної оборони забезпечуються Збройними Силами України.

Згiдно з чинним законом учасники територiальної оборони мають тi самi права й обов'язки, що й солдати iнших родiв вiйськ Збройних Сил України, про якi йдеться нижче.

Отже, обов'язками Сил територiальної оборони постає цiла низка вирiшення завдань i проблемних ситуацiй з чiтко визначеною метою, зокрема:

- вчасне реагування та вжиття заходів щодо оборони території та захисту населення до часу розгортання там військ або сил для ведення бойових дій;
 - участь у посиленні охорони та захисту державного кордону;
 - участь у захисті населення, територій, довкілля та майна від надзвичайних ситуацій, ліквідації наслідків ведення бойових дій;
 - участь у підготовці громадян України до національного спротиву;
 - участь у забезпеченні безпечної роботи органів державної влади, місцевого самоврядування та військового управління;
 - участь в охороні та обороні важливих об'єктів та комунікацій, інших критично важливих об'єктів інфраструктури;
 - забезпечення умов для стратегічного (оперативного) розгортання військ (сил) або їхнього перегрупування;
 - участь у здійсненні заходів щодо тимчасової заборони або обмеження руху транспорту та пішоходів біля або в районах надзвичайних ситуацій або ведення військових (бойових) дій;
 - участь у забезпеченні громадської безпеки та порядку у населених пунктах;
 - участь у введенні та здійсненні заходів режиму воєнного стану;
 - участь у боротьбі з диверсійно-розвідувальними силами, іншими збройними формуваннями агресора;
 - участь в інформаційних заходах, спрямованих на підвищення рівня обороноздатності держави та протидії інформаційним операціям агресора [192].
- Отже, сили територіальної оборони Збройних Сил України – окремий рід Збройних Сил України, на який покладається організація, підготовка та виконання завдань територіальної оборони; це так звана «легка піхота», яка захищає домівку, район, територію, на якій проживаєш, – це об'єкти критичної інфраструктури, чергування на блокпостах, охорона населення і, як зазначалося вище, виконання завдання в районах ведення бойових дій тощо.

Таким чином, підтверджено, що суб'єктами державної кадрової політики, що наділені повноваженнями, виступають Президент України, Верховна Рада України,

Кабінет Міністрів України, Міністр оборони України, Генеральний штаб Збройних Сил України, Міністерство оборони України та інші органи центральної виконавчої влади. Разом із тим наголошено на тому, що в умовах війни визначається багатосуб'єктність Збройних Сил України, оскільки, крім основних видів військ, сформувався їх наймолодший вид – територіальна оборона, особовий склад якої комплектується з числа добровольців, зокрема й резервістів. У цьому контексті зауважимо на значущості солідаризації («солідаризм» від франц. *solidarisme* – діючий заодно, спільність інтересів, одностайність).

На нашу думку, в умовах війни багатосуб'єктність ЗСУ постає своєрідною стратегією мобілізації українського соціуму, що сприяє його солідарності. Доцільним уявляється наголосити на тому, що Збройні Сили України – це єдина армія в Європі, яка реально воює, швидко опановуючи та застосовуючи воєнну техніку, та отримує реальний досвід бойових дій. На наше переконання, окреслена багатосуб'єктність у практичному контексті реалізує систему теоретичних поглядів, ідей вимог, принципів і цінностей, що проявляються у військовому лідерстві та внутрішній модернізації особистості військовослужбовців – офіцерів, сержантів, старшин, рядових та добровольців батальйонів територіальної оборони ЗСУ, визначає й утворює демократичний потенціал розвитку державної кадрової політики в Українському війську.

Висновки до другого розділу

Проведений аналіз досвіду країн-членів НАТО – США, Великої Британії, Німеччини та Канади – засвідчує про те, що комплекс стандартів НАТО спрямований на якісну підготовку особового складу для досягнення операційної сумісності, виконання військовослужбовцями поставлених завдань та збереження їх життя. Однак єдиного стандарту щодо кадрової політики не існує, кожна країна підходить до цього відповідно до своєї національної культури, історії, традицій та звичаїв.

Сучасним трендом реалізації кадрової політики у діяльності оборонних відомств країн-членів НАТО визначається кадровий менеджмент, а також створення умов та інструментарію щодо оцінювання його якості й оцінювання за результатами функціонування таких систем, як комплектування, професійна підготовка, управління кар'єрою військовослужбовців, присвоєння військових звань, мотивація та моральне заохочення. Система кадрового менеджменту у країнах-членах НАТО являє собою комплекс взаємопов'язаних між собою процедур, методів, керівних принципів, практичних заходів та персоналу; у кадрових центрах, що є незалежними, працюють високопрофесійні фахівці, які мають досить вузьке коло завдань – супроводжувати кар'єрне зростання офіцерів, управляти кар'єрою сержантів та проводити їхнє атестування, що разом виключає будь-які випадки протекціонізму.

З'ясовано, що питання моніторингу кадрової політики здійснюється відповідно до загальноновизначених та інтегрованих у всі Збройні Сили НАТО стратегічних цілей, які здебільшого відображаються в системі збалансованих показників, однак можуть не конкретизуватися, а проводитися за перспективами, зокрема: призначення, ресурси та репутація.

Проведений аналіз організаційно-правового механізму державної кадрової політики в Збройних Силах України дав змогу з'ясувати, що зазначений механізм реалізується в контексті комплексу правових документів та взаємопов'язаних організаційних процедур. Тож Конституція України та низка інших правових документів складають основи державної кадрової політики у Збройних Силах України, зокрема: Закон України «Про військовий обов'язок і військову службу», Стратегія національної безпеки України, Стратегія воєнної безпеки України, Стратегія Людського розвитку, Наказ Міністерства оборони України «Про затвердження основних напрямів розвитку військової кадрової політики у Збройних Силах України» на період до 2025 року, «Концепція військової кадрової політики Міністерства оборони України до 2025 року» та інші нормативно-правові акти з питань національної безпеки. У «Концепції» визначено проблеми кадрової політики – наявність тенденції щодо скорочення кількості громадян з належними

особистими морально-діловими та професійними якостями, які бажають проходити військову службу за контрактом, а також збереження плинності кадрів; система управління кар'єрою військовослужбовців недостатньою мірою зорієнтована на чіткому баченні кожним військовослужбовцем свого кар'єрного зростання та перспектив проходження військової служби, система підготовки та військової освіти не повною мірою сприяє можливості самовдосконалення та саморозвитку військовослужбовців, а також низка соціальних проблем. Організаційний компонент складається з реалізації контролю як сукупності правових, організаційних, інформаційних заходів, які здійснюються державою відповідно до Конституції і законів України; забезпечення державної кадрової політики, основою якого постають принципи, як особливості, що закладені в її основу; мотивації, що є основою для залучення на військову службу і являє собою сукупність правових норм, що регулюють відносини між державою і громадянами, які приймають добровільне рішення щодо служби у ЗСУ; відбору кандидатів для проходження військової служби за призовом та відбору кандидатів для проходження військової служби за контрактом.

Вивчення нинішнього стану державної кадрової політики в Українській армії дало змогу окреслити та охарактеризувати її сучасну парадигму – створення цілісної системи кадрового менеджменту у військовій сфері, упровадження стандартів НАТО, що співвідноситься з кадровим менеджментом, шляхом аналізу цілей щодо партнерства. Зокрема – це ціль G0201 – реформа системи кадрового менеджменту; ціль G0204 – побудова цілісної оборонної інституції потребують прозорості, справедливості і спроможності задовольнити потреби Міністерства оборони України та Збройних Сил України в якісному особовому складі; забезпечені управління персоналом згідно з державними нормативно-правовими актами з урахуванням специфічних вимог Міністерства оборони України до кандидатів на цивільні посади, особливо керівні; гарантування військовослужбовцям на державному рівні відповідного грошового забезпечення, кар'єрного зростання, освіти та підготовки до ефективного виконання своїх обов'язків. Особливостями державної кадрової політики у ЗСУ визначаємо:

розвиток та утвердження державного кадрового менеджменту у військовій сфері, що складає сукупність принципів, методів, засобів та форм управління персоналом, які розробляються та застосовуються з метою підвищення ефективності кадрової роботи в контексті упровадження стандартів НАТО. Підтверджено, що органи державної влади – суб'єкти формування і регулювання державної кадрової політики. Разом із тим обґрунтовано, що, постаючи якісним і вмотивованим особовим складом ЗСУ в умовах війни, також є суб'єктом, що відповідає вимогам державної кадрової політики, оскільки практично реалізують завдання щодо оборони і захисту держави від агресора. Обґрунтовано, що реалізація демократичного потенціалу державної кадрової політики у Збройних Силах України в умовах війни відкриває значні гуманістичні можливості вільного волевиявлення повноправних громадян у поєднанні свободи вибору та організованого політичного дійства, що проявилось у його багатосуб'єктості і взаємодії воїнів усіх видів Збройних Сил України, зокрема й батальйонів територіальної оборони.

РОЗДІЛ 3

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПЕРСПЕКТИВИ «НОВОЇ» ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ В СУЧАСНІЙ ВОЄННО-ПОЛІТИЧНІЙ РЕАЛЬНОСТІ

3.1. Інноваційна складова державної кадрової політики у Збройних Силах України

У довідковій літературі категорія інновація (англ. *innovation* – нововведення, оновлення) визначається як використання нових ідей, товарів, послуг, нових знань в тій чи іншій науковій сфері, їх закономірності, принципи, методи і критерії а також зміни в процесах [198]. Відповідно до наведеного можна зробити висновок про те, що поняття «інновація» слід розуміти в кількох смислах, по-перше – це визначення нового продукту чи системи; по-друге – це процес, що охоплює різні види діяльності. Інакше кажучи, інновація може бути як статичною, так і динамічною. Як відомо, уперше поняття «інновація» з'явилося в етнографії XIX ст. та означало введення елементів однієї культури в іншу, однак вже в XX ст. воно стало траплятися і у сфері матеріального виробництва.

Тож, цілеспрямована зміна, що вноситься в певну соціальну одиницю – організацію, суспільство, групу також характеризує інновацію, однак зазначимо, що нововведення не можуть бути миттєвими, особливо це стосується суспільства та його одиниць – людини та групу людей.

На нашу думку, інноваційна складова «нovoї» державної кадрової політики у ЗСУ обертається навколо модернізації та адаптації процесу реформування і розвитку державної кадрової політики у Збройних Силах України до Стандартів НАТО.

Термін «модернізація» (від *франц. modernization*) визначається як оновлення, удосконалення, надання будь-чому сучасного вигляду, переробка відповідно до сучасних вимог [199].

Поняття політичної модернізації від (від франц. *modern* – новітній, сучасний) визначається як закономірна тенденція функціонування й розвитку політичної системи відповідно до реалій та вимог часу; процес трансформації суспільства, що супроводжується формуванням політичних інститутів, соціальною мобілізацією та поглибленням політичної участі, поширенням демократичних цінностей і норм, властивих розвиненим країнам, у країнах менш розвинених [195].

В енциклопедичному словнику з державного управління поняття «модернізація» трактується як процес переходу від стабільного «традиційного» до безперервно змінного, динамічного сучасного індустріального або постіндустріального суспільства. У соціальному контексті головним у модернізації є розширення індивідуальної автономії, особистісної свободи, а у політичному – перехід до відкритого громадянського, демократичного суспільства [87, с. 452-453].

Відповідно до вищенаведеного констатуємо, що поняття «модернізація» відповідає англійському «modernity» – «модерність», смислом якого є процес суспільного розвитку та суспільних змін, що, як уже зазначалося, відбуваються в українському суспільстві. Водночас спостерігається залежність між соціальним і політичним аспектами модернізації, оскільки самодіяльне, вільне громадянське суспільство є фундаментом для політичної модернізації, метою якої є створення представницької демократичної системи і правової держави. Тож модернізація здійснюється внаслідок вияву державно-політичної волі до змін, що, на нашу думку, співвідноситься з вимогами щодо визначення механізмів «нової» державної політики у ЗСУ, про що йтиметься у 3.2. та 3.3.

У наукових розвідках, що присвячені проблемі модернізації, трапляються різні, часом протилежні погляди щодо її сутності та особливостей перебігу. Коротко представимо деякі. Так, одні дослідники вважають, що модернізація є єдиним процесом, однак допоки незавершеним; інші розуміють її як перехід від традиційного суспільства до сучасного, а треті наголошують на існуванні альтернативних версій модернізації, пропонуючи розглядати модернізаційний процес у кожній окремій країні окремо. Зауважимо, що модернізація як процес оновлення, пошуку інновацій та відгуків на виклики часу може бути

випереджальною, вчасною та запізною. У наведеному контексті важливими постають визначення соціологів Г. Спенсера та Ф. Тенніса (кінець XIX ст.) двох типів суспільств, що були обґрунтовані французьким соціологом Е. Дюркгеймом у його науковому дослідженні «Про розподіл суспільної праці» (1893 р.). Так, тип соціального зв'язку визначається вченим як «солідарність», зокрема, для традиційних суспільств характерна «механічна» солідарність, яка передбачає побудову суспільства шляхом об'єднання однорідних осередків – кланів. Однак для модерних суспільств притаманна «органічна солідарність», яка перетворює їх у системну цілісність, де кожний елемент виконує свою неповторну функцію [86].

Активізація наукового інтересу в дослідженні теорії модернізації спостерігаються в середині XX ст. У суспільній і політичній думці склалося кілька типів, що пояснюють феномен модернізації, яку можна охарактеризувати як динамічну форму, що набула віковичний процес новації внаслідок вибухоподібного зростання знання впродовж останніх століть. Інакше кажучи, це процес адаптації історично сформованих інституцій до стрімких перемін у функціях, які відображають безпрецедентне зростання людських знань, що уможливають контроль над середовищем, у процесі наукової революції. Зазначимо, що процес адаптації зародився та позначився спершу на суспільствах Західної Європи, однак у XIX і XX ст. ці зміни поширилися на всі інші суспільства й вилилися в загальносвітову трансформацію, що торкнулися всіх людських відносин.

Отже, кожна наука про суспільство вивчала різні елементи процесу модернізації, зокрема: економісти розглядали модернізацію здебільшого в термінах застосування людиною технологій для контролю природних ресурсів із метою помітного зростання продукції на душу населення. Соціологи й соціальні антрополози переймалися переважно характерним для модерних суспільств процесом диференціації, досліджуючи виникнення нових структур, а також вивченню руйнівних особливостей процесу модернізації, а саме: зростання суперечностей, психічних захворювань, розлучень, расових, релігійних та класових конфліктів. Політологи та науковці з державного управління приділили увагу проблемі нації та формуванню виконавчої влади в умовах модернізації, а також

вивчали не тільки, хто і як здійснює владу, а й як уряди збільшують свою здатність запроваджувати зміни і давати раду соціальним конфліктам [246, с. 3].

Таким чином, модернізація – це своєрідний комплекс сукупних суспільно-історичних, державно-правових, морально-психологічних, мотиваційних, ціннісних зрушень, який слід пов'язувати з морально-ціннісним та культурним механізмом внутрішніх змін суспільства та особистості, що спрямований на збагачення демократією, політичною стабільністю, соціальним достатком, добробутом та їх природним розвитком.

Новий поштовх до розвитку теорія модернізації отримала після розпаду Радянського Союзу і всього соціалістичного табору. Так, українським дослідником В. Горбатенком визначаються стадії проходження модернізації – усвідомлення мети; консолідація зорієнтованості на модернізацію еліти; період трансформації; інтеграція суспільства на новій основі. Водночас дослідник наголошує на тому, що модернізація передбачає масштабні, цілеспрямовані перетворення в усіх основних сегментах соціальної системи – соціально-економічній, правовій, політичній сферах, соціальних відносинах, культурі, системі освіти [52, с. 17].

Однак, на думку П. Штомпки, сьогодні поняття «модернізація» тлумачиться занадто широко, що заважає коректному використанню цього терміна. Учений зазначає, що в першому, найширшому сенсі, модернізація – це синонім практично всіх прогресивних соціальних змін, у результаті яких суспільство просувається вперед у своєму розвитку. Науковець включає сюди процеси індустріалізації, урбанізації, раціоналізації, бюрократизації, демократизації, домінуючого впливу капіталізму, поширення індивідуалізму та мотивації успіху, утвердження розуму в науці тощо. У такому сенсі модернізація означає процес перетворення традиційного (доіндустріального) суспільства мірою його трансформації на суспільство, для якого характерні індустріальні технології, раціональні та секуляризовані відносини, а також високодиференційовані соціально-політичні інститути. Модернізація означає також реформи, які проводять у відсталих чи слаборозвинутих суспільствах з метою наздогнати передові, найрозвинутіші країни, що існують з ними в одному історичному часі, у рамках єдиного

глобального суспільства [246, с.170]. Е. Гідденс висвітлював суспільство крізь призму самоорганізації, аналізуючи зміни в суспільстві, та поведінку суб'єктів соціальних змін [248].

Таким чином, модернізацією є будь-які динамічні зміни в соціальній, економічній та політичній сферах, що співвідносить її з поняттям «інновація».

На нашу думку, модернізація є специфічною творчо-перетворюючою функцією розвитку та засобом оновлення суспільства. Разом із тим модернізація є важливим орієнтиром для його консолідації та солідаризації. Однак суспільні трансформації, які спонукають до модернізації, призводять також до конфліктів – краху багатьох гасел миру, порядку і прогресу, що можуть спричинити як тотальні, так і локальні кризи, одна з яких реально проявляється у війні, зокрема й повномасштабній, що росія розв'язала проти України. У цьому контексті доцільним є звернення до Закону України «Про оборону України» (зміни від 20 вересня 2019 р.) записано, що влада консолідується і реалізується, проявляючись у формальному та неформальному впливі керівництва країною до громадян та їх довірою до Верховної Ради, Президента України, Ради національної безпеки і оборони України та інших органів державної влади щодо прийняття тих чи інших владних рішень, на обговорення яких немає здебільшого не мають достатнього часу, а також здійснення контролю над політичними діями та їх узгодження як у загальному, так і в індивідуальному плані, що означає реалізацію такого феномену, як довіра до влади, на основі чого й солідаризується суспільство, що, на нашу думку, відповідає визначенню Е. Дюркгейма – «органічна солідарність».

Для підтвердження наведеного ми представляємо результати опитування «Політик 2022 року», що проведене Центром Разумкова з 21 грудня 2022 р. по 3 січня 2023 р. Було опитано 2017 респондентів віком від 18 років. Теоретична похибка вибірки не перевищує 2,3 %. Водночас додаткові систематичні відхилення вибірки можуть бути зумовлені наслідками російської агресії, зокрема, вимушеною евакуацією мільйонів громадян. Відповідаючи на запитання «Якого українського політичного діяча Ви б назвали «Політиком 2022 року?», 59 % опитаних назвали В. Зеленського. На другому місці за частотою називання –

В. Залужний (10 %). По 2 % опитаних назвали О. Арестовича, П. Порошенка та Д. Кулебу. У регіонах України політиком 2022 р. назвали також В. Зеленського, більшість опитаних у всіх регіонах – 66,5 % на Півдні; 61 % у Центральному регіоні; 57 % – на Заході країни; 55% – на Сході [152].

Як бачимо, Головнокомандувач Збройних Сил України В. Залужний, на момент опитування, займає другу позицію в рейтингу, поступаючись тільки Президенту України. Однак спинимося на двох важливих аспектах, які спонукають у цих вкрай складних умовах війни не тільки говорити, а й констатувати солідаризаційні процеси. Смісл наведеного яскраво прослідковується у спротиві російській агресії, що демонструє українське суспільство, коли елітою постали воїни ЗСУ, територіальної оборони, волонтери, комунальники, залізничники, лікарі, журналісти, мільйони хоробрих українців. І це не дає права керівництву органами державної влади різного рангу, а також і командирам Збройних Сил України не відповідати значенню слова «найкращі». На підтвердження вищенаведеного нагадаємо відомі висловлювання Президента України В. Зеленського, одне з яких 18 квітня 2022 р. було озвучено ним в інтерв'ю американському каналу CNN – «Я не вірю світу й міжнародним документам, але вірю в ЗСУ і наших людей». І друге, що було сказано Президентом під час конференції 23 квітня 2022 р., «Україна вже зробила все – об'єдналася і солідаризувалася. І разом із тим об'єднала світ».

У контексті вищенаведеного вважаємо, що сучасні виклики створили умови для реалізації багатоманітного соціального життя, що характеризується множинністю його ціннісних начал, а значить, вимогою перед людиною щодо їх вибору, сукупністю загальних і одиничних рис, протиріччями єдності, тотожності та різниці, однак саме ця різність дає змогу українському суспільству досягти «органічної солідаризації», яка співвідноситься передусім із морально-ціннісними орієнтирами, прагненням особистості до внутрішніх змін щодо мотивації, цінностей, прагнення не тільки до формального, а й неформального лідерства тощо.

Як зазначалося у 1.2. та 2.2., Україна йде шляхом реформування та модернізації армії, що відбувається відповідно стандартів НАТО. Ці зміни

стосуються не тільки структури, озброєнь, а й системи управління людськими ресурсами та державної кадрової політики у Збройних Силах України. Важливим аспектом у контексті системи управління людськими ресурсами постає завдання щодо вдосконалення функціонування існуючої інформаційно-аналітичної системи ІАС «Персонал» щодо обліку кадрів у Збройних Силах України, про що йдеться у першому розділі роботи в частині вимог стандартів НАТО з обміну даних. Додамо, що будь-яка кібератака на країну-члена Північноатлантичного альянсу прирівнюється ним до збройного нападу, а їх фахівці у галузі інформаційних технологій одностайно наголошують на тому, що «держава, яка контролює кіберпростір, буде контролювати війну й мир» [33]. Відповідно постають теоретичні завдання щодо визначення завдань та функцій ІАС та практичні – забезпечення єдиного автоматизованого обліку військовозобов'язаних, резервістів, військовослужбовців та працівників ЗСУ, за формами облікових документів на засобах електронно-обчислювальної техніки, автоматизації повсякденної діяльності кадрових органів на всіх рівнях військового управління. Зауважимо, що в навчально-науковому інституті Захисту інформації ДУІКТ активно досліджуються зазначені проблеми.

Відповідно до Концепції кадрової політики Міністерство оборони України вживає низку заходів щодо реалізації курсу держави на вступ до НАТО та розбудови ЗСУ. Зокрема, окреслено ряд відповідних цілей та завдань. Актуальними цілями та завданнями в контексті предмета нашого дослідження ми вважаємо цілі 3 та 8. Нижче наводимо їх сутність.

Відповідно до цілі 3 визначені такі завдання:

- створити ефективну, побудовану за принципами НАТО систему управління кар'єрою військовослужбовця за військовим званням. Запровадити військове лідерство;
- забезпечення прозорого і добросовісного підбору, розстановки, присвоєння чергових військових звань та призначення на посади військовослужбовців;
- забезпечити професіоналізм, справедливість, об'єктивність, прозорість, меритократичний та індивідуальний підхід у роботі з військовослужбовцями,

своєчасність і доцільність прийняття управлінських рішень, прогнозування їх наслідків;

- забезпечити формування резерву кандидатів та просування по службі за рейтинговим принципом на підставі оцінювання результатів службової діяльності з урахуванням лідерських якостей, рівня військової освіти, індивідуальних показників підготовки та побажань персоналу;

- забезпечити психологічне відновлення персоналу, спрямоване на поновлення і збереження його психічних функцій і психологічної готовності.

Відповідно до цілі 8 визначено такі завдання:

- розвивати систему військової освіти та підготовки персоналу на основі принципів і стандартів НАТО, підготувати за євроатлантичними стандартами офіцерський, сержантський та старшинський склад;

- створити багаторівневу систему професійної військової освіти відповідно до стандартів НАТО, кращих вітчизняних та зарубіжних практик, реалізувати принцип «Освіта впродовж військової кар'єри», сформувавши новий стиль військового лідерства на основі євроатлантичних принципів [123].

Як зазначалось у 2.1. у країнах-членах НАТО не існує єдиного стандарту щодо кадрової політики. Кожна країна підходить до цього відповідно до своєї національної культури, історії, традицій та звичаїв. Безсумнівно, в кожній існують різні підходи щодо підбору, просування, призначень, створення резерву, територіальної оборони тощо. Це стосується також і культури відносин між командиром та підлеглими. Так, взаємовідносини між військовими у Великій Британії є більш ліберальними. Разом із тим існують загальні вимоги (стандарти) щодо підготовки особового складу для досягнення операційної сумісності. Ключовим елементом для армій демократичних суспільств є утримання високого рівня довіри між командирами та підлеглими, що забезпечується дотриманням прозорої кадрової політики, захисту прав нижніх чинів та жорсткої боротьби з корупцією. На війні, як ми бачимо, перевага залишається за товариством, братством людей, які довіряють один одному і готові «підставити плече» у разі критичної ситуації.

Цікавий досвід просування по військовій кар'єрі спостерігається у збройних силах Великої Британії. Там кожен військовослужбовець знає, що упродовж кількох років він має досягти певних критеріїв і претендувати на чергове підвищення по службі. Якщо ж офіцер перебуває на посаді більше чотирьох років без спроб просування, то з ним проводяться співбесіди на предмет подальшого проходження служби. І, що важливо, офіцер, який претендує на вищі посади в ЗС, має бути готовим до зміни своєї спеціалізації кожні чотири-п'ять років. Таким чином набувається досвід роботи в бойових частинах, штабах, системі логістики, навчальних закладах, кадрових органах тощо. У війську мають служити люди, яким це цікаво і які отримують від цього адреналін. Вочевидь, що у цій ситуації має проводитися професійно-мотиваційна робота щодо служби у війську. Форми такої роботи – це тестування, співбесіди, що проводяться в школах, університетах тощо.

Отже, кар'єра військовослужбовця має бути побудована таким чином, щоб він мав можливість розвивати свої здібності, постійно вдосконалюватися, побачити світ і постійно відчувати важливість своєї служби.

На нашу думку, тут мають бути природні здібності та відповідна мотивація до військової справи, однак створення належних умов для самореалізації, саморозвитку є пріоритетним, оскільки велика грошова компенсація за службу не розв'яже питання боєздатності війська. Вочевидь, що окреслюється мотиваційна, моральна та ціннісна сторони особистості військовослужбовця, чим має поціновуватися в процесі формування та реалізації державна кадрова служба у ЗСУ.

Зрозуміло, що матеріальну сторону ніхто не відміняв, тож військовослужбовець повинен бути забезпечений житлом, гідною зарплатою, медичним обслуговуванням тощо. Це три базові речі, які не повинні відволікати від виконання своїх обов'язків як у мирний, так і у воєнний час. Однак Україна постає єдиною країною на пострадянському просторі, та навіть в Європі, яка залишила радянський підхід щодо забезпечення житлом військовослужбовців коштом держави. Такий підхід тягне за собою цілу низку корупційних ризиків. Крім того, це є нераціональним використанням і без того обмежених ресурсів держави. У

зв'язку з цим більшість країн свого часу перейшли на більш реалістичні програми забезпечення житлом військовослужбовців – створення системи іпотек чи пільгових позик/кредитів для військовослужбовців для придбання житла. Разом із тим зарплата військових установа на тому рівні, який дає можливість сплачувати такі кредити упродовж всієї служби. Уважаємо, що після переможного закінчення війни в Україні буде сформована державна політика для розв'язання цієї проблеми з урахуванням досвіду інших країн.

Значущу роль як у стандартах НАТО, так і в Концепції кадрової політики Міністерства оборони України відводиться освіті, зокрема опануванню іноземної мови, професійних навичок та фізичної підготовки. Тож проблема невідповідності офіцерського складу наведеним вище критеріям зменшується, оскільки навчання військовослужбовців у країнах Євросоюзу, Великій Британії та США сприяють її динамічному поліпшенню.

Отже, у контексті адаптації стандартів НАТО в українському війську та відповідно до цілей, що визначені Концепцією кадрової політики Міноборони, констатуємо ось що: військовослужбовцям, теперішнім і майбутнім, необхідно чітко усвідомити значущість морально-ціннісних переваг у процесі поступу до кар'єрного зростання та реалізації військового лідерства, а також безперервного особистісного та професійного розвитку. Співвідносно наведеного окреслюється інноваційність «нової» державної кадрової політики у Збройних Силах України.

3.2. Морально-ціннісний механізм кар'єрного зростання військового лідерства

Як зазначається в «Доктрині військового лідерства», лідерство залишається ключовим компонентом забезпечення професійної діяльності як окремих військовослужбовців різних категорій, так і органів військового управління, військових частин (підрозділів) під час виконання завдань за призначенням, незважаючи на різноманіття визначень та методів реалізації. Визначальну роль лідерство військовослужбовців відіграє, зокрема, у цінностях, традиціях, етиці

поведінки, досвіді дотримання військової дисципліни та корпоративної військової культури в арміях держав-членів НАТО [80 с. 4].

На нашу думку, актуальність визначення морально-ціннісного механізму кар'єрного зростання військового лідерства – рух уперед та розвиток – елемент бойової сили у поєднанні з управлінням та інформацією, що забезпечує виконання завдань у ході бойових операцій та дій, що підтверджується місією військових лідерів, суттю якої є необхідність особистісної моральної, психологічної, професійної особистісної підготовки та підлеглого особового складу.

Термін «лідер» (анг. «*lead*» – «вести», «керувати», «очолювати») веде свій відлік з XVIII сторіччя, виникнувши в Англії. Саме від нього утворилося англійське слово «*leader*» – «ведучий», «керівник». В енциклопедичному соціологічному словнику вказано, що термін «лідерство» має два значення: панівне становище окремої особистості чи соціальної групи, яке зумовлене найбільш ефективними результатами її діяльності (економічної, політичної, наукової, спортивної тощо); процеси внутрішньої самоорганізації та самоуправління групи, обумовлені індивідуальною ініціативою їхніх членів [197]. У політичній енциклопедії це поняття визначається як «авторитетний член суспільної організації, будь-якої соціальної групи, особистісний вплив якого дозволяє йому відігравати істотну роль у соціальних процесах і ситуаціях щодо регулювання взаємовідносин у колективі, групі, суспільстві; особа, яка має вплив на інших з метою інтеграції спільної діяльності, що спрямована на задоволення інтересів даного суспільства» [153, с. 628-629].

Наголосимо, що у науці з державного управління XX ст. лідерство починає активно досліджуватися в контексті ціннісних концепцій, а їх основними характеристиками визначають такі: постійний саморозвиток особистості лідера; партнерські, довірливі стосунки з підлеглими і послідовниками, їх залучення до процесу прийняття рішень; особистісні мотивація та розвиток лідерських якостей. Американський соціолог Р. Стогділл, дослідивши феномен лідерства, прийшов до висновку, що такі соціальні характеристики, як: адміністративні здібності, популярність, тактовність пов'язані з психологічними рисами лідерів, однак

наголосив, що таких рис у лідерів є доволі багато, однак першочерговими вчений визначив такі: ентузіазм, упевненість, гнучкість [255]. Однак, як вже зазначалося, XXI ст. характеризується тотальною трансформацією всіх аспектів життєдіяльності суспільств, що віддзеркалилося і ознаменувався появою нових концептуальних підходів до дослідження лідерства. Актуальною в контексті предмета нашого дослідження постає думка дослідників С. Гайдученка та С. Чернова про те, що на сьогодні в діяльності успішного державного управлінця стає нормою суміщення функцій керівника і лідера. Унаслідок цього поняття «керівництво» поступово змінюється поняттям «лідерство», оскільки реальне й ефективне управління організацією забезпечується не стільки авторитетом посади, скільки авторитетом особистості керівника, його лідерськими здібностями [241].

Вочевидь, що натеper недостатньо бути лише керівником-управлінцем, важливо брати на себе ще більшу відповідальність, бути спроможним вести людей за собою, переконувати їх, вміти ставити перед ними цілі і спонукати до творчого їх досягнення, тобто сьогодні важливо бути керівником-лідером. Оскільки лідерство – це загальна вимога, яка висувається до керівників усіх рівнів. Це не просто абстракції, а стандарт поведінки, який вважається за взірець та очікується на практиці [118, с. 3–5].

Таким чином, сучасне лідерство, зокрема й військове, – це сфера взаємодії та взаємовідносин, – це не особистісний феномен, а міжособистісний. Водночас сучасне військове лідерство – це власна система морально-ціннісних орієнтирів у поєднанні з умінням взаємодіяти – підтримувати, надихати підлеглих і груп людей щодо досягнення успіху оптимальним шляхом. Ми наголошуємо, що наведені висновки повною мірою співвідносяться з характеристиками військового лідерства. Безсумнівно, що для цього потрібні природні здібності, особистісна мотивація та відповідні сучасні морально-ціннісні орієнтири, що може визначитися відповіддю на таке питання: для чого я в професії військовослужбовця?

Як зазначалося у 3.1, модернізація українського суспільства як його інноваційний процес спрямовується до гуманізму (humanus – людський), що співвідноситься з вимогою обов'язкового дотриманням закону людьми різних

статусів і на всіх рівнях. Утвердження гуманізму в усіх сферах суспільного життя є інтегральним чинником щодо функціонування політичного організму як соціального цілого та його взаємодії. Відповідно у сучасних умовах набуває неабиякої значущості вироблення та реалізація «нової» державної кадрової на основі базового принципу, за яким людина є найвищою соціальною цінністю.

Отже, «нова» державна кадрова політика у ЗСУ має орієнтуватися як на виконання законів, так і на людський вимір як імператив людських відносин у контексті внутрішніх змін військовослужбовців, їх руху до кар'єрного зростання та військового лідерства. На нашу думку, реалізація морально-ціннісного механізму «нової» державної кадрової політики у ЗСУ має сприяти визначенню адекватних модернізаційним вимогам особистісних та професійних характеристик військовослужбовця.

Разом із тим зауважимо, що діяльність як співробітників, так і керівництва органів державної влади, що формують та реалізують державну кадрову політику, потребує гуманізації в багатьох площинах – особистісній, нормативній, політичній, організаційній, ціннісній, що впливає на створення атмосфери довіри, поваги та відповідальності в процесі управління кар'єрою військовослужбовців Збройних Сил України.

Логіка вищенаведених умовиводів спонукає нас звернутися до феномену ментальності (від лат. *mens* – пов'язаний із духом, духовністю), як способу мислення, загальної духовної налаштованості, установок індивіда або соціальної групи до навколишнього світу. Оскільки ментальність – це призма, через яку людина дивиться на світ і себе в ньому, безсумнівно, що вона відіграє значущу роль у професіях «людина-людина», якими є професії військовослужбовця та державного службовця.

На нашу думку, в Україні існує розкол ментальності суспільства в регіональному розрізі, що характеризується західно-індивідуалістичною та східною – общинною ментальністю, зі структурами, що відповідають набором стійким стереотипам політичного мислення, стилем міркувань, схем відображення структур суспільства соціальної системи тощо. Так, західно-індивідуалістична

ментальність характеризується орієнтацією особистості на себе; держава – засіб для досягнення первинних цілей; традиції створення спілок; товариств, громад; пріоритет духовних начал, відчуття свободи як найвищої цінності тощо. Східна – община ментальність тяжіє до авторитарних методів управління, правовий нігілізм, общино-соціалістичні ідеали тощо. Особистості зі східно-общинною ментальністю живуть минулим, зберігають ідеолого-політичні стереотипи тоталітарної свідомості, а саме: недостатність окресленого особистісного начала, стихійний колективізм та установка на зрівняльну справедливість, смисложиттєві установки на всезагальний інтерес, патерналізм та повагу до авторитарної влади, жорсткої нормативної моралі, догматизму, нетерпимості до інакодумства, переважання емоційних структур психіки над раціональними тощо. Зазначені регіональні розходження менталітету населення України обумовлені такими об'єктивними факторами: соціально-економічними, історичними, духовними, психологічними та мовними.

Таким чином, українське суспільство уявляє собою поєднання кількох слабо інтегрованих між собою частин із своєю політичною, соціально-економічною та соціокультурною специфікою. Амбівалентність менталітету спричиняє непослідовність розвитку демократичних процесів, що впливає також на формування морально-ціннісних пріоритетів усього українського суспільства, що, на нашу думку, мають враховувати у своїй діяльності кадрові служби Збройних Сил України.

Своєрідною «нормою норм» постає «золоте правило» моралі, що передбачає взаємність, суть якого полягає ось у чому: я маю вимагати від себе того, чого вимагаю від інших, відповідно від кожного вимагається те, що і від кожного іншого. Суттєвою конструктивною особливістю сукупності моральних норм є їх ієрархічний характер. За всієї обов'язковості й безумовності кожної з норм вони можуть розглядатися як більш або менш важливі; існують обставини, зважаючи на які саме моральні міркування інколи змушують відмовлятися від виконання навіть фундаментальних норм заради таких, які мають більшу життєву вагу. Щодо суспільної й людської цікавості до цієї проблеми слід зауважити, що вона протягом

недавніх десятиліть значно знизилася внаслідок істотної недооцінки самої ідеї норми. Нормальна людина, поведінка, нормальний учинок – такі визначення почали сприйматися як щось сухе й не емоційне, оскільки саме суспільство у своєму розвитку, забувши про ідеал норми, тривалий час орієнтувалося переважно на екстремальні, якщо не екстремістські взірці. Вочевидь, що такі суспільні позиції є негативними, оскільки замість конструктивної праці й самореалізації може відбуватися орієнтація на аномальні зразки.

Як відомо, функції контролю і критичного осмислення моральності людини реалізуються такими її формами, як совість і сором. Відомо, що першим, хто визначив проблему совісті, був античний філософ Сократ, уважаючи її джерелом моральних суджень людини про саму себе. Згодом Арістотель, використовуючи іншу термінологію, зазначає, що совість – це «правдивий суд доброї людини». Пізніше про совість розмірковує І. Кант, згідно з яким на такий «судовий розгляд» людина потрапляє, коли порушує моральний закон. Учений стверджує, що особа може скільки завгодно хитрувати, намагаючись виправдати свою аморальну поведінку, висувати незаперечні, здавалося б, докази власної невинності, однак усе це не примусить замовкнути невинного обвинувача такого процесу, якщо тільки ця особа усвідомлює, що під час скоєння несправедливості вона мала здоровий глузд і могла користуватися свободою [99]. Тож совісті відводиться роль контролера, який невідступно стежить за тим, щоб людина дотримувалася загального закону, обов'язку як вищого принципу своєї моральності. Водночас мораль має нормативний характер, оскільки ставить людині певні обмеження щодо дії.

Контекст нашого дослідження потребує звернення до такої чесноти, як правдивість командирів (військових лідерів) та керівників кадрових служб, оскільки тільки на основі реальної, об'єктивної інформації можуть прийматися ефективні управлінські рішення та досягатися окреслена мета. Добре відомо, що брехня і демагогія, невідповідність слова й діла деморалізує підлеглих. Якщо ж останні чують про успіхи, а бачать недбальство, байдужість, зловживання владою, то вони поступово втрачають довіру до керівництва. Тож відповідальність за слова

і дії, поважне ставлення до своїх підлеглих, їх гідності призводить до високого рівня дисципліни, самодисципліни, самоуправління, а отже, й піднесення управлінської компетентності. Важливим також має бути відсутність намагання змінювати підлеглих заради своїх амбіцій. Зміни можуть відбуватися, однак тільки відповідно до очевидного прикладу, що демонструє командир (військовий лідер), який у своїй професійній діяльності має володіти теоретичною компетенцією та методами практичної психології, і, що важливо, розуміння щодо необхідності їх вчасного застосування.

Відповідно до наведеного наголосимо на суттєвому правилі – питання дисципліни військовослужбовців (підлеглих) слід вирішувати етично. Відомо, що безпосереднім обов'язком командира постає завдання підтримання дисципліни. Однак слід пам'ятати, що прикладом дисциплінованості має бути сам командир. Вирішувати ті чи інші проблеми слід за допомогою особистих бесід, застосовуючи методи фактажу, його аналізу, переконання, прикладу тощо. Беззаперечним постає застосування такого методу, як зворотний зв'язок – надання можливості підлеглому висловитися і надати оцінку свого вчинку. Застосування цього методу приведе до взаємної довіри, оскільки такий спосіб дає змогу досягти справедливого і чесного розв'язання проблеми. Водночас зазначимо, що моральні категорії ніколи не мають логічно-закінченого змісту, вони є змінними і кожна історична епоха вкладає свій зміст у ці поняття.

Як зазначалося у 1.2, Збройні Сили незалежної України є специфічним соціальним інститутом, а в умовах сучасних викликів специфіка військової служби визначається її несиметричністю та невизначеністю. У цьому контексті окреслюється суттєвість співвідносності особистісних і суспільних цінностей.

Як відомо, цінності – це будь-яке матеріальне або духовне явище, яке має значення для людини або суспільства, заради якого діють, витрачають сили, заради якого живуть. Цінності – це також соціально схвалювані уявлення більшості людей про те, що таке добро, справедливість, патріотизм, любов, дружба тощо. Цінності завжди є елементом соціальної взаємодії, медіатором у складних ритуальних

взаємодіях індивідів і груп. Це символи консолідації смислової платформи для переговорів, ідейної опори для пред'явлення вимог тощо.

Отже, цінності – це особливе суспільне відношення, завдяки якому потреби та інтереси людини переносяться на світ речей, предметів, духовних явищ, додаючи їм зазвичай піднесене значення, шляхом їх осмислення в аспекті добра і зла, істини й облудності, краси і неподобств, справедливого і несправедливого, допустимого і заборонного.

Безсумнівно, проблема цінностей належить до найважливіших і разом із тим дискусійних тем. Це пов'язано з тим, що Україна проходить складний етап історичного розвитку, який посилюється повномасштабною війною. Однак гуманізація суспільства і його сучасна парадигма державної кадрової політики орієнтується на зміну ціннісних орієнтацій, що визначаються досягненнями українського народу у визвольній війні проти загарбників. Співвідносно наведеного логічним постає звернення до характеристики основних функцій цінностей, оскільки саме вони виступають регуляторами поведінки будь-якої особистості, співвідносячись з особистісними якостями людини.

У табл. 3.1 представляємо основні функції цінностей та їх характеристики.

Для практичної реалізації вищенаведеного у Головному управлінні персоналом Генерального штабу Збройних Сил України (у вільний від основної роботи час), методом диференційованого пілотажного дослідження (опитування, ранжування) нами було проведено діагностику стану морально-ціннісних засад військовослужбовців, зокрема було оцінено та проведено ранжування їх професійних та особистісних якостей.

Тож пілотне дослідження почалося з діагностики, відповідно була застосована вправа «Мої сильні сторони», яка, як відомо, є частиною методу SWOT-аналізу. Учасники дослідження повинні були протягом двох хвилин провести «інвентаризацію» своїх сильних сторін і подумати над тим, що саме дає їм почуття внутрішньої впевненості й довіри до себе в різних ситуаціях і як використати це для створення ще більш стійких сильних особистісних якостей і ціннісних орієнтацій.

Основні функції цінностей та їх характеристики

Назва функції	Характеристики
1	2
Соціалізуюча	Впливає на розвиток особистості, групи суспільства, формує громадянську позицію
Орієнтаційна	Налаштовують людей, спрямовують їх поведінку. Досягнення цілей надає ціннісного значення вчинкам і навіть життю. Забезпечують орієнтацію людей у публічній політиці
Оцінююча	Цінності є своєрідною системою оцінювання, що допомагає адекватно оцінити явища суспільного, політичного життя, управлінські дії та рішення
Контролююча	Виступає засобом м'якого контролю за діяльністю людей, забезпечує контроль в органах державної влади
Зразка, прикладу	Цінності це зразки, точки відліку, відповідно яких вимірюється значущість суцього для людини, формуються зразки моделей в управлінській діяльності
Цілепокладання	Активізує та формулює зміст цілей в публічній політиці
Регулятивна	Регулює життєдіяльність людей і суспільства
Комунікативна	Цінності виступають засобом і предметом комунікації, забезпечуючи обмін і взаємодію учасників комунікаційних процесів з будь-яких важливих суспільних питань
Інтеграційна	Об'єднує людей в їх діяльності, забезпечуючи єдність громадян у складі політичних партій, громадських організацій, територіальних громад держави тощо

Закінчення табл. 3.1

1	2
Конфліктна	Амбівалентність цінностей виступає причиною конфліктів
Прогностична	Дозволяє індивіду або групі передбачувати наслідки своїх дій в процесі вироблення публічної політики
Смислоутворююча	Цінності додають смислову значущість явищам і предметам навколишнього світу
Критеріальна	Цінності як критерій, мірила всього суцього, оскільки під їх впливом відбувається самооцінка навколишнього світу. Цінності формують критерії визначення публічної політики

Під час обміну думками, що відбувся після реалізації завдання, учасники пілотного дослідження підкреслювали, що говорити про себе позитивно досить важко, оскільки в нашій культурі це здебільшого вважається неприйнятним. Водночас були й такі учасники, які так і не змогли виконати це завдання, тому їм було запропоновано поміркувати про себе вдома. Тож до наступної зустрічі їм була надана рекомендація ще раз подумати про сильні сторони своєї особистості, записавши їх у своєму записнику. Під час зустрічі нами було запропоновано ранжувати важливі особистісні ціннісні орієнтації, перелік яких ми представили на аркушах паперу. Якщо учасник/учасниця пілотного дослідження вважав, що опис означеної якості до нього не має стосунку, він/вона вписували цифру «0», якщо опис відповідав їх ціннісним орієнтаціям, то оцінювався балом – «4».

Наступним кроком нашої роботи було створення кілька груп, де кожний із учасників, спираючись на свої сильні якості, розмірковував про те, що можна зробити по-справжньому суспільно-цінне, не обмежуючись індивідуальними інтересами й потребами. Зазначимо, що запропоноване завдання необхідно було здійснювати в контексті морально-ціннісних орієнтирів особистості, оскільки саме цей аналіз дає змогу їх утвердити і за необхідності скорегувати. Наголосимо, що

розвиток уміння відкривати в собі сильні сторони – такі якості особистості, що дають почуття внутрішньої стійкості та віру у свої можливості і як результат – резильєнтність – стійкість до стресу. Як зазначалося вище, особистісні якості людини співвідносяться з її ціннісними орієнтаціями, для військовослужбовців саме така діагностика може стати поштовхом щодо виправлення/набуття особистісних якостей і ціннісних орієнтирів, що є суспільно значимими. Наголосимо, що особливе місце серед них посідає моральний ідеал, який є абстрактним, уявним. Однак це той зразок моральної поведінки, орієнтир, який визначає спрямованість цілей досягнення яких прагне кожна людина. Тож моральний ідеал є комплексно узагальненою нормою теперішнього і бажаного майбутнього, що засвоюється прийнятою індивідуальною свідомістю. Водночас моральний ідеал – це сукупність високих моральних якостей, що співвідносяться з цінностями, які притаманні конкретній особистості чи суспільній групі, які є орієнтиром у їхній життєдіяльності.

Для визначення професійно-особистісних цінностей (якостей) військовослужбовців Головного управління персоналом Генерального штабу Збройних Сил України, було проведено опитування та надана оцінка щодо визначення їх рівнів (результати представлені табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати оцінки щодо значущості професійно-особистісних цінностей (якостей) військовослужбовців

Професійно-особистісні цінності (якості)	Рівні			
	низький	середній	достатній	високий
1	2	3	4	5
Професійна компетентність	–	–	–	100
Доброзичливість	10	20	10	60
Відповідальність	–	–	12	88

Закінчення табл. 3.2

1	2	3	4	5
Єдність слова і діла	–	8	2	90
Енергійність	–	4	5	91
Довіра	–	–	4	96
Самокритичність	10	21	19	50
Толерантність	–	10	25	65
Комунікабельність	10	8	12	70
Лідерство	–	–	12	88
Моральність	–	–	10	90
Цивільний контроль	46	54	–	–
Справедливість	–	10	16	74

Як видно з таблиці, професійно-особистісні цінності (якості) військовослужбовців представлені таким рейтингом значущості: компетентність (100 %) та довіра (96 %). Трохи нижче, а саме високим рівнем 88 %, визначається така цінність, як відповідальність та лідерство; толерантність позначається таким показником, як 65 %, цінність «лідерство» окреслюється 65 % позначкою. Не отримала підтримку така сучасна цінність у військовій сфері, як цивільний контроль, здебільшого вона представлена середнім та низьким рівнем значущості.

На нашу думку, контекст проведеної діагностики спонукає до звернення до такої категорії, як моральний обов'язок, що передбачає поєднання зовнішньої поведінки особистості з її внутрішніми спонуканнями, а їх органічна єдність відображає суспільну необхідність у вигляді певних моральних вимог, які висувуються до особистості військовослужбовця, що формує і впроваджує кадрову політику у Збройних Силах України. Його моральний обов'язок співвідноситься з моральною відповідальністю, що розуміється як відповідальність за вибір методів управління, форм поведінки, діалектичної єдності об'єктивних – суспільно значимих і суб'єктивних – особистісних елементів, міри того, наскільки вимоги, усвідомлені військовослужбовцем є ціннісними у своїй професійній діяльності.

Таким чином, усвідомлення значущості цінностей (особистісних якостей) військовослужбовців можна розглядати в межах тенденції до пріоритетності людиноцентризму й гуманізму, а також значущості моральності, що також представлена високими результатами – 90 %, середні та низькі показники не зафіксовано.

На нашу думку, доцільним є систематизація моральних якостей особистості, відповідно чотирьох її типів, а саме: почуття солідарності і товарищескості, усвідомлення обов'язку і відповідальності; гуманістичні якості (людяність, доброзичливість, благородство, чуйність, делікатність, свідомість, почуття власної гідності, гордість, скромність тощо); комплексні якості, що характеризують здійснення основних цілей морального регулювання у їх єдності та взаємозв'язку (моральна активність, справедливість тощо); якості, пов'язані з особливостями морального регулювання поведінки (почуття честі, сорому, чесність, порядність, принциповість, щирість, моральна чистота тощо). Наступним завданням було ранжування чинників, що сприяють розвитку управлінської компетентності військовослужбовців, результати якого представлені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Ранжування чинників, що сприяють розвитку управлінської компетентності військовослужбовців Головного управління персоналом Генерального штабу ЗСУ

№	Чинники
1	Ефективне прийняття управлінських рішень
2	Ефективне виконання управлінських рішень
3	Здібності особистості до військової служби
4	Переконливі досягнення в роботі
5	Здоровий соціально-психологічний клімат у колективі
6	Адекватна оцінка професійної діяльності підлеглими
7	Наявність ділових зв'язків

Як видно з таблиці, з-поміж основних чинників ранжування, що сприяють піднесенню управлінської компетентності військовослужбовців, першу позицію віддано ефективному прийняттю управлінських рішень; другу сходинку віддано такому чиннику, як виконання управлінських рішень: третє місце зайняв такий фактор, як здібності особистості до військової служби, четвертим чинником визначено переконливі досягнення в роботі.

Таким чином, результати ранжування чинників, що сприяють розвитку управлінської компетентності військовослужбовців Головного управління персоналом Генерального штабу ЗСУ, засвідчили про найбільш важливі фактори окресленого процесу. Разом із тим бачимо, що здібності особистості до військової служби та наявність ділових зв'язків займають останні позиції у представленому списку.

Під час проведення практичних занять дисциплін «Публічне управління», та «Управління органами публічної влади (державними підприємствами, установами та організаціями) в Інституті захисту інформації Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій нами (далі – ДУІКТ) було проведено ранжування найважливіших універсальних особистісних та професійних якостей лідерства. Результат ранжування представлено у табл. 3.4.

У процесі обговорення отриманих результатів було визначено 14 позицій професійних та особистісних якостей, які, на нашу думку, є важливими для лідерства, зокрема й військового. Разом із тим було наголошено, що представлений комплекс слід сприймати цілісно в горизонтальній площині.

Аналіз результатів представленої діагностики спонукав нас до підтвердження висновку про те, що передбачення військового лідерства, як кар'єрного зростання військовослужбовців є завданням кадрових служб ЗСУ, що мають вибудовувати свою професійну діяльність відповідно таких параметрів:

- віра в можливості кожної особистості, визнання її індивідуальності, доброзичливості;
- об'єктивне оцінювання особистісно-ділових якостей;
- відкритість у спілкуванні, самоаналізі та самокритичності;

- володіння техніками і прийомами взаємодії;
- оптимістична манера спілкування;
- уміння слухати;
- володіння емпатією;
- ставлення до людини як до найбільшої цінності;
- застосування ефективних засобів діалогічної комунікації;
- мотивування, надихання особового складу своїм прикладом у досягненні особистісних та професійних цілей, вдосконалюючи індивідуальну і колективну бойові спроможності;
- сприяння особистій та колективній відповідності принципам НАТО.

Таблиця 3.4

Найважливіші універсальні особистісні та професійні якості лідерства

1	Компетентність
2	Відповідальність
3	Особиста гідність
3	Увага до підлеглих
4	Впевненість у собі
5	Комунікабельність, здатність установлювати контакти
6	Потреба в досягненні успіху
7	Попередній досвід лідерства
8	Здібність до ораторства та ведення переговорів
9	Готовність ризикувати
10	Стресостійкість
11	Моральність
12	Прагнення до успіху
13	Гнучкість
14	Здатність змінювати стиль керівництва залежно від ситуації

На нашу думку, в умовах війни і післявоєнної розбудови актуальною постає проблема мотивації – спонукання до служби у ЗСУ та морально-ціннісних переваг як іманентної складової кар'єрного зростання військового лідерства. Відповідно збільшити мотивацію щодо залучення людей до служби в армії та їх руху до військового лідерства можуть рекомендації Генерала армії США Б. Кларка (1901–1988), командувача армії США у Європі, які ми наводимо нижче.

1. Сприятливі листи від ваших солдат їхнім друзям у них вдома – це найбільша допомога для рекрутерів. Добра частина приваблює добрих людей.

2. Я не довіряю командирам, які говорять з гордістю про число втрат своєї частини у битві. Тільки коли солдати хваляться малими втратами частини при виконанні завдання, їх командир відбувся.

3. Звання надається вам для того, щоб покращити службу тих, хто вище та нижче вас. Звання не дається, щоб ви практикували хворобливу роздратованість.

4. Усі ваші солдати хочуть робити те, що ви хочете, щоб було зроблено. А якщо не хочуть, значить це ви помилились у постановці завдання та їхній мотивації.

5. Коли справи під вашим командуванням ідуть неправильно, почніть розслідування причин, збільшуючи концентричні кола навколо свого письмового столу.

6. Треба вміти підписуватись під чесними помилками своїх підлеглих, якщо ви хочете, щоб вони мали ініціативу та досвід.

7. Коли штабний офіцер не розуміє солдат та не розуміє обстановку на полі бою, він стає дуже небезпечним для своїх військ.

8. В армії немає поганих рот – є тільки погані ротні командири.

9. Лідерство проявляється передусім на рівні роти. Воно реалізується тільки за умови гарного командування на рівні батальйонів та вищих штабів.

10. Завдання командувача надавати адекватні інструкції своїм командирам рот, це не справа командирів рот діставати такі інструкції.

11. Підготовлені командири дають найкращі результати, якщо отримують накази на місію. Від них треба розуміння тільки трьох речей, а саме: що треба

досягти? Які є складові для взаємодії? Яку допомогу він може очікувати від вас та інших начальників та як це буде забезпечено?

12. Бойовий дух створюється трьома факторами – мати важливу справу; відчувати що ти робиш справу добре; отримувати винагороду за гарну роботу.

13. Організація працює добре тільки відповідно до того, що контролює бос.

14. Ви маєте самі йти за фактами, вони не прийдуть до вас у офіс [100].

На нашу думку, ще одним важливим аспектом морально-ціннісного механізму, що впливає на утвердження демократичного потенціалу державної кадрової політики ЗСУ, постає цивільний контроль, результат роботи якого впливає на кар'єрне зростання військовослужбовців.

Як зазначається в науковій довідковій літературі, цивільний контроль над Збройними Силами України є одним із ключових принципів забезпечення національної безпеки демократичної країни, основний напрям державної політики у сфері державної безпеки, який передбачає беззастережну підлеглість збройних сил та інших військових формувань демократично обраній політичній владі [215].

Зауважимо, що сутність поняття слова «цивільний» визначається як правові відносини громадян між собою, а також їх відносини з державними органами та організаціями; «цивільний» – це той хто не належить до війська, невійськовий.

Безсумнівно, що ті чи інші стратегічні рішення у воєнній сфері, зокрема й про початок/припинення війни, мають великий вплив на соціальне життя, тому його здатність контролювати діяльність військової складової суспільства постає значущим компонентом демократичної країни. Відповідно, демократичний цивільний контроль – це один з підходів до воєнної організації, який передбачає, що відповідальність за прийняття стратегічних рішень у військовій сфері лежить на демократично обраній політичній владі та громадянському суспільстві, а не на військовому командуванні. У розвинутому демократичному суспільстві процес цивільного контролю над збройними силами здійснюється у різних формах і за допомогою розгалуженого комплексу способів, що стоять на перешкоді небезпечним для суспільства або антидержавним військовим діям.

Система демократичного цивільного контролю також виступає дієвим інструментом розподілу відповідальності між політиками та військовими. У випадку, коли військові ідентифікували загрози та коректно оцінили об'єм витрат для їх стримування, а політики не мають можливості профінансувати передбачені оборонні заходи, то вони повинні нести відповідальність за невиконання своєї частини зобов'язань. З іншого боку, цей приклад демонструє підвищення рівня відповідальності військових у тому разі, коли певні загрози не були ідентифіковані, а тому не було вжито відповідних заходів або бюджет не містив обґрунтованих розрахунків [226].

У контексті нашого дослідження звернення до ролі і значущості реалізації цивільного контролю не викликає сумнівів, оскільки об'єктами його уваги та безпосереднього контролю визначено такі:

- рішення та заходи щодо розвитку збройних сил – бюджет, організація, кількість особового складу, комплектування, національна воєнна доктрина, навчання та підготовка, бойова готовність, військова інфраструктура та соціальний пакет;
- рішення щодо застосування збройних сил у збройних конфліктах, миротворчих місіях, для врегулювання кризових ситуацій, надання гуманітарної допомоги;
- ефективність військової організації – компетентність військового керівництва, військова етика та мораль, повага до прав людини та міжнародного законодавства у воєнній галузі під час усіх операцій.

Слід наголосити, що демократичний цивільний контроль не застосовується до командування військовими операціями, повсякденної роботи військових командирів та штабів, зосереджуючись на нагляді за доцільністю, законністю та ефективністю воєнних операцій. Відповідно до вищенаведеного не виникає сумнівів питання застосування права контролю над органами, що формують, впроваджують і реалізують державну кадрову політику.

Повертаючись до вищенаведених визначень понять «цивільний» та «демократичний цивільний контроль», зазначимо, що наведені визначення є

дотичним до поняття «громадський контроль», оскільки разом із беззастережною підлеглистю військових структур демократично обраній владі додається ще й контроль громадськості, що виражається у створенні Громадських рад. Так, Міністерством Оборони України від 19 листопада 2020 р. було затверджено Положення про Громадську раду при Міністерстві оборони України, схвалено рішенням Громадської ради при Міністерстві оборони України (від 22 липня 2020 р.). У Загальних положеннях зазначається, що Громадська рада є консультативно-дорадчим органом, утвореним для сприяння участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики у військовій сфері. Разом із тим було визначено структуру та положення про Громадську раду.

Отже, можемо констатувати про деякі зміни щодо демократизації воєнної сфери шляхом реалізації громадянським суспільством принципів участі та контролю. На нашу думку, цивільний контроль, його принципи та їх реалізація постають ціннісною категорією.

Таким чином, сутністю морально-ціннісного механізму в контексті вироблення та впровадження «нової» державної кадрової політики у Збройних Силах України постає людиноцентричність із відповідною системою моральних та ціннісних орієнтирів, значущість яких посилюється в умовах сучасних викликів.

3.3. Інституційний механізм безперервного розвитку військовослужбовців

У процесі проведення дослідження ми зверталися до таких категорій, як інститути та соціальні інститути, що дало змогу зробити висновок про інституційну діяльність у демократичних суспільствах – органів державної влади, місцевого самоврядування, установ соціального контролю й управління, яка, ґрунтуючись на нормативно-правових документах, реалізується також на засадах усталеної системи суспільних цінностей, які можуть бути закріплені в конституціях, що потребує реалізації узгодженості та системності в діяльності держави та армії в контексті інституційного механізму.

Як уже зазначалося, сучасна державна кадрова політика в ЗСУ має спрямовуватися на гуманізацію, що разом із цінністю людини висуває на передній план цінність професійної якості військовослужбовців, яка реалізується в безперервному їх розвитку шляхом здобуття військової освіти. У Законі України «Про освіту» термін «професійна військова освіта» трактується як спеціалізована освіта військового спрямування, що здобувається за освітніми програмами на відповідних рівнях військової освіти з метою вдосконалення професійного рівня військового фахівця та набуття фахових компетентностей, що забезпечують виконання службових (бойових) функцій [172].

Одними із аспектів такого розвитку є система підготовки та перепідготовки військових фахівців в Україні, що побудована на засадах доступності, безперервності та наступності і входить до складу цілісної системи державної освіти. Водночас система професійної військової освіти (Professional Military Education – термін стандарту НАТО), включає органи управління та мережу вищих військових навчальних закладів та військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів, що здійснюють підготовку громадян для проходження військової служби за контрактом на посадах осіб офіцерського та сержантського складу; вищих військових навчальних закладів та військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти, що здійснюють підготовку студентів за програмами підготовки офіцерів запасу, а також військовий і військово-морський ліцеї та ліцеї з посиленою військово-фізичною підготовкою.

На рис. 3.1 представлено структуру системи підготовки та перепідготовки кадрів та їх взаємозв'язки, що ґрунтується на комплексі спеціальних правових норм, форм і засобів, що забезпечують формування у військовослужбовців знань, умінь і навичок, достатніх для реалізації вимог щодо посад призначення.



Рис. 3.1. Структура системи підготовки та перепідготовки кадрів для Збройних Сил України та їх взаємозв'язки

Як видно з рисунка, підготовка кадрів для Збройних Сил здійснюється в контексті правового регулювання відносин у сфері підготовки кадрів Збройних Сил України та постає взаємопов'язаною сукупністю структурних елементів освіти, освітніх рівнів, освітньо-кваліфікаційних рівнів, визначених такими нормативними актами: Постановою Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Постанови Кабінету Міністрів України» від 15 грудня 1997 р. № 1410 [162]; Наказом Міністерства Оборони України «Про затвердження Концепції розвитку професійного сержантського корпусу Збройних Сил України» [164].

Таким чином, предметом правовідносин у сфері підготовки/перепідготовки військових фахівців визначено такі: інтереси держави у гарантуванні воєнної

безпеки; інтереси Збройних Сил у підтриманні боєспроможності (за якісними показниками укомплектованості кадрами); інтереси громадян держави в підтриманні (підвищенні) соціального та правового статусу; інтереси курсантів (слухачів) в отриманні знань, умінь і навичок, необхідних їм для виконання завдань військової служби; інтереси навчальних закладів; інтереси викладацького складу навчальних закладів; поведінка суб'єктів підготовки (розгляд поведінки суб'єктів підготовки на предмет визначення в ній складу правопорушення) тощо.

На рис. 3.2 ми наводимо схему взаємовідносин між суб'єктами та об'єктами підготовки кадрів для Збройних Сил України.

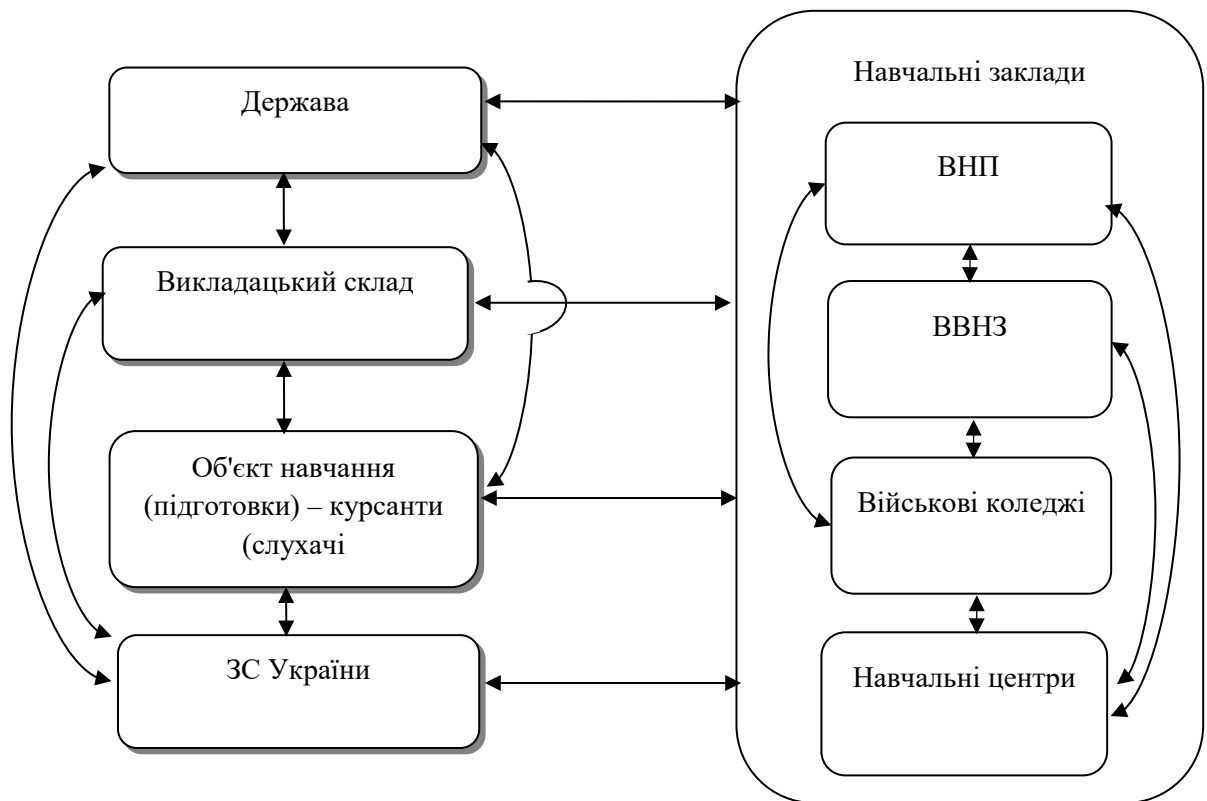


Рис. 3. 2. Схема взаємовідносин між суб'єктами та об'єктами підготовки кадрів для Збройних Сил України

В усіх військових вишах системи Міністерства оборони України підготовка фахівців для проходження військової служби за контрактом на посадах осіб офіцерського складу здійснюється за освітньо-професійними (освітньо-науковими) програмами для отримання ступенів вищої освіти одночасно з вивченням

відповідного курсу професійної військової освіти. Разом із тим передбачено можливість проходження лідерських курсів (L-курсів) на основі вже здобутого ступеня вищої освіти бакалавра та магістра. Тож функціонування курсів професійної військової освіти, освітній процес постає безперервним, оскільки впродовж кар'єри кожен військовослужбовець має можливість оновлення та оволодіння новими компетентностями щодо власної військової майстерності оволодіння іноземними мовами та поліпшення їх рівня. У цьому контексті важливим є те, що перед присвоєнням чергового військового звання та призначенням на відповідну посаду військовослужбовці проходять навчання на відповідних лідерських курсах та курсах підвищення кваліфікації за посадою. Структура лідерських курсів професійної військової освіти складається з тактичного рівня – це базовий курс (L-1A); фаховий курс (L-1B); командний курс (L-1C) та командно-штабний курс (L-2). Оперативний рівень військової освіти – це курс для офіцерів об'єднаних штабів оперативного рівня (L-3). Стратегічний рівень військової освіти складається з курсу вищого керівного складу стратегічного рівня (L-4) та курсу стратегічного управління вищого рівня та державної політики (L-5). Зауважимо, що всі освітні програми щодо військової підготовки військовослужбовців відповідають вимогам НАТО, однак мають свої особливості.

Таким чином, підготовка кадрів для Збройних Сил здійснюється у системі багаторівневої підготовки військових фахівців. Остання є взаємопов'язаною сукупністю структурних елементів освіти, освітніх рівнів, освітньо-кваліфікаційних рівнів, визначених нормативними актами.

Усе це, на нашу думку, позначає зовнішні умови розвитку військовослужбовців, що створені державою – Департаментом освіти і науки МОУ у взаємодії з кадровими службами ЗСУ для можливостей розвитку та саморозвитку майбутніх військовослужбовців. Однак у процесі навчання військовослужбовці, опановуючи низку загальнотеоретичних дисциплін, створюють підґрунтя для внутрішніх умов особистісного розвитку, про що детально йшлося у 3.2. Наголосимо, що військова служба вимагає від особистості військовослужбовця неабиякої витримки, тому освіта постає складною функціональною системою, у

якій її адаптивна функція спрямовує до пристосування усього організму до нових умов існування, до ймовірних нововведень, модифікацій та модернізацій як технічних, так і особистісних. Наведений умовивід стверджує нас у думці про значущість професійної адаптації військовослужбовця на всіх рівнях, а саме: психофізіологічному (професійному), соціально-психологічному та особистісному. Відповідно значущість психологічної адаптації військовослужбовців і спрямовує на звернення до низки таких здатностей, як самоуправління, самоконтроль, самопізнання тощо. Категорія «самоуправління» у психологічній довідковій літературі визначається як здатність людини керувати собою на основі сприйняття й усвідомлення актів своєї поведінки та власних психічних процесів [144, с. 331]. Самоуправління – процес творчий, він пов'язаний з утворенням нового, зустрічю з незвичайною ситуацією або протиріччям, необхідністю пошуку нових рішень і засобів для досягнення поставленої мети. Як відомо, повна система самоуправління складається з таких функцій, як аналіз протиріч; прогнозування; цілеспрямованість; формування критеріїв оцінки якостей; прийняття рішень до дії; контроль і корекція [196].

Отже, самоуправління можна описати як особистісне самоврядування, обов'язковою рисою якого є постійне внутрішнє оцінювання особистістю акту своєї поведінки. Співвідносно наведеного, під час планування своєї професійної діяльності та професійного розвитку військовослужбовець має визначити модель засобів досягнення мети і послідовності їх застосування. Для цього важливо застосовувати функцію коригування дій або вербальних компонентів поведінки самоуправління, яку виконує механізм самоконтролю [158].

Як відомо, Г. Сковорода наголошував на значущості такого процесу і феномену, як самопізнання, оскільки самопізнання – це розкриття своєї природи, знаходження в собі не тільки особливого, а й загальнолюдського [194]. На нашу думку, складність самопізнання полягає в його орієнтованості на саму людину, на її внутрішній світ. що вирізняється суб'єктивним та індивідуально-самобутнім, тому віддзеркалення реального буття військовослужбовця може бути не завжди адекватним. Про два види самооцінки – адекватну і неадекватну наголошував –

К. Роджерс [253]. Існують два прийоми формування правильної самооцінки. Перший полягає в тому, щоб зіставити рівень своїх прагнень із досягненим результатом, а другий – із думкою оточуючих [243]. Для забезпечення відповідності результатів поставленій меті, вимогам, нормам, правилам самоконтроль особистості військовослужбовця, як усвідомлена регуляція своєї поведінки та діяльності, запобігає помилковим діям. На думку К. Ушинського, це основний механізм, що спрямований на своєчасне запобігання або виявлення вже допущених помилок та постає найважливішою ланкою самоуправління. Суттєва роль у самоконтролі належить волі особистості військовослужбовця, проте воля – це не якась абстрактна сила, а свідомо спрямована активність, що має чотири основні фази, а саме: виникнення спонуки, боротьба мотивів, прийняття рішень та їхнє виконання, зокрема регулююча і стимулююча функції волі, що базуються на механізмі самоконтролю, мають специфічний прояв на особистісному рівні і зумовлюються значною мірою особистісно-мотиваційною спрямованістю [250].

Таким чином, безперервний розвиток військовослужбовців можна структурувати двома компонентами – особистісним (внутрішнім) та державним (зовнішнім), що, на нашу думку, взаємопов'язуються, створюючи умови для досягнення успіху у військовій професійній діяльності – глибокого осмислення і прийняття вимог, що висуваються до професійної діяльності військового; прагнення розвивати особистісні здібності, об'єктивно оцінювати свою поведінку, розуміння необхідності розвитку загального і професійного рівня знань, умінь, особистісних та професійних якостей. Безсумнівно, якщо спостерігається розрив між бажаним і дійсним, що є помилки в поведінці і діяльності військового лідера, повинні виникати питання: «Що необхідно змінити у своїх вчинках і діях?» «Коли необхідно провести зміни – тепер чи через деякий час?» «Чи є час на обдумування?» «Що конкретно треба переглянути в процесі самоуправління, щоб одержати бажаний результат?» тощо.

Очевидно, що в умовах війни саме бойовий досвід чітко визначає стандарти, які особовий склад очікує від командира (військового лідера), який професійно знає і робить свою роботу; інформує про те, що відбувається, і може прогнозувати

подальший розвиток дій; формує, підтримує, розвиває згуртованість боєздатної команди і дбає про злагодженість її дій; він досконало знає своїх підлеглих, забезпечує їх потреби і надає допомогу, поділяючи з ними всі труднощі та ризики; він дбає про нагородження найкращих військовослужбовців і вживає заходів до порушників військової дисципліни; він постійно працює над власним професійним зростанням та багатоаспектним розвитком особового складу тощо.

Очевидно, що проведене оцінювання у МОУ та ЗСУ за підсумками службової діяльності військовослужбовців у 2021 р. із наданням висновків щодо їх відповідності займаним посадам, а також визначення перспектив подальшого просування по службі постає важливим аспектом у формуванні та розвитку «нової кадрової політики». Відповідно до цього оцінювання Департаментом кадрової політики Міністерства оборони України вперше буде складено кадровий резерв. На нашу думку, суттєвим нововведенням у цьому процесі постає рейтингова система, яка дасть змогу реально визначити кращих військовослужбовців, що корелюється із завданнями, які висуває Північноатлантичний альянс до української влади. Наведене спонукає до звернення до результатів Вільнюського саміту (12–12 липня 2023 р), на якому було визначено багаторічний пакет підтримки України у російсько-українській війні, що покликаний наблизити Україну до натівських стандартів; відмова від ПДЧ створення Ради Україна-НАТО, що дає можливість Україні на рівних брати участь у цих засіданнях, а також про «гарантії безпеки». Усе вищенаведене спрямоване на перемогу України та її майбутній вступ до НАТО, однак зрозуміло, що результати саміту ще більшою мірою окреслюють вимогу щодо подолання корупції та надання більших можливостей як бойовим офіцерам, так і кращим представниками добровольчих батальйонів кар'єрного зростання. У цьому контексті важливим аспектом визначається вимога щодо володіння іноземними мовами. Так, у Міністерстві оборони України розроблено та затверджено Дорожню карту вдосконалення мовної підготовки у Збройних Силах України (на 2021–2025 роки) у якій визначаються чіткі та зрозумілі заходи щодо цього процесу.

Контекст вищенаведеного спонукає нас до представлення даних, що наведені у Білій книзі за 2021–2022 рр. Так, протягом 2021 р. у вищих військових навчальних закладах підготовлено 2714 осіб, з яких офіцерів тактичного рівня – 2009 осіб, оперативно-тактичного рівня – 655 осіб, оперативно-стратегічного рівня – 50 осіб. Крім раніше введених нових систем курсової професійної та мовної підготовки (протягом 2021 р. пройшли навчання 700 та 800 офіцерів відповідно), у навчальних закладах тактичного рівня запроваджені уніфіковані програми із загальновійськових дисциплін та дисципліни «військове лідерство» відповідно до дисциплін у військових навчальних закладах НАТО. Разом із тим у навчальних центрах протягом 2021 р. було підготовлено до 40 тис. військовослужбовців рядового та сержантського складу (строкової служби та служби за контрактом); удосконалено загальновійськову підготовку з нарощування практичної складової програми Базової загальновійськової підготовки до трьох місяців відповідно до стандартів, які використовують у державах-членах НАТО; у межах удосконалення системи навчання сержантського складу розпочато підготовку до впровадження суміщених курсів для військовослужбовців військових частин бойового складу, які передбачають збільшення терміну підготовки за фахом до двох місяців; упроваджено Курс підготовки штабних сержантів, змістом якого є вивчення процедур прийняття рішень за стандартами країн Альянсу (MDMP) і в процесі якого підготовлено 20 осіб; розроблено та впроваджено Доктрину гірської підготовки, розпочато навчання та протягом року підготовлено понад 100 інструкторів з гірської підготовки для гірсько-штурмових підрозділів; триває удосконалення системи підвищення кваліфікації військовослужбовців, для чого створено чотири школи підготовки спеціалістів (радіо, РЕБ, ППО СВ і тактичної медицини), а також завершується формування ще семи шкіл (автомобіліста, самохідної артилерії, спеціалістів ОДТ, підготовки корабельного складу, зв'язку, спеціалістів ЗРВ та РТВ) [23, с. 28–29].

Таким чином, відповідно до представлених результатів постають висновки про те, що в цьому процесі здійснюється підготовка вмотивованих та відповідальних військовослужбовців, які мають розвинене прагнення безперервно

навчатися – бути обізнаними у процедурах планування та прийняття військових рішень за стандартами НАТО, мати власне бачення щодо вирішення широкого кола завдань, розуміння значущості володіння розлогим спектром знань – фундаментальних та професійно-спеціальних, що спрямовує і відкриває їм можливості кар’єрного зростання.

Як відомо, з квітня 2022 р., як наголошує Речник Пентагону генерал П. Райдер, понад 11 тис. українських військовослужбовців проходять навчання за кордоном. За цей період вони прослухали понад 40 різних навчальних програм щодо понад 20 бойових систем. Назагал, до процесу навчання, зокрема й тренування, приєдналися 26 країн, метою якого визначено: отримання необхідної оборонної допомоги, якої український народ потребує для захисту країни та відбиття російської агресії. Так, 30 березня 2023 р. 65 українських військовослужбовців завершили навчання на комплексах Patriot у США; У Великій Британії українські танкісти, які перебували із середини січня 2023 р. на навчаннях щодо оволодіння керуванням танками Challenger 2, завершили його. Як стало відомо із ЗМІ (16 липня 2023 р.), Президент Дж. Байден дав дозвіл країнам ЄС розпочати навчання українських пілотів на літаках F-16.

Заступник начальника Головного оперативного управління Генерального штабу Збройних сил України бригадний генерал О. Громов зазначає, що протягом 2022 р. на території держав-партнерів проводилася підготовка штабів бригад, а також підрозділів рівня батальйон, рота, артилерійська батарея та батарея протиповітряної оборони. Триває підготовка саперів, бойових медиків, передових авіаційних та артилерійських навідників, водолазів, розвідників, сержантського складу, фахівців РХБз [23]. Європейський Союз та Сполучені Штати Америки регулярно розширюють програми навчання українських військових, відповідно до яких триває підготовка та перепідготовка фахівців. У Плані кадрового забезпечення міжнародних програм навчання військовослужбовців та працівників Збройних Сил України у військових навчальних закладах іноземних держав у 2022 р. представлено навчальні заклади 13-ти держав-партнерів, у яких сплановано

вимоги до кандидатів та призначення курсу, а також кількість навчальних місць для українських військовослужбовців і працівників ЗСУ [150].

Разом із тим доукомплектування ЗСУ військовослужбовцями на особливий період, а в разі прийняття у випадках та в порядку, визначених законом, відповідного рішення Президента України – і в мирний час, має проводитись планомірна військова підготовка і забезпечення перебування в запасі та військовому резерві необхідної кількості військовонавчених громадян. Така система в цілому дає змогу забезпечити якісне укомплектування військ особовим складом. Водночас досвід проведення мобілізаційних заходів, що отримується у ході війни з РФ, свідчить про нагальну необхідність удосконалення системи в частині, що стосується скорочення термінів доукомплектування військ (сил) особовим складом за рахунок резервістів і військовозобов'язаних. З метою удосконалення (реформування) системи комплектування Збройних Сил України особовим складом пропонується створити умови для залучення резервістів до комплектування ЗСУ у мирний та воєнний час, створивши категорію резерв добровольців – громадяни України, які досягли 25 років, мають бажання захищати свою Батьківщину, однак за своїм віросповіданням не можуть служити на дійсній військовій службі та придатні до служби у військових частинах (підрозділах) Територіальної оборони.

В умовах інтеграції структурних підрозділів Міністерства оборони та Генерального штабу в єдиний Центральний апарат Міністерства оборони і Генерального штабу у складі Генерального штабу пропонується створити кадровий орган стратегічної ланки (1-й рівень) із завданнями щодо визначення потреби, організації обліку та комплектування Збройних Сил підготовленим персоналом та управління їх кар'єрою. На другому рівні потрібно створити кадрові органи видів Збройних Сил, оперативних командувань із завданнями планування, прийняття кадрових рішень, підготовки персоналу, організації взаємодії з питань кадрового забезпечення. На третьому рівні – підрозділи персоналу з'єднань, військових частин (установ) з аналогічними функціями та

завданнями відповідно до рівня. Разом із тим завдання кадрового забезпечення розподілити таким чином:

– управління кар'єрою та ведення персонального обліку військовослужбовців Збройних Сил номенклатури призначення МОУ, ПЗ МОУ, НГШ, ГК ЗСУ та ПЗ НГШ ЗСУ включно з присвоєнням військових звань та нагородженням, а також статистичний та автоматизований облік усього особового складу Збройних Сил України – єдиному кадровому органі стратегічної ланки;

– управління кар'єрою та ведення персонального обліку військовослужбовців номенклатури призначення командувачів видів (ОК) (усі посади військовослужбовців виду ЗСУ, крім тих, які належать до вищої номенклатури) включно з присвоєнням військових звань та нагородження – у кадрових органах видів (ОК). Для повноцінного функціонування та реалізації завдань кадрового забезпечення створити єдиний інформаційний простір підготовки та прийняття кадрових рішень з використанням ресурсу АСУ «Дніпро» та ІАС «Персонал».

Таким чином, відповідно до «Концепції військової кадрової політики Міністерства оборони України на період до 2025 року» окреслено низку цілей та завдань – створити ефективну, побудовану за принципами НАТО систему управління кар'єрою військовослужбовця за військовим званням. Запровадити військове лідерство; забезпечити професіоналізм, справедливість, об'єктивність, прозорість, меритократичний та індивідуальний підхід у роботі з військовослужбовцями, створити багаторівневу систему професійної військової освіти та підготовку офіцерського, сержантського та старшинського складу; реалізувати принцип «Освіта впродовж військової кар'єри», який в умовах сучасних викликів реалізується також за допомогою країн-членів НАТО. У цьому контексті окреслюється важливе завдання до Департаменту кадрової служби Міністерства Оборони України щодо створення кадрового резерву військовослужбовців.

Висновки до розділу 3

У представленому розділі визначено інноваційну складову державної кадрової політики у Збройних Силах України, яка характеризується модернізаційними процесами, які, незважаючи на війну, відбуваються в українському суспільстві, та адаптацією Стандартів НАТО в процесі реформування й розвитку Збройних Сил України. Підтверджено, що модернізацією є будь-які динамічні, свідомо регульовані зміни в соціальній, економічній та політичній сферах і разом із тим – це безперервна, однак специфічна творчо-перетворююча функція розвитку та засіб оновлення суспільства. В умовах війни на передній план виводиться роль ЗСУ та її реформування в контексті відповідності Стандартам НАТО, а також сучасним нормативним документам – Концепції кадрової політики Міністерство оборони України, в якому визначені конкретні дії і заходи щодо реалізації курсу держави на вступ до НАТО та розбудову ЗСУ.

Таким чином, нами було визначено два механізми «нової» державної кадрової політики у Збройних Силах України, зокрема: морально-ціннісний та механізм безперервного розвитку військовослужбовців. Обґрунтовано, що «нова» державна кадрова політика у ЗСУ має орієнтуватися на виконання законів, а також на людський вимір як імператив людських відносин. Підтверджено, що українське суспільство являє собою поєднання кількох слабоінтегрованих між собою частин із своєю політичною, соціально-економічною та соціокультурною специфікою. Така амбівалентність менталітету спричиняє непослідовність розвитку демократичних процесів, що впливає також на формування ціннісних пріоритетів, які необхідно враховувати у своїй діяльності кадровим службам Збройних Сил України. Визначено основні функції цінностей та надано їх характеристики.

Підтверджено, що Доктриною військового лідерства визначена місія військового лідерства, суттю якої постає необхідність безперервної професійно-військової та міждисциплінарної підготовки. Визначено, що сучасне військове лідерство це міжособистісний феномен. Усе зазначене має спонукати військового

лідера до безперервного розвитку і саморозвитку, що відбувається також у процесі здобуття освіти.

У розділі представлено результати тренінгу, який було проведено в Головному управлінні персоналу Генерального штабу Збройних Сил України. У процесі його проведення було діагностовано стан морально-ціннісних засад персоналу, оцінено їх професійні та особистісні якості з наступним їх ранжуванням. Також було проведено опитування та зроблена спроба експертної оцінки професійно-особистісних цінностей (якостей/властивостей) і визначення їх рівнів. Констатовано, що сьогодні чітко прослідковується усвідомлення значущості цінностей (особистісних якостей) військовослужбовців. Для збільшення мотивації до військової служби та підтвердження значущості морально-ціннісних орієнтирів у цьому процесі представлено рекомендації Генерала армії США Б. Кларка (1901–1988), командувача армії США у Європі, що є дуже актуальними і в наш час. Обґрунтовано, що ще одним ціннісним аспектом нової державної політики постає цивільний контроль та робота Громадських рад. Підтверджено, що в Україні є чітка структура системи підготовки та перепідготовки кадрів для ЗСУ, взаємовідносин між її суб'єктами, також структура рівнів освітньої підготовки, що позначає позитивні зовнішні умови, які створені державою для можливостей розвитку та саморозвитку майбутніх військовослужбовців. Доведено, що самоуправління, самоконтроль та самопізнання є необхідними компонентами військового лідерства. Підтверджено особливу важливість навчання українських військових у країнах-членах НАТО. Обґрунтовано, що концептуальні перспективи «нової» державної кадрової політики в ЗСУ ґрунтуються на інноваційності, морально-ціннісному механізмі військового лідерства та механізмі безперервного розвитку військовослужбовців як результату державної кадрової політики в Українській армії. Також розроблені рекомендації щодо розвитку державної кадрової політики в Українській армії.

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні здійснено обґрунтування теоретико-методологічних засад державної кадрової політики у Збройних Силах України в умовах сучасних викликів, визначення її особливостей та концептуальних перспектив розвитку. Одержані в процесі дослідження результати свідчать про реалізацію поставленої мети та завдань і дають підстави для таких висновків.

1. Проведений аналіз стану наукової розробленості державної кадрової політики дав змогу засвідчити значущість і актуальність теми дослідження та констатувати, що це стратегічна діяльність і системні заходи, які визначають основні напрями роботи з персоналом. Поняття «державна кадрова політика» характеризується багатогранністю та різнорівневою сутністю його розуміння. Державна кадрова політика у Збройних Силах України досліджується цілісно та в широкому спектрі проблем, що відповідає сутності державної кадрової політики сил безпеки і оборони, однак має деяку специфічність та ієрархію, реалізується в контексті комплексу взаємопов'язаних напрямів, у яких спостерігається спрямованість на професійно-якісний розвиток людських ресурсів для забезпечення обороноздатності держави.

2. Установлено та охарактеризовано етапи становлення й розвитку Збройних Сил України як сучасного соціального інституту. Обґрунтовано, що Збройні Сили є специфічним соціальним інститутом незалежної України, що взаємодіє із суспільством, реалізуючи свою головну функцію – забезпечення оборони і захисту суверенітету України. Відповідно до проведеного аналізу щорічників «Біла книга» визначено та охарактеризовано динаміку й етапи становлення та розвитку Збройних Сил незалежної України.

Обґрунтовано, що на кожному етапі віддзеркалюється реалізація державної кадрової політики Збройних Сил України в контексті поєднання двох його взаємообумовлених компонентів – зовнішнього, що представляє структуру Збройних Сил України, та внутрішнього – кадрового потенціалу, який наповнює ці

структури, постаючи якісним і вмотивованим особовим складом, спроможним виконувати завдання за призначенням.

3. Обґрунтуванням застосування методологічних засад дослідження слугувало те, що державна кадрова політика у Збройних Силах України вивчалася на основі принципів розвитку, відкритості та прозорості, практичності, відповідальності та професіоналізму, що спрямовує до розвитку людських ресурсів і демократії, що разом з позиціями системного, міждисциплінарного, полідисциплінарного, діалектичного та історичного підходів підтверджують системну природу державної кадрової політики у Збройних Силах України. У результаті дослідження подальшого розвитку дістав застосований до аналізу державної кадрової політики у Збройних Силах України комплекс методів, зокрема: формально-правовий, функціонально-структурний, метод збору, аналізу та синтезу інформації, акмеологічний та аксіологічний методи, а також метод диференційованого пілотного дослідження, що цілісно дало змогу визначити концептуальні перспективи «нової» державної кадрової політики у Збройних Силах України.

4. Проведений аналіз та узагальнення досвіду функціонування системи кадрової політики у країнах-членах блоку НАТО – США, Великої Британії, Німеччини, Канади – дали підставу констатувати, що комплекс стандартів НАТО спрямований на якісну підготовку особового складу для досягнення операційної сумісності, виконання військовослужбовцями поставлених завдань та збереження їх життя; спільними ціннісними орієнтирами для них є демократія, індивідуальні свободи, верховенство права, мирне розв'язання суперечок та конфліктів. Сучасним трендом у діяльності оборонних відомств країн-членів НАТО визначається кадровий менеджмент, а також створення умов та інструментарію щодо оцінювання його якості. В основу оцінювання кадрової політики збройних сил зазначених країн покладено концепцію збалансованих показників, однак моніторинг щодо питань кадрової політики можна проводити за різними перспективами. У США – це цільове призначення, людські ресурси, процеси реалізації та майбутні можливості. Перед запровадженням новацій у галузі кадрового менеджменту створюється відповідна робоча група, до складу якої

входять найбільш досвідчені фахівці різних військ та кадрових центрів, у яких працюють високопрофесійні фахівці. Ця структура є незалежною.

5. Дослідження сучасного стану державної кадрової політики у Збройних Силах України дало змогу визначити її особливості, а саме: упровадження стандартів НАТО, що співвідносяться з кадровим менеджментом та визначають цілі щодо партнерства в цьому процесі, зокрема: проведення реформи системи кадрового менеджменту та побудова цілісної оборонної інституції, що потребують прозорості, справедливості і спроможності задовольнити потреби Міністерства оборони України та Збройних Сил України в особовому складі тощо. Особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом у ЗСУ, однак в умовах сучасних викликів у процесі реалізації державної кадрової політики та державної кадрової політики у Збройних Силах України виникають деякі суперечності. З'ясовано, що організаційно-правовий механізм досліджується в контексті комплексу взаємопов'язаних принципів, методів, засобів, способів, інструментів і процедур, а також організаційних структур та правового регулювання. За результатами проведеного аналізу низки нормативно-правових документів констатується, що в них представлені завдання і напрями, що стоять перед державою та кадровою політикою у Збройних Силах України. Підтверджено, що органи державної влади – суб'єкти формування і регулювання державної кадрової політики. Разом із тим обґрунтовано, що, постаючи якісним і вмотивованим особовим складом, Збройні Сили України в умовах війни також є суб'єктом, що відповідає вимогам державної кадрової політики, оскільки практично реалізує завдання щодо оборони і захисту держави від агресора. Обґрунтовано, що багатосуб'єктність Збройних Сил України – різні роди військ та добровольчі батальйони, зокрема батальйони територіальної оборони в умовах війни – постає демократичним потенціалом розвитку державної кадрової політики у Збройних Силах України.

6. Визначено, що підґрунтям концептуальних перспектив «нової» державної політики у Збройних Силах України постає її інноваційна складова – модернізація та адаптація до стандартів НАТО, що дало можливість окреслити механізми «нової»

державної політики у Збройних Силах України – морально-ціннісний механізм кар'єрного зростання військового лідерства та інституційний механізм безперервного розвитку військовослужбовців, що відкриває шлях до формування сучасної генерації військовослужбовців. З'ясовано, що цивільний контроль та створення Громадської ради як консультативно-дорадчого органу при Міністерстві оборони України постає одним із сучасних ціннісних орієнтирів. За результатами проведеного пілотного дослідження визначено, що для сучасних військовослужбовців значущим є високий рівень професійної компетентності та довіри. Підготовка кадрів для Збройних Сил України здійснюється в системі багаторівневого навчання військових фахівців. В умовах повномасштабної війни навчання, перепідготовка та тренування українських військовослужбовців відбувається також за кордоном.

7. Розроблено рекомендації щодо розвитку державної кадрової політики у Збройних Силах України. Нижче наводимо деякі з них:

– *Міністерству оборони України та структурним підрозділам Міністерства оборони України*, що забезпечують формування та реалізацію державної політики з питань національної безпеки у воєнній сфері, сферах оборони і військового будівництва, а саме: щодо основних завдань і функцій військової кадрової політики; культури і духовності у Збройних Силах України, військово-патріотичного виховання громадян шляхом упровадження механізму «внутрішньої модернізації» військового лідерства, який залишається ключовим аспектом у процесі професійної діяльності як окремих військовослужбовців різних категорій, так і органів військового управління;

– *Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України*, який вживає заходів щодо формування та реалізації військової кадрової політики, визначає порядок генерування і використання резерву кандидатів для просування по службі та порядок і строки проведення атестування військовослужбовців, – внести зміни до методичних рекомендацій щодо порядку атестування та оцінювання військовослужбовців як сучасних військових лідерів, які мають володіти високим рівнем компетентності, створюють позитивний морально-психологічний клімат і справляють позитивний вплив на особовий

склад; чітко визначати мету і способи/засоби/методи її досягнення, застосовуючи ефективні засоби діалогічної комунікації;

– *Департаменту гуманітарного забезпечення Міністерства оборони України*, який здійснює заходи щодо розвитку культури і духовності у Збройних Силах України, військово-патріотичного виховання громадян, – розробити навчальний посібник з національно-патріотичної підготовки в питаннях розвитку військового лідерства на прикладі досвіду АТО, ООС та повномасштабної війни;

– *Департаменту військової освіти і науки Міністерства оборони України*, який здійснює заходи щодо встановлення особливих вимог до вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти, закладів фахової передвищої військової освіти, військових ліцеїв та наукових установ, – стосовно розроблення концептуальних та програмних настанов з військового лідерства, які сприяють особистій та колективній відповідності щодо міжнародних принципів та принципів НАТО;

– *Головному управлінню персоналу Генерального штабу Збройних Сил України* (а за необхідності й інших представників органів військового управління, до компетенції яких відносять зазначені питання) з реалізації питань військової кадрової політики, військово-патріотичного виховання громадян, а саме: розвинути систему управління кар'єрою військовослужбовців у контексті концептуальних перспектив «нової» державної кадрової політики у Збройних Силах України, зокрема, реалізації морально-ціннісного та інституційного механізмів, що наближають управління кар'єрою військовослужбовців до стандартів НАТО;

– *Кадровому центру Збройних Сил України* як службі персоналу вищого рівня, що здійснює безпосередній контроль за виконанням заходів управління кар'єрою військовослужбовців під час проходження ними військової служби, та періодичних перевірок, – передбачити запровадження кваліфікаційних комісій щодо реалізації індивідуальних планів управління кар'єрою військовослужбовців та виконання коригування збірників паспортів посад, а також алгоритмів управління кар'єрою як

осіб офіцерського, так і рядового, сержантського та старшинського складів, які проходять військову службу за контрактом, з урахуванням військового лідерства провідних країн НАТО.

Зазначені висновки та рекомендації можуть слугувати підґрунтям для подальших досліджень щодо розвитку державної кадрової політики Сил безпеки і оборони України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автушенко І. Б. Державна політика України щодо соціального захисту військовослужбовців та членів їх сімей (1991–2014 рр.): монографія. Київ: ІНКОС, 2019. 415 с.
2. Акімова Л. М. Удосконалення основних складників механізму державного управління забезпеченням економічної безпеки України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 4 (39). С. 75–81.
3. Акіншева І. П. Аналіз громадянської освіти як чинника політичної соціалізації особистості. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Ужгород: Говерла, 2014. Вип. 31. С. 9–10.
4. Амосов О., Дегтярь А. Формування людського капіталу в умовах інноваційної економіки: метод. аспект. *Публічне управління: теорія та практика*. 2011. № 3. С. 164–172. URL: <http://www.ua> (дата звернення: 17.05.2017).
5. Аналіз бойових дій на сході України в ході зимової кампанії 2014–2015 років. URL: <http://www.mil.gov.ua/news> (дата звернення: 08.11.2019).
6. Андрушко В. К., Комар Ю. М., Комар С. Ю. Управління персоналом: Політика. Стратегія. Тактика. Мотивація. Розвиток. Атестація. Ефективність: навч. метод. посіб. Хмельницький: ХІРУП, 2000. 255 с.
7. Артем'єв О. С. Узагальнення класифікації та теоретичних підходів до визначення поняття механізм державного управління. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2019. № 1. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2019_1/2/8.pdf (дата звернення: 11.03.2023).
8. Артюх В. М., Толоч І. В., Ващенко Є. В. Реалізація завдань Концепції кадрової політики з питань підготовки військових фахівців. *Державна армія / НУ “ЛП”*. Львів, 2008. № 634. С. 150–156.
9. Афонін Е. А. Становлення Збройних Сил України: соціальні та соціально-психологічні проблеми: монографія / Нац. акад. держ. упр. при Президентові

України, Нац. акад. наук України, Ін-т соціології, Укр. т-во сприяння соціал. інноваціям. Вид. 2-е, допов. Київ: НТЦ «Психея», 2014. 476 с.

10. Бакуменко В. Д., Безносенко Д. О. Виявлення комплексу проблем державного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України, розробка пропозицій щодо вдосконалення системи державного управління цими процесами: наук.-дослід. робота. Київ: НАДУ. 41 с. URL: <http://www.napa-eurostudies.org.ua/2-2.rtf> (дата звернення: 11.03.2023).

11. Бакуменко В. Д., Надолішній П. І. Теоретичні та організаційні засади державного управління: навч. посіб. Київ: Міленіум, 2003. 256 с.

12. Банчук-Петросова О. В. Особливості сучасної кадрової політики сектора безпеки і оборони України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 15. С. 129–132. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2013/31.pdf (дата звернення: 09.06.2023).

13. Банчук-Петросова О. В. Теоретичні основи сучасної державної кадрової політики України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 7. URL: <http://www.nauka.com.ua> (дата звернення: 17.03.2017).

14. Беглиця В. П. Досвід європейських країн щодо формування антикорупційної стратегії. *Наукові праці: наук.-метод. журн.* Вип. 252. Т. 263. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2015. С. 17–24.

15. Біла книга – 2007. Оборонна політика: щорічник. Київ: М-во оборони України, 2008. 119 с.

16. Біла книга – 2009. Збройні Сили України: щорічник. Київ: М-во оборони України, 2010. 85 с.

17. Біла книга – 2013. Збройні Сили України: щорічник. Київ: М-во оборони України, 2014. 74 с.

18. Біла книга – 2016. Збройні Сили України: щорічник. Київ: Преса України, 2017. 111 с.

19. Біла книга – 2017. Збройні Сили України: щорічник. Київ: Преса України, 2018. 152 с.

20. Біла книга – 2018. Збройні Сили України: щорічник. Київ: Преса України, 2019. 172 с.
21. Біла книга 2019–2020. Збройні Сили України: щорічник. Київ: Преса України, 2021. 196 с.
22. Біла книга – 2021. Оборонна політика України: щорічник. Київ: М-во оборони України, 2022. 118 с.
23. Біла книга антитерористичної операції на Сході України (2014–2016). Київ: Нац. ун-т оборони України ім. Івана Черняхівського, 2017. 162 с.
24. Біла книга України 2005: оборонна політика України / авт. кол. МО та ГШ ЗС України; за ред. Центра Разумкова. Київ: Заповіт, 2006. 134 с.
25. Білецький О. В., Дороніна О. А. Трансформація підходів до формування кадрової політики як складової ефективного оборонного менеджменту. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 2 (60). С. 209–215. URI: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/171648> (дата звернення: 05.03.2023).
26. Білинська М. М., Сороко В. М., Чмига В. О. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації: навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2013. 52 с.
27. Благодетелева-Вовк С. Л. Про суть понять «економічний розвиток» та «економічне зростання». URL: <http://exsolver.narod.ru/Artical/Ecotheory/ecterms.html> (дата звернення: 08.06. 2020).
28. Богайчук В. Політика і армія: проблеми взаємозв'язку. URL : https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/bohaichuk_polityka.pdf (дата звернення: 22. 02.2023).
29. Богданович В. Ю., Толубко В. Б. Основи національної безпеки: підручник ДУТ. Київ, 2014. 376 с.
30. Боков О. Людина в системі інноваційного розвитку (соціально-економічний аспект). *International independent scientific journal*. 2020. № 15. P. 52–56.

31. Боровський О. Ф. Стратегічне управління персоналом органів державної влади: теоретико-методологічні засади: автореф. дис. ... д-ра держ. упр.: 25.00.01. НАДУ. Київ. 2011. 20 с.
32. Букур-Макку Г., Флурі Ф., Тагарєв Т. Оборонний менеджмент: ознайомлення. Женева-Київ, 2010. 214 с.
33. Бурячок В. Л., Гулак Г. М., Толубко В. Б. Інформаційний та кіберпростори: проблеми безпеки, методи та засоби боротьби: підручник. Львів: «Магнолія 2006», 2019. 448 с.
34. Бхаттачарджи А., Ситник Н. Методологія та організація наукових досліджень: дослідження в соціально-економічних науках: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2022. 173 с.
35. Вавілова Н. В. Гендерні трансформації у Збройних Силах України (1991–2011 рр.): автореф. дис. ... канд. іст. н.: 20.02.22. Київ, 2016. 20 с.
36. Варнавська Д. С. Кадрова політика як основний інструмент формування мотивації на підприємстві. URL: <http://www.rusnauka.com> (дата звернення 17.05.2017).
37. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ, Ірпінь: ВТФ «Перун», 2002. 1440 с.
38. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Ірпінь: ВТФ «Перун», 2007. 1736 с.
39. Візія Генерального штабу ЗС України щодо розвитку Збройних Сил України на найближчі 10 років. *Офіційний вебсайт: Міністерство оборони України*. URL : <https://www.mil.gov.ua/news> (дата звернення: 11.10.2020).
40. Власюк О. С. Проблеми розбудови інноваційно-орієнтованої економіки. *Стратегічна панорама*. 2015. № 1. С. 58–66.
41. Вольська О. Кадрове забезпечення органів влади: проблеми та шляхи вирішення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 2. С. 186–193. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/65>

42. Воронько О. А. Кадрова політика – універсальний важіль державного будівництва. *Вісник НАДУ*. 2004. № 2. С. 141–152.
43. Галієв В. В. Соціальний статус військовослужбовців в період трансформації суспільства. Київ: УІВІ, 2004. 143 с.
44. Галушко С. О. Демократичний контроль за організаціями внутрішньої зовнішньої безпеки. URL: <https://npu.edu.ua/media/kunena/attachments/legacy/files/04.pdf> (дата звернення: 26. 02.2023).
45. Геєць В. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів: монографія. Київ, 2008. 389 с.
46. Гикало Ю. В. Механізми державного управління у сфері військової освіти. *Економіка та держава. Серія: Державне управління*. Київ: Ін-т підготовки кадрів держ. служби зайнятості України, 2019. № 3 (11). С. 14–19. URL: <http://journal.ipk.edu.ua/index.php/ED/article/view/35>
47. Гнезділова С. П. Технологія управління персоналом та вдосконалення кадрової роботи в органах військового управління Збройних Сил України. URL: <http://www.orinadu.com> (дата звернення: 17.05.2017).
48. Голубєв С. М., Лугова В. М. Основи самоменеджменту та лідерства: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
49. Гончаренко О. Л. Західна парадигма формування особистості військового професіонала (соціально-філософський аналіз): дис. ... канд. філос. н.: 09.00.03. Харків, 2008. 186 с.
50. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у державної служби України: формування та розвиток: монографія. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2007. 239 с.
51. Гончарук Н., Сурай І. Портрет керівника в державному управлінні: соціально-психологічний аспект. *Вісник НАДУ*. 2010. № 2. С. 57–65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2010_2_9 (дата звертання: 22.06.2022).

52. Горбатенко В. П. Модернізація українського суспільства у контексті сучасних цивілізаційних процесів: автореф. дис... д-ра політ. н.: 23.00.02 / НАН України. Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького. Київ, 1999. 36 с.

53. Горбенко С. В. Обґрунтування рекомендацій щодо підвищення ефективності комплектування посад офіцерського складу Збройних Сил України в особливий період: дис. ... канд. військ. н.: 20.01.05. Київ, 2017. 220 с.

54. Гошовська В. А. Оборона політика України: реалії та перспективи. URL: <http://www.niisp.gov.ua> (дата звернення 17.05.2017).

55. Гошовська В. А., Пашко Л. А., Фугель Л. М. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління: навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2013. 96 с.

56. Гриценко З. І. Історія світової та вітчизняної культури, соціологія, політологія: короткий словник термінів і понять / Харк. держ. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Харків, 1998. 122 с.

57. Гусак Ю. А. Математичні основи кадрового менеджменту у військовій сфері: монографія. Львів, 2019. 241 с.

58. Гусак Ю. А. Романченко І. С., Сбітнєв А. І. Стохастичні моделі дослідження проблем державної кадрової політики у військовій сфері: монографія. Київ: ЦНДІ ЗС України. 2009. 162 с.

59. Гусак Ю. А., Артюх В. М. Романченко І. С. Забезпечення комплектування Збройних Сил України особовим складом: стан, проблеми та напрямки удосконалення. *Щокварт. наук.-теорет. та наук.-практ. журн. М-ва оборони України «Наука і оборона»*. Київ, 2010. № 12. С. 13–21.

60. Дані загальноукраїнського соціологічного дослідження моніторингу «Україна і українці» / Центр соціальних та маркетингових досліджень «СОЦИС». Прес-реліз. 31 січ. 2014 р. URL: <http://www.socis.kiev.ua/ua/press/dani-zahalnoukrajinskoho-sotsiologichnoho-doslidzhennja-monitorynhu-ukrajina-i-ukrajintsi.html> (дата звернення: 08.05.2019).

61. Дашкевич О. І. Вищий офіцерський корпус: історія створення та комплектування: монографія. Вінниця: «ТД «Едельвейс і К », 2015. 285 с.

62. Дашкевич О. І. Метод періодизації як інструмент історичного дослідження діяльності кадрових органів Збройних Сил України з питань комплектування посад вищого офіцерського складу (1991–2011). *Воєнно-історичний вісник* : зб. наук. пр. Нац. ун-ту оборони України. Київ, 2012. № 3 (5). С. 62–75.

63. Дем'янчук О. П. Державна політика та публічна політика: варіант перехідного періоду. URL: http://www.library.ukma.kiev.ua/e-lib/NZ/NZV18_2000_polityk/05_demyanchuk_op.pdf

64. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. авт. кол. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ: НАДУ, 2012. 72 с.

65. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія / В. М. Олуйко, В. М. Рижих, І. Г. Сурай та ін.; за заг. ред. В. М. Олуйка; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2008. 418 с.

66. Державна служба: навч. посіб. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Київ: ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2013. 526 с.

67. Державне регулювання у сфері забезпечення душпастирської опіки військовослужбовців Збройних Сил України та створення інституту військового капеланства. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2014_14_19 (дата звернення: 21. 02.2022).

68. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: навч. посіб. / за заг. ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка. Львів: Львів. політехніка, 2002. 352 с.

69. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади / Н. Р. Нижник, С. Д. Дубенко, В. І. Мельниченко та ін. ; за заг. ред. проф. Н. Р. Нижник. Київ: УАДУ, 2002. 164 с.

70. Державне управління в умовах глобальної та європейської інтеграції. Київ: НАДУ, 2011. 761 с.
71. Державне управління та державна служба: словник-довідник / уклад. О. Ю. Оболенський. Київ: КНЕУ, 2005. 480 с.
72. Державне управління та державні установи: навч. посіб. для дистанц. навчання / за заг. ред. Ю. П. Сурміна. Київ: Ун-т «Україна», 2008. 440 с.
73. Державні стандарти професійної освіти: Теорія і методика. Хмельницький: ТУП, 2002. 367 с.
74. Дегтяр А. О. Державно-управлінські рішення: інформаційно-аналітичне та організаційне забезпечення: монографія. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2004. 224 с.
75. Димитрова Є. В. Механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 8.
76. Дмитренко Г. А. Формування культури цільового управління трудовим потенціалом сучасних організацій. *Науковий вісник УМО. Серія: Економіка та управління*. 2016. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvumo_2016_1_5 (дата звернення: 06.04.2023).
77. Дмитренко Г. А., Шевчик О. Г., Лук'янчук Я. А., Медведь В. В. Управління персоналом організації з використанням переваг синергізму: навч. посіб. Київ: Інформ. системи, 2015. 161 с.
78. До лав резервістів тероборони вступили 37 тис. громадян – Залужний. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-teroborona-rezervisty/31725830.html> (дата звернення: 10.07.2023).
79. Довідник НАТО, Office of Information and Press NATO - 1110 Brussels–Belgium, ISBN 92-845-0166-X, NB0801UKR, NATO 2001, 591 с.
80. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України. URL: https://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2020/12/Doktryna_rozvytku

_viys-kovoho_liderstva_v_Zbroynykh_sylakh_Ukrainy_compressed.pdf (дата звернення: 13.03.2023).

81. Домбровська С. М., Полторац С. Т. Механізми формування безпеки держави. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015. № 1. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/index/zmist_2015_1/0-18 (дата звернення: 21.02.2022).

82. Дудар А. П. Менеджмент людських ресурсів в сфері обігу. Сімферополь: Таврія, 2002. 287 с.

83. Дудар А. П. Механізм управління людськими ресурсами торговельно-виробничих підприємств в сучасних умовах м. Сімферополь. Сімферополь: Таврія-Плюс, 2005. 452 с.

84. Думенко М. Методологічні основи оцінювання ефективності системи комплектування особовим складом Збройних Сил України в умовах гібридної війни (особливого періоду). *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2019. № 1 (34). С. 167–174.

85. Думенко М. П. Функціонування служб (підрозділів) персоналу Збройних Сил України у 2011–2018 роках в умовах мирного часу та особливого періоду. *Воєнно-історичний вісник* : зб. наук. пр. Нац. ун-ту оборони України. Київ, 2019. № 34 (4). С. 128–139.

86. Дюркгейм Е. Про поділ суспільної праці. Метод соціології. URL: <http://elbib.in.ua/pratsya-sotsioekonomika-emil-dyurkgeym-sotsiologiya.html> (дата звернення: 15.06.2023).

87. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.

88. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ: НАДУ, 2011. Т. 6. 524 с.

89. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. колегія:

В. М. Князєв (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) та ін. Київ: НАДУ, 2011. 748 с.

90. Енциклопедія освіти. Самоконтроль. Академія пед. наук України / голов. ред. В. Г. Кремень. Київ: Юрінком Інтер, 2008. С. 797–798.

91. Євсєєва О. Стратегічні напрями соціального розвитку, шляхи державного регулювання: монографія. Київ: Видавець Коваленко В. Ф., 2011. 524 с.

92. Єнін М. Н. Медіаімідж Збройних Сил України як складова частина популяризації військової служби серед молоді. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право.* 2021. Вип. 4 (52). URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/47193/1/VPSP2021-4_6-16.pdf (дата звернення: 22.02.2023).

93. Жадан О. В. Принципи управління. *Енциклопедичний словник з державного управління* / за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 576 с.

94. Жаховський В. О. Державне управління системою формування кадрового потенціалу медичної служби Збройних Сил у контексті європейської та євроатлантичної інтеграції України: автореф. дис. ... канд. держ. упр.: 25.00.02. / НАДУ. Київ, 2005. 20 с.

95. Звіт Тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України для проведення розслідування відомостей щодо фактів розкрадання в Збройних Силах України та підриву обороноздатності держави у період з 2004 по 2017 роки. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/> (дата звернення: 03.08.2020).

96. Зеленський Володимир : Пріоритет – потужна боєздатна армія Офіційне Інтернет-представництво Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua/news/volodimir-zelenskij-prior-itet-potuzhna-boyezdatna-armiya-57085> (дата звернення: 04.04.2023).

97. Зелінська Н. Є. Реалізація кадрової політики в регіоні в умовах модернізації державного управління. *Державне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи*: електрон. зб. тез доп. VI Міжнар.

наук. Інтернет-конф. аспірантів та докторантів з держ. упр. (м. Одеса, 22 травня 2015 р.). URL: <http://www.oridu.odessa.ua> (дата звернення: 06.04.2019).

98. Кадрова політика і державна служба: навч. посіб. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.

99. Кант І. Критика чистого розуму. Київ: Юніверс, 2000. 504 с.

100. Кларк Брюс. Методичні рекомендації для лідера та командира. Б. м., 1968. URL: https://censor.net/ru/blogs/3401327/14_porad_generala_klarka_dlya_komandira

101. Клименко В. Проблеми військово-соціального управління: кадрова політика у Збройних силах України. *Політичний менеджмент*. 2006. № 6. С. 82–88.

102. Коваль О. В. Взаємозв'язки державної та військової кадрової політики як кадрового менеджменту на державному рівні у воєнній сфері. *Збірник наук. пр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України*. 2017. Вип. 2. С. 123–146. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2017_2_10 (дата звернення: 22.01.2023).

103. Коваль О. В. Впровадження сучасних технологій управління персоналом в Збройних Силах України. *Сучасні технології формування і розвитку кадрового потенціалу держави*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Київ, 31 трав. 2012 р.). Київ, 2012. С. 158–160.

104. Коваль О. В. Інноваційний механізм взаємодії державної та військової кадрової політики як засіб регулювання кадрових процесів у воєнній сфері. *Вісник Нац. ун-ту цивіл. захисту України*. 2020. Вип. 1 (12). С. 656–673. URL: <file:///Users/polzovatel/Downloads/journalok%20.pdf> (дата звернення: 22.01.2023).

105. Коваль О. В. Кадрова політики сектору безпеки та оборони правовий аспект. *Сектор безпеки і оборони України на захисті національних інтересів: актуальні проблеми та завдання в умовах воєнного стану*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 24 листоп. 2022 р.). Хмельницький, 2022. С. 135–138.

106. Коваль О. В. Кадровий менеджмент на сучасному етапі реформування та розвитку Збройних Сил України. *Теорія та практика державного управління*. 2012. Вип. 4 (39). С. 428–436. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2012_4_62 (дата звернення: 22.01.2023).

107. Коваль О. В. Кадровий менеджмент централізованого типу як система підвищення якості кадрового потенціалу Збройних Сил України. *Державне будівництво*. 2012. № 1. С. 1–12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_1_26 (дата звернення: 22.01.2023).

108. Коваль О. В. Невідкладні заходи процесу реформування і розвитку Збройних Сил України на сучасному етапі. *Реалізація державно-управлінських та суспільних реформ: європейський досвід для України*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Київ, 25 квіт. 2013 р.). Київ, 2012. Т. 1. С. 67–70.

109. Коваль О. В. Основні напрями вдосконалення державної кадрової політики в Збройних Силах України завдяки впровадженню та розвитку автоматизованих систем обліку й управління персоналом. *Вісник Нац. ун-ту цивіл. захисту України*. 2021. Вип. 1 (14). С. 357–371. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/13624> (дата звернення: 22.01.2023).

110. Коваль О. В. Проблеми механізмів державного регулювання кадровим потенціалом й шляхи їх вирішення. *Вісник Нац. ун-ту цивіл. захисту України*. 2019. Вип. 1 (10). С. 399–408. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/13623/1/%28%20%9a%20%be%20%b2%20%b0%20%bb%20%8c%20%9e.%20%92.pdf>

111. Коваль О. В. Проблеми управління кар'єрою військовослужбовців Збройних Сил України в мирний час й особливий період та шляхи їх вирішення. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. Вип. 4 (72). С. 101–110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2017_4_18 (дата звернення: 22.01.2023).

112. Коваль О. В. Проблеми формування та реалізації державної кадрової політики в Збройних Силах України. *Особливості кадрової політики на сучасному етапі розвитку України*: матеріали XII Міжнар. наук. Конгресу (м. Харків, 29 берез. 2012 р.). Харків, 2012. С. 176–177.

113. Коваль О. В. Проблеми формування та функціонування центрів комплектування та соціальної підтримки й шляхи їх вирішення. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 4. С. 102–111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2017_4_13

114. Коваль О. В. Проблемні кадрові аспекти сектору безпеки та оборони. *Стратегічні комунікації у сфері забезпечення національної безпеки та оброни: проблеми, досвід, перспективи*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 31 жовт. 2022 р.). Київ, 2022. С. 158–160.

115. Коваль О. Удосконалення державної кадрової політики в Збройних Силах України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. Вип. 4. С. 163–173. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2017_4_24

116. Ковальчук А. Т. Фінансовий словник. *Практичність*. 2006. URL: <https://jak.koshachek.com/articles/praktichnist-ce.html> (дата звернення: 08.03.2023).

117. Ковбасюк С. В. Поняття та класифікація інститутів держави актуальні грані загальнотеоретичної юриспруденції: монографія / за ред. Ю. М. Оборотова. Одеса: Фенікс, 2012. 492 с. URL: http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/3325/Oborotov_Grani_Jurisp_300_1+1.pdf?sequence=1 (дата звернення: 25. 02.2023)

118. Ковбасюк Ю. Розвиток лідерства на державній службі як вимога належного врядування. *Дайджест Національної академії державного управління при Президентові України*. 2014. Вип. 7(13). С. 3–13.

119. Коврегін В. В. Державно-управлінські аспекти й основні проблеми стабілізації кадрового корпусу ВНЗ. *Держава та регіони*. Запоріжжя. 2016. № 2. С. 58–62.

120. Козаков В. М. Соціально-ціннісні засади державного управління в Україні: монографія. Київ: НАДУ, 2007. 284 с.

121. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96#вр> (дата звернення: 26.02.2023).

122. Концептуальні засади розвитку системи забезпечення національної безпеки України: аналіт. доп. / Нац. ін-т стратег. дослідж. Київ: НІСД, 2015. 58 с.

123. Концепція військової кадрової політики Міністерства оборони України до 2025 року URL: https://www.mil.gov.ua/content/mouorders/mou_2021/280_nm.PDF (дата звернення 20.02.2023 р.).

124. Корольов С. А. Соціальний захист військовослужбовців Збройних Сил України (1991–2005 рр.): історичний аспект: дис. ... канд. іст. н. Київ, 2007. 210 с.

125. Коротич О. Розвиток України в напрямку досягнення європейських стандартів життя. *Державне будівництво*: електрон. наук. фах. вид. ХарPI НАДУ. 2007. № 1. С. 102–106.

126. Кравченко О. Теоретичні підходи до визначення поняття «механізм державного управління». *Державне управління: удосконалення та розвиток*: електрон. наук. фах. вид. 2009. Вип. 3. <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=56> (дата звернення: 11.03.2023).

127. Красота І. В., Скорик В. А. Визначення раціонального співвідношення офіцерського складу Збройних Сил України за досвідом армій держав-членів НАТО. *Збірник наукових праць Військової академії* (м. Одеса). Одеса, 2019. № 1 (11). С. 137–141.

128. Крестовська Н. М. Нові підходи до типології держави. Актуальні грані загальнотеоретичної юриспруденції: монографія / за ред. Ю. М. Оборотова. Одеса: Фенікс, 2012. 492 с. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/>

bitstream/handle/11300/3325/Oborotov_Grani_Jurisp_300_1+1.pdf?sequence=1

(дата звернення: 25. 02.2023).

129. Кушніренко І. Ю. Державна кадрова політика в Україні: проблеми та перспективи розвитку. URL: http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/2394/1/10Kushnirenko_I.U._Derjavna_kadrova_pol_Ukr.pdf

130. Лендєл М., Дюгі Л. Політична енциклопедія. Київ: Парлам. вид-во, 2011. С. 233.

131. Литовченко І. В. Особливості функціонування соціального інституту освіти в інформаційному суспільстві: соціально-філософський аналіз. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/268616603.pdf> (дата звернення: 25. 02.2023).

132. Лібанова Е., Дмитренко М. Чому саме Донбас став місцем національної трагедії? *Пошук неполітизованої відповіді на політичні питання*: наук. зап. Ін-ту політ. і етнонац. дослідж. ім. І. Ф. Кураса НАН України. Київ, 2015. Вип. 5/6. С. 4–56.

133. Мазовецький Р. І. Організаційно-економічний механізм державного регулювання соціального забезпечення Збройних Сил України: дис. ... канд. держ. упр. / спеціальність 25.00.02 – механізми державного управління. Харків, 2022, 212 с.

134. Малиновський В. Я. Державне управління: навч. посіб. Київ: Атіка, 2003. 576 с.

135. Мартиненко В. М., Конотопцева Ю. В., Щегорцова В. М. Кадрова політика і державна служба: навч. посіб. Харків: Вид-во ХарІ НАДУ «Магістр», 2013. 208 с.

136. Мельник Л. Г. Экономика развития: учебник. Сумы: Университет. книга, 2013. 784 с.

137. Мерзляк А. В., Кравченко Т. В. Державна політика у сфері управління соціальними ризиками: сутність, формування та реалізація. *Держава та регіони*. 2011. № 1. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_du/2010_4/files/DU410_40.pdf (дата звернення: 01.2020).

138. Методологія та організація наукових досліджень: навч. посіб. / І. С. Добронравова, О. В. Руденко, Л. І. Сидоренко та ін. ; за ред. І. С. Добронравової (ч. 1). Київ: ВПЦ «Київ. ун-т», 2018. 607 с.

139. Михалевська Л. Б. Сутність феномену «кадровий потенціал органів державної влади». *Менеджер*. 2015. № 1. С. 186–195.

140. Навчальний посібник з національно-патріотичної підготовки особового складу Збройних Сил України на 2021 навчальний рік / за заг. ред. В. Мороза. Київ: НДЦ ГП ЗСУ, 2020. 140 с.

141. Навчальний посібник з національно-патріотичної підготовки особового складу Збройних Сил України / В. Топальський, В. Мараєва, О. Мацагор та ін.; за заг. ред. В. Мороза. Київ: НДЦ ГП ЗСУ, 2020. 140 с.

142. Новаченко Т. В. Архетипова парадигма авторитету керівника в державному управлінні. Ніжин; Київ: Видавець Лисенко М. М., 2013. 320 с.

143. Новаченко Т. В., Коваль О. В. Моделювання механізмів нової державної кадрової політики в Збройних Силах України. *Socsal / Studies: and Practice*. 2022. Vol. 02.

144. Новітня політична лексика (неологізми, okazіоналізми та інші новотвори) / за заг. ред. Н. М. Хоми. Львів: Новий Світ. 2000, 2015. 492 с.

145. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку: навч. посіб. Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2005. 326 с.

146. Основи кадрового менеджменту в Збройних Силах України: навч. посіб. / В. В. Вишнівський, Є. Ю. Литвиновський, О. В. Мірошніченко, П. А. Савков, О. М. Сидоров; за заг. ред. Є. Ю. Литвиновського. Київ: Ліра-К, 2011. 284 с.

147. Парламентаризм та парламентська діяльність: словник-довідник ; за заг. ред. В. А. Гошовської. Київ : НАДУ, 2010. 352 с.

148. Пархоменко-Куцевіл О. І. Механізми формування кадрового потенціалу державної служби в Україні – базовий елемент механізмів державного управління. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр.* / за заг.

ред. С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2004. Вип. 2 (16). С. 188–194.

149. Пашков М., Машовець К., Гончар М. Геополітичні аспекти конфлікту на Донбасі. *Війна на Донбасі: реалії і перспективи врегулювання*. Київ: Укр. центр екон. і політ. дослідж. ім. Олександра Разумкова, 2019. 144 с.

150. План кадрового забезпечення міжнародних програм навчання військовослужбовців та працівників Збройних Сил України у військових навчальних закладах іноземних держав у 2022 р. URL: https://www.mil.gov.ua/content/tenders/plan_of_KZ.pdf (дата звернення: 20.06.2023).

151. Полисаєв О. П. Соціальні інститути перехідних суспільств: специфіка трансформаційних процесів. *Наукові записки НаУКМА. Політичні науки*. 2016. Т. 186. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10297/Polysaiev_Sotsialni_instytuty_perekhidnykh.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 25. 02.2023).

152. Політик 2022 року (грудень 2022 р. – січень 2023 р.). Разумков Центр. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/polityk-2022-roku-gruden-2022r-sichen-2023r> (дата звернення: 12.03.2023).

153. Політологія: навч. енцикл. словн.-довідн. для студ. ВНЗ I– IV рівнів акредитації. Львів: «Новий Світ». 2000», 2014. 779 с.

154. Половінкін І. М., Базарний В. Т., Медвідь А. П. Кадрова політика в Збройних Силах України, як система управління людськими ресурсами. *Вісник Національного університету оборони України: зб. наук. пр.* Київ: НУОУ, 2011. Вип. 3 (22). С. 220–224 с.

155. Полторак С. Т. Механізми державного управління реформуванням Збройних Сил України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 11. С. 100–102. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2017/20.pdf (дата звернення: 29.03.2023).

156. Полторак С. Т. Уніфікація механізмів державного управління реформуванням Збройних Сил України в умовах трансформаційного суспільства: дис. ... д-ра держ. упр. : 25.00.02 / *Нац. ун-т цивіл. захисту України*. Харків, 2018. 450 с.

157. Полякова Л. Стан Збройних Сил України у 1991–2004 рр. взаємодія органів державної влади у сфері державної безпеки. Б.м.: б.в.

158. Посібник для фахівців служб персоналу військових частин Збройних Сил України (в умовах воєнного стану): посібник. Київ: НМЦ КП МО України, 2022. 56 с.

159. Поспелова Т. Механізми державного управління людським розвитком в Україні: монографія. Донецьк: Ноулідж (Донецьке відділення), 2011. 350 с.

160. Про військовий обов'язок і військову службу: Закон України від 25.03.1992 № 2233-ХІІ) зі змінами і допов. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T223200> (дата звернення: 10.03.2023).

161. Про внесення змін до Закону України «Про основи національного спротиву»: Закон України від 03.05.2022 № 2237-Х. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2237-20#Text> (дата звернення: 10.07.2023).

162. Про внесення змін до Постанови Кабінету Міністрів України від 15 грудня 1997 р. № 1410: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.12.2022 № 1490. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1490-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 26.04.2023).

163. Про затвердження Концепції військової кадрової політики Міністерства оборони України на період 2025 року: наказ М-ва Оборони України. URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/mou_2021/280_nm.PDF (дата звернення: 11. 03.2023 р.).

164. Про затвердження Концепції розвитку професійного сержантського корпусу Збройних Сил України: наказ М-ва оборони України. URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/mou_2022/44_nm.pdf (дата звернення: 26.04.2023).

165. Про затвердження основних напрямів розвитку військової кадрової політики у Збройних Силах України» на період до 2025 року: наказ М-ва оборони України. URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/mou_2021/5_nm.pdf (дата звернення: 11.03.2023 р.).

166. Про затвердження Положення про Міністерство оборони України: Постанова Кабінету Міністрів України від 26.11.2014 № 671. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.03.2023 р.).

167. Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання 400 результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640 : із змін. та допов. за станом на 20.03.2018. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF/paran11#n11>. (дата звернення: 22.01.2020 р.).

168. Про Заяву Верховної Ради України “Про відсіч збройній агресії Російської Федерації та подолання її наслідків”: Постанова Верховної Ради України від 21.04.2015 № 337-VIII. *Відом. Верховної Ради України*. 2015. № 22. Ст. 153.

169. Про Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України: рішення Ради національної безпеки і оборони України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92/2016#Text> (дата звернення: 15.02.2021).

170. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII зі змінами і доповн. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T223200> (дата звернення: 10.03.2023).

171. Про оборону України: Закон України від 06.12.1991 № 1933-XII зі змінами і доповн. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text> (дата звернення: 10.03.2023).

172. Про освіту: Закон України від 02.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text> (дата звернення: 16.07.2023).

173. Про основи національного спротиву: Закон України від 27.01.2022 № 2024-IX (поточна редакція від 10.04.2023 № 3022-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text> (дата звернення: 10.07.2023).

174. Про Положення про Генеральний штаб Збройних Сил України: Указ Президента України від 30.01.2019 № 23/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 21.10.2020).

175. Про попередній звіт Тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України для проведення розслідування відомостей щодо фактів розкрадання в Збройних Силах України та підризу обороноздатності держави у період з 2004 по 2017 роки: Постанова Верховної Ради України від 06.12.2018 р. № 2647-VIII. *Відом. Верховної Ради України*. 2019. № 2. URL: <https://www.ukrmilitary.com/2019/06/tsk-dodatok1.html> (дата звернення 11.01.2020).

176. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 10.03.2023).

177. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Закон України від 16.09.2014 № 1678-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#Text> (дата звернення: 10.03.2023).

178. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. URL : <https://fisu.gov.ua/download/activity/ukaz-strateg-nats-bezpeku.pdf> (дата звернення: 08.03.2023 р.).

179. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію людського розвитку»: Указ Президента України від

14.05.2021 № 225/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2252021-39073> (дата звернення: 11.03.2023 р.).

180. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року «Про нову редакцію Воєнної доктрини України»: Указ Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/5552015-19443> (дата звернення: 15.02.2021).

181. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 травня 2016 року Про Стратегічний оборонний бюлетень України: Указ Президента України від 06.06.2016 № 240/2016. URL: <http://www.rada.kiev.ua> (дата звернення 17.05.2017).

182. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України»: Указ Президента України від 25.03.2021 № 121/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text> (дата звернення: 06.03.2023).

183. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про Державну програму розвитку Збройних Сил України на період до 2020 року»: Указ Президента України від 22.03.2017 № 73/2017. URL : <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 28.09.2020).

184. Рачинський А. П. Удосконалення управління персоналом: узгодження кадрової політики та стратегії розвитку: автореф. дис. ... канд. держ. упр.: 25.00.01. НАДУ. Київ. 2011. 17 с.

185. Роджерс Карл. О становлении личностью: взгляд терапевта на психотерапию. 1961. URL : <http://www.panarchy.org/rogers/person.html> (дата звернення: 20.02.2023).

186. Романов І. В., Ільяшов О. А., Саганюк Ф. В. Державне управління сектором безпеки і оборони: теорія, практика, стратегія. Київ: ННДЦ ОТ і ВБ України, 2007. 218 с.

187. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 352 с.

188. Садковий В. П. Розвиток державного управління у сфері професійної підготовки кадрів цивільного захисту: теорія, практика, механізми: монографія. Миколаїв, 2014. 343 с.

189. Сегеда С., Шевчук В. Створення та розвиток Збройних Сил України: історіографічний вимір. *Український історичний журнал*. 2021. № 4. С. 148–162. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/184526/12-Seheda.pdf?sequence=1> (дата звернення: 03.03.2023).

190. Семенченко А. І. Основи воєнно-теоретичних досліджень: нові реалії та технології: монографія: в 4 т. / за заг. ред. проф. І. С. Романченка. Т. 1: Дослідження проблем національної безпеки держави. Київ: ЦНДІ ЗСУ України ; НУЩ України, 2022. С. 225–237.

191. Сивак О. І. Кадрова політика та її роль у реформуванні Збройних Сил України: автореф. дис. ... канд. держ. упр.: 23.00.02. Політичні інститути та процеси. Київ. 2008. 19 с.

192. Сили територіальної оборони: чим займатимуться і як туди потрапити. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/01/19/statija/suspilstvo/syly-terytorialnoyi-oborony-chym-zajmatymutsya-yak-tudy-potrapyty> (дата звернення: 07.07.2023).

193. Сімутін В. В. Інститути держави як складові елементи механізму сучасної держави. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: *Право*. 2014. Вип. 27 (1). Т. 1. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/35094/1/%D0%86%D0%9D%D0%A1%D0%A2%D0%98%D0%A2%D0%A3%D0%A2%D0%98%20%D0%94%D0%95%D0%A0%D0%96%D0%90%D0%92%D0%98%20%D0%AF%D0%9A%20%D0%A1%D0%9A%D0%9B%D0%90%D0%94%D0%9E%D0%92%D0%86%20%D0%95%D0%9B%D0%95%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%A2%D0%98.pdf> (дата звернення: 24. 02.2023 р.).

194. Сковорода Г. С. Пізнай в собі людину / пер. М. Кашуби; пер. поезій В. Войнович. Львів: Світ, 1995. 185 с.

195. Словник іншомовних слів / за ред. О. С. Мельничука. 2-е вид., випр. і допов. Київ, 1985. 966 с.
196. Словник іншомовних слів / уклад.: С. М. Морозов, Л. М. Шкарапута. Київ: Наук. думка, 2000. 451 с.
197. Словник основних термінів з курсу «соціологія» для студентів усіх спеціальностей / за заг. ред. проф. В. В. Буреги. Харків: НТУ «ХПІ», 2015. 44 с.
198. Словник української мови: в 11 т. / за ред. І. К. Білодіда. Київ: Наук. думка, 1970–1980. Т. 2. С. 175.
199. Словник української мови: в 11 т. *Академічний тлумачний словник (1970–1980)*. URL: <http://sum.in.ua/s/proghresyvnyj> (дата звернення 10.02.2023).
200. Слюсар В. І. Щодо стратегії формування системи систем стандартів НАТО. *Проблеми координації воєнно-технічної та оборонно-промислової політики в Україні. Перспективи розвитку озброєння та військової техніки*: зб. матеріалів V міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2017. С. 84–86.
201. Смолянук В. Ф. Військова могутність України. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку (політологічний аспект досвід 1990-х років): монографія. Київ; Ірпінь: «Перун», 2000. 448 с.
202. Сорокін П. Соціологія революції. Зміна людської поведінки у революційні епохи. Київ, 1999. 63 с.
203. Соснін О. В., Воронкова В. Г., Ажажа М. А. Інвестиції в людський розвиток в умовах глобальної трансформації: навч. посіб. Львів: Магнолія, 2006. 2011. 602 с.
204. Сохань Л., Бурлачук Л. Становлення Збройних Сил України: соціально-психологічні проблеми. Київ: НІСД, 2003. 378 с.
205. Стандартизація. Визначення. Сумісність. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_69269.htm? (дата звернення: 04.03.2023).

206. Стеблюк Н. Підготовка кадрів як найбільш важливий стратегічний ресурс інноваційно-інвестиційного розвитку регіону. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 5. С. 16–20.

207. Столтенберг Є. Щорічний звіт Генерального секретаря НАТО. Брюссель, 2016. URL: https://www.nato.int/nato_static (дата звернення: 03.04.2020).

208. Стратегія державної кадрової політики – основа модернізації країни: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю. (Київ, 31 трав. 2012 р.). Київ: НАДУ, 2012. 572 с.

209. Сучасний тлумачний словник української мови: 100000 слів / за заг. ред. д-ра філол. наук, проф. В. В. Дубічинського. Харків: ВД «ШКОЛА», 2008. 1008 с.

210. Сцібан О. Я. Механізм реалізації регіональних стратегій розвитку інноваційного спрямування. *Економіка та держава*. 2016. № 1. С. 34–37.

211. Тарасов С. С. Ефективний механізм забезпечення реалізації нової державної кадрової політики. *Вісник Нац. ун-ту цивіл. захисту України*: зб. наук. пр. Харків: НУЦЗУ, 2018. Вип. 2 (9). С. 321–328.

212. Тлумачний словник української мови. Харків: Синтекс, 2005. 672 с.

213. Тютюнник В. П., Горовенко В. П. Рекомендації щодо першочергових кроків Президента України у сфері оборонної реформи та розвитку Збройних Сил України; НІСД. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-06/> (дата звернення: 20.07.2020).

214. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

215. Устименко О. В. Оцінка ефективності функціонування системи кадрового менеджменту в Збройних Силах України. *Труди університету*. 2010. № 2 (95). С. 281–287.

216. Ушинський К. Д. Психологічна спадщина / за заг. ред. Г. С. Костюка. Київ: Рад. школа, 1963. 234 с.

217. Філософський енциклопедичний словник / ред. кол.: В. І. Шинкарук, Є. К. Бистрицький, М. О. Булатов та ін. Київ: Абрис, 2002. 742 с.

218. Фурман І. І., Рибак М. В., Сидоров С. В. Історія воєнного мистецтва: підручник. 2-ге вид. випр. та допов. Київ: НУОУ, 2013. 300 с.

219. Харченко Н. П. Механізм держави та його структура. *Держава і право. Юридичні і політичні науки*: зб. наук. пр. Київ, 2008. Вип. 41. 808 с.

220. Цегольник П. А. Актуальні напрями використання науково-практичних здобутків менеджменту в інституціях державного управління. *Вісник УАДУ*. 2000. № 3. С. 86.

221. Цивільний контроль над воєнною організацією та правоохоронними органами. *Юридична енциклопедія*: у 6 т. / ред. кол.: Ю. С. Шемшученко та ін. Київ, 2004. Т. 6 : Т – Я. 768 с.

222. Шагар В. Сучасний тлумачний психологічний словник. Харків, 2007. 640 с.

223. Шайгородський Ю. Ж. Мотиваційно-сміслові основи стратегії суспільного розвитку. *Стратегічна панорама*. 2015. № 1. С. 83–87.

224. Шаповал О. А., Таранічев С. Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 27. Ч. 2. С. 97–100.

225. Шпанчук Г. В. Аналіз систем кадрового менеджменту армій провідних країн світу щодо управління кар'єрою військовослужбовців. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*. Київ, 2015. № 1. С. 122–126.

226. Штанько В., Красота І., Тракалюк О. Досвід реформування системи кадрового менеджменту у Збройних Силах України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2018. № 3 (40). С. 53–57.

227. Шуляк П. І., Розумовський О. О., Гришин О. Л. Методичний підхід до оцінювання достатності обсягів військового резерву людських ресурсів за умови

впровадження служби в резерві за контрактом. *Збірник наукових праць ЦНДІ ЗС України*. Київ, 2007. № 1 (39). С. 13–19.

228. Щербаківська Л. Особливості формування державної політики щодо розвитку регіонів: європейський досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 18. С. 145–149.

229. Що таке демократичний цивільний контроль? URL: http://civilian.defence-reforms.in.ua/what_is_democratic_civilian_control (дата звернення: 13.03.2023 р.).

230. Юрик Я. І., Жук І. Л. Механізм формування та реалізації державної кадрової політики. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 13. С. 58–55.

231. Яцино О. В. Досвід організації професійної підготовки військових фахівців служб персоналу Збройних сил Сполучених Штатів Америки. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2017. № 4 (11). С. 522–531.

232. Яцино О. В. Кадрова політика в Збройних Сил України: монографія. Київ, 2011. 238 с.

233. Яцино О. В., Кінь О. В. Аналіз наукових праць з питань формування та проведення кадрової політики, державної військової кадрової політики, кадрової політики у Збройних Силах України. *Вісник Національного університету оборони України*. Київ, 2012. № 1 (26). 307–314 с.

234. Яцків І. Я. Забезпечення ефективності нормативно-правових актів органів публічного управління: вітчизняний і європейський досвід. *Збірник наукових праць Нац. акад. держ. упр. при Президентові України*. 2018. Вип. 2. С. 24–40.

235. Яцуба В. Г. Кадрове забезпечення державного управління (організаційно-правовий аспект): монографія. Київ, 1999. 226 с.

236. Яцуба В. Г. Кадрове забезпечення державного управління: організаційно-правовий аспект: дис. ... канд. держ. упр.: 25.00.01. НАДУ. Київ, 1999. 177 с.

237. Alexandrou A., Bartle R., Holmees R. New people Strategies for the Britisharmed forces I. Great Britain.Armu – personnel management. FRANK CASS PUBLISHERS London, Portland, Oregon In. 2002. 163 p.

238. Berger P., Luckmann T. The Social Construction of Reality, Penguin Books, A Treatise on sociology of Knowledge. 249 p.

239. Boyatzis R. The competent manager. New York: Wiley, 2005. 406 p.

240. By A.S. Hornby. The advanced learner's dictionary of current English. 1992. Vol. 3. P. 63.

241. Chernov S. I. Vplyv liderstva na formuvannya ta rozvytok orhanizatsiynoyi kul'tury v publicnomu upravlinni. *Efektyvnist' derzhavnoho upravlinnya*. 2014. Vyp. 40. S. 109–115.

242. Clement U., Arnold R. Kompeten zentwick lunsinder beruflu-chen Bildund Opladen : Leske+Budrich, 2002. P. 203–228.

243. DA PAN 600-3 «Officers Professional Development and Career Management». Career planning modules for the officer career information and planning system. U.S. Army. Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1980. 39 p.

244. Durkheim: The Rules of Sociological Method. 576 p.

245. Duverget M. Sociologie politique. P., 1968. 506 p.

246. From Erich The anatomy of destructiveness. Random House. 1997. 679 p.

247. Fukuyama, Francis State Building: Governance and World Order in the 21st Century. URL: https://www.researchgate.net/publication/44834011_State-Building_Governance_and_World_Order_in_the_21st_Century (дата звернення: 26.02.2023)

248. G. W. F. The Encyclopedia of the Philosophical SciencesPart 3: Philosophy of Spirit. URL: https://antilogicalism.com/wp-content/uploads/2016/12/hegel_mind_final.pdf (дата звернення 19.02.2020).

249. Giddens Anthoni The Constitution of Society/ University of California Press, 25 1986 402 p. URL: https://books.google.com.ua/books?id=cV8xnSIa0-IC&redir_esc=y (дата звернення: 16.02 2021)

250. La Palombara Joseph, Weiner M, (1966) Political Parties and Political Development (SPD – 6). URL: <https://translate.google.com/translate?hl=ru&sl=en&u=https://press.princeton.edu/books/hardcover/9780691648491/political-parties-and-political-development-spd-6&prev=search> (дата звернення: 16.06.2020).

251. Michael Armstrong, Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page London, Publishers, 2006. 445 p.

252. Parsons, Talcott Social system, Free Press, 2002. 575 p.

253. Ritzer George Globalization: The Essentials. URL: <https://download.e-bookshelf.de/download/0002/9747/45/L-G-0002974745-0005639861.pdf> (дата звернення: 03.12.2020).

254. Sang M. Lee, Laurence J. Moore, Taylor Bernard W. III. Management science. USA. Allyn and Bacon, Inc. 1981. 910 p.

255. Stogdill R. Handbook of Leadership: a survey of theory and research. New York: Free Press, 1974. 613 p.

256. Sztompka Piotr The Sociology of Social Change. Imprint: Oxford, UK; Cambridge, Mass. : Blackwell, 1994. Physical description. 348 p.

257. Toynbee A. A Study of history Vol I: Introduction: The Geneses of Civilizations, part one (Oxford University Press, 1934). URL: [https://discoversocialsciences.files.wordpress.com/2017/08/toynbee-study-of-Motivation-Reconsidered-The-Concept-of-Competence-Psychological-Review-1959-№66-P-297-333.history.pdf](https://discoversocialsciences.files.wordpress.com/2017/08/toynbee-study-of-Motivation-Reconsidered-The-Concept-of-Competence-Psychological-Review-1959-№66-P-297-333-history.pdf) (дата звернення: 20.03.2022 p.).

258. Weber Max The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism, Pasadena, U.S.A. Published by Routledge (edition 1st), 2003.

ДОДАТКИ

Додаток А

Довідки про реалізацію та використання

ЗАТВЕРДЖУЮ

Тимчасово виконуючий обов'язки
начальника Головного управління персоналу
Генерального штабу Збройних Сил України

полковник Олег АНДРІЮК

“ 30 ” _____ 2021 року

А К Т

про реалізацію результатів дисертаційного дослідження за темою:
 “Механізми формування та реалізації державної кадрової політики розвитку
 Збройних Сил України”
 Ковалю Олександра Васильовича

Комісія у складі:

голови: полковника Вербовенко О.П., тимчасово виконуючого обов'язки
 начальника управління організації комплектування офіцерським складом
 Головного управління персоналу Генерального штабу Збройних Сил України.

та членів комісії: начальника відділу реалізації спроможностей кадрового
 забезпечення управління організації комплектування офіцерським складом
 Головного управління персоналу Генерального штабу Збройних Сил України
 полковника Щербакова О.М., головного спеціаліста відділу комплектування
 офіцерським складом управління організації комплектування офіцерським
 складом Головного управління персоналу Генерального штабу Збройних Сил
 України працівника Збройних Сил України Олексійчука М.М.

встановила, при виконанні дисертаційної роботи реалізовані результати
 наукових досліджень автора щодо сутнісних характеристик механізмів
 формування та реалізації державної кадрової політики розвитку Збройних Сил
 України у рамках виконання науково-дослідної роботи шифр “Кадри – 2014”
 стосовно обґрунтування та розроблення рекомендацій щодо раціональної
 структури системи кадрового забезпечення з урахуванням перспектив розвитку
 Збройних Сил України.

Голова комісії: полковник Олександр ВЕРБОВЕНКО

Члени комісії: полковник Олексій ЩЕРБАКОВ

працівник ЗС України Микола ОЛЕКСІЙЧУК

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Генеральний директор
 ТОВ «СОФТЛАЙН ІТ»
 Віталій ТКАЧ
 _____ 2021 року



А К Т

про реалізацію результатів дисертаційного дослідження за темою: «Механізми формування та реалізації державної кадрової політики розвитку Збройних Сил України»
 Коваля Олександра Васильовича

Комісія:
 Голова комісії

- заступник генерального директора ТОВ «СОФТЛАЙН ІТ» Гармаш Є.П.

члени комісії:

- головний спеціаліст зі створення КСЗІ ТОВ «СОФТЛАЙН ІТ» Боровська О.М.
- фахівець з мережевих технологій ТОВ «СОФТЛАЙН ІТ» Бова В.І.

встановила, при виконанні дисертаційної роботи реалізовані результати наукових досліджень автора щодо сутнісних характеристик механізмів формування та реалізації державної кадрової політики розвитку Збройних Сил України у рамках виконання дослідно-конструкторської роботи ІАС «Персонал» стосовно обґрунтування та розроблення рекомендацій щодо раціональної структури системи кадрового забезпечення з урахуванням перспектив розвитку Збройних Сил України. Автором особисто виконана робота з визначення вимог та функцій інформаційно-аналітичних систем із автоматизації процесів обліку персоналу ЗС України для інтеграції її в єдину автоматизовану інформаційно-аналітичну систему автоматизованого обліку та управління персоналом й уніфікації їх до майбутніх автоматизованих систем з можливостями управління персоналом на державному рівні.

Голова комісії:



Євген ГАРМАШ

Члени комісії:




Олена БОРОВСЬКА

Віктор БОВА

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з навчально-виховної та наукової
роботи Державного університету
телекомунікацій
доктор технічних наук, професор

Любов БЕРКМАН

« 20 грудня 2022 р.



АКТ

Використання в освітньому процесі навчально-наукового інституту захисту інформації Державного університету телекомунікацій результатів наукових досліджень здобувача ступеня кандидата наук з державного управління **Коваля Олександра Васильовича на тему: «Механізми формування та реалізації державної кадрової політики розвитку Збройних Сил України» за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління, галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування**

Комісія у складі: голова комісії – директор навчально-наукового інституту захисту інформації, д.т.н., професора Савченко В.А.; члени комісії: доктор наук з державного управління професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Козаков В. М.; завідувач кафедри Публічного управління та адміністрування Петькун С.В.; доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та адміністрування Ігнатенко О. П.

У період з 01 вересня по 30 грудня 2022 року комісією було розглянуто наукове дослідження Коваля Олександра Васильовича на тему: «Державна кадрова політика у Збройних Силах України в умовах сучасних викликів». У результаті проведеної роботи комісія встановила:

Результати дисертаційного дослідження було використано в навчальному процесі Державного університету телекомунікацій, Інституту захисту інформації на кафедрі публічного управління та адміністрування в процесі підготовки здобувачів освітніх рівнів «Бакалавр» та «Магістр» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», під час проведення лекційних і практичних занять дисциплін «Публічне управління», «Публічне управління й євроінтеграційні процеси», «Управління органами публічної влади (державними підприємствами, установами та організаціями)», «Соціальна та гуманітарна політика». Разом з тим, було застосовано низку запропонованим автором, удосконалених методів та інструментарію щодо оцінювання якісного складу кадрового потенціалу майбутніх публічних управлінців.

Голова комісії:

Директор навчально-наукового інституту
захисту інформації

д-р. т. наук., професор

Віталій САВЧЕНКО

Члени комісії:

Завідувач кафедри
Публічного управління та адміністрування

д-р наук з держ. упр., професор

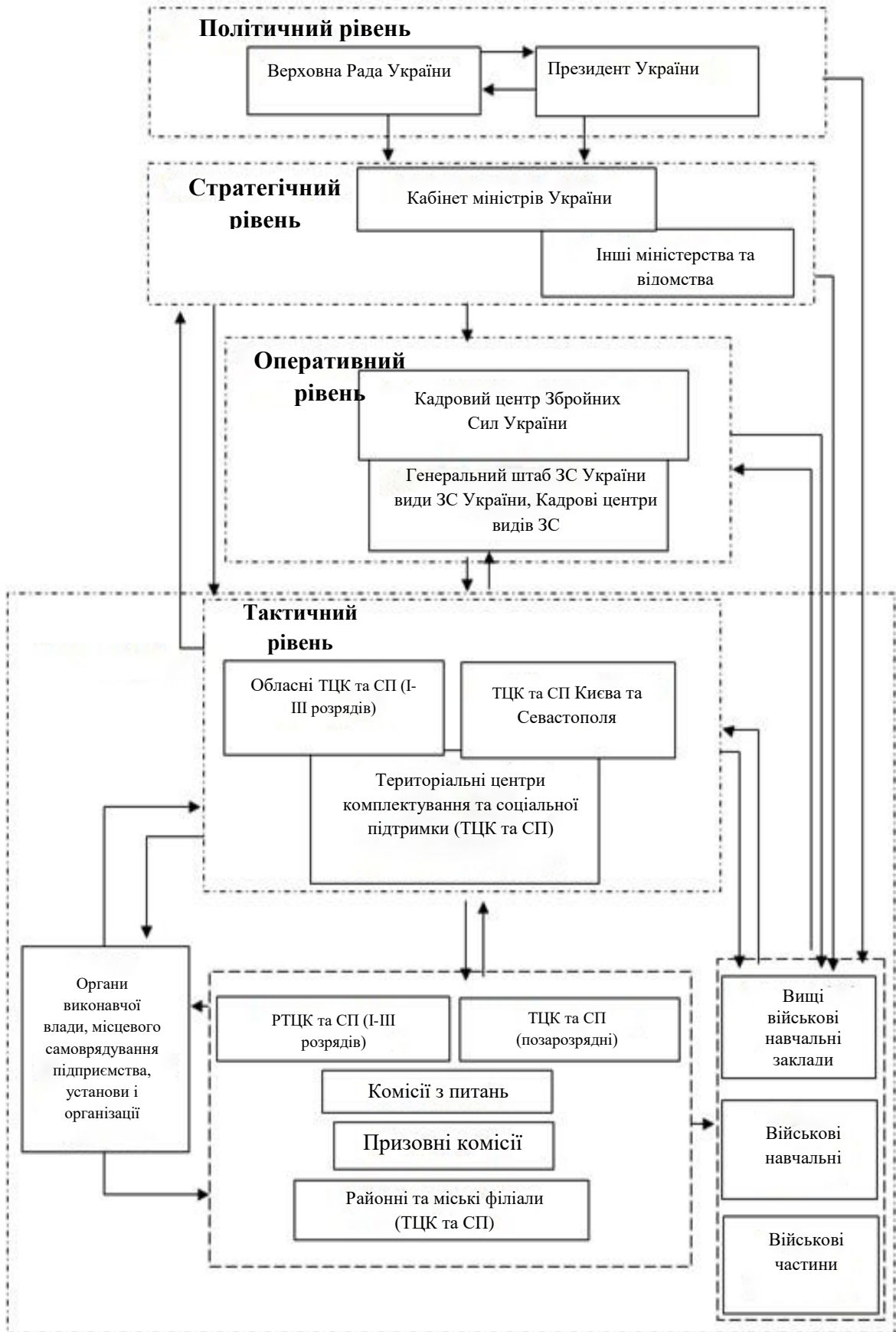
Світлана ПЕТЬКУН

д-р наук з держ. упр.

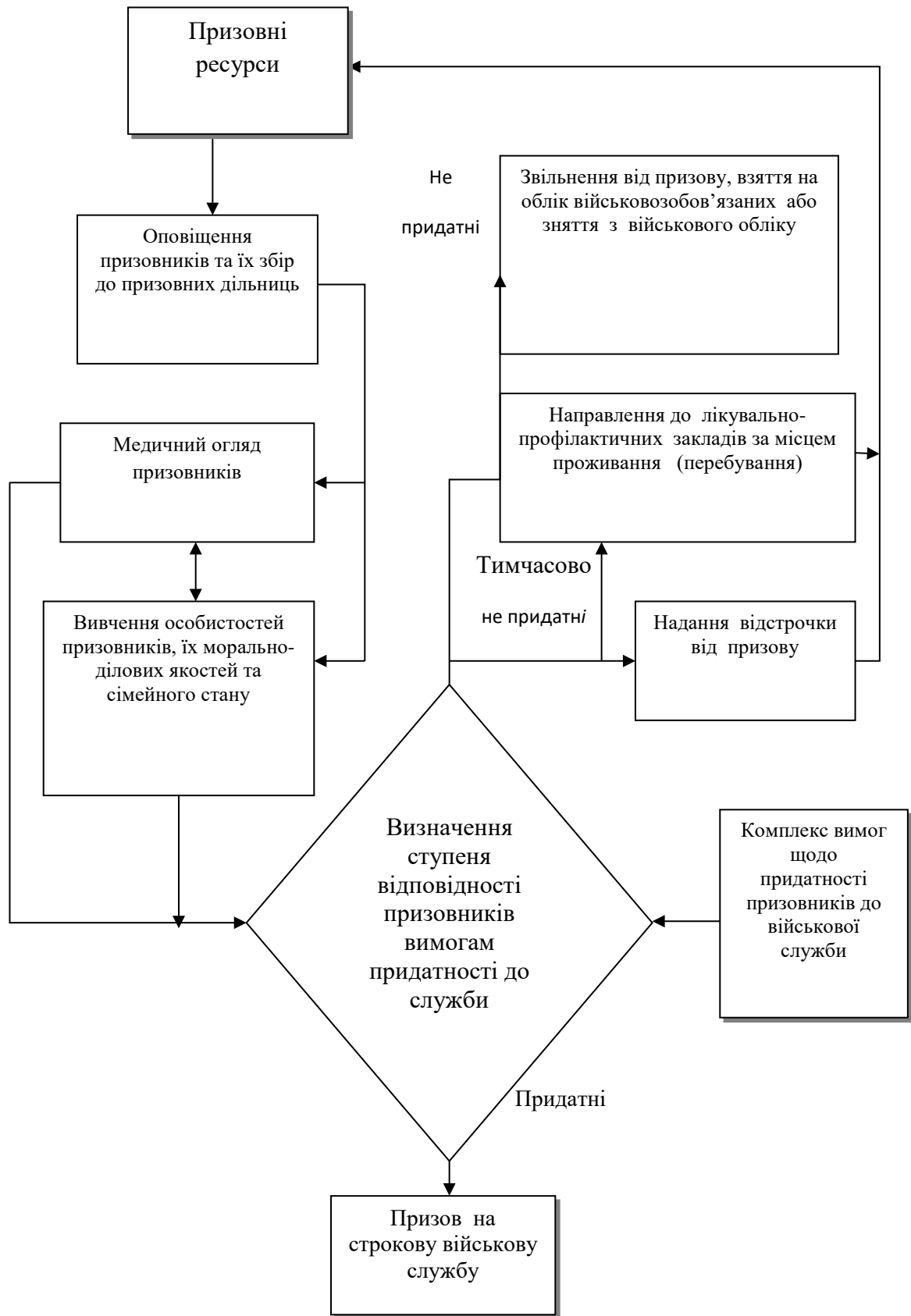
Володимир КОЗАКОВ

Олександр ІГНАТЕНКО

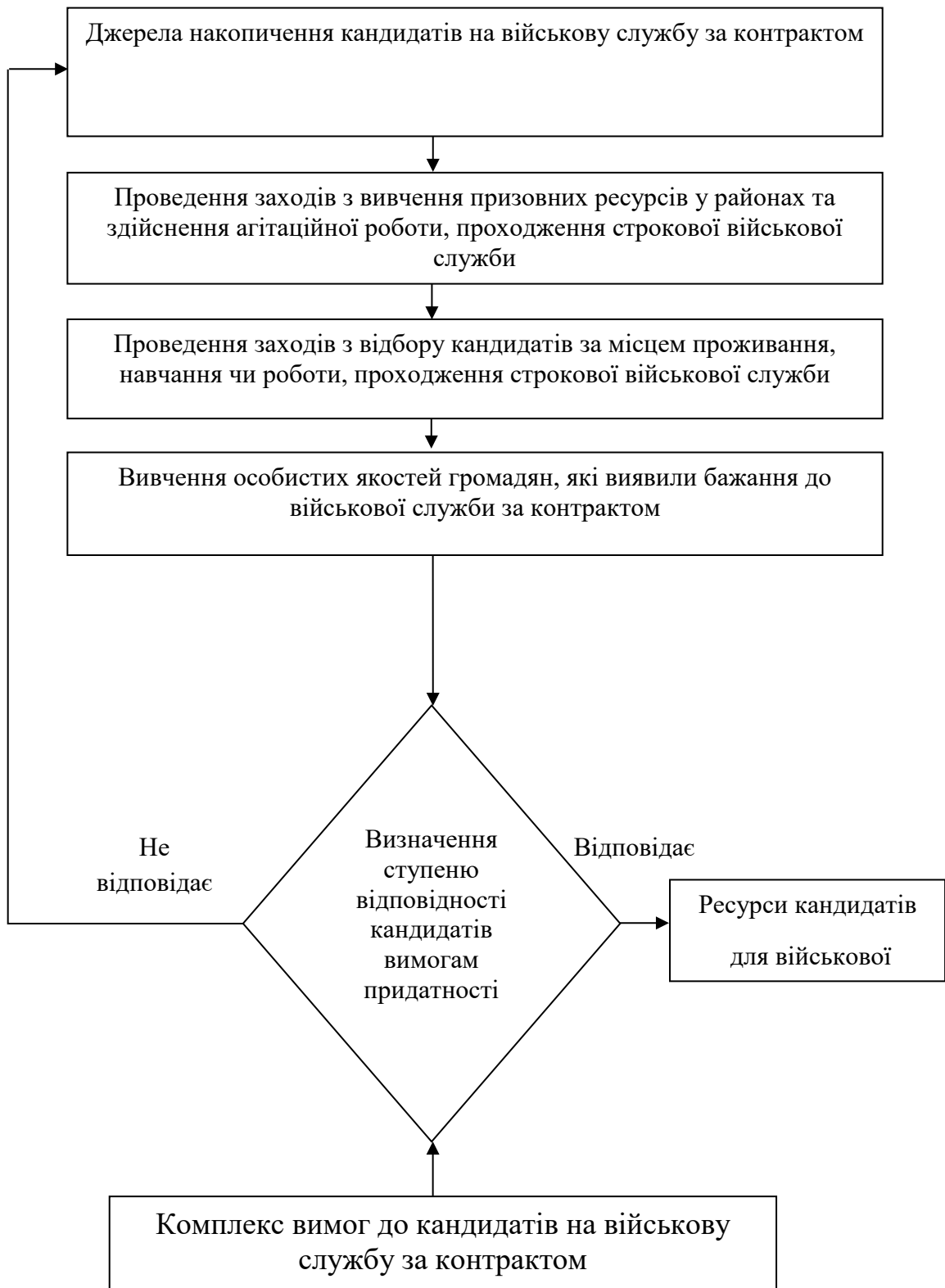
Додаток Б



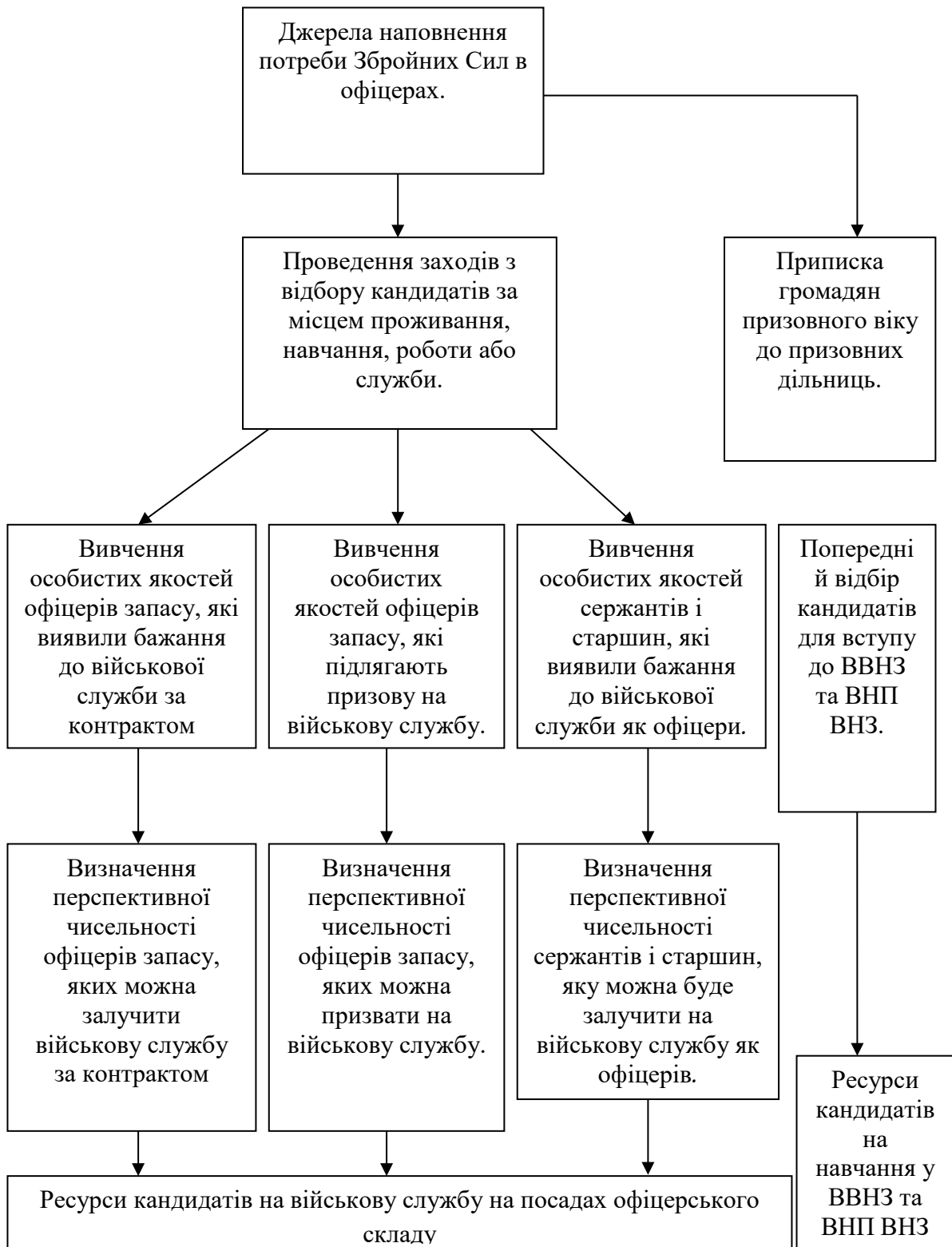
Узагальнена схема організації управління функціонуванням системи кадрового менеджменту на рівнях державного та військового управління



Структура відбору кандидатів для проходження військової служби за призовом



Структура відбору для комплектування Збройних Сил України солдатами і сержантами за контрактом



Структура відбору кандидатів на військову службу для комплектування Збройних Сил України офіцерами

