

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут гуманітарної підготовки та державного управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

Шаган Василь Михайлович

УДК 35.08

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Шляхи удосконалення формування кадрового потенціалу Збройних сил України в системі публічного управління

Публічне управління та адміністрування

281 «Публічне управління та адміністрування»

В.М. Шаган

Науковий керівник Білоцький О.В., к.ю.н., доцент _____
(підпис)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

І.П. Лопушинський

Рецензент

В.І. Остап'як

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

Івано-Франківськ - 2024

АНОТАЦІЯ

Шаган В.М. Шляхи удосконалення формування кадрового потенціалу Збройних сил України в системі публічного управління. – Рукопис.

Магістерська робота за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2024.

У роботі здійснено аналіз понятійно-категоріальний апарат дослідження та обґрунтовано, що кадровий потенціал Збройних Сил України – це сукупність професійних військових кадрів, які здійснюють функції оборони України, захисту її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності.

Виокремлені закономірності закордонного досвіду формування кадрового потенціалу збройних сил: формування збройних сил за кодом здійснюється з урахуванням принципу професіоналізму, чесності, неупередженості та вмотивованості кадрів; навчання кадрів збройних сил є складною системою, яка пов'язана із матеріальним забезпеченням та самостійним вибором військової кар'єри; комплектування збройних сил високопрофесійними фахівцями та особливо офіцерськими кадрами є одним із ключових завдань розвитку держави.

Проаналізовані нормативно-правові механізми формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління, та обґрунтовано, що в Україні склалася система нормативно-правового забезпечення формування кадрового складу Збройних Сил України.

Ключові слова: кадри, Збройні Сили України, національна безпека, державне управління, публічне управління у сфері національної безпеки, формування кадрів, професіоналізація.

ANNOTATION

Shahan V.M. Ways to improve the formation of human resources of the Armed Forces of Ukraine in the system of public administration. - Manuscript.

Master's thesis, specialty 281 "Public administration". – Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. – Ivano-Frankivsk, 2024.

The author analyzed the conceptual and categorical apparatus of research and substantiates that the personnel potential of the Armed Forces of Ukraine is a set of professional military personnel who perform the functions of Ukraine's defense, protection of its sovereignty, territorial integrity and inviolability.

Highlighting the laws of foreign experience in the formation of human resources of the armed forces: the formation of the armed forces by codon is carried out taking into account the principles of professionalism, honesty, impartiality and motivation of personnel; training of the armed forces is a complex system that involves material support and independent choice of military career; staffing the armed forces with highly professional specialists and especially officers is one of the key tasks of the state development.

The study analyzed the regulatory and legal mechanisms for the formation of human resources of the Armed Forces of Ukraine in the system of public administration, and substantiates that Ukraine has a system of regulatory and legal support for the formation of personnel of the Armed Forces of Ukraine.

Key words: personnel, Armed Forces of Ukraine, national security, state administration, public administration in the field of national security, personnel formation, professionalization.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	9
1.1 Проблеми формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління	9
1.2 Понятійно-категоріальний апарат дослідження	20
РОЗДІЛ 2	
СВІТОВІ МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗБРОЙНИХ СИЛ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ (НА ПРИКЛАДІ США ТА ІЗРАЇЛЮ)	30
2.1 Американська модель формування кадрового потенціалу Збройних Сил	30
2.2 Ізраїльський досвід формування кадрового потенціалу Збройних Сил	48
РОЗДІЛ 3	
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	62
3.1 Інноваційні механізми формування кадрового потенціалу Збройних Сил	62
3.2 Нормативно-правові механізми формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління	76
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92

ВСТУП

Актуальність теми. Кадри відіграють важливу роль в системі життєдіяльності суспільства і ключову роль у системі забезпечення ефективності Збройних Сил України. Військова агресія росії, повномасштабне вторгнення на територію України, окупація деяких регіонів нашої країни та війна проти України довели, що кадровий потенціал Збройних Сил України, їх професійність, чесність, відданість справі, патріотизм – відіграють фундаментальну роль у забезпеченні боєздатності країни та відсічі агресії з боку росії.

Сьогодні дедалі гостріше стає питання щодо професіоналізації кадрів Збройних Сил. Тільки професіонал може грамотно діяти у складній та динамічній обстановці сучасного бою, вміло керувати військовими колективами, приймати оптимальні управлінські рішення, співпрацювати з міжнародними організаціями.

У сучасних умовах реформування Збройних Сил України стає першочерговим завданням підвищення рівня професійної підготовки військових спеціалістів з урахуванням розвитку інноваційних методів ведення бойових дій, інформаційних війн, нових розробок військової техніки, світових глобалізаційних процесів та небезпек. Підвищення рівня підготовки кадрів Збройних Сил України передбачає рамки реалізації єдиної державної військової політики здійснення широкого спектру соціально-політичних, нормативно-правових, духовно-моральних, навчально-методичних та інших заходів, а також якісне покращення роботи всіх освітніх структур.

Обґрунтування вибору теми дослідження. Крім того, важливою проблемою щодо професіоналізації кадрового потенціалу Збройних Сил України є визначення питання прийому та відбору на військову службу, а також дієва мотивація кадрів.

Проблеми професійного складу Збройних Сил України аналізують: Н. Агаєв, В. Артамощенко, О. Банчук-Петросова, О. Басараб, О. Білецький, А. Боднар, О. Бондаренко, А. Ващенко, О. Водчиць, О. Гаврилов, В. Галушка, Ю. Добровольський, О. Захаров, А. Зельницький, С. Капелюшний, Е. Кіричевський, В. Клименко, О. Коваль, А. Медвідь, І. Мітронов, О. Мітягін, М. Науменко, А. Петренко, О. Семенченко, О. Тогочинський, О. Тракалюк, В. Троцько, О. Устименко, Г. Шпанчук, П. Щипанський, В. Ягупов та ін.

Зазначені науковці аналізують проблеми кадрової політики Збройних Сил України, особливості підготовки фахівців у Збройних Силах, питання впровадження інновацій у військову освіту, оцінка ефективності функціонування систем комплектування Збройних Сил, технології кадрового менеджменту, формування та розвиток кадрового потенціалу Збройних Сил, психологічні стратегії військової професіоналізації, проблеми військово-соціального управління, питання управління кар'єрою військовослужбовців, методичні аспекти військової освіти, реформування оборонного менеджменту, управління персоналом військової організаційної структури тощо.

Мета та завдання дослідження. *Метою* магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад удосконалення системи формування та розвитку кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління, виокремлення пропозицій щодо інноваційних механізмів формування та розвитку кадрового потенціалу Збройних Сил України.

Для реалізації зазначеної мети, необхідно виконати такі завдання:

- виокремити проблеми формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління;
- проаналізувати понятійно-категоріальний апарат дослідження;
- виокремити закономірності закордонного досвіду формування кадрового потенціалу збройних сил;
- визначити інноваційні механізми формування кадрового потенціалу

збройних сил;

- проаналізувати нормативно-правові механізми формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління.

Об'єктом дослідження є державна політика у сфері національної безпеки України.

Предмет дослідження – формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження слугували фундаментальні положення науки державне управління та загальнонаукові принципи аналізу суспільних явищ і процесів, а також праці провідних науковців. Дослідження базувалося на логіко-діалектичному методі пізнання, на основі якого з'ясовано сутність понятійно-категоріального апарату дослідження, у тому числі, понять «кадровий потенціал», «кадровий потенціал Збройних Сил», «управління кадровим потенціалом Збройних Сил України в системі публічного управління», «кадрова політика у системі Збройних Сил України» тощо. Методи системного аналізу та синтезу, порівняння, абстракції, систематизації забезпечили визначення системних зв'язків між елементами теоретичної моделі механізмів формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління, узагальнення проблем формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління та наукових підходів до понятійно-категоріального апарату дослідження. Застосування міждисциплінарного підходу дало змогу комплексно проаналізувати нормативно-правові механізми формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління, а також принципи, закономірності, механізми світових моделей формування кадрового потенціалу збройних сил в системі публічного управління. Системний підхід було використано для обґрунтування інноваційних механізмів формування кадрового потенціалу Збройних Сил України

Новизна отриманих результатів полягає в тому, що за результатами

дослідження визначені теоретико-методологічні та концептуальні засади формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління на підставі компаративного аналізу світового та національного досвіду, запропоновані шляхи удосконалення кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення, висновки, практичні рекомендації магістерської роботи можуть бути використані в діяльності центральних органів виконавчої та законодавчої влади для вдосконалення механізмів, інструментів формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління; вищих навчальних закладів для створення навчальних програм суспільних дисциплін (публічного управління, державного управління у сфері забезпечення національної безпеки).

Структура й обсяг роботи. Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (шість підрозділів), висновки, загальний обсяг яких складає 101 сторінки. Список використаних джерел містить 77 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Проблеми формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління

Нестабільна соціально-економічна обстановка на світовій арені, нові глобалізаційні виклики та загрози доводять необхідність масштабного реформування Збройних Сил. Реорганізація військово-адміністративної структури, скорочення чисельності особового складу, модифікація системи підготовки резервістів, гуманізація умов проходження служби з призову, переведення на аутсорсинг (обслуговування цивільними організаціями) системи забезпечення Збройних Сил фактично акумулюють у собі ресурси та створюють базис для формування кадрового потенціалу Збройних Сил.

У Стратегічному оборонному бюлетені України констатується, що “проведена в рамках комплексного огляду сектору безпеки і оборони оцінка стану воєнної безпеки держави, а також набутий досвід участі Збройних Сил України (ЗС України) у антитерористичній операції виявили низку проблем функціонування сил оборони в умовах існуючих та потенційних загроз, зокрема проблеми комплектування сил оборони особовим складом у ході часткової мобілізації, необхідність підвищення професійного рівня персоналу сил оборони, потреба у створенні достатнього військового резерву;...” тощо¹.

Зараз в Україні сфера оборони значно реформується, однак ще не відповідає вимогам сьогодення; сучасні проблеми та виклики, що виникають у сфері оборони, вимагають принципово нових, науково обґрунтованих підходів

¹ Про Стратегічний оборонний бюлетень України: Указ Президента України від 06 червня 2016 року № 240 “Про рішення РНБО України від 20 травня 2016 року”. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/n0006525-16>

до формування воєнної організації держави, пошуку ефективніших шляхів і механізмів захисту національних інтересів від реальних і потенційних загроз воєнного характеру².

Проблема якості підготовки офіцерських кадрів набула особливої актуальності упродовж останніх кількох років. Її загострення було зумовлене низкою чинників. Особливо щодо рівня готовності офіцерів до ведення бойових дій в зоні антитерористичної операції (АТО), який виявився недостатнім і значною мірою невідповідним потребам ЗСУ. Це, здебільшого, виявилось на початковому етапі АТО, в якому віддзеркалилися певні прорахунки щодо розвитку оборонної сфери держави, Збройних Сил України, а також системи військової освіти. Водночас і на сьогодні залишається актуальною потреба у комплексному та оперативному розв'язанні накопичених роками проблем. Це повною мірою стосується ефективності функціонування СВО, що потребує проведення подальших теоретичних досліджень у сфері військової освіти, удосконалення її нормативно-правової бази, а головне – розроблення і впровадження в педагогічну практику ВВНЗ політики забезпечення і гарантування якості підготовки військових фахівців³.

Питання реформування сектора безпеки і оборони на сьогоднішньому етапі державності визначено вищим керівництвом України стратегічним пріоритетом національної безпеки держави. Тому, одним із головних завдань реформування є створення професійних, боєздатних, мобільних, якісно підготовлених та всебічно забезпечених сил безпеки і оборони України, здатних ефективно протидіяти сучасним загрозам національній безпеці держави. Зазначене завдання передбачає проведення кардинальних реформ у сфері кадрової політики сектора безпеки і оборони України, що мають на меті збереження та

² Сокуренько В.В. Особливості організації оборони в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 3. С. 172-177.

³ Заболотний О. А., Зельницький А. М., Оліферук В. М. Формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі вищої військової освіти: теоретичні аспекти. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняховського*. 2017. № 3(61). С. 130.

посилення кадрового потенціалу сектора безпеки і оборони України, підвищення рівня державних соціальних гарантій персоналу задля забезпечення ефективної реалізації завдань за призначенням⁴.

Слід констатувати, що упродовж останнього десятиріччя керівництвом держави було зроблено ряд суттєвих прорахунків у військовій кадровій політики. Відбувалось масове скорочення особового складу, не був забезпечений мінімальними державними гарантіями рівень гуманітарного та соціального забезпечення Збройних Сил України, внаслідок чого було втрачено престижність військової професії в українському суспільстві. Українські політики та політичні сили намагались зробити заручником власних політичних амбіцій весь особовий склад збройних сил. Небезпечних масштабів набула багаторічна тенденція знищення кадрового потенціалу Збройних Сил України та інших військових формувань, а комплектування керівних посад у військах часто відбувалось не за професійними якостями, а за результатами політичних уподобань. Внаслідок цього відбувся значний відтік у цивільні структури високопрофесійних військових кадрів, що значно вплинуло на боєздатність українського війська. Такі зневажливі та безвідповідальні дії української влади значною мірою вплинули на боєздатність та спроможність Збройних Сил України до оперативного (швидкого) реагування на загрозу застосування воєнної сили проти нашої держави⁵.

З метою вирішення проблем реалізації кадрової політики у сфері оборони вважаємо за необхідне зосередити увагу на таких основних напрямках її удосконалення, як: 1) планування кадрової роботи. Планування кадрової роботи має полягати в постійному аналізі й поновленні прогнозованої кількості осіб, які приймаються на військову службу та звільняються з неї. Це стосується

⁴ Банчук-Петросова О. В. Особливості сучасної кадрової політики сектора безпеки і оборони України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 15. С. 129-132.

⁵ Банчук-Петросова О. В. Про першочергові завдання з удосконалення кадрової політики Збройних Сил України. *Економіка та держава*. 2014. № 8. С. 114.

передусім більш виваженого планування державного замовлення на військові спеціалізації у вищих навчальних закладах; 2) покращення методики освітнього процесу у військових освітніх закладах: запровадження інноваційних методик, поповнення матеріально-технічної бази, зокрема сучасними зразками техніки, тренажерами, навчальною літературою. Не можна не враховувати необхідність підготовки педагогічних і наукових працівників, які забезпечуватимуть підготовку та перепідготовку військовослужбовців. Військовослужбовець має бути не лише професіоналом, а й людиною з високими моральними якостями, яка здатна брати на себе відповідальність щодо вирішення складних військово-професійних завдань, і такі якості теж необхідно виховувати; 3) запровадження індивідуальних планів в освіті/кар'єрі військовослужбовця. Як уже зазначалося, наразі однією з засад оборонної реформи визначено перехід від командно-адміністративних методів до більш індивідуальної роботи з персоналом. У межах цього підходу доречним буде розробляти для військовослужбовців індивідуальні плани розвитку кар'єри. Насамперед слід провести профорієнтацію, яка може бути виражена в оцінюванні експертною комісією та за допомогою самооцінки знань, умінь та потреб військовослужбовця для пропонування бажаних шляхів його подальшого професійного розвитку. Надалі має бути складений план освіти/підвищення кваліфікації, дотримання якого дозволить військовослужбовцю розвиватися професійно; 4) перепідготовка/підвищення кваліфікації. Фактором розвитку професіоналізму спеціаліста в будь-якій сфері є постійне підвищення ним власної кваліфікації. За умов швидкого розвитку військової справи, стрімкого розвитку оборонного сектора України, його адаптації до міжнародних засад важливим є своєчасне поновлення знань. Сьогодні іноді до підвищення кваліфікації ставляться безвідповідально, вважаючи її зайвою. Тому слід приділити увагу її якісному проведенню, наявності актуальних навчально-

методичних матеріалів і кваліфікованих викладачів⁶.

Проблема ефективного кадрового менеджменту в Збройних Силах України є дуже актуальною. Управління кадровими процесами здійснюється не завжди послідовно через брак відповідного науково-методичного та аналітичного забезпечення. Потребує удосконалення нормативно-правове забезпечення в галузі військової кадрової політики, оскільки цей напрям визначає ефективність механізмів реалізації оборонних реформ в Україні загалом. Виникає необхідність розробки дієвих механізмів реалізації кадрової політики на державному рівні та, зокрема, в системі Збройних Сил України. Актуальність обраної теми дослідження зумовлена також прагненням України відповідати міжнародним стандартам НАТО та сучасної військової сфери, що неможливо без вироблення нових підходів щодо роботи з управління персоналом⁷.

Поточний стан загроз обороноздатності нашої держави за умов зовнішнього вторгнення та воєнної агресії з боку російської федерації вимагає посилення ролі та реформування системи державних органів у військовій сфері з метою забезпечення належного стану правопорядку як запоруки ефективного виконання ними покладених завдань. Водночас слід відзначити, що сьогодні чинні механізми забезпечення правопорядку є недосконалими, тож не вирішеними залишаються проблеми щодо: недосконалості підходів до формування державної політики та правового регулювання відносин у забезпеченні правопорядку у ЗСУ та інших військових формуваннях; забезпечення належного рівня правопорядку серед військовослужбовців у районі проведення Операції об'єднаних сил; відсутності скоординованих дій між суб'єктами забезпечення правопорядку під час здійснення повноважень через їх

⁶ Галушка В.Ю. Проблеми кадрової політики у Збройних Силах України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. Том 32 (71). № 5. С. 60-61.

⁷ Плеханов Д. О. Удосконалення кадрового менеджменту в Збройних Силах України в контексті реформ оборонної сфери. *«Public Administration and Regional Development»*. 2019. № 3. С. 128-141

вузьку спеціалізацію, дублювання та розпорошення функцій досудового розслідування серед правоохоронних органів щодо проведення досудового розслідування військових злочинів, провадження оперативно-розшукової діяльності, забезпечення представництва інтересів у судах, протидії корупції та забезпечення нагляду (контролю) у військовій сфері⁸.

Багато досліджень присвячено проблемам навчання кадрів Збройних Сил, Національної гвардії України, військових формувань тощо. Саме навчання виступає основою формування кадрового потенціалу Збройних Сил України.

О. Коваль звертає увагу, що сьогоднішня складна ситуація вимагає нових поглядів на зміст підготовки як складників сектору безпеки та оборони України, так і мобілізаційних ресурсів держави, які в сучасних умовах стають одними з визначальних чинників незалежності та цілісності країни, зокрема бойової готовності та бойової спроможності Збройних сил, інших утворень відповідно до законів України військових формувань, а також правоохоронних органів спеціального призначення⁹.

Удосконалення системи військової освіти зумовлено нині потребою зміцнення обороноздатності нашої держави, у т. ч. за рахунок використання новітніх методів і технологій кадрового забезпечення Збройних Сил України з урахуванням досвіду держав-членів НАТО. На порядку денному стоїть питання щодо позбавлення рудиментів радянської системи військового управління, які, на жаль, ще мають місце у функціонуванні військових формувань, і формуванні особистості військовослужбовця нового типу, котрий би поєднував високий професіоналізм, відповідальність за доручену справу, розумну ініціативність і можливість креативно ставитися до виконуваних службово-бойових завдань. Вказане потребує перегляду доцільності методів і

⁸ Басараб О.Т., Блистів Т.І. Організаційно-правові механізми забезпечення правопорядку у Збройних Силах України та інших військових формуваннях. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 8. С. 24-27.

⁹ Коваль О. Удосконалення державної кадрової політики в Збройних Силах України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. № 4 (35). С. 153.

форм підготовки кадрів для Збройних Сил України¹⁰.

С. Капелюшний звертає увагу на те, що нині Національна гвардія України рухається шляхом реформування та розбудови за зразком військових формувань провідних країн ЄС та НАТО. Ключовим етапом у процесі модернізації та оновлення сил безпеки й оборони України є формування високопрофесійного молодшого керівного складу, який є кістяком багатьох передових армій світу. Так історично сталося, що в арміях країн НАТО молодший керівний склад формують сержанти, в Україні – сержанти та старшини. Вибраний Україною шлях європейської інтеграції та здійснення реформ щодо відповідності стандартам НАТО вимагає перегляду «радянської спадщини» у системі професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України. Це стосується як уніфікації військових звань та посад молодшого керівного складу, так і безпосередньо кадрового забезпечення. Сучасний етап та перспективи розвитку Національної гвардії України зумовлюють необхідність комплексного вирішення питань, пов'язаних з їх функціонуванням в умовах повного переходу на професійну основу, пошуком балансу між вимогами до рівня боєготовності та вирішенням соціальних питань, удосконаленням системи управління, підготовки, комплектування та кадрового забезпечення¹¹.

Сьогодні військова освіта функціонує в умовах агресії з боку росії та євроатлантичного вектору розвитку системи воєнної безпеки. Системні зміни, з одного боку мають задовольнити потреби у підготовці військових кадрів для всіх складових сектору безпеки і оборони для виконання завдань оборони держави, з іншого – бути перенацілені на нові норми, принципи та стандарти, прийняті у державах-членах НАТО. Впровадження змін та розвиток системи

¹⁰ Зіборєва О.Б. Освіта упродовж військової кар'єри як принцип підготовки кадрів для збройних сил України: правові аспекти. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 7. С. 162.

¹¹ Капелюшний С. А. Сутність та значення професійного розвитку молодшого керівного складу у формуванні системи кадрового забезпечення Національної гвардії України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 3 (22). С. 232.

відбуватиметься насамперед через нормативно-правове регулювання змін, управління змінами системи, змінами у підготовці кадрів, фінансово-економічного забезпечення, мотивації громадян до проходження військової служби тощо. Все це є механізмами, за якими з боку держави здійснюватиметься управління СВО для її розвитку¹².

Система вищої військової освіти відповідальна за якість підготовки, доведення дій в АТО, визначеної кількості фахівців, на яку вплинули: відсутність у науково-педагогічних кадрів досвіду участі в АТО, взаємодії зі структурами (СБУ), що його мали; гібридний, недостатньо досліджений характер конфлікту; низька толерантність існуючої СВВО до змін; відсутність дієвих механізмів змін та бажання їх розвивати і впроваджувати¹³.

Таким чином, система військової освіти є інструментом формування кадрового потенціалу Збройних Сил. Сьогодні вона грає провідну роль у навчанні, професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації військовослужбовців, відтворенні педагогічних та наукових кадрів.

Слід зазначити, що військово-політична обстановка в сучасному світі вимагає від кожної держави проведення радикальних реформ збройних сил, серйозних змін у галузі військового будівництва. Правильний підбір персоналу (селекцію персоналу) відіграє значну роль у вирішенні важливих питань, таких як: підвищення бойової готовності збройних сил, удосконалення матеріально-технічного забезпечення та загалом посилення обороноздатності держави. Саме відбір кадрів є основою формування якісного кадрового потенціалу збройних сил.

Так, аналіз процесу формування кадрів збройних сил у різних країнах демонструє, що у багатьох, особливо у пострадянських державах, такі завдання,

¹² Сальнікова О. Ф., Артамощенко В. С. Теоретичні аспекти державного управління системою військової освіти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 68.

¹³ Устименко О., Капосльоз Г., Полторак М. Ретроспективний аналіз підготовки фахівців для Збройних Сил України в системі вищої військової освіти крізь призму Антитерористичної Операції. http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vios_2019_1_22.pdf

як підвищення престижу військової служби, підвищення боєздатності та професійної якості особового складу, розвиток командних якостей офіцерського складу, підготовка висококваліфікованих кадрів, що відповідають сучасним вимогам, формування високопотенційного наукового кадрового складу – перебувають у центрі уваги. В окремих державах, незважаючи на вибір різних способів розвитку національної армії, залежно від свого національного характеру, виду загроз та способів збереження територіальної цілісності, має місце тенденція вдосконалення кадрової системи.

Такі визначення, як управління кадрами, управління персоналом та управління людськими ресурсами у військовій термінології, на перший погляд, мають схожість за значенням, але за змістом мають суттєві відмінності. Наприклад, у системі управління кадрами притаманний тактичний підхід, а системі управління людськими ресурсами першому плані виходить стратегічний підхід¹⁴.

На сьогодні, система кадрового менеджменту Збройних Сил України не забезпечує достатній рівень управління індивідуальною кар'єрою військовослужбовців, планування та розвиток якої у загальній сукупності в масштабах збройних сил, надавав би можливість планування потреби збройних сил у персоналі на середньострокову та довгострокову перспективу, певної категорії, рівня організаційної ієрархії¹⁵.

Загальновідомо, що реформування Збройних сил України здійснюється в умовах складних, радикальних змін, що відбуваються у сфері політичного, економічного життя суспільства. Держава впродовж тривалого часу виявляла спроможність лише частково матеріально, фінансово забезпечувати все більші

¹⁴ Расулов М. М. Проблемы управления человеческими ресурсами в вооруженных силах. *Гуманитарный научный журнал*. 2020. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-v-vooruzhennyh-silah>.

¹⁵ Рибидайло А.А., Прокопенко О.С., Терещенко С.А. Концептуальна модель управління кар'єрою військовослужбовців Збройних Сил України. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*. 2020. № 2 (69). С. 102-109.

потреби Збройних сил. Соціологічні дослідження попередніх років, повідомлення, публікації преси свідчили про те, що наявні економічні, а часом і політичні, духовні, культурно-просвітницькі негаразди у країні негативно впливали на духовну, політичну, морально-психологічну атмосферу у військових колективах. До того ж виникали певні складності у реалізації кадрової політики. Факти свідчили про виявлення тенденцій до тривалого зниження якості призовних контингентів, значна частина яких характеризувалася низьким загальноосвітнім рівнем, рівнем фізичного розвитку, фізичного і психічного здоров'я, моральних якостей, негативним ставленням до військової служби, відсутністю належної мотивації щодо сумлінного виконання військового обов'язку. Нерідким було зниження мотивації службової активності серед частини офіцерів, прапорщиків, які негативно ставилися до перспектив служби у Збройних силах, виявляли незадоволення рівнем соціальних гарантій з боку держави, змістом військової служби, незадовільним матеріальним становищем та управлінням духовними процесами в ЗСУ. Позначалася недосконалість нормативно- правової бази військово-гуманітарної діяльності; невизначеність нормативно- правової бази військово-гуманітарної діяльності, меж повноважень і відповідальності органів виховної роботи¹⁶.

Таким чином, можна окреслити наступні проблеми формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління.

По-перше, несистемність та неефективність управління персоналом Збройних Сил України, зокрема, відсутня Стратегія реформування кадрової політики Збройних Сил України в частині оновлення та реформування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління. Так, потребує зміна концептуальної ролі формування кадрової політики у сфері Збройних Сил України з урахуванням принципів системності, планомірності,

¹⁶ Сивак О. Гуманітарні та соціальні аспекти кадрової політики в умовах реформування Збройних Сил України. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку*. 2008. Випуск 20. С. 122.

цілеспрямованості, відкритості, а також усвідомлення важливості ролі Збройних Сил саме на етапі, коли загострюються питання геополітики, виникають інноваційні виклики національній безпеці тощо.

По-друге, відсутні ефективні механізми формування якісного кадрового потенціалу Збройних Сил України, зокрема, потребує переформатування механізмів відбору, оцінювання, мотивації управлінських кадрів Збройних Сил України.

По-третє, потребує реформування системи навчання військових кадрів з урахуванням інноваційних вимог сучасного світового співтовариства, а також тенденцій навчання військ НАТО. Слід врахувати у навчанні важливі елементи стратегічного управління, особливо для управлінських кадрів Збройних Сил України.

По-четверте, окремо стоїть проблема переформатування системи компетенцій, якими повинні володіти управлінські кадри Збройних Сил, зокрема, визначення спеціальних та професійних компетенцій з урахуванням саме мінливості системи національної та міжнародної безпеки.

По-п'яте, проблема організації ефективного патріотичного виховання військових кадрів як важливий чинник забезпечення національної безпеки країни. Завдання духовно-морального виховання військових кадрів вирішувалися різними способами та засобами у руслі курсу державної кадрової політики по відношенню до збройних сил. Вдосконалення культури військової служби має відбуватися через формування свідомості військових кадрів та відповідно до цілей та завдань, які вирішують збройні сили в даний час і на основі традицій. Так, військовий спеціаліст-управлінець повинен мати витримку, професіоналізм, ініціативність, усвідомлення своєї ролі у сучасній глобальній війні, вміння прогнозувати події тощо.

По-шосте, запровадження коучингу для військових кадрів Збройних Сил України. Концепція професійно орієнтованого коучингу для офіцерів збройних

сил надає можливість інноваційно розглянути процеси професійного розвитку та кар'єрного зростання, в яких принципи військового коучингу можуть виявитися справді корисними.

По-сьоме, формування власної інформаційної безпеки кадрового потенціалу Збройних Сил України як основи формування національної безпеки України. Важливо для кадрового потенціалу Збройних Сил України усвідомлювати, що рівень інформаційної культури безпеки має вирішальне значення для захисту прав людини та держави від інформаційних загроз. Розвиток культури особистої інформаційної безпеки дозволить сформувати у кадрового потенціалу Збройних Сил України уявлення про те, що інформаційні загрози реальні, та щоденні дії працівників впливають на нейтралізацію таких загроз. Ефективність протидії негативному інформаційно-психологічному впливу буде вищою, якщо вона носитиме системний, комплексний характер. Ключова роль належить розвиненості і стійкості цінностей і ціннісних орієнтацій, переконань особистості. Звідси випливає найважливіша роль якостей патріотизму, розуміння особистої відповідальності та зразковості виконання професійних обов'язків.

1.2 Понятійно-категоріальний апарат дослідження

Слід зазначити, що на сьогодні відсутні усталене поняття «кадровий потенціал Збройних Сил України», а також «кадровий потенціал Збройних Сил України в системі публічного управління». Водночас, і поняття «кадровий потенціал» частіше аналізують у системі економічної теорії і кадровому менеджменті і це поняття також не є усталеним. Тому, на початку дослідження проаналізуємо наукові підходи до поняття «кадровий потенціал».

Кадровий потенціал аналізують багато науковців у галузі економіки, політології, соціології, правознавства, державного управління, військових

науках тощо та розглядають у різних функціональних змістах.

Кадровий потенціал – це:

1) сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики¹⁷;

2) сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства¹⁸;

3) вміння та навички робітників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва з метою отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту¹⁹;

4) персоніфікована робоча сила, взята в сукупності кількісних і якісних характеристик, реалізованих у певних соціально-економічних, організаційно-технічних, природно-біологічних, історичних і духовних умовах виробництва²⁰;

5) міра здібностей і можливостей працівників матеріалізувати свої знання і вміння з метою забезпечення життєздатності і розвитку фірми. Кадровий потенціал формується інтеграцією і динамікою певних моментів і сторін життєдіяльності людини²¹.

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що кадровий потенціал – це сукупність знань, вмінь, навичок, досвіду, які особа отримала протягом навчання, виконання професійних обов'язків, а також професійної інтуїції, що надають можливість працювали фахівцю на певних посадах та розкривати

¹⁷ Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка и управление: Научно-практический журнал*. 2007. № 3. С. 49.

¹⁸ Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2007. С.112.

¹⁹ Берглезова Т.В. Проблемы управления процессами формирования и использования кадрового потенциала предприятия. *Проблемы предпринимательства в экономике России*. 2005. №8. С. 76.

²⁰ Турчинов А.И. Управление персоналом: учебник . – 2-е изд., доп. и перераб. М.: Изд-во РАГС, 2008. С.362.

²¹ Шаповал О.А. Кадровий потенціал як економічна категорія та підходи до його формування. *«Молодий вчений»*. 2017. № 11 (51). С. 1351.

здібності (здатності) при виконанні функціональних обов'язків.

На підставі аналізу досліджень щодо формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління слід зазначити, що більшість науковців до основних факторів та механізмів формування кадрового потенціалу відносять: по-перше, навчання, підвищення кваліфікації, короткотермінові тренінги, вебінари; по-друге, самовдосконалення, саморозвиток кадрів; по-третє, мотиваційні стимули, які формують та розкривають кадровий потенціал; по-четверте, оцінювання кадрового потенціалу, по-п'яте, кар'єрне зростання; по-шосте, формування кадрового резерву для подальшого розвитку кадрового потенціалу.

З урахуванням вищезазначеного, можна визначити попередньо кадровий потенціал – це сукупність знань, навичок, вмінь, здібностей, досвіду, які розкриваються через механізми навчання, підвищення кваліфікації, самовдосконалення, мотивації, адаптації, оцінювання, кар'єрного зростання та формування кадрового резерву.

Збройні Сили України - це військове формування, на яке відповідно до Конституції України покладаються оборона України, захист її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності. Збройні Сили України забезпечують стримування збройної агресії проти України та відсіч їй, охорону повітряного простору держави та підводного простору у межах територіального моря України у випадках, визначених законом, беруть участь у заходах, спрямованих на боротьбу з тероризмом²².

Якщо проаналізуємо поняття «захист Батьківщини», то слід зазначити, що у воєнний час захист Батьківщини передбачає діяльність з розгрому супротивника, у мирне час – формування готовності до цієї діяльності.

Поняття «захист Батьківщини» або «готовність до захисту Батьківщини» передбачають:

²² Закон України про Збройні Сили України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#Text>.

- виявлення сутності готовності до захисту Батьківщини, її структури як способу зв'язку та субординації якостей, які її утворюють;
- визначення рівнів та критеріїв сформованості готовності до захисту Батьківщини;
- побудова системи методик, що дозволяють діагностувати сформованість готовності до захисту Батьківщини.

Таким чином, готовність до захисту Батьківщини – це цілісна система, яка стимулює активність у сфері військової діяльності всієї особистості, всіх її структурних компонентів; це здатність та можливість здійснювати діяльність із захисту Батьківщини.

Тепер перейдемо до поняття «військова служба», яка є специфічним видом служби державі. Так, поняття «військова служба» у його сучасному вигляді узагальнює у собі уявлення про особливий вид діяльності, що характеризується різними рисами, зумовленими складною взаємодією держави та суспільства, влади та суспільства, особистості та суспільства, особистості та влади. Відношення до військової служби та Збройних сил практично у всіх країнах і за всіх часів було поважним та дбайливим, що завжди цінувалося військовослужбовцями та приносило їм моральне задоволення, підвищувало зацікавленість у службі²³. Ця обставина виявилася особливо помітна у час, коли участь військовослужбовців у вирішенні різномасштабних військових конфліктів стала фактом повсякденного життя.

Таким чином, кадровий потенціал Збройних Сил України – це сукупність професійних військових кадрів, які здійснюють функції оборони України, захисту її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності.

На думку О. Заболотного, кадровий потенціал - це сукупність кількісно-якісних характеристик кадрів, які визначають їх готовність вирішувати поточні

²³ Ортинський В. Л. Теоретико-правовий аналіз державної кадрової політики воєнної організації України. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Юридичні науки.* 2016. № 837. С. 4-13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2016_837_3.

та перспективні завдання у сфері забезпечення боєздатності військ²⁴.

На нашу думку, кадровий потенціал Збройних Сил України в системі публічного управління – це сукупність знань, вмінь, навичок, досвіду, професійної інтуїції кадрів Збройних Сил України, які приймають державно-управлінські рішення та формують й реалізують певні важливі управлінські дії в публічному управлінні, спрямовані на забезпечення обороноздатності України та національної безпеки України.

Кадровий менеджмент в Збройних Силах України в системі публічного управління – це специфічна форма діяльності органів управління військовою діяльністю, яка спрямована на створення, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу силових структур. Кадровий потенціал відноситься до сукупності кількісних та якісних характеристик особового складу, що визначає їхню здатність вирішувати поточні та потенційні завдання у сфері військових бойових можливостей²⁵.

Суб'єктами кадрового менеджменту Збройних Сил України в системі публічного управління є керівники органів військового управління, яким надано право приймати кадрові рішення, а також спеціалізовані підрозділи в структурі органів управління військовою діяльністю – кадрові органи, які готують ці рішення та виконують їх.

Найефективніший метод управління кадровим потенціалом – результат його оцінки за параметрами, що характеризують професійний успіх та професійну діяльність військовослужбовців. Оцінка застосовується у таких сферах, як: підбір та переведення особового складу, планування та підтримка кар'єри військових, підготовка та підвищення їхньої кваліфікації, підготовка та перепідготовка резерву кандидатів для підвищення кваліфікації (призначення у

²⁴ Заболотний О. А., Зельницький А. М., Оліферук В. М. Формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі вищої військової освіти: теоретичні аспекти. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняховського*. 2017. № 3(61). С. 132.

²⁵ Дакі Н.І., Андрієнко О.І. Особливості кадрового менеджменту військових формувань. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 47-2. С. 49.

тому числі на керівні посади), вдосконалення системних переваг, умов проходження служби, що сприяє мотивації до військової служби²⁶.

Набір на службу здійснюється завжди на початковий рівень, а не на будь-який, як це можливо у невійськових організаціях. Лише після цього починається просування за службою, вже всередині системи.

Таким чином, кадровий менеджмент у сфері Збройних Сил – це система заходів, методів, механізмів управління кадровим потенціалом Збройних Сил, спрямованих на формування професійного кадрового складу Збройних Сил України.

Наступним елементом понятійно-категоріального апарату дослідження кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління є визначення поняття «управління кадровим потенціалом Збройних Сил України в системі публічного управління».

Сутність управління людськими ресурсами для досягнення цілей, що покладені на Збройні Сили, полягає у забезпеченні їх комплектування особовим складом відповідної компетенції. Стратегія управління людськими ресурсами – це визначення шляхів розвитку необхідної компетенції всього персоналу і кожного її співробітника зокрема. Управління людьми є основою управління організацією²⁷.

Таким чином, управління кадровим потенціалом Збройних Сил України в системі публічного управління – це сукупність кадрових механізмів (відбір, адаптація, мотивація, навчання, підвищення кваліфікації, самовдосконалення, оцінювання, атестація, кар'єрне зростання, ротація тощо), спрямованих на розвиток та використання військових кадрів Збройних Сил України для їх ефективної та результативної діяльності в системі забезпечення

²⁶ Дакі Н.І., Андриєнко О.І. Особливості кадрового менеджменту військових формувань. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 47-2. С. 50.

²⁷ Медвідь А.П., Базарний В.Т., Захаров О.Б. Кадрова політика в ЗС України: визначення, стан, можливі перспективи розвитку. *Збірник наукових праць "Вісник воєнної розвідки"*. 2010. № 20. С 25 - 29.

обороздатності України та національної безпеки України.

З метою формування ефективного кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління доцільно здійснити наступні заходи:

- системно проаналізувати проблеми управління людськими ресурсами у Збройних Силах України, виявити закономірності та принципи управління, виокремити сучасні інноваційні механізми формування кадрового потенціалу Збройних Сил України;

- визначити роль та місце кар'єри у діяльності управлінських кадрів Збройних Сил України, як суб'єкту та об'єкту процесу управління;

- обґрунтувати важливість стратегічного значення кар'єри в оптимальному управлінні військової служби, як особливого соціального інституту;

- удосконалити механізм військової атестації та оцінювання управлінських кадрів Збройних Сил України;

- удосконалити методологічні основи атестаційної системи – як технології управління;

- застосовувати технології використання цивільних людських ресурсів для управлінських кадрів Збройних Сил України;

- виокремити сучасні тенденції навчання та підвищення кваліфікації управлінських кадрів Збройних Сил України.

Проаналізуємо наукові підходи до поняття «кадрова політика у системі Збройних Сил України». Так, кадровою політикою у військових формуваннях є сукупність принципів, напрямів, форм та методів діяльності органів військового управління, спрямованої на створення цілісної системи формування, підготовки, ефективного використання персоналу, забезпечення потреб кожної особистості, розвитку у неї стійкої мотивації до військової служби та можливості реалізації свого потенціалу під час служби. Основними принципами кадрової політики у військових формуваннях мають бути: законність, демократичність, наступність, відкритість і прозорість; рівність можливостей усіх громадян щодо службової

кар'єри; оптимальне поєднання інтересів військового формування та конкретної особи; спрямованість на забезпечення готовності частин та підрозділів до ефективного виконання завдань за призначенням; єдність щодо формування та реалізації кадрової політики за напрямками кадрового менеджменту, підготовки та гуманітарного забезпечення персоналу; індивідуальний підхід у кадровій роботі; поєднання досвіду з новаціями, формування інтелектуальної військової еліти; науковість, системний підхід до розвитку кадрової політики; дотримання соціальних гарантій²⁸.

Ефективність кадрової політики полягає у досягненні цілей системи управління персоналом, що відображають стратегічні цілі організації з мінімальними витратами на формування, реалізацію та оцінка кадрової політики. Кадрова політика реалізується через відповідні механізми. Сучасна наука виявляє різноманітні підходи до визначення механізму державної кадрової політики. Під механізмами реалізації державної кадрової політики розуміється складне комплексне явище, що включає, по-перше, систему кадрової діяльності та кадрового забезпечення, по-друге, систему державних органів та установ, по-третє, систему заходів (технологій), що реалізує кадрову політику.

Традиційно механізмами реалізації державної кадрової політики виступають: механізм нормативно-правового забезпечення кадрової політики; механізм організаційно-управлінського забезпечення кадрової політики; механізм науково-інформаційного забезпечення кадрової політики; механізм навчально-методичного забезпечення кадрової політики.

Механізм формування і реалізації державної кадрової політики – це багатофункціональний комплекс управлінської діяльності. Функціонування механізму управління кадровою політикою в регіонах має втілюватися у

²⁸ Про затвердження Концепції кадрової політики в Збройних силах України : наказ Міністра оборони України від 27.11.2007 р. № 659. URL: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/kadrovapolitika/konczepciya-kadrovai-politiki-v-zbrojnih-silah-ukraini/>

функції управління і реалізується через відповідні технології²⁹.

Основні напрями розвитку військової кадрової політики:

- рекрутинг;
- управління персоналом;
- освіта та підготовка кадрів;
- соціальне та гуманітарне забезпечення персоналу³⁰.

Кадрова політика у сфері Збройних Сил України це:

комплексна система планування кадрових ресурсів;

визначений генеральний напрямок розвитку людських ресурсів, спрямований на створення цілісної системи формування, підготовки та використання кадрового потенціалу;

провідний напрям в діяльності органів військового управління, що охоплює розробку організаційних принципів роботи з людьми, формування і раціональне використання людських ресурсів, забезпечення ефективного розвитку кадрового потенціалу;

система принципів, форм, методів, спрямувань діяльності органів державної влади і органів військового управління та їх практичну реалізацію в процесі управління людськими ресурсами, яка направлена на комплектування та формування мобілізаційного резерву держави особовим складом, створення умов для ефективної служби і забезпечення соціального захисту військовослужбовців та членів їх сімей, а також на об'єктивну оцінку ефективності цього процесу³¹.

Кадрова політика інституцій із забезпечення національної безпеки та оборони визначає мету, завдання, найважливіші напрями і принципи роботи

²⁹ Науменко Р. А. Сучасні пріоритети розвитку державної кадрової політики. *Публічне урядування*. 2015. №1 (1). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suchasni-prioriteti-rozvitku-derzhavnoyi-kadrovoyi-politiki>.

³⁰ Наказ Міністерства оборони України від 08 лютого 2022 року N 44 «Про затвердження Концепції розвитку професійного сержантського корпусу Збройних Сил України». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS36707>

³¹ Агаєв Н. А., Захаров О. Б. Аналіз проблем формування кадрової політики в Збройних Силах України. *Вісник Національної академії оборони України*. 2010. № 6 (19). С. 178-181.

державних структур з кадрами, головні критерії їхньої оцінки, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, раціональне використання людського потенціалу. Вона одночасно може розглядатися як похідна державної кадрової політики та інструмент її реалізації. Кадрова політика як складова ефективного оборонного менеджменту має формуватися та реалізовуватися на таких принципах: відкритість, прозорість, системність, послідовність, гнучкість, адресність, моральність, наукова обґрунтованість, багаторівневність, перспективність, реалістичність та законодавча забезпеченість. В системі оборонного менеджменту вона має виконувати не лише традиційні функції щодо кадрового планування, забезпечення кадрами, формування їх вмотивованості й здійснення кадрового контролю, 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 бюджетів³².

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що кадрова політика у системі Збройних Сил України – це сукупність заходів, інституцій, механізмів, нормативно-правових документів, спрямованих на формування національної безпеки України через формування потужного кадрового потенціалу Збройних Сил України.

³² Білецький О. В., Дороніна О. А. Трансформація підходів до формування кадрової політики як складової ефективного оборонного менеджменту. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 2(60). С. 211.

РОЗДІЛ 2.

СВІТОВІ МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗБРОЙНИХ СИЛ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ (НА ПРИКЛАДІ США ТА ІЗРАЇЛЮ)

2.1 Американська модель формування кадрового потенціалу Збройних Сил

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

Найбільш потужною і численною професійною армією володіють США. Комплектування збройних сил здійснюється на добровільній основі. Усі кандидати піддаються тестуванню з метою виявлення їх загальноосвітнього рівня, схильностей і здібностей, можливості і доцільності використання по обраній ними спеціальності. За результатами тестування кандидати розподіляються по відповідних військово-облікових спеціальностях. Після прийняття присяги новобранці прямують в учбові центри видів збройних сил для проходження початкової підготовки і підготовки за фахом. Національна гвардія займає незвичайне місце в системі збройних сил США. З одного боку, це війська штатів (її формування створюються в усіх п'ятдесяти штатах), які

підпорядковані губернаторам штатів і використовуються ними для підтримки громадського порядку, ліквідації наслідків стихійних лих і рішення інших завдань. З іншого боку, національна гвардія – бойовий резерв збройних сил США, що об'єднує у своєму складі значну частину військової потужності сухопутних військ і ВПС США (військово-морських сил у складі національної гвардії немає). Відповідно до концепції “єдиних сил” вважається необхідним доведення боєздатності національної гвардії до рівня регулярних військ відносно укомплектованості особовим складом, оснащення зброєю і технікою, якості занять з бойової підготовки³³. Резерв американських збройних сил, які регулярні війська, комплектується на добровільній основі. Усі резервісти знаходяться на грошовому утриманні. Підставою виплати служить контракт, що укладається резервістом з міністерством оборони. Рядовий і сержантський склад резерву поповнюється за рахунок військовослужбовців регулярних військ, достроково звільнених з дійсної служби і зобов'язаних за умовами контракту дослужити термін служби в резерві, колишніх військовослужбовців, що виявили бажання служити в резерві, а також осіб, що раніше не проходили військову службу і завербувалися за контрактом. Офіцерський склад резерву комплектується з колишніх кадрових офіцерів, випускників курсів загальновійськової підготовки офіцерів резерву при цивільних ВНЗ, а також з випускників офіцерських шкіл, які набирають своїх слухачів з резервістів рядового і сержантського складу.

У США військову організацію складають збройні сили (сухопутні війська, військово-повітряні та військово-морські сили), національна гвардія та резерв³⁴. Крім традиційного поділу збройних сил на відповідні види передбачається їх поділ за оперативно-стратегічним призначенням: стратегічні

³³ Шлыков В. Принципы формирования армии: мировой опыт. URL: shlykov_principy_formirovaniya_armii_mirovoi_opyt.pdf

³⁴ Бакович М. Н. Организационно-правовое регулирование подготовки офицеров запаса для вооруженных сил США и Великобритании. Военная мысль. 2008. №10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionno-pravovoe-regulirovanie-podgotovki-ofitserov-zapasa-dlya-vooruzhennyh-sil-ssha-i-velikobritanii>.

сили, сили загального призначення, сили перекидання військ повітрям і морем. Резерви як складовий компонент збройних сил США призначені для поповнення задалегідь підготовленими контингентами регулярних військ у разі війни, під час введення в країні надзвичайного стану. Кожен із трьох видів збройних сил має свої резерви: національна гвардія армії, резерв сухопутних військ, національна гвардія військово-повітряних сил (далі – ВПС), резерв ВПС, резерв військово-морських сил (далі – ВМС) та резерв морської піхоти³⁵.

З 1 липня 1973 року комплектування збройних сил США здійснюється на добровільних засадах. Модель комплектування змінювалася залежно від завдань, що ставилися перед армією. Військовий заклик вводився, коли наближалася війна і, навпаки, армія демобілізувалася, коли військові дії закінчувалися.

Так, у сухопутних військах США підготовка офіцерського складу здійснюється:

- в армійському командно-штабному коледжі, який готує командний склад для ланки «батальйон – полк – бригада», а також офіцерів штабів дивізій і корпусів. Офіцери, які направляються на навчання, повинні мати вислугу 10–15 років та військове звання «майор – підполковник»;

- в армійському військовому коледжі з підготовки офіцерів командної ланки «дивізія – армійський корпус – командування сухопутних військ США на театрі військових дій», а також офіцерів для роботи в центральному апараті міністерства оборони. Офіцери, які направляються на навчання, повинні мати військове звання «підполковник – полковник» з вислугою 15–22 роки;

- у національному військовому коледжі здійснюється підготовка старших офіцерів міністерства оборони, об'єднаних командувань збройних сил США і Північноатлантичного альянсу. У всіх названих військово-навчальних закладах, які здійснюють вищу військову підготовку, термін навчання становить 10

³⁵ Закиров О. Р. От "морских котиков" до "серых беретов" система подготовки личного состава сил специальных операций вооруженных сил США. ВВО. 2019. №1 (16). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ot-morskikh-kotikov-do-seryh-beretov-sistema-podgotovki-lichnogo-sostava-sil-spetsialnyh-operatsiy-vooruzhennyh-sil-ssha>.

місяців³⁶.

З 1976 року у всіх військових училищах навчаються жінки, які проходять підготовку за єдиними з чоловіками програмами. Нині серед курсантів училищ сухопутних військ та ВПС жінки становлять 11 та 12 % відповідно.

Первинне офіцерське звання присвоюється також військовослужбовцям, які закінчили офіцерські кандидатські школи (сухопутних військ і морської піхоти) та школу підготовки офіцерів ВПС. Слухачами офіцерських кандидатських шкіл (мають статус курсів, після закінчення яких присуджується ступінь молодшого спеціаліста) здебільшого сержанти та рядові регулярні війська. До школи підготовки офіцерів ВПС набираються особи, які закінчили повний курс цивільного коледжу або університету, що мають необхідну авіаційну підготовку та ступінь загальної освіти не нижчий за бакалавр.

Спеціальні служби збройних сил (медична, військово-юридична, військових священиків та ін.) комплектуються особами, які закінчили відповідні цивільні навчальні заклади після проходження ними певної військової підготовки³⁷.

Таким чином, прямиий набір цивільних осіб на офіцерські посади становить незначний відсоток від загальної кількості офіцерів.

Система позавійськової підготовки при американських цивільних вищих навчальних закладах організаційно представлено за видами збройних сил. У кожному виді існує командування позавійськової підготовки (Cadet Command). У коледжах та університетах, з якими міністерство оборони має відповідні угоди, студент, який бажає стати офіцером збройних сил США, вступає на курси на період свого навчання в даному вищому навчальному закладі та після закінчення отримує не тільки ступінь бакалавра або магістра, але також і

³⁶ Яцино О. Особливості підвищення кваліфікації фахівців служб персоналу у збройних силах США. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2018. № 7 (81). С. 71-80.

³⁷ Active Component Commissioned Officer Corps, FY11: by Source of Commission, Service, and Gender. URL: http://prhome.defense.gov/portals/52/Documents/POPREP/poprep2011/appendixb/b_3_1.html.

первинне офіцерське звання "другий лейтенант". Студенти опановують спеціальність за програмою вузу і одночасно займаються за програмою курсів підготовки офіцерів запасу Reserve Officers Training Corps (ROTC), що організовані у всіх видах збройних сил³⁸.

Таким чином, військове навчання у цивільних вузах розглядається не тільки як доповнення, а як альтернатива військовим академіям, протипаги елітарній військовій освіті, що створює військову аристократію³⁹. Тобто система цивільних вузів виступає в даному випадку як самостійний актор, що пропонує альтернативні канали мобільності для студентів, які пов'язують свою кар'єру із військовою сферою. Це можна вважати проявом типової моделі інституційної конкуренції для США та відмова від єдиної, централізованої системи військової підготовки.

Командування позавійськової підготовки співпрацює більш ніж з 600 цивільними вищими навчальними закладами США, що становить майже 20% усіх вузів, що функціонують у країні. Офіцерів резерву для сухопутних військ готують у 300 університетах та коледжах, ВПС - 200, ВМС - 65, морської піхоти – 60⁴⁰.

Студент вищого навчального закладу США (коледжу або університету), з яким міністерство оборони має відповідну угоду, який бажає стати офіцером, має право вступити на курси ROTC (дво-, три- або чотирирічні) під час навчання у вузі. Але при цьому необхідно, щоб до закінчення вищого навчального закладу залишалось не менше двох років. Студенти, які вступають на такі курси, підписують контракт, за яким зобов'язуються прослужити певний термін у резерві або регулярних збройних силах США. Наприклад, контракт,

³⁸ Хамула Л.А., Хамула А.Я. Подготовка офицеров резерва на курсах вневойсковой подготовки (ROTC) в сухопутных войсках США. Историческая и социальнообразовательная мысль. 2012. №1. С.139.

³⁹ Thomas J.L., Dickson M.W., Bliese P.D. Values predicting leader performance in the U.S. Army Reserve Officer Training Corps Assessment Center: evidence for a personalitymediated model. The Leadership Quarterly. 2001. Vol.12. P.181-182.

⁴⁰ United States Military Academy: Character Program (Gold Book). – West Point: USMA, 2015.

який укладається студентом Принстонського університету з міністром сухопутних військ, передбачає виплату щомісячної стипендії за військове навчання, присвоєння першого військового звання «другий лейтенант» та його зобов'язання пройти службу в сухопутних військах на офіцерських посадах протягом восьми років (передбачено два варіанти служби протягом цього періоду: дійсна військова служба протягом чотирьох років у регулярних частинах, а потім чотири роки в частинах національної гвардії або резерву та восьмирічна служба в резервних компонентах сухопутних військ), надалі він може бути призваний на військову службу у будь-який час, виходячи з потреб міністерства оборони США⁴¹.

З метою підготовки студентів до проходження військової служби на офіцерських посадах курси ROTC (з дворічним терміном навчання) організовані також у ряді американських коледжів. Проте вони готують лише офіцерів резерву, та таке навчання державою не оплачується.

Чотирирічне навчання на курсах, яке повністю фінансується державою, є найбільш популярною формою підготовки кадрових офіцерів та резерву серед студентів американських вищих навчальних закладів. Навчання включає в себе: дворічний курс для студентів 1-го та 2-го курсів (молодший курс ROTC), які є курсантами, вивчають військову справу, не приймаючи зобов'язань проходження служби у збройних силах США; наступний за молодшим дворічний курс для студентів 3-го та 4-го курсів (старший курс ROTC) із зобов'язанням проходження військової служби у видах збройних сил⁴².

Ті, хто навчаються на курсах ROTC в період проходження військової підготовки, забезпечуються щомісячною стипендією, розмір якої визначається

⁴¹ Сокол Л. Н. Передовой мировой опыт военной подготовки в гражданских вузах: ROTC. Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2018. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/peredovoy-mirovoy-opyt-voennoy-podgotovki-v-grazhdanskih-vuzah-rotc>.

⁴² Сокол Л. Н. Передовой мировой опыт военной подготовки в гражданских вузах: ROTC. Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2018. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/peredovoy-mirovoy-opyt-voennoy-podgotovki-v-grazhdanskih-vuzah-rotc>.

командуванням позавійськової підготовки виду збройних сил для цього навчального закладу. Крім того, кожному курсанту виділяється грошова допомога на придбання книг та навчальних матеріалів. Передбачено також іменні виплати за участь у різноманітних програмах, забезпечення житлом та харчуванням, компенсація транспортних витрат при виїзді до літніх таборів. Однак, у разі невиконання положень договору з курсанта стягується сума всіх отриманих ним виплат.

Військова підготовка на курсах ROTC у коледжах та університетах розрахована на заняття один раз на тиждень. Цього дня курсанти прибувають у військовій формі до навчального центру ROTC того виду збройних сил, якими організовані курси, та займаються під керівництвом досвідчених офіцерів та сержантів, які перебувають у штаті командування позавійськової підготовки⁴³.

Програма навчання на курсах ROTC за чотирирічний період передбачає два цикли: початкова загальна військова підготовка та поглиблена підвищена підготовка. Тривалість першого циклу - два роки. На нього приділяється близько 180 навчального часу. Заняття проводяться раз на тиждень по три-чотири години. У цей час студенти-курсанти молодшого курсу вивчають основи військової справи, історію та традиції видів збройних сил, різноманітні системи зброї, займаються фізичною підготовкою, працюють із топографічними картами та аерофотознімками, формують командирські навички. Наприкінці курсу початкової підготовки проводяться літні навчальні збори. Це перша зустріч курсантів із регулярними збройними силами. Протягом шести тижнів вони проходять інтенсивну підготовку у навчальних центрах та військах (на кораблях). У сухопутних військах основним навчальним підрозділом є навчальний батальйон курсів ROTC⁴⁴.

⁴³ Сокол Л. Н. Передовой мировой опыт военной подготовки в гражданских вузах: ROTC. *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*. 2018. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/peredovoy-mirovoy-opyt-voennoy-podgotovki-v-grazhdanskih-vuzah-rotc>.

⁴⁴ Baker J.P. Observations from an analysis of the US Army's Reserve Officer Training Corps leadership assessment and development course. *Leadership*. 2015. Vol.11. P.3-19

Другий цикл займає також два роки. При цьому на заняття приділяється 300 годин. Студенти-курсанти старшого курсу знайомляться із завданнями офіцерського корпусу, вивчають основні засади військового мистецтва, організацію, озброєння та призначення видів збройних сил, типів військ та служб, організацію, озброєння та тактику дії підрозділів, організацію систем управління, зв'язку та тилу, військове законодавство, права та обов'язки командирів молодшого ланки⁴⁵.

Після закінчення курсу військової підготовки курсанту надається перше військове звання «другий лейтенант», і він починає, як передбачено контрактом, військову службу⁴⁶. Так, близько половини випускників, які закінчили чотирирічний цикл навчання, стають офіцерами регулярних сухопутних військ, ВПС та ВМС. До структур військової розвідки часто відбираються найбільш підготовлені випускники провідних університетів країни – Гарвардського, Колумбійського, Єльського та Каліфорнійського, а також ряду спеціалізованих навчальних закладів - Кристо-математичного інституту, Інституту обчислювальної техніки та інформатики, Інституту міжнародних проблем тощо⁴⁷.

Студенти, які успішно закінчили курси ROTC і виявили бажання служити у регулярних військах, отримують лише загальну військову підготовку. Конкретну військову спеціальність вони набувають протягом кількох місяців на відповідних курсах у школах типів військ (сил) та служб, а також у військових навчальних центрах і лише після цього прямують у частині відповідного виду Збройних Сил⁴⁸.

⁴⁵ Lounsbery M.A.F. et al. JROTC as a substitute for PE: Really? *Research Quarterly for Exercise and Sport*. 2014. Vol.85. P.415.

⁴⁶ Lounsbery M.A.F. et al. JROTC as a substitute for PE: Really? *Research Quarterly for Exercise and Sport*. 2014. Vol.85. P.415.

⁴⁷ Сокол Л. Н. Передовой мировой опыт военной подготовки в гражданских вузах: ROTC. *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*. 2018. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/peredovoy-mirovoy-opyt-voennoy-podgotovki-v-grazhdanskih-vuzah-rotc>.

⁴⁸ Стрелецкий А. Система подготовки офицерских кадров в США. *Зарубежное военное обозрение*. 2006. № 12. Ч. 56-62.

Така складна система підготовки забезпечує професіоналізацію кадрів Збройних Сил, формує здатність офіцера служити Батьківщини, розуміння своєї ролі у захисті власної території та місії Збройних Сил.

Одна з ключових проблем військової освіти у США стосується проблеми утримання кваліфікованих випускників та підвищення якості людського капіталу Збройних Сил. Кожен випускник військового вузу чи програми ROTC повинен прослужити певну кількість років на дійсній військовій службі. Проте Міністерство оборони, враховуючи високі витрати на підготовку офіцерів, зацікавлене в тому, щоб офіцери продовжили свою кар'єру та після завершення цього терміну⁴⁹.

Американські фахівці визнають, що низький коефіцієнт утримання кадрів є серйозною проблемою⁵⁰. Однією з головних причин цього були обмежені можливості вибору кар'єрної траєкторії та можливості служби у найбільш привабливих та престижних підрозділах. Традиційно, розподіл випускників за родами військ здійснювався на основі рейтингування випускників за результатами навчання (тау звана система OML – order-of-meritlist). За такої системи вибір напрямків проходження служби виявлявся максимальним у найкращих випускників, а решті діставалося те, що не обрали найкращі.

З 2011 року як в USMA (зокрема, у Академії Вест-Пойнт або у Військово-морській академії США), так і в програмах ROTC був введений у дію новий механізм, який отримав назву «вибір в обмін на службу» (branch-for-service). Його зміст полягає у тому, щоб надати курсантам можливість вибрати кращий напрямок служби в обмін на зобов'язання прослужити кілька додаткових років. Система ґрунтується на конкурсному механізмі: курсанти роблять

⁴⁹ Sönmez T. Bidding for Army career specialties: Improving the ROTC branching mechanism. *Boston College Working Papers in Economics*, 2011.

⁵⁰ Sönmez T. Bidding for Army career specialties: Improving the ROTC branching mechanism. *Boston College Working Papers in Economics*, 2011.

«ставки» на цікаві для них напрями, що передбачають зобов'язання прослужити три роки додатково. При цьому частка місць, розподілених таким чином, становить 20% у USMA і 50% – у програмах ROTC⁵¹.

Перші результати програми показали, що у програмах ROTC ефективність цього механізму виявилася значно нижчою, ніж у USMA. Більш конкретно, нова система призвела до того, що значна частина досить кваліфікованих випускників, які займають позиції в OML між 20 і 50%, виявляються, по суті, позбавлені можливості вибору і тим самим мотивації до продовження служби. Тобто, для деяких найбільш популярних напрямків, таких як авіація, цим курсантам просто не залишалось вільних місць, незалежно від готовності служити більший термін⁵².

У пошуках оптимальної системи розподілу американські фахівці продовжують розробляти оптимізаційні моделі на основі ринкових механізмів, спрямованих на повніше задоволення інтересів курсантів та утримання кваліфікованих кадрів.

Інша важлива проблема стосується здатності програм у цивільних навчальних закладах забезпечити формування специфічних військово-професійних компетенцій⁵³.

Щодо професійної підготовки у конкретній галузі знань потенціал цивільних вищих навчальних закладах очевидний; проте апріорі можна припустити, що контекст навчання у військовій академії значно більшою мірою сприяє формуванню особливих психологічних та особистісних якостей, необхідних офіцеру.

В американській системі військової підготовки традиційно велика увага

⁵¹ Sönmez T. Bidding for Army career specialties: Improving the ROTC branching mechanism. *Boston College Working Papers in Economics*, 2011.

⁵² Sönmez T. Bidding for Army career specialties: Improving the ROTC branching mechanism. *Boston College Working Papers in Economics*, 2011.

⁵³ Thomas J.L., Dickson M.W., Bliese P.D. Values predicting leader performance in the U.S. Army Reserve Officer Training Corps Assessment Center: evidence for a personality-mediated model. *The Leadership Quarterly*. 2001. Vol.12. P.181-196.

приділяється формуванню лідерських якостей. З цією метою у військових вищих навчальних закладах діють спеціалізовані програми розвитку лідерських якостей⁵⁴. Аналогічні програми є обов'язковим елементом в інших формах військової підготовки, у тому числі ROTC. Успішне завершення програми розвитку лідерських якостей є обов'язковою умовою завершення навчання та присвоєння офіцерського звання⁵⁵.

Проведений аналіз дає підстави виокремити такі п'ять особливостей підготовки та розвитку кадрів Збройних Сил США.

Перша особливість витікає з того, що у США підготовка офіцерів для служб персоналу на тактичному рівні не здійснюється. У зв'язку з цим, для набуття відповідних професійних і фахових знань і вмінь відібраними кандидатами у збройних силах США запроваджена їх підготовка на курсах перепідготовки та підвищення кваліфікації при командно-штабних коледжах сухопутних військ, військово-повітряних і військово-морських сил, терміном від 3 до 5 місяців без отримання ступеня вищої освіти. Зокрема, для досягнення цілей у межах задоволення потреб кадрових органів Сухопутних військ збройних сил США функціонує Коледж підготовки штабних офіцерів із питань менеджменту «Army Management Staff College», який знаходиться поряд із Командно-штабним коледжем Сухопутних військ (Лівенворс, шт. Канзас) (Army Management Staff College (AMSC))⁵⁶.

Друга особливість полягає в регулярному навчанні на курсах підвищення кваліфікації та обов'язковості їх проходження під час кожного просування по щаблям військової або цивільної службової кар'єри. Протягом всієї військової та цивільної службової кар'єри, фахівці кадрових органів збройних сил США проходять професійні курси допідготовки та підвищення кваліфікації терміном

⁵⁴ U.S. Air Force ROTC: Schools & Majors. URL: <https://www.afrotc.com/scholarships/schools>.

⁵⁵ Там само.

⁵⁶ Яцино О. Особливості підвищення кваліфікації фахівців служб персоналу у збройних силах США. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2018. № 7 (81). С. 71-80.

від 5 до 10 місяців. Так, наприклад, офіцер служби персоналу зі штатно-посадовою категорією «капітан», після відповідного терміну служби (загальна вислуга 4–10 років), проходить курси підвищення кваліфікації по управлінню людськими ресурсами та може бути призначений на посаду служби персоналу дивізії зі штатно-посадовою категорією «майор» (загальна вислуга 11–16 років). Після чого офіцер може бути призначений до управління армійського корпусу зі штатно-посадовою категорією «підполковник» (загальна вислуга 17– 22 років), у подальшому – можливе призначення в об'єднані штаби НАТО на посади офіцера служби персоналу зі штатно-посадовою категорією «полковник» (загальна вислуга більше 22 років)⁵⁷.

Третя особливість: підготовка офіцерів генерал-ад'ютантської служби підрозділів управління кадровими ресурсами здійснюється у військових закладах освіти за суміжною військово-обліковою спеціальністю (наприклад, десант, розвідка тощо) та в такій послідовності: базовий курс підготовки офіцерів генерал-ад'ютантської служби; курси підвищення кваліфікації капітанів генерал-ад'ютантської служби; курси підготовки офіцерів командування та Генерального штабу (середній рівень освіти (ILE, IntermediateLevelEducation)) у командно-штабному коледжі; вищий військовий коледж (SSC, Senior Service College) . Для військовослужбовців, які займаються питаннями управління персоналу, існує два ключових навчальних курси до підготовки – базовий та ускладнений курси підготовки офіцерів кадрових органів («The Adjutant General's Basic Course» та «The Adjutant General's Advanced Course»). Початкове навчання фахівця людських ресурсів складається з двох блоків: 10 тижнів Основного бойового навчання та дев'яти тижнів Поглибленого індивідуального навчання з інструкціями на робочому місці щодо систем людських ресурсів. При цьому передбачено як теоретичну, так і

⁵⁷ Яцино О. Особливості підвищення кваліфікації фахівців служб персоналу у збройних силах США. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2018. № 7 (81). С. 71-80.

практичну підготовку. Додаткові блоки навчальних дисциплін можуть бути надані в залежності від виду посади, на яку призначають кандидата.

Четверта особливість полягає в типовості для всіх видів збройних сил США нормативно-правових документів, які використовуються у процесі організації навчально-тренувальних курсів і підвищення кваліфікації. Як приклад можна взяти Сухопутні війська збройних сил США. До основних документів, які визначають завдання в цій сфері, належать: а) Багатовидова публікація (інструкція) Голови об'єднаного комітету начальників штабів збройних сил США щодо кадрової політики у військах від 31.05. 2016 року⁵⁸; б) Концепція Сухопутних військ збройних сил США щодо використання людського ресурсу, яка опрацьована командуванням Сухопутних військ з питань доктрин та підготовки (від 25.05. 2014 року)⁵⁹; в) Концепція Сухопутних військ збройних сил США з питань використання офіцерського складу, опрацьована командуванням Сухопутних військ з питань доктрин та підготовки (від 19.12. 2012 року)⁶⁰; г) Інструкція Сухопутних військ збройних сил США щодо політики Сухопутних військ щодо професіоналізації та розвитку лідерських якостей у військовослужбовців (від 05.04. 2017 року)^{61,62,63}.

П'ята особливість, яка пов'язана з тим, що військове керівництво США проявляє постійну зацікавленість у самостійному підвищенні фахового рівня фахівцями служб персоналу і всіляко цьому сприяє. Зокрема, керівництвом активно заохочується навчання офіцерів у цивільних закладах вищої освіти,

⁵⁸ Joint Services Command and Staff College URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Joint_Services_Command_and_Staff_College.

⁵⁹ TRADOC Pamphlet 525-3-7 «The U.S. Army Human Dimension Concept» (2014). Department of the Army. Headquarters. United States Army. Training and Doctrine Command. Fort Eustis, Virginia 23604 2014. 39 p.

⁶⁰ TRADOC Pamphlet 525-3-0 «The U.S. Army Capstone Concept» (2012). Department of the Army. Headquarters. United States Army. Training and Doctrine Command. Fort Eustis, Virginia VA 23604-5763.

⁶¹ Там само.

⁶² TRADOC Pamphlet 525-3-7 «The U.S. Army Human Dimension Concept» (2014). Department of the Army. Headquarters. United States Army. Training and Doctrine Command. Fort Eustis, Virginia 23604 2014. 39 p.

⁶³ U.S. Air Force ROTC: Schools & Majors. URL: <https://www.afrotc.com/scholarships/schools>.

наприклад, за спеціальністю «управління персоналом»⁶⁴.

Загалом формат військової підготовки за допомогою ROTC демонструє здатність формування всіх ключових військово-професійних навичок, що пояснює високу частку випускників у структурі офіцерського корпусу США. Програми ROTC носять насичений характер і в дещо більшій мірі наближені до професійної військової освіти. Крім того, система ROTC має набагато масштабніший характер і відіграє важливішу роль у формуванні офіцерського корпусу Збройних Сил, особливо сухопутних військ. Крім того, в США діє гнучка освітня модель. Різноманітність програм підготовки, альтернативні кар'єрні можливості, а також велика кількість вищих навчальних закладах, що пропонують ROTC, забезпечують курсантам можливість вибору кар'єрної траєкторії та планування свого життя.

Високий ступінь незалежності коледжів та університетів від Міністерства оборони США, а також велика кількість програм ROTC у країні забезпечує конкуренцію як мінімум на трьох рівнях: між курсантами за найперспективніші кар'єрні траєкторії, між навчальними організаціями за талановитих курсантів та потоки фінансування, а також між різними інституціями військової підготовки за внесок у формування кадрового потенціалу Збройних Сил США. Сукупність цих чинників визначає вагомий внесок громадянської системи освіти у формуванні людського потенціалу Збройних Сил США.

У комплексі заходів, які проводять державне і військове керівництво США із підтримання необхідного рівня бойової готовності та боєздатності збройних сил, важлива роль належить морально-психологічній підготовці особового складу. Завдання морально-психологічної підготовки узгоджуються із завданнями збройних сил, та спрямовані на формування необхідних якостей в усіх категорій військовослужбовців. Кінцевим результатом цього процесу є

⁶⁴ Яцино О. Особливості підвищення кваліфікації фахівців служб персоналу у збройних силах США. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2018. № 7 (81). С. 71-80.

висока моральна та психологічна стійкість військовослужбовців, підрозділу, військової частини, збройних сил США в цілому⁶⁵.

Організаційно до складу апарату, який працює з особовим складом збройних сил США із питань морально-психологічної підготовки військовослужбовців до дій в бойових умовах, входять: служба зв'язків з громадськістю (близько 6 тис. осіб), яка включає три управління – організаційно-адміністративне, інформації та цензури. Основна функція служби із зв'язків з громадськістю полягає в тісній взаємодії з громадськими організаціями, приватним бізнесом, молоддю для створення позитивного ставлення до збройних сил і служби в них. Службу із зв'язків з громадськістю очолює помічник міністра оборони США, що безпосередньо керує засобами масової інформації збройних сил, йому підпорядковано спеціальне управління в апараті міністерства оборони; служба по роботі з особовим складом і тилу (понад 5 тис. осіб), до складу якої входять два управління за програмою “Розвиток можливостей” (з особовим складом і керівництвом), її завданням є ідеологічне виховання особового складу під час спеціальних занять; військово-юридична служба, яка відповідає за дотримання прав і гарантій військовослужбовців, їх соціально-правового статусу як обов'язкової умови служби у збройних силах США; служба військових священників (3,5 тис. священників та їх помічників) зі числа спеціально підготовлених солдат та сержантів⁶⁶.

У статуті AR 600-5 “Стандарти поведінки” наведено комплекс традицій, які визначають морально-етичні і психологічні аспекти поведінки військовослужбовців і виконання ними поставлених завдань:

служба суспільству – військовослужбовець є “слугою суспільства” у мирний час постійно готується до захисту держави, а в ході війни безпосередньо

⁶⁵ Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України: Підручник: у 2 ч. Ч.1. / колектив авторів; за заг. ред.. В. В. Стасюка. К.: НУОУ, 2012. С.79.

⁶⁶ Там само. – С.137-138.

бере участь у бойових діях;

виконання поставлених завдань – першочергова вимога до військовослужбовця;

управління (командування) – офіцери повинні вміти планувати, ставити завдання, етично будувати відносини з підлеглими, бути стабілізуючою частиною військового колективу;

вірність (лояльність) – відданість військовослужбовців від президента і командира до новобранця;

дисциплінованість – заснована на принципі єдиної дисципліни для всіх категорій військовослужбовців незалежно від військового звання та посади;

готовність – відображає постійну наявність у військовослужбовців однієї із найвищих рис – бути завжди готовим до виконання бойових завдань, а також різкої зміни обстановки, обов'язків і завдань;

взаємодія і взаємодопомога – мистецтво спільної роботи (діяльності) військовослужбовців, необхідне для досягнення загальної мети;

постійне підтримання іміджу порядної людини – дотримання коректності, ввічливості під час спілкування, недопущення вульгарності та грубості;

політичне неутручання – збройні сили США виконують військове забезпечення національної політики незалежно від перебування при владі певної політичної партії, особистих поглядів та інтересів⁶⁷.

Ці традиції систематично і масово закріплюються у свідомості військовослужбовців через службу по роботі з особовим складом, зв'язків з громадськістю, військово-юридичну службу та військових священників.

Провідне місце в системі організації соціальної роботи в армії США належить “корпусу головних сержантів”, які виконують одну з найскладніших функцій соціальної роботи – соціально захищають інтереси солдатів і сержантів,

⁶⁷ Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України: Підручник: у 2 ч. Ч.1. / колектив авторів; за заг. ред.. В. В. Стасюка. К.: НУОУ, 2012. С.139.

відстоюють на усіх рівнях їхні права, одночасно проводячи виховну роботу із формування ревного ставлення до виконання службових обов'язків. Позитивної мотивації військовослужбовців збройних сил США до військової служби досягають переважно умінням застосовувати матеріальні стимули, наданням військовослужбовцям та членам їхніх сімей різноманітних пільг (безкоштовного медичного обслуговування, можливості отримати вищу освіту за рахунок військового відомства тощо).

Традиційно психологічна підготовка у збройних силах США має забезпечувати психологічну стійкість особового складу до зовнішніх подразників. Її проводять комплексно, інтенсивно та безперервно в умовах повсякденної діяльності, на навчаннях і в ході ведення бойових дій. Основу психологічної підготовки складають програми реалістичної підготовки, що є не тільки жорсткими, а й небезпечними та пов'язані з ризиком для життя військовослужбовців. Вважаючи принцип реалізму в навчанні військ найбільш перспективним з точки зору підвищення емоційно-вольової стійкості особового складу та запобігання психогенним втратам під час бойових дій, військове командування збройних сил США посилено готує військовослужбовців до дій у реальній бойовій обстановці⁶⁸.

За оцінками американських експертів, однією із основних складових системи морально-психологічного впливу у збройних силах США є релігійна підтримка, спрямована на духовну, етичну та моральну підтримку військовослужбовців і працівників збройних сил. Релігійна підтримка здійснюється через розвинуту систему військових священників, так званий "Корпус (Службу) капеланів" ("Chaplain Corps"/"Chaplain Service"). Апарат військових капеланів організовує проведення релігійних обрядів, занять у недільних церковних школах та гуртках, забезпечення особового складу

⁶⁸ Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України: Підручник: у 2 ч. Ч.1. / колектив авторів; за заг. ред.. В. В. Стасюка. К.: НУОУ, 2012. С.141.

релігійною літературою, організацією виступів на теми релігії та моралі. Обов'язками військових капеланів є консультивання командного складу з питань релігії, участь у плануванні та проведенні заходів з релігійної пропаганди у військах⁶⁹.

Таким чином, у збройних силах США існує чітка система структур морально-психологічного впливу та релігійної підтримки особового складу, яка включає службу по роботі з особовим складом, зв'язків із громадськістю, військово-юридичну службу та військових священників, які діють самостійно, проте – виключно узгоджено, гнучко та ефективно.

Проведений аналіз розвитку кадрового потенціалу збройних сил США дає підстави зазначити наступне. По-перше, в США формування збройних сил здійснюється лише на добровільній основі, що впливає на мотивацію кадрів та їх свідомий вибір даної професії. По-друге, навчання кадрів збройних сил є складною системою, яка пов'язана із матеріальним забезпеченням та самостійним вибором військової кар'єри. По-третє, комплектування збройних сил високопрофесійними фахівцями та особливо офіцерськими кадрами є одним із ключових завдань розвитку держави. По-четверте, існує конкуренція між військовими навчальними закладами та цивільними навчальними закладами, які здійснюють підготовку майбутнього кадрового потенціалу збройних сил США. Вищу військову підготовку офіцери всіх органів управління збройних сил США отримують у коледжі виду збройних сил або об'єднаних військово-навчальних закладах. Водночас, військове навчання у цивільних вузах розглядається не тільки як доповнення, а як альтернатива військовим академіям, протипага елітарній військовій освіті, що створює військову аристократію. По-п'яте, основна умова кар'єрного просування військовослужбовців є професійність та отримання відповідної освіти та важливих для служби

⁶⁹ Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України: Підручник: у 2 ч. Ч.1. / колектив авторів; за заг. ред.. В. В. Стасюка. К.: НУОУ, 2012. С.145.

навичок та вмінь. По-сьоме, студенти, які мають бажання будувати військову кар'єру мають певні соціальне забезпечення, зокрема студенти забезпечуються щомісячною стипендією, розмір якої визначається командуванням позавійськової підготовки виду збройних сил для навчального закладу. Водночас, студенти, які вступають на військові курси, підписують контракт, за яким зобов'язуються прослужити певний термін у резерві або регулярних збройних силах США. По-восьме, програма навчання на курсах ROTC за чотирирічний період передбачає два цикли: початкова загальна військова підготовка та поглиблена підвищена підготовка. По-дев'яте, в американській системі військової підготовки традиційно велика увага приділяється формуванню лідерських якостей. З цією метою у військових вищих навчальних закладах діють спеціалізовані програми розвитку лідерських якостей. По-десяте, військовослужбовці постійно підвищують власну кваліфікацію через проходження відповідних курсів або по місту служби. По-одинадцяте, важлива роль у розвитку кадрів збройних сил США належить морально-психологічній підготовці, яке передбачає зокрема: усвідомлення важливості ролі збройних сил у системі забезпечення національної безпеки своєї держави, патріотичне виховання, службу суспільству, вірність та лояльність, відданість справі, дисциплінованість, бути завжди готовим до виконання бойових завдань, взаємодія і взаємодопомога, постійне підтримання іміджу порядної людини, політичне неутручання. По-дванадцяте, важлива роль у діяльності збройних сил належить соціальному та матеріальному забезпеченню військовослужбовців та членів їх сімей. По-тринадцяте, релігійна підтримка військовослужбовців.

2.2 Ізраїльський досвід ефективного формування кадрового потенціалу Збройних Сил

Армія оборони Ізраїлю (ЦАХАЛ) була створена в 1948 році через два

тижні після створення держави Ізраїль. На сьогоднішній день Армія оборони Ізраїлю вважається однією із найбоєздатніших армій світу, адже зважаючи на терористичну загрозу з боку Палестини і військову загрозу з боку сусідніх арабських держав більшість бойових частин армії знаходиться в повній бойовій готовності. Окрім цього Армія оборони Ізраїлю орієнтується на власні сили і економічні можливості держави Ізраїль намагається переважати армії сусідніх держав в технологіях, якості військової техніки та вишколі військових⁷⁰.

Військові успіхи Ізраїлю багато в чому пояснюються його ефективною мобілізаційною та резервістською системою. Після закінчення дійсної військової служби за контрактом або за призовом всі чоловіки і жінки зараховуються в резерв. Резервісти призиваються на військову службу строком один місяць щороку⁷¹.

У Ізраїлі існує початкова військова підготовка ізраїльської молоді. У країні є молодіжна напіввійськова організація «Гадна», або «Корпус молоді», що підтримується національним урядом, метою якої є підготовка 14-18- річних підлітків до військової та державної служби. Вона була створена в 1948 році з ініціативи першого глави кабінету та за сумісництвом міністра оборони Ізраїлю Давида Бен-Гуріона. Його зауваження про те, що «Гадна» – це більше, ніж підготовка до служби у силах оборони Ізраїлю», стала девізом для членів молодіжної організації. Участь у діяльності цієї організації допомагає молодим людям не лише підготуватися до військової служби, а й загалом краще зрозуміти рівень своєї відповідальності перед суспільством. Наприклад, крім основ військової справи ізраїльські юнаки та дівчата докладно вивчають основні засади державного будівництва⁷².

⁷⁰ Гбур З. В. Принципи роботи армії оборони Ізраїлю та їх імплементація в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 7. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/7_2021/3.pdf.

⁷¹ Карлов А. Особенности комплектования ВС Израиля и Великобритании. *Зарубежное военное обозрение*. 2003. № 12. URL: <http://militaryarticle.ru/zarubezhnoe-voennoe-obozenie/2003-zvo/7066-osobennosti-komplektovaniya-vs-izrailja-i>.

⁷² Там само.

Усвідомлення важливості військової служби залишається, мабуть, єдиним пунктом, за яким досягнуто згоду в ізраїльському суспільстві.

На початку кожного місяця у всіх громадських місцях з'являються величезні плакати з інформацією про те, що всі молоді люди, яким незабаром виповниться 17 років, мають прибути до одного з п'яти рекрутських (призовних) центрів для реєстрації. Ці ж оголошення дублюються й у газетах. Реєстрація є обов'язковою для всіх громадян Ізраїлю, а також для осіб, які постійно проживають на його території. Для тих, хто прибув у країну віком від 18 років, передбачено військову службу з укороченим терміном.

Слід зазначити, що раніше неєврейська частина населення в ЦАХАЛ не призивалась. Проте починаючи з 1957 року служба у силах оборони Ізраїлю стала обов'язковою для чоловічої частини цих громад. Крім того, щорічно деяка кількість арабів-бедуїнів та арабів-християн приймається на службу за контрактом. Палестинців, які мешкають в Ізраїлі, в армію не беруть з міркувань безпеки. За оцінками експертів, призовна система охоплює практично все чоловіче населення Ізраїлю (до 92 %) та майже 60 % жінок. Враховуючи велику кількість резервістів, можна сказати, що в більшості ізраїльських сімей хтось із членів завжди перебуває на військовій службі⁷³.

Призовник, який прибув на призовний пункт, повинен мати при собі такі документи: документ, що засвідчує особу (це може бути посвідчення особи, закордонний паспорт (даркон), водійське посвідчення), заповнену і підписану сімейним лікарем анкету із зазначенням перенесених хвороб, госпіталізацій і поставлених діагнозів, відомості про батьків, які включають імена, роки народжень, номери посвідчень особи, телефони і адреси електронної пошти. Процес проходження численних етапів призову починається з отримання на призовному пункті магнітної картки, яка необхідна протягом всіх призовних етапів. На кожному етапі ця картка реєструється в комп'ютері, і дається вказівка

⁷³ Шульман А. ЦАХАЛ – Армия Оборны Израиля. URL: <https://shaon.livejournal.com/45302.html>.

на перехід до наступного етапу. Зазвичай першим етапом на маршруті призовника є перевірка достовірності даних. Це свого роду інтерв'ю, на якому призовник повідомляє масу інформації про себе та своїх близьких. Тут, зокрема, він проходить тест на читання, письмо і розмову на івриті. Інтерв'юер на основі отриманої від призовника інформації ставить оцінку перспектив кар'єрного росту призовника, що впливає на інтегральну оцінку КАБА⁷⁴.

Далі призовнику треба буде пройти психотехнічні тести, які суттєво впливають на інтегральну оцінку КАБА. Ці тести здаються тільки один раз і виправити отриману оцінку потім вкрай складно. Саме за підсумками психотехнічних тестів багато в чому вирішується питання про направлення призовника в престижні війська і підрозділи. Проходять вони, як правило, на комп'ютері і тривають три години⁷⁵.

Тести, серед іншого, включають перевірку рівня фізичної підготовки рекрута, стану його психіки та інтелектуального потенціалу і багато інших перевірок. У разі направлення у війська, де необхідним є отримання допуску до таємниці, на рекрута чекають також зустрічі з представниками Польової служби безпеки (військової контррозвідки)⁷⁶.

Призовники-чоловіки служать, як правило, три роки, жінки – 21 місяць. Однак і тут є деякі винятки. По-перше, військовослужбовці підрозділів спецназу, плавскладу, пілоти, деякі фахівці-розвідники служать чотири, п'ять і більше років. По-друге, якщо військовослужбовцю-чоловікові під час служби на заклик буде присвоєно офіцерське звання, він зобов'язаний прослужити ще один рік. Жінка-призовник може стати офіцером, лише якщо до звільнення з дійсної військової служби в неї залишилося не менше року. По-третє, термін служби

⁷⁴ Флурі Ф., Бадрак В. Сучасний досвід призову на строкову службу та формування військового резерву. Женева – Київ, 2017. URL: https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Research-Project-on-Reserve-System-Practices_ukr.pdf

⁷⁵ Там само.

⁷⁶ Там само.

продовжується і для осіб, які вирішили взяти участь у програмі підготовки резерву. Ця програма призначена для студентів вищих навчальних закладів, які після закінчення навчання зобов'язані будуть служити за обраною військово-обліковою спеціальністю протягом двох років, довівши таким чином загальну тривалість своєї дійсної військової служби до п'яти років⁷⁷.

Попередній відбір для кожного призовника проводиться у два етапи. Перший - до виконання рекруту 17 років, другий - в 17,5 років. Під час відвідування призовних центрів рекрути проходять медичне, психологічне та інші види обстеження. Остаточний відбір відбувається на призовному пункті першого дня служби призовника, якому на той час має виповнитися 18 років. Призов ґрунтується на результатах попереднього відбору та наявних в армії вакантних посадах. Надалі у початковий період служби за новобранцем продовжується спостереження з метою вивчення можливості його відбору на спеціальні курси, призначення на посади молодшого командира або для офіцерської підготовки. У перший же день рекруту вручається його особиста зброя, з якою не повинен розлучатися ні вдень, ні вночі. За залишення особистої зброї солдат може бути відданий військовому суду⁷⁸.

Жінки звільняються від військової служби з таких причин: дотримання релігійного способу життя; заміжжя (старше 20 років, що вийшли заміж на момент призову); вагітність; народження дитини. Від призову є звільненими юнаки і дівчата, визнані непридатними до військової служби за станом здоров'я, і нові репатріанти, які прибули в країну у віці 26 років. Крім того, молоді люди, які навчаються в єврейських релігійних школах, отримують відстрочку на час навчання, яка може тривати все життя. Дівчата, які отримали звільнення від строкової військової служби з релігійних мотивів, можуть

⁷⁷ Карлов А. Особенности комплектования ВС Израиля и Великобритании. *Зарубежное военное обозрение*. 2003. № 12. URL: <http://militaryarticle.ru/zarubezhnoe-voennoe-obozenie/2003-zvo/7066-osobennosti-komplektovaniya-vs-izrailja-i>.

⁷⁸ Степанченко А. Армия обороны Израиля как модель для создания новых ВС Украины. URL: <https://inforesist.org/armiya-oborony-izrailya-kak-model-dlya-sozdaniya-novykh-vs-ukrainy/>.

добровільно вступити на альтернативну цивільну службу (шерут леумі), де вони виконують різну суспільно корисну роботу: доглядають за дітьми та інвалідами, працюють в лікарнях і благодійних установах тощо. За існуючими законами юнаки також можуть призиватися на альтернативну службу, але на практиці це зробити досить важко⁷⁹.

Особлива увага приділяється бойовому формуванню підрозділів і з цією метою проводяться курси тривалістю до п'яти місяців. У ході реалізації цих програм військовослужбовці виконують бойові стрільби у складі підрозділу, причому значну частину часу новобранці знаходяться в полі, де з ними проводяться інтенсивні заняття.

Основний етап підготовки проводиться у відділенні під командуванням, як правило, капрала, що служить за призовом. Передбачається, що всі проблеми мають вирішуватись на рівні відділення або взводу, а солдати одного призову постійно перебувають разом, навіть під час коротких звільнень. Новобранці мають разом починати та закінчувати польові завдання. Це означає, що сильні зобов'язані допомагати слабким і в жодному разі не кидати їх. Початкова підготовка також допомагає солдатам долати бойові стреси. Так, тимчасові нормативи для виконання завдань постійно посилюються, довжина марш-кидків збільшується, час на сон скорочується. Проте початкова підготовка не обмежується фізичними вправами⁸⁰.

У разі загальної мобілізації ЦАХАЛ в лічені години перетворюється з армії мирного часу, в якій проходить службу близько 200 тис. військовослужбовців, в одну з найбільш боєздатних армій світу, в якій до 800 тис. добре навчених бійців і командирів готові до виконання бойових завдань⁸¹.

⁷⁹ Флурі Ф., Бадрак В. Сучасний досвід призову на строкову службу та формування військового резерву. Женева – Київ, 2017. URL: https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Research-Project-on-Reserve-System-Practices_ukr.pdf

⁸⁰ Савинець О. Ю. Іноземний досвід комплектування збройних сил. *Науковий вісник Ужгородського Національного університету: серія: Право*. 2018. Т. 2. Вип. 51. С. 35-36.

⁸¹ Шульман А. Призыв - как становятся солдатами ЦАХАЛа. URL: <http://shaon.livejournal.com/148482.html>

Варто звернути увагу на те, що ізраїльська армія налічує порівняно невелике число кадрових військовослужбовців і складається переважно з військовослужбовців строкової служби та резерву. З цієї причини ізраїльські збройні сили, на відміну від більшості інших армій, не утворюють замкнену професійну корпорацію, а в повному розумінні слова є загальнонаціональною армією. Наслідком цього є зацікавленість Армії оборони Ізраїлю в підвищенні професійного і загальноосвітнього рівня населення країни. Варто зазначити, що відстрочка від призову в ізраїльську армію може бути надана тільки особливо успішним студентам вищих навчальних закладів. Від несення військової повинності звільняються (або служать менший термін) також учні релігійних шкіл, які повністю присвятили себе релігійним заняттям, а також дівчата з релігійних сімей (за бажанням)⁸².

Місцева влада надає певні знижки у сплаті муніципальних податків солдатам, які перебувають на строковій військовій службі. Солдатам, які перебувають на строковій військовій службі, надаються знижки на міжміських автобусних рейсах, в музеях і інших культурних установах (для цього слід пред'явити солдатську книжку).

Солдат строкової служби може отримати статус солдата-одинака, одруженого солдата або солдата-репатріанта і користуватися відповідними пільгами⁸³.

Департамент професійної підготовки Міністерства економіки пропонує демобілізованим солдатам, які бажають отримати спеціальність, ряд професійних курсів у таких сферах, як будівництво, комп'ютери, адміністративне управління тощо⁸⁴.

Важливим принципом роботи Армії оборони Ізраїлю, який забезпечує

⁸² Гацко М. Способы комплектования военнослужащими вооружённых сил иностранных государств. *Зарубежное военное обозрение*. 2009. № 1. С. 28–31.

⁸³ Шульман А. ЦАХАЛ – Армия Обороны Израиля. URL: <https://shaon.livejournal.com/45302.html>.

⁸⁴ Служба в армии. 11-е издание. Израиль: Министерство алии и абсорбции. 2016. С.68

високий рівень її боєздатності та заслуговує на увагу з точки зору імплементації в Україні є принцип автоматизованого і логістичного забезпечення діяльності армії. Автоматизоване тилове і логістичне забезпечення Армії оборони Ізраїлю засновано на електронній системі контролю за матеріальними потоками «TAV», яка дозволяє отримувати повну оперативну інформацію з високим ступенем точності про всі матеріальні ресурси, що використовуються для забезпечення військових споживачів: маршрут їхнього руху, час проходження контрольних точок, терміни прибуття в місце призначення, а також інші контрольні та часові параметри. Кожен елемент матеріальних ресурсів містить електронну карту. На маршрутах руху матеріальних потоків встановлюються ворота електронного контролю, при проходженні яких автоматично зчитується інформація з електронних карт колон і конвоїв. Потім інформація по телекомунікаційних каналах передається в центри контролю різних рівнів для прийняття оперативних рішень. Ще одним прикладом використання сучасних технологій є використання мікрочіпів RFID для безконтактної радіочастотної ідентифікації військових вантажів. Перевага використання мікрочіпів RFID полягають у відсутності необхідності прямої видимості, великій відстані читання; великому обсязі зберігання даних, підтримки читання декількох міток, зчитуванні даних мітки при будь-якому її розташуванні, стійкості до впливу навколишнього середовища, багатоцільовий використанні, високий ступінь безпеки⁸⁵.

Поряд з принципами забезпечення поточного функціонування Армії оборони Ізраїлю досить важливими принципами, які впливають на рівень боєздатності армії є принципи максимального військово-патріотичного вишколу строковиків, кадрових офіцерів та резервістів, а також принцип підготовки

⁸⁵ Мітронов І. Модернізація матеріально-технічне забезпечення військ в умовах сучасної (гібридної) війни. URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:szU5rFjApqsJ:novilidery.com/sites/default/files/2018>.

військових до проведення антитерористичних операцій в міській місцевості⁸⁶.

Для реалізації цих принципів на практиці необхідними є великі фінансові ресурси для створення необхідної тренувальної матеріально-технічної бази армії в цілому. Тренувальна матеріально-технічна база Армії оборони Ізраїлю має велику кількість різноманітних тренажерів для підготовки танкістів, артилеристів, льотчиків, піхотинців, які дають змогу підготувати військовослужбовця до використання реальної військової техніки в начальних і бойових цілях. Наприклад, бойовий льотчик Армії оборони Ізраїлю здійснює перші бойові вильоти тільки після п'яти років навчання, при цьому тренувальні польоти налічують 300 годин на рік. Перед тренувальними вильотами льотчики тренуються на спеціальних тренажерах⁸⁷.

Враховуючи обмежений військовий бюджет України використання тренажерів для підготовки військовослужбовців могло б стати ефективним рішенням підвищення боєздатності армії. Безумовно, тренажери не можуть передати реальної обстановки ведення бою, але формують всі необхідні навички щодо цілевказання, наведення, стрільби тощо. В такому випадку солдат чи офіцер затратить менше часу на використання реальної військової техніки в навчальних і бойових цілях⁸⁸.

Окрім цього вишкіл військовослужбовців Армії оборони Ізраїлю ґрунтується на щомісячних військових навчаннях з бойовими стрільбами з різних видів техніки, а також вильотами авіації. Однак для таких заходів, знову ж таки, потрібен необхідний рівень фінансового забезпечення армії, якого в Україні на жаль немає. Тому впровадження новітніх технологій в систему тренування солдат за допомогою тренажерів, сьогодні видається необхідним

⁸⁶ Мітронов І. Модернізація матеріально-технічне забезпечення військ в умовах сучасної (гібридної) війни. URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:szU5rFjApqsJ:novilidery.com/sites/default/files/2018>.

⁸⁷ Савинець О. Ю. Іноземний досвід комплектування збройних сил. *Науковий вісник Ужгородського Національного університету* : серія: *Право*. 2018. Т. 2. Вип. 51. С. 34-38

⁸⁸ Гбур З. В. Принципи роботи армії оборони Ізраїлю та їх імплементація в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 7. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7_2021/3.pdf.

кроком для підготовки висококваліфікованих воїнів, але це не означає, що реальні військові навчання потрібно відтермінувати чи взагалі скасовувати⁸⁹.

Принцип підготовки військових до антитерористичних операцій також є дуже важливим для України, адже Збройні сили у 2014-2016 роках відіграли головну роль у війні на Донбасі, тому в цьому контексті важливим є проведення спільних навчань з ізраїльськими військовими, адже враховуючи історію військових конфліктів та боротьби з тероризмом саме досвід Ізраїлю найкраще підходить Україні.

На сьогодні проблема збереження фізичного і психічного здоров'я, працездатності осіб, що беруть участь у військових конфліктах, є дуже актуальною. Участь у бойових діях практично завжди викликає стресову реакцію організму, яка без відповідної своєчасної кваліфікованої допомоги може привести до небажаних наслідків як для самого військовослужбовця, так і для суспільства в цілому.

Введення штатної одиниці військового психолога у військово- медичний корпус ізраїльської армії відбулося на підставі детального аналізу досвіду ведення бойових дій в різних країнах. Дослідження показали, що як серед військовослужбовців, так і серед демобілізованих відзначалися масові випадки суїциду, причому частіше – після демобілізації, аніж під час активних бойових дій⁹⁰.

Оскільки Ізраїль постійно знаходиться у стані війни, необхідність створення армійської системи охорони психічного здоров'я не підлягала сумніву. При цьому було поставлено завдання створити таку систему, при якій військовослужбовець зміг би отримати психологічну допомогу на всіх етапах несення служби, а також після демобілізації. За основу були взяті напрацювання американських військових психологів. Крім того, фахівці Армії Оборони Ізраїлю

⁸⁹ Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України підручник : у 2 ч. Ч. 1. вид. 2-е, перероб. зі змін. та допов. / Н. А. Агаєв, В. Г. Дикун, В. С. Чорний та ін.; за заг. ред. В. В. Стасюка. 2020. 754 с.

⁹⁰ Там само

врахували досвід інших країн, розробивши військово-медичну стратегію з урахуванням етнічних, лінгвістичних і культурологічних особливостей військовослужбовців⁹¹.

Успіх роботи служби охорони психічного здоров'я Армії Оборони Ізраїлю оцінюється за наступними критеріями: кількість людей, яким згодом знадобилася госпіталізація внаслідок прояву гострих форм психіатричної патології; кількість суїцидів; кількість девіантних дій, викликаних тією або іншою формою психічних відхилень⁹².

Основою роботи ізраїльських психологів є вербальне обстеження усіх військовослужбовців – як тих, що працюють (служать) в армії на постійній основі, так і резервістів, з подальшою розробкою рекомендацій (психотерапія у спеціальних центрах, різні форми відпочинку, групові заняття). Ця методика визнана найякіснішим методом обстеження, що знижує вищеперелічені показники практично до нуля⁹³.

Система психологічної підтримки включає поточну психологічну допомогу з метою формування і підтримки стійкості особового складу, психологічну підготовку військовослужбовців до виконання бойових завдань, а також допомогу військовослужбовцям і членам їх сімей, що піддалися дії екстремальних чинників службово-бойової діяльності. З цією метою розроблена система контролю і профілактики, проводяться семінари і групові заняття, використовуються особово-орієнтовані методики. Велику роль приділяють навчанню командирів ургентній діагностиці і основам надання психологічної допомоги. Оскільки саме командири щодня перебувають безпосередньо біля військовослужбовців, для них розроблені навчальні програми, під час яких вони отримують необхідні знання і можуть своєчасно рекомендувати

⁹¹ Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України підручник : у 2 ч. Ч. 1. вид. 2-е, перероб. зі змін. та допов. / Н. А. Агаєв, В. Г. Дикун, В. С. Чорний та ін.; за заг. ред. В. В. Стасюка. 2020. 754 с.

⁹² Там само.

⁹³ Там само.

військовослужбовцеві звернутися до психолога. Подібну підготовку проходять і військовослужбовці інших рангів⁹⁴.

Існує психологічна підготовка до ведення бойових дій. Психологічна підготовка військовослужбовців до ведення бойових дій включає два основні аспекти такої роботи: поведінка військовослужбовців до і в ході бойових дій. Вона частково виконується командирами, які повинні навчити підлеглих візуальній діагностиці основних психологічних проблем з наступною евакуацією або захистом проблемного бійця на полі бою і уміти самому її виконувати. При цьому величезна увага приділяється підготовці командирів до дії бойового шоку, зброї, до бойового зіткнення тощо. У вигляді ролевих ігор опрацьовуються різні ситуації, багато уваги приділяється візуальним і аудіальним елементам бойового шоку і бойовим травмам. Аналогічні знання (на рівні обов'язкових до заучування і автоматичного відпрацювання алгоритмів дій) отримують і самі військовослужбовці, щоб мати можливість надати допомогу товаришеві по службі⁹⁵.

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що кадри збройних сил Ізраїлю формуються з урахуванням національної ментальності та сучасних етапів формування боєздатності армії. По-перше, у Ізраїлі існують молодіжні організації, які здійснюють початкову військову підготовку ізраїльської молоді. У зазначених організаціях вчать основам армійської підготовки, здійснюють організацію заміських таборів, реалізують суспільно корисні роботи, різні курси у школах, молодіжних клубах, кібуцах, спеціальні курси для нових емігрантів тощо. По-друге, армія в Ізраїлі формується за обов'язковим принципом, тобто існує призов. По-третє, призовники проходять ретельний відбір, який включає: інтерв'ю, на якому призовник повідомляє інформації про себе та своїх близьких; тестування на читання, письмо і розмову на івриті; психотехнічні

⁹⁴ Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України підручник : у 2 ч. Ч. 1. вид. 2-е, перероб. зі змін. та допов. / Н. А. Агаєв, В. Г. Дикун, В. С. Чорний та ін.; за заг. ред. В. В. Стасюка. 2020. 754 с.

⁹⁵ Там само.

тести, які впливають на інтегральну оцінку майбутньої кар'єри призовника; тести на перевірку рівня фізичної підготовки рекрута, стану його психіки та інтелектуального потенціалу і багато інших перевірок. Таким чином, складається КАБА – оцінка особистісних якостей призовника та його інтелекту. По-четверте, особлива увага приділяється бойовому формуванню підрозділів і з цією метою проводяться курси тривалістю до п'яти місяців. По-шосте, існує складна система підготовки кадрів збройних сил. Основний етап підготовки проводиться у відділенні під командуванням, як правило, капрала, що служить за призовом. Тренувальна матеріально-технічна база Армії оборони Ізраїлю має велику кількість різноманітних тренажерів для підготовки танкістів, артилеристів, льотчиків, піхотинців, які дають змогу підготувати військовослужбовця до використання реальної військової техніки в начальних і бойових цілях. По-сьоме, кар'єрне зростання кадрів збройних сил залежить від якості боєздатності, які виявив військовослужбовець у ході служби, а також опанування командними навичками. Так, кожен бажаючий стати офіцером спочатку зобов'язаний прослужити досить значний час солдатом, і потім він може бути відібраний для навчання у військовому училищі. Після закінчення училища офіцер направляється в ту частину, де він починав свою солдатську кар'єру. У подальшому він може залишати «рідну» частину для подальшого навчання або при призначенні на штабні посади, але щоразу повертатиметься туди. По-восьме, з метою розвитку кадрів збройних сил Ізраїлю існує ефективна система мотивація, яка включає соціальні пільги, отримання щомісячної допомоги, грошову допомогу на оренду квартири і оплату комунальних послуг, подарункові талони до свят; щомісячні талони на придбання продуктів харчування; допомога у завершенні середньої освіти та підготовки до іспитів на атестат зрілості; ночівля у перші часи після демобілізації і консультації з питань житла; сприяння у пошуках роботи; одноразова позика на різні цілі: оренду й купівлю житла, медичне лікування, освіту, відкриття бізнесу тощо та

ін. По- дев'яте, основним принципом роботи Армії оборони Ізраїлю є принцип автоматизованого і логістичного забезпечення діяльності армії. Для реалізації цих принципів на практиці необхідними є великі фінансові ресурси для створення необхідної тренувальної матеріально-технічної бази армії в цілому. По-десяте, проблема збереження фізичного і психічного здоров'я, працездатності осіб, що беруть участь у військових конфліктах, є дуже актуальною для Ізраїлю. Введення штатної одиниці військового психолога у військово-медичний корпус ізраїльської армії відбулося на підставі детального аналізу досвіду ведення бойових дій в різних країнах.

У цілому можна зробити висновок, що ефективність ізраїльської системи призову базується на трьох елементах: цілеспрямована державна політика, ефективна репресивна система щодо дезертирів і тих, хто ухиляється від служби, та матеріальне стимулювання громадян, які служать у збройних силах.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1 Інноваційні механізми формування кадрового потенціалу Збройних Сил України

Інноваційний аспект розвитку військової справи дуже далекий від багатьох фантастичних припущень щодо перспективних військових конфліктах і, як показує практика військових кампаній першого та другого десятиліть ХХІ ст., майже не торкається вихідної природи війни, зате системно змінює методологію військових дій. Інноваційним можна вважати зміну простору військових дій, який не тільки стає тривимірним і комплексним (сухопутним, морським, підводним, повітряно-космічним), але й отримує нові виміри, наприклад інформаційний (кібер-) простір, область суспільної свідомості.

Інноваційні вимоги, безумовно, висуваються до системи управління військами і військовими діями, для яких фактором розвитку поруч із інформатизацією простору, є трансформація театру військових дій.

Технологічні інновації у військовій справі, безумовно, є дієвим фактором розвитку, але тільки в тому випадку, коли вони знаходять відображення у доктринах та концепціях, де якраз і проявляється філософія сучасної військової справи.

Одним з основних етапів розвитку військовослужбовців є освіта і саме впровадження інноваційних форм навчання – є основою забезпечення професіоналізації кадрового потенціалу Збройних Сил України.

Нинішнє становище військової педагогіки країн НАТО переважно характеризується відсутністю загальної методології з питань викладання, а

також навчання військовослужбовців. В основі концепції викладання у військових навчальних закладах Сполучених Штатів Америки, Німеччини, Великобританії, Франції та ін., застосовуються різні психологічні та педагогічні концепції. Основне завдання викладання полягає у тому, щоб сформувати особистість військовослужбовця як патріота власної держави, а також спеціаліста високого рівня в різних сферах, який готовий самостійно навчатися та прагнути самовдосконалення.

З-поміж ключових вимог, що пред'являються до офіцерських кадрів, істотну роль становлять: здатність застосовувати інноваційні способи викладання, вміння формувати згуртовані колективи, грамотно будувати відносини з підлеглими, але також мотивувати підлеглих своїм власним прикладом, стати для них людиною, якій можна довіряти, радитися і ставити питання при спірних ситуаціях.

У США створено систему професійної військової освіти, поєднану з професійною підготовкою. У більшості країн – членів НАТО переважає професійна військова підготовка, а не військова освіта, що зумовлюється малою чисельністю збройних сил і невеликим державним замовленням. Однак спостерігається тенденція до впровадження магістерських програм на оперативному рівні (Балтійський оборонний коледж, Коледж НАТО в Римі), що свідчить про розуміння необхідності поглиблення навченості та освіченості офіцерських кадрів, починаючи з бригадної ланки. Системи військової освіти країн – членів НАТО (крім США) імплементовані в національні системи освіти, базуються на вимогах Болонського процесу та регулюються законодавчими або відомчими актами своїх країн у галузі освіти і науки⁹⁶.

Основний акцент у навчанні кадрового потенціалу країн НАТО робиться на застосуванні інноваційних форм навчання військовослужбовців.

⁹⁶ Полторак С. Т. Трансформація системи військової освіти України на шляху до досягнення стандартів НАТО. *Наука і оборона*. 2018. №2. С. 5-6.

Розглянемо інтерактивні технології навчання, що активно використовуються в цивільних закладах вищої освіти, але недостатньо поширені у військових навчальних закладах.

У цивільних закладах вищої освіти інтерактивні технології навчання використовуються досить широко, проте, впровадження в процес навчання у військових вищих навчальних закладах проблематично. Технології інтерактивного навчання можна розглянути як методи засвоєння знань, формування умінь та навичок у час взаємовідносин та взаємодій педагога та студента. Сутність таких технологій полягає в наступному - вони ґрунтуються як на процесах сприйняття, пам'яті, уваги, так і на творчому, продуктивному мисленні, поведінці, спілкуванні. При цьому процес навчання необхідно організувати так, щоб студенти набували навичок спілкування та взаємодії як друг з одним, і з іншими людьми. Студенти повинні навчитися мислити критично, вирішувати складні проблеми, базуючись на проведенні аналізу виробничих ситуацій, ситуаційних завдань та відповідної інформації. Ці навички вкрай важливі для військовослужбовців⁹⁷.

Інтерактивні технології навчання характеризуються тим, що у них значно змінюються роль лектора (замість ролі інформатора - роль менеджера) та студентів (замість об'єкта дії - суб'єкт взаємодії), а також роль інформації (інформація не мета, а засіб для освоєння дій та операцій).

У системі навчання кадрового потенціалу Збройних Сил України можна використовувати усі методики технологій інтерактивного навчання, які можна розділити на: неімітаційні та імітаційні. Основою цієї класифікації є ознака імітації контексту діяльності, її модельного уявлення у навчанні.

Далі розглянемо деякі форми та методи технологій інтерактивного навчання. Проблемна лекція - постановка проблеми або проблемної ситуації з їх

⁹⁷ Возилова Е.В. Особенности интерактивных технологий в вузах военного профиля. *Символ науки*. 2016. № 3. С. 41.

подальшим дозволом. У проблемній лекції здійснюється моделювання протиріч реального життя виразом їх у теоретичних концепціях. Головною метою таких лекцій є отримання студентами знань з безпосередньою їх участю. Постановкою проблеми студентів спонукають до активної розумової діяльності, викликають інтерес до викладеного матеріалу, активізують увагу учнів.

Наступна технологія інтерактивного навчання – семінар-диспут. Семінар-диспут є колективним обговоренням певної проблеми для того, щоб встановити шляхи її справжнього розв'язання. Семінар-диспут здійснюється у формі діалогічного спілкування. Він розвиває вміння вести полеміку та обговорювати проблему, а також відстоювати свої погляди та переконання.

Метод «мозкового штурму» полягає у збиранні якнайбільшої кількості ідей. Він покликаний звільнити студентів від інерційності мислення, активізувати творче мислення, подолати звичний перебіг думок у процесі вирішення зазначеної проблеми. "Мозковий штурм" допомагає значно підвищити ефективність генерації нових ідей у навчальній групі. Основними принципами та правилами даного методу є абсолютна заборона критики запропонованих учасниками ідей та заохочення всіляких реплік та гумору.

Імерсивні ігри, які у навчальній практиці військових університетів, є активними методами навчання.

Характеристики ігрових технологій:

- багато варіантів розвитку подій та альтернативних рішень, з яких необхідно вибрати найбільш раціональне;
- можливість змоделювати непередбачувані ситуації, які спонтанно виникають та сприяють необхідності негайного вирішення тактичних завдань;
- різноманітні ігрові умови, відмінні від стандартних, які можуть виникнути у майбутній професійній діяльності військового спеціаліста;
- стислі терміни організації та проведення, можливість повторення ситуацій;

- наочність наслідків виконуваних дій та прийнятих рішень;
- реалізація наявних теоретичних знань курсантів та слухачів на практиці, набуття необхідних навичок професійної діяльності;
- широкі перспективи індивідуалізації та диференціації навчання. Таким чином, такі ігри дають можливість майбутнім військовослужбовцям відпрацювати свої знання, застосувати їх при конкретних ситуаціях, обговорити такі конкретні ситуації, знайти раціональні шляхи вирішення складних ситуацій, змодельовати ситуації, коли виникли форс-мажорні умови розвитку ситуації тощо.

Останнім із розглянутих методів інтерактивного навчання у військових закладах вищої освіти є імітаційний тренінг. Імітаційний тренінг є відпрацюванням конкретних професійних навичок та умінь по роботі з різноманітними технічними засобами та пристроями. Здійснюється імітація ситуації, обстановки професійної діяльності, а роль "моделі" належить самому технічному засобу. Особливості інтерактивних технологій у військових навчальних закладах, безсумнівно, пов'язані та з новою якістю отриманих знань. У цьому випадку ми відзначаємо інноваційний рівень знань як обов'язковий критерій для студентів, які претендують високий рівень освіти.

Одним з інноваційних неімітаційних форм навчання є «перевернутий Технологія «перевернутого класу» є різновидом змішаного навчання, тобто традиційне навчання йде спільно із застосуванням електронних технологій. "Перевернутий клас" (або "перевернуте навчання"), відрізняється тим, що вивчення нового теоретичного матеріалу переміщається за межі очного формату навчання безпосередньо у навчальній аудиторії в електронне інформаційно-освітнє середовище, а виконання практичних завдань щодо застосування раніше вивченої теорії, навпаки, в очний формат.

У процесі навчання із застосуванням технології «перевернутий клас» на передній план виходить активна позиція курсантів та слухачів військового вузу: у учнів формуються та розвиваються навичка та звичка працювати

самостійно, вдумливо, вміння користуватися різними джерелами інформації та прагнення постійного самовдосконалення. Викладач підвищується важливість своєї ролі в освітньому процесі, допомагає закріпити та поглибити знання, отримані курсантами самостійно, більше часу відводить на виконання практичних завдань. Так, у рамках вивчення дисципліни «Фізичні засади функціонування артилерійського озброєння» під час самостійної роботи дозволяє перевірити знання та вміння курсантів визначати та аналізувати внутрішньо-балістичні характеристики зброї та боєприпасів, проводити розрахунки щодо визначення приватних та узагальнених характеристик вражаючої дії боєприпасів артилерійського озброєння тощо.

У вищих військових навчальних закладах використання інноваційних освітніх технологій не поширене належним чином, проте, проаналізувавши їх сутність та аспекти, стало зрозуміло, без них не обійтися при підготовці сучасних професійних та високоосвічених військовослужбовців. Щоб вплинути на успішність впровадження інноваційної діяльності у викладання військових навчальних закладах вищої освіти, тим самим підвищивши якість сучасної вищої військової освіти та виконавши завдання підготовки та перепідготовки військових кадрів, необхідно приділити увагу гострій нестачі викладачів та слабкої технічної наукової основи вищих військових навчальних закладів.

Окремо слід звернути увагу на навчання безпосередньої у військовій частині, яке здійснюється у країнах НАТО. Зокрема, будь-яка навичка та знання постійно відпрацьовуються в межах польових умов, військових навчань, спільних навчань країн НАТО тощо.

Важливою вимогою часу є постійний розвиток кадрового потенціалу Збройних Сил України та запровадження центрів безперервної військової освіти. Так, постійне удосконалення інформаційної безпеки, нормативно-правового забезпечення, удосконалення зброї, системи захисту вимагають також постійного підвищення кваліфікації кадрового потенціалу Збройних Сил

України.

Фактором розвитку професіоналізму спеціаліста в будь-якій сфері є постійне підвищення ним власної кваліфікації. За умов швидкого розвитку військової справи, стрімкого розвитку оборонного сектора України, його адаптації до міжнародних засад важливим є своєчасне поновлення знань. Сьогодні іноді до підвищення кваліфікації ставляться безвідповідально, вважаючи її зайвою. Тому слід приділити увагу її якісному проведенню, наявності актуальних навчально-методичних матеріалів і кваліфікованих викладачів. У межах програми взаємодії Збройних сил України із силами держав-членів НАТО необхідним є постійне підвищення рівня професіоналізму Збройних сил України з метою забезпечення сумісності під час виконання спільних завдань у процесі навчань, окремих міжнародних операцій із підтримки безпеки та миру. Ефективною буде реалізація механізму залучення до співпраці іноземних викладачів, які б могли сприяти кращій підготовці спеціалістів за програмами НАТО. Окремо слід зазначити про необхідність вивчення іноземних мов військовослужбовцями, що зумовлено впровадженням до діяльності Збройних сил України стандартів НАТО. Наразі курси із вдосконалення іноземних мов не дають належних результатів, що є, ймовірно, наслідком відсутності мотивації у військовослужбовців, аніж низьким кваліфікаційним рівнем викладачів. Із метою підвищення мотивації доречним буде запровадити додаткові премії особам, які підтвердять своє володіння іноземною мовою⁹⁸.

Таким чином, світова практика розвитку військової освіти містить розмаїття концепцій, поглядів, принципів і дій, на базі яких формується військова школа. При цьому науковці до головних вимог щодо подальшого

⁹⁸ Галушка В.Ю. Проблеми кадрової політики у Збройних Силах України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. Том 32 (71). № 5. С. 60-61.

розвитку військової освіти відносяться такі⁹⁹: 1) підготовку висококваліфікованих військових фахівців, здатних керувати військами (силами) під час виконання відповідних бойових операцій і проведення навчань у мирний час; 2) створення, експлуатацію та застосування найскладніших систем озброєння та військової техніки; 3) здійснення та супроводження фундаментальних і прикладних досліджень; 4) організацію, проведення та контроль дослідно-конструкторських робіт із створення нових поколінь озброєння та військової техніки; 5) ефективну дію у виконанні завдань, що виникають під час здійснення міжнародних анти терористичних та миротворчих операцій¹⁰⁰.

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що основними інноваційними формами навчання кадрового потенціалу Збройних Сил є наступні: неімітаційні (зокрема, «перевернутий клас»), імітаційні (імітаційне або імітаційно-ігрове моделювання, проблемна лекція, семінар-диспут, навчальна дискусія, метод «мозкового штурму», імерсивні ігри, ігри живої дії, рольові ігри, імітаційний тренінг). Підвищення кваліфікації є основа модернізації знань та навичок кадрового потенціалу збройних сил.

Однією з перспективних форм та методів військово-професійної підготовки є використання коучингу.

Ідея реалізації професійно-орієнтованого коучингу в армійському середовищі є важливим елементом розвитку професійної кар'єри військовослужбовців. Так, професійно-орієнтований армійський коучинг – це спільна діяльність між викладачем (командиром чи іншою посадовою особою, яка виступає у ролі коуча) та офіцером (коучи), метою якого є підвищення результативності та професійного розвитку останнього за рахунок досягнення позитивних змін у його поведінці та мотивації у виконанні обов'язків військової

⁹⁹ Науменко М.І. Методологічні аспекти військової освіти. *Вісник Національної академії оборони України*. 2008. № 3 (7). С. 45-51.

¹⁰⁰ Там само.

служби.

Армійський коуч – це процес професійного розвитку військовослужбовців, який реалізується досвідченим військовослужбовцем або цивільним (командиром, викладачем, іншою посадовою особою), з метою професійного розвитку та розкриття потенціалу учнів-військовослужбовців шляхом сприяння у визначенні та досягненні їх професійних цілей. Коучем у військовому колективі може стати не тільки командир частини (підрозділи), але також інші посадові особи, офіцер-психолог чи представник служби роботи з членами сімей військовослужбовців. У перспективі у кожній військовій частині має бути передбачена позаштатна посада армійських коучів.

Військова служба є особливим видом публічної служби та виразом довіри з боку суспільства та держави, до якого пред'являються високі вимоги до особистих та професійних якостей військовослужбовця.

В умовах конкурентного середовища посилюється увага до питань побудови та розвитку професійної кар'єри. Практично кожен офіцер прагне досягти успіху в кар'єрі – це дозволить йому розкрити свій професійний потенціал, самореалізуватися і самоствердитися, досягти матеріальних та життєвих благ, задовольнити особисті амбіції та, можливо, здійснити мрію. Коучинг пропонує пошук та шляхи вирішення даних проблем. Ідея адаптації та застосування технології коучингу в умовах військової служби - це не тільки виклик, а й вимога часу, але також необхідність, яка обумовлена двома причинами: по-перше, на сучасному етапі будівництва збройних сил, де поставлена амбітна мета – привести українську армію у відповідність міжнародним стандартам, виник запит на застосування нових підходів та переосмислення сформованих поглядів на військову службу на користь посилення ідентичності та індивідуальної самобутності офіцерів. Вплив коучингу важливий з погляду надання імпульсу для зміцнення позиції особистості військовослужбовця у військовому колективі, де його роль, відверто

кажучи, дещо нівельована – армія досі розглядає як одиницю «не особистість, а цілком військове підрозділ». Крім того, по-друге, ігнорування можливостей коучингу у військовому середовищі суперечить природним потребам у прагненні військовослужбовців досягти кар'єрних висот та успіхів на професійній ниві. На даний час у військах склалася ситуація, коли офіцери, незважаючи на свою дисциплінованість, здатність і старанність, що неспроможні достатньою мірою реалізувати професійний потенціал і дедалі частіше зіштовхуються з обмеженнями у кар'єрі. До таких негативних явищ слід віднести досягнення «кар'єрної стелі» – стану, коли підготовлений офіцер відчуває складнощі з подальшим просуванням по службі, оскільки зараз потрібно значно більше, ніж просто «вміти добре виконувати», потрібні креативність, активність, адаптивне та латеральне мислення.

Професійно-орієнтований коучинг дозволяє «прокачати» професійні навички та самоактуалізуватися, сприяє формуванню цільових установок, відкриває для військовослужбовця нові горизонти, що розширює діапазон його здібностей і, що важливо, допомагає вселити впевненість;

– здобуття нового досвіду, підвищення творчої та педагогічної майстерності командирів, викладачів або посадових осіб, які виступають у ролі коучів, шляхом формування у них особливого (коучингового) стилю управління особовим складом;

– формування та зміцнення військового товариства, згуртування військових колективів. Професійно-орієнтований коучинг покликаний покращити взаємовідносини між командиром (коучем) та офіцером (коучи), забезпечити зворотний зв'язок, вибудувати та розвивати культуру взаємної довіри та поваги, відкрити шлях до діалогу, що дуже важливо за умов суворої військової субординації;

– розширення спектра можливостей посадових осіб у питаннях вивчення та обліку особистісних якостей та особливостей підлеглих військовослужбовців

на користь ефективного керівництва та управління підрозділами (частинами);

– додатковий інструмент підбору та розміщення кадрів з урахуванням особливостей офіцерів. Результати коучингу у вигляді рекомендацій направляються до кадрового органу Міністерства оборони для прийняття до обліку при призначенні (розподілі) офіцерів, у тому числі випускників, які закінчили вищі військові навчальні заклади на вакантні посади¹⁰¹.

Таким чином, професійний коучинг надасть можливість розкрити потенціал військовослужбовця, а також можливість реалізувати кар'єру у подальшому.

Ще однією важливою умовою професіоналізації кадрового потенціалу Збройних Сил є формування культури інформаційної безпеки.

Інформаційна безпека - це поєднання наступних елементів: відсутність інформаційних небезпек та загроз; достатній ступінь стійкості до інформаційних загроз, неправдивої інформації (фейків), маніпулювання інформацією, психологічний тиск щодо інтерпретацією важливої інформації, певний імунітет, запас міцності щодо неправдивої інформації.

Культура інформаційної безпеки військовослужбовця забезпечує такий стан його життєдіяльності, який гарантує якісну визначеність особистості в параметрах надійності існування, стійкості розвитку, здатності до вирішення.

Забезпечення інформаційної безпеки, підвищення бойової готовності Збройних Сил полягає у комплексному підході до вирішення цього питання. Необхідно не тільки вдосконалювати технічні та програмні засоби захисту інформації, а й формувати в особового складу культуру сприйняття та інтерпретації інформації, вміння правильно її оцінювати, знання можливих інформаційних загроз, вміння користуватися засобами захисту інформації, розуміння особистої відповідальності за дії в інформаційній сфері. Дуже

¹⁰¹ Професіонально-орієнтований армейський коучинг : учебно-методическое пособие / Е. М. Исаков. Нур-Султан : Изд-воВНИЦ НУО, 2021. С.52-53.

важливо для військовослужбовців усвідомлювати, що їх рівень культури інформаційної безпеки має вирішальне значення для захисту держави від інформаційних загроз. Розвиток культури особистої інформаційної безпеки дозволить сформуванню у військовослужбовців уявлення в тому, що інформаційні загрози реальні, а його щоденні дії впливають на нейтралізацію таких загроз. Ефективність протидії негативному інформаційно-психологічному впливу буде вищою, якщо вона носитиме системний, комплексний характер та будуватися з урахуванням усіх його аспектів інформаційної безпеки. Ключова роль у формуванні культури індивідуальної інформаційної безпеки належить розвиненості і стійкості цінностей і ціннісних орієнтацій, переконань особистості військовослужбовців. Звідси випливає найважливіша роль якостей патріотизму, розуміння особистої відповідальності та зразковості військовослужбовця у виконанні військового обов'язку.

Збройним Силам необхідно створити таке середовище, в якому вони можуть безпечно використовувати сучасні засоби управління та зв'язку, що базуються на інформаційних технологіях та додатково підвищувати обізнаність військовослужбовців про інформаційну сферу. У зв'язку з цим можна сформулювати деякі методи підвищення компетенції користувачів у питаннях інформаційної безпеки:

- занурення користувачів у реально можливі ситуації;
- розробка агітаційних матеріалів та їх поширення;
- безпосереднє навчання користувачів, проведення навчальних ігор;
- вміння розрізняти правдиву та фейкову інформацію;
- грамотно інтерпретувати отримані дані, події, думки тощо.

Тому, на нашу думку, формування культури індивідуальної інформаційної безпеки військовослужбовця є важливим елементом у розвитку кадрового потенціалу Збройних Сил України.

У збройних силах держав-членів НАТО для оцінювання спільних

(об'єднаних) спроможностей застосовується метод DOTMLPFI (Doctrine, Organization, Training, Materiel, Leadership and Education, Personnel, Facilities, Interoperability)¹⁰²¹⁰³¹⁰⁴. Оборонне планування на основі спроможностей впроваджується у діяльність сил оборони України¹⁰⁵¹⁰⁶.

Базовими компонентами (складовими) спроможностей (DOTMLPFI) є¹⁰⁷: Доктринальна база (Doctrine) – наявність концепцій, настанов, засад застосування, стандартних операційних процедур та інших керівних документів:

Організація (Organization) – наявність організаційної структури відповідних сил і засобів, які створюють відповідну спроможність;

Підготовка (Training) – наявність системи підготовки відповідних сил і засобів, що створюють певну спроможність, індивідуальна та колективна підготовка особового складу, підготовка штабів та військових формувань;

Ресурсне забезпечення (Materiel) – забезпеченість необхідним озброєнням і військовою технікою (далі – ОВТ), обладнанням, запасами матеріально-технічних засобів (далі – МТЗ) та витратних матеріалів, а також фінансовими ресурсами;

Якість управління та освіта (Leadership) – наявність належного рівня професійної підготовки керівного складу усіх ланок, системи військової освіти та науки, яка забезпечує обґрунтований розвиток та застосування військ (сил);

Персонал (Personnel) – наявність кваліфікованого та мотивованого особового складу;

¹⁰² NATO Glossary of Abbreviations used in NATO Documents and Publications (AAP15). URL: [https://nso.nato.int/nso/zPublic/ap/PROM/AAP15%20\(2019\)%20EF.pdf](https://nso.nato.int/nso/zPublic/ap/PROM/AAP15%20(2019)%20EF.pdf)

¹⁰³ NATO Glossary of Terms and Definitions (AAP06). URL: <https://nso.nato.int/nso/zPublic/ap/PROM/AAP06%202020%20EF.pdf>

¹⁰⁴ NATO Code of Conduct: <https://www.nato.int/structur/recruit/info-doc/code-of-conduct.pdf>.

¹⁰⁵ Сиротенко А., Фролов В., Саганюк Ф. Оборонна реформа: системний підхід до оборонного менеджменту: монографія. Київ: НУОУ, 2020. 274 с. URL: <https://nuou.org.ua/assets/documents/monooboref2020.pdf>

¹⁰⁶ Щипанський П.В., Саганюк Ф.В., Мудрак Ю.М. Оборонний менеджмент: підходи до управління процесами оборонного планування. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень*. 2020. № 1 (71). С. 52-58. URL: <http://znpvcvsd.nuou.org.ua/article/view/233432/232181>.

¹⁰⁷ Сокурченко В.В. Особливості організації оборони в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 3. С. 172-177.

Військова інфраструктура (Facilities) – наявність об'єктів і окремих споруд, призначених для забезпечення виконання військами (силами) завдань збройної боротьби, а також для розміщення та забезпечення їх життєдіяльності;

Сумісність (Interoperability) – доктринальна, оперативна та технічна сумісність сил і засобів для спільних дій у складі сил оборони, а також багатонаціональних формувань¹⁰⁸.

Методика DOTMLPFI передбачає оцінювання за наступними критеріями (показниками):

D – керівні документи (чинні доктринальні документи);

O – організація (організаційна структура і склад наявних підрозділів);

T – підготовка (рівень підготовки особового складу до виконання завдань за призначенням);

M – ресурсне забезпечення (забезпеченість необхідним зразками матеріально-технічних засобів для виконання завдань);

L – якість управління та освіта (наявність належного рівня професійної підготовки особового складу, що забезпечує функціонування і розвиток);

P – персонал (наявність кваліфікованого та вмотивованого особового складу);

F – інфраструктура (наявність відповідної інфраструктури та здатність забезпечити виконання завдань за призначенням);

I – взаємосумісність (рівні доктринальної, оперативної та технічної сумісності з відповідними підрозділами сил НАТО та країн-партнерів)¹⁰⁹.

Оцінювання спроможностей здійснюється групою експертів. Експертна оцінка полягає у виконанні низки обов'язкових елементів, що визначають етапи

¹⁰⁸ Сокурєнко В.В. Особливості організації оборони в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 3. С. 172-177.

¹⁰⁹ Певцов Г.В., Залкін С.В., Пацек П., Рєвін О.В., Сідченко С.О., Хударковський К.І. Методичний підхід до визначення підрозділів для здійснення протидії негативному інформаційному (психологічному) впливу противника на основі оцінювання їх спроможностей. *Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України*. 2021. № 4(45). С. 19.

її проведення:

- а) складання плану та програми експертизи;
- б) формування групи експертів, визначення її кількісного та якісного складу;
- в) проведення експертної оцінки;
- г) групування та зведення матеріалів експертизи; д) розрахунок статистичних показників;
- е) визначення ступеня збігу думок експертів;
- ж) узагальнення результатів експертизи¹¹⁰.

Таким чином, за допомогою методики DOTMLPFI здійснювати аналіз та оцінювання кадрового потенціалу Збройних Сил України.

3.2 Нормативно-правові механізми формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління

Тепер проаналізуємо основні нормативно-правові документи, які регулюють питання формування та розвитку кадрового потенціалу Збройних Сил України.

Слід зазначити, що на сьогодні виникла нагальна потреба для оновлення кадрового складу Збройних Сил України з урахуванням вимог сучасного світового суспільства, глобалізаційних викликів та небезпек національній безпеці, а також з урахуванням проблем, які виникла під час військового вторгнення 2022 року.

Сучасна законодавча база України охоплена багатьма нормативно-правовими документами, серед яких основним є закон України «Про Збройні Сили України», який встановлює засади існування Збройних Сил України, разом з тим не передбачає якихось інновацій та змін у сучасній організації

¹¹⁰ Там само.

Збройних Сил¹¹¹.

Закон України «Про Збройні Сили України» визначає функції, склад Збройних Сил України, правові засади їх організації, діяльності, дислокації, керівництва та управління ними.

Збройні Сили України - це військове формування, на яке відповідно до Конституції України покладаються оборона України, захист її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності.

Збройні Сили України забезпечують стримування збройної агресії проти України та відсіч їй, охорону повітряного простору держави та підводного простору у межах територіального моря України у випадках, визначених законом, беруть участь у заходах, спрямованих на боротьбу з тероризмом¹¹².

Відповідно до Закону України «Про Збройні сили України» збройні Сили України мають таку загальну структуру: Генеральний штаб Збройних Сил України; Командування об'єднаних сил Збройних Сил України; види Збройних Сил України - Сухопутні війська, Повітряні Сили, Військово-Морські Сили; окремі роди сил Збройних Сил України - Сили спеціальних операцій, Сили територіальної оборони, Сили логістики, Сили підтримки, Медичні сили; окремі роди військ Збройних Сил України - Десантно-штурмові війська, Війська зв'язку та кібербезпеки; органи військового управління, з'єднання, військові частини, вищі військові навчальні заклади, військові навчальні підрозділи закладів вищої освіти, установи та організації, що не належать до видів та окремих родів військ (сил) Збройних Сил України¹¹³.

Закон України «Про національну безпеку» визначає систему безпеки та оборони України. Так, сектор безпеки і оборони України складається з чотирьох взаємопов'язаних складових: сили безпеки; сили оборони; оборонно-промисловий комплекс; громадяни та громадські об'єднання, які добровільно

¹¹¹ Закон України про Збройні Сили України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#Text>.

¹¹² Там само.

¹¹³ Закон України про Збройні Сили України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#Text>.

беруть участь у забезпеченні національної безпеки. Функції та повноваження складових сектору безпеки і оборони визначаються законодавством України. До складу сектору безпеки і оборони входять: Міністерство оборони України, Збройні Сили України, Державна спеціальна служба транспорту, Міністерство внутрішніх справ України, Національна гвардія України, Національна поліція України, Державна прикордонна служба України, Державна міграційна служба України, Державна служба України з надзвичайних ситуацій, Служба безпеки України, Управління державної охорони України, Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України, Апарат Ради національної безпеки і оборони України, розвідувальні органи України, центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну військово-промислову політику¹¹⁴.

Закон України «Про оборону України» засади оборони України, а також повноваження органів державної влади, основні функції та завдання органів військового управління, місцевих державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, обов'язки підприємств, установ, організацій, посадових осіб, права та обов'язки громадян України у сфері оборони¹¹⁵. У зазначеному нормативно-правовому документі визнає функції органів державної влади та місцевого самоврядування щодо оборони України.

Закон України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» встановлює правові основи мобілізаційної підготовки та мобілізації в Україні, визначає засади організації цієї роботи, повноваження органів державної влади, інших державних органів, органів місцевого самоврядування, а також обов'язки підприємств, установ і організацій незалежно від форми власності, повноваження і відповідальність посадових осіб та обов'язки громадян щодо здійснення мобілізаційних заходів.

¹¹⁴ Закон України про національну безпеку. URL: <https://www.mil.gov.ua/diyalnist/reformi-ta-planuvannya-u-sferi-oboroni/zakon-ukraini-pro-nacjonalnu-bezpeku-ukraini.html>

¹¹⁵ Закон України про оборону України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text>

Таким чином, законодавством визначено що включає в себе поняття «збройні сили», органи управління Збройними Силами України, сучасні функції Збройних Сил України, вимоги до професійного рівня Збройними Силами України.

Указом Президента України №473/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року "Про Стратегічний оборонний бюлетень України" передбачено затвердити Стратегічний оборонний бюлетень України¹¹⁶.

Стратегічний оборонний бюлетень України визначає:

основні напрями реалізації воєнної політики України в контексті всеохоплюючої оборони України;

перспективну модель Збройних Сил України та інших складових сил оборони і вимоги до її побудови, місію та візію сил оборони зразка 2030 року;

основні спроможності сил оборони, яких необхідно досягти;

стратегічні цілі розвитку сил оборони на період до 2025 року, основні завдання та очікувані результати їх досягнення¹¹⁷.

Візія сил оборони зразка 2030 року – сили оборони, які об'єднані єдиним керівництвом та складаються з професійно підготовленого та мотивованого особового складу, оснащені сучасним озброєнням і військовою (спеціальною) технікою, здатні забезпечити захист суверенітету та територіальної цілісності України, готові до ведення операцій у повітрі, на суші, на морі, ведення протиборства в інформаційному просторі та кіберпросторі, спроможні діяти асиметрично, нестандартно, є проактивними та інтегрованими до

¹¹⁶ Указ Президента України №473/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року "Про Стратегічний оборонний бюлетень України". URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4732021-40121>

¹¹⁷ Там само.

євроатлантичної безпекової архітектури¹¹⁸.

Оновлена військова кадрова політика в силах оборони буде орієнтованою на людину, ґрунтуватиметься на принципах і стандартах держав – членів НАТО та вітчизняному досвіді, отриманому насамперед у бойових діях, а також повинна забезпечити гарантоване комплектування сил оборони професійним особовим складом відповідно до поточних та прогнозних потреб.

Досягнення успіху та визначених цілей потребує наявності:

професійно підготовлених і мотивованих військовослужбовців Збройних Сил України та інших складових сил оборони, які довіряють один одному та поділяють спільні цінності, що ґрунтуються на відданості, гідності, мужності, професіоналізмі і доброчесності;

компетентних та досвідчених лідерів із числа осіб офіцерського, сержантського і старшинського складу, які мають високий моральний і професійний авторитет, здатні до самовдосконалення та забезпечення готовності підпорядкованого особового складу до виконання завдань за призначенням¹¹⁹.

Трансформація системи військового кадрового менеджменту, включаючи рекрутинг, відбір, утримання та управління кар'єрою військовослужбовців Збройних Сил України та інших складових сил оборони, підтримуватиметься шляхом:

упровадження принципів прозорості, неупередженості та меритократичного підходу, який передбачає застосування чітко визначених критеріїв просування по службі, що ґрунтуються на знаннях, уміннях, цінностях, досвіді і доброчесності;

удосконалення системи військової освіти і підготовки військових фахівців;

¹¹⁸ Указ Президента України №473/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року "Про Стратегічний оборонний бюлетень України". URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4732021-40121>

¹¹⁹ Там само.

поширення національно-патріотичних ідейних переконань та цінностей, зокрема здійснення заходів військово-патріотичного виховання молоді та її підготовки до військової служби;

формування в особового складу бойових традицій, стійкої мотивації та готовності до збройного захисту державного суверенітету, територіальної цілісності України;

забезпечення принципу гендерної рівності, який комплексно інтегровано в нормативно-правові акти, охоплює всі рівні системи управління кар'єрою та відображає гендерні політики, прийняті у державах – членах НАТО;

створення дієвої системи мотиваційних чинників щодо проходження військової служби та служби у військовому резерві;

всебічної реалізації соціальних прав і гарантій осіб, на яких поширюється дія Закону України "Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей"¹²⁰.

Таким чином, зазначений нормативно-правовий документ окреслив етапи та механізми удосконалення кадрового потенціалу Збройних Сил України, визначив, що саме людиноцентристський аспект у Збройних Силах є важливим елементом формування кадрів. Крім того, передбачається оновлення кадрових технологій щодо формування та розвитку кадрового потенціалу Збройних Сил.

Наступним нормативно-правовим актом є Стратегія воєнної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 25 березня 2021 року № 121¹²¹.

Відповідно до зазначеного нормативно-правового документу за пріоритетом — нарощування спроможностей Збройних Сил України, сил

¹²⁰ Указ Президента України №473/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року "Про Стратегічний оборонний бюлетень України". URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4732021-40121>

¹²¹ Указ Президента України №121/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661>

територіальної оборони у їх складі, інших складових сил оборони до виконання покладених завдань передбачено, зокрема: підвищення якості та інтенсивності спільної підготовки сил оборони до ведення стратегічних дій (стратегічного розгортання, територіальної оборони України, руху опору, операцій сил оборони), участь у міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки; законодавче унормування переведення Збройних Сил України та інших складових сил оборони на професійну основу із заміною строкової військової служби обов'язковою службою у військовому резерві; створення ефективної системи рекрутингу та комплектування сил оборони професійним, підготовленим і вмотивованим особовим складом, удосконалення мобілізаційної підготовки, облік військово-навченого людського ресурсу, підготовка до військової служби та військово-патріотичне виховання молоді, запровадження підготовки громадян до всеохоплюючої оборони України; зміцнення кадрового потенціалу Збройних Сил України та інших складових сил оборони, ефективне управління кар'єрним зростанням особового складу із забезпеченням професійного просування осіб за чітко визначеними, прозорими, справедливими критеріями, що ґрунтуються на знаннях, уміннях, цінностях, досвіді, доброчесності, а також дотримання гендерної рівності, формування нового стилю військового лідерства та трансформація професійної культури на основі євроатлантичних принципів; розвиток систем військової освіти та підготовки особового складу для сил оборони, запровадження освітньо- професійних програм підготовки офіцерського, сержантського та старшинського складу з використанням досвіду бойових дій, методики підготовки, принципів і стандартів НАТО; розвиток системи воєнної науки, спрямованої на вирішення теоретичних і практичних завдань забезпечення всеохоплюючої оборони України, розроблення новітніх систем озброєння, військової та спеціальної техніки та ін.¹²².

¹²² Указ Президента України №121/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України». URL:

Таким чином, перехід до професійної армії, відхід від строкової військової служби обов'язковою службою у військовому резерві є основою професіоналізації кадрового потенціалу Збройних Сил України.

Відповідно до Стратегії національної безпеки України, затвердженої Указом Президента України від 14 вересня 2020 року № 392, 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; удосконалення та розвитку на основі сучасних технологій систем управління, телекомунікацій, розвідки, логістики; професіоналізації військової служби, розвитку територіальної оборони і служби в резерві; модернізації системи мобілізаційної підготовки та мобілізації, а також допризовної підготовки та військово-патріотичного виховання молоді; поліпшення правових, матеріальних, психологічних та соціальних умов служби; ефективного впровадження державної політики забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків та ін.¹²³.

Указом Президента України від 01.02.2022 р. України №36/2022 «Про першочергові заходи щодо зміцнення обороноздатності держави, підвищення привабливості військової служби у Збройних Силах України та поступового переходу до засад професійної армії» передбачено¹²⁴:

розробити концепцію поступового переходу до формування Збройних Сил України на професійній основі, передбачивши: збільшення термінів дії контрактів; збільшення протягом 2023 року грошового забезпечення

<https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661>

¹²³ Указ Президента України №392/2020 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>

¹²⁴ Указ Президента України №36/2022 «Про першочергові заходи щодо зміцнення обороноздатності держави, підвищення привабливості військової служби у Збройних Силах України та поступового переходу до засад професійної армії». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/362022-41285>

військовослужбовців Збройних Сил України, які укладають довготермінові контракти, до рівня не менше трикратного розміру мінімальної заробітної плати; формування системи спеціальної підготовки та перепідготовки військовослужбовців, які уклали довготермінові контракти;

прискорити розроблення та внесення на розгляд Кабінету Міністрів України проекту концепції забезпечення житлом військовослужбовців Збройних Сил України та членів їх сімей, передбачивши запровадження спеціальної накопичувальної програми для отримання військовослужбовцями власного житла

забезпечити під час реалізації військової кадрової політики впровадження прозорої системи кар'єрного росту військовослужбовців Збройних Сил України, побудованої на рейтинговій оцінці¹²⁵.

На нашу думку, саме перехід на контрактну форму можливо забезпечити професіоналізації кадрів Збройних Сил, здійснити реальний відбір мотивованого персоналу, який би хотів не лише отримати матеріальну вигоду, а й реалізувати кар'єру військовослужбовця, принести користь своїй державі.

Наказом Міністерства оборони України від 14.09.2021 № 280 «Про затвердження Концепції військової кадрової політики Міністерства оборони України до 2025 року» затверджена Концепція військової кадрової політики Міністерства оборони України до 2025 року¹²⁶.

Основні принципи військової кадрової політики є: верховенство права, демократизм і гуманність, людиноцентричність, повага до людини, її конституційних прав і свобод; ефективність, оперативність, адаптивність, підзвітність і відповідальність; послідовність, передбачуваність, науковість,

¹²⁵ Указ Президента України №36/2022 «Про першочергові заходи щодо зміцнення обороноздатності держави, підвищення привабливості військової служби у Збройних Силах України та поступового переходу до засад професійної армії». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/362022-41285>

¹²⁶ Наказ Міністерства оборони України від 14.09.2021 № 280 «Про затвердження Концепції військової кадрової політики Міністерства оборони України до 2025 року». URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/mou_2021/280_nm.PDF

системність та єдність підходів у формуванні та реалізації військової кадрової політики за напрямками її розвитку; збалансованість та оптимально поєднання інтересів Збройних Сил та конкретної особи, що полягає у взаємній відповідальності конкретної фізичної особи у статусі військовослужбовця або працівника та Міністерства оборони України щодо виконання своїх обов'язків та зобов'язань; рівність можливостей усіх громадян щодо службової кар'єри, забезпечення гендерної рівності; спрямованість на забезпечення готовності органів військового управління, з'єднань, військових частин, військових навчальних закладів, установ та організацій Збройних Сил до ефективного виконання завдань за призначенням; дотримання гарантій соціального і правового захисту військовослужбовців та членів їх сімей¹²⁷.

Цілі та завдання військової кадрової політики Міністерства оборони¹²⁸:

Ціль 1. Впровадження у військовій кадровій політиці принципів та підходів, прийнятих у збройних силах держав - членів НАТО.

Ціль 2. Переведення Збройних Сил на комплектування військовослужбовцями військової служби за контрактом, поступове зменшення обсягів призову громадян України на строкову військову службу, створення необхідного військового резерву.

Ціль 3. Створення ефективної, побудованої за принципами НАТО системи управління кар'єрою військовослужбовців за військовим званням. Запровадження військового лідерства. Забезпечення прозорого і добросовісного підбору, розстановки, присвоєння чергових військових звань та призначення на посади військовослужбовців.

Ціль 4. Уточнення повноважень командирів (начальників) щодо прийняття кадрових рішень та основних завдань та функцій служб персоналу Міністерства

¹²⁷ Наказ Міністерства оборони України від 14.09.2021 № 280 «Про затвердження Концепції військової кадрової політики Міністерства оборони України до 2025 року». URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/mou_2021/280_nm.PDF

¹²⁸ Там само.

оборони та Збройних Сил.

Ціль 5. Розвиток людського капіталу Збройних Сил, зокрема через модернізацію систем охорони здоров'я, соціального та правового захисту, забезпечення гендерної рівності.

Ціль 6. Розвиток професійного сержантського (старшинського) складу.

Ціль 7. Створення ефективної та прозорої системи грошового забезпечення військовослужбовців, побудованої на основі ієрархії військових звань.

Ціль 8. Розвиток системи військової освіти та підготовки персоналу на основі принципів та стандартів НАТО, підготовка за євроатлантичними стандартами офіцерського, сержантського та старшинського складу¹²⁹.

Таким чином, у Концепції військової кадрової політики Міністерства оборони України визначені основні цілі та етапи розвитку кадрового потенціалу Збройних Сил України.

8 лютого 2022 року затверджена Концепція розвитку професійного сержантського корпусу Збройних Сил України¹³⁰.

Концепція розвитку професійного сержантського корпусу Збройних Сил України – це система поглядів Міністерства оборони України та Збройних Сил України на подальший розвиток професійного сержантського корпусу, зорієнтована на виконання оперативних цілей і завдань за основними напрямками її реалізації та у визначені періоди, визначення "візи" майбутнього сержанта (старшини) Збройних Сил України¹³¹.

Метою Концепції є визначення стратегічного бачення подальшого розвитку професійного сержантського корпусу Збройних Сил України,

¹²⁹ Наказ Міністерства оборони України від 14.09.2021 № 280 «Про затвердження Концепції військової кадрової політики Міністерства оборони України до 2025 року». URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/mou_2021/280_nm.PDF

¹³⁰ Наказ Міністерства оборони України від 08 лютого 2022 року N 44 «Про затвердження Концепції розвитку професійного сержантського корпусу Збройних Сил України». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS36707>

¹³¹ Там само.

продовження професіоналізації сержантів (старшин), організації набуття ними спроможностей щодо керівництва підпорядкованими військовослужбовцями та забезпечення виконання підрозділами завдань за призначенням, здійснення підготовки підпорядкованого особового складу, участі у процедурах прийняття рішень та виконання штабних функцій в органах військового управління усіх рівнів, участі в управлінні військами (силами) у складі командних груп на посадах головних сержантів (головних старшин), забезпечення справності та готовності до бойового застосування озброєння і військової техніки, підтримання на належному рівні військової дисципліни та правопорядку у підрозділах, забезпечення збереження життя і здоров'я особового складу¹³².

У зазначеній Концепції передбачено впровадження системи багаторівневої підготовки сержантського (старшинського) складу, яка спроможна забезпечити послідовну професіоналізацію сержантів (старшин), дозволяє здійснювати необхідну професійну підготовку для призначення на посади різних рівнів, повністю відповідає загальним підходам і вимогам до підготовки зазначеної категорії військовослужбовців у збройних силах держав-членів НАТО¹³³.

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що в Україні склалася система нормативно-правового забезпечення формування кадрового складу Збройних Сил України. Разом з тим, з метою подальшого розвитку та професіоналізації кадрового потенціалу Збройних Сил України потрібно прийняти єдиний концептуальний документ на рівні програмного документу Уряду України щодо розбудови кадрів Збройних Сил України.

¹³² Наказ Міністерства оборони України від 08 лютого 2022 року N 44 «Про затвердження Концепції розвитку професійного сержантського корпусу Збройних Сил України». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS36707>

¹³³ Там само.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі наведено теоретичне узагальнення та нове вирішення важливої наукової проблеми в галузі державного управління щодо обґрунтування теоретичних засад удосконалення системи формування та розвитку кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління, виокремлення пропозицій щодо інноваційних механізмів формування та розвитку кадрового потенціалу Збройних Сил України. За результатами дослідження, сформульовано висновки й пропозиції, що мають теоретичне та практичне значення, зокрема:

Виокремлені проблеми формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління: несистемність та неефективність управління персоналом Збройних Сил України; відсутні ефективні механізми формування якісного кадрового потенціалу Збройних Сил України; потребує реформування системи навчання військових кадрів з урахуванням інноваційних вимог сучасного світового співтовариства, а також тенденцій навчання військ НАТО; окремо стоїть проблема переформатування системи компетенцій, якими повинні володіти управлінські кадри Збройних Сил України; проблема організації ефективного патріотичного виховання військових кадрів як важливий чинник забезпечення національної безпеки країни; потребує запровадження коучингу для військових кадрів Збройних Сил України; потребує формування власної інформаційної безпеки кадрового потенціалу Збройних Сил України як основи формування національної безпеки України.

Здійснено аналіз понятійно-категоріальний апарат дослідження та обґрунтовано, що кадровий потенціал Збройних Сил України – це сукупність професійних військових кадрів, які здійснюють функції оборони України, захисту її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності.

Виокремленні закономірності закордонного досвіду формування кадрового потенціалу збройних сил (на прикладі США та Ізраїлю).

До основних закономірностей формування кадрового потенціалу збройних сил за кордоном слід віднести: формування збройних сил за кодоном здійснюється з урахуванням принципу професіоналізму, чесності, неупередженості та вмотивованості кадрів; навчання кадрів збройних сил є складною системою, яка пов'язана із матеріальним забезпеченням та самостійним вибором військової кар'єри; комплектування збройних сил високопрофесійними фахівцями та особливо офіцерськими кадрами є одним із ключових завдань розвитку держави; існує конкуренція між військовими навчальними закладами та цивільними навчальними закладами, які здійснюють підготовку майбутнього кадрового потенціалу збройних сил; основна умова кар'єрного просування військовослужбовців є професійність та отримання відповідної освіти, а також важливих для служби навичок та вмінь, якості боєздатності, які виявив військовослужбовець у ході служби; військовослужбовці постійно підвищують власну кваліфікацію через проходження відповідних курсів або за місцем служби; важлива роль у розвитку кадрів збройних сил належить морально-психологічній підготовці, яка передбачає зокрема: усвідомлення важливості ролі збройних сил у системі забезпечення національної безпеки своєї держави, патріотичне виховання, службу суспільству, вірність та лояльність, відданість справі, дисциплінованість, бути завжди готовим до виконання бойових завдань, взаємодія і взаємодопомога, постійне підтримання іміджу порядної людини, політичне неутручання; важлива роль у діяльності збройних сил належить соціальному та матеріальному забезпеченню військовослужбовців та членів їх сімей, що включає наступне: відповідна заробітна плата, надбавки за особливі умови служби, сприяння у купівлі або оренді житла, допомога у працевлаштуванні, допомога у реабілітації після звільнення зі служби, пенсійне забезпечення,

медичні послуги, пільги при сплаті податків тощо.

Визначені інноваційні механізми формування кадрового потенціалу Збройних Сил, проаналізовані основні кадрові технології розвитку кадрового потенціалу Збройних Сил. Одним з основних етапів розвитку військовослужбовців є освіта і саме впровадження інноваційних форм навчання є основою забезпечення професіоналізації кадрового потенціалу Збройних Сил України. Основний акцент у навчанні кадрового потенціалу країн НАТО робиться на застосуванні інноваційних форм навчання військовослужбовців. Інтерактивні технології навчання активно використовуються в цивільних закладах вищої освіти, але недостатньо поширені у військових навчальних закладах. Інтерактивні технології навчання характеризуються тим, що у них значно змінюються роль лектора (замість ролі інформатора - роль менеджера) та студентів (замість об'єкта дії - суб'єкт взаємодії), а також роль інформації (інформація не мета, а засіб для освоєння дій та операцій). У системі навчання кадрового потенціалу Збройних Сил України можна використовувати усі методики технологій інтерактивного навчання, які можна розділити на: неімітаційні та імітаційні.

Важливою вимогою часу є постійний розвиток кадрового потенціалу Збройних Сил України та запровадження центрів безперервної військової підготовки. Так, постійне удосконалення інформаційної безпеки, нормативно-правового забезпечення, удосконалення навичок використання інноваційної зброї, системи захисту вимагають також постійного підвищення кваліфікації кадрового потенціалу Збройних Сил України.

Однією з перспективних форм та методів військово-професійної підготовки є використання коучингу. Армійський коуч – це процес професійного розвитку військовослужбовців, який реалізується досвідченим військовослужбовцем або цивільним (командиром, викладачем, іншою посадовою особою), з метою професійного розвитку та розкриття потенціалу

учнів-військовослужбовців шляхом сприяння у визначенні та досягненні їх професійних цілей.

Ще однією важливою умовою професіоналізації кадрового потенціалу Збройних Сил є формування культури інформаційної безпеки. Культура інформаційної безпеки військовослужбовця забезпечує такий стан його життєдіяльності, який гарантує якісну визначеність особистості в параметрах надійності існування, стійкості розвитку, здатності до вирішення.

Проаналізовані нормативно-правові механізми формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління, зокрема: закони України «Про Збройні Сили України», «Про національну безпеку», «Про оборону України», «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію», «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей», укази Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року "Про Стратегічний оборонний бюлетень України", «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України», «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України», «Про першочергові заходи щодо зміцнення обороноздатності держави, підвищення привабливості військової служби у Збройних Силах України та поступового переходу до засад професійної армії» та ін. Обґрунтовано, що в Україні склалася система нормативно-правового забезпечення формування кадрового складу Збройних Сил України. Разом з тим, з метою подальшого розвитку та професіоналізації кадрового потенціалу Збройних Сил України потрібно прийняти єдиний концептуальний документ на рівні програмного документу Уряду України щодо реформування кадрового потенціалу Збройних Сил України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агаєв Н. А., Захаров О. Б. Аналіз проблем формування кадрової політики в Збройних Силах України. *Вісник Національної академії оборони України*. 2010. № 6 (19). С. 178-181.
2. Бакович М. Н. Организационно-правовое регулирование подготовки офицеров запаса для вооруженных сил США и Великобритании. *Военная мысль*. 2008. №10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionno-pravovoe-regulirovanie-podgotovki-ofitserov-zapasa-dlya-vooruzhennyh-sil-ssha-i-velikobritanii>.
3. Банчук-Петросова О. В. Про першочергові завдання з удосконалення кадрової політики Збройних Сил України. *Економіка та держава*. 2014. № 8. С. 114-116.
4. Банчук-Петросова О. В. Особливості сучасної кадрової політики сектора безпеки і оборони України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 15. С. 129-132.
5. Басараб О.Т., Блистів Т.І. Організаційно-правові механізми забезпечення правопорядку у Збройних Силах України та інших військових формуваннях. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 8. С. 24-27.
6. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка и управление: Научно-практический журнал*. 2007. № 3. С. 48 – 53.

7. Берглезова Т.В. Проблемы управления процессами формирования и использования кадрового потенциала предприятия. *Проблемы предпринимательства в экономике России*. 2005. №8. С. 75-80.
8. 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.
9. Возилова Е.В. Особенности интерактивных технологий в вузах военного профиля. *Символ науки*. 2016. № 3. С. 40-44.
10. Галушка В.Ю. Проблеми кадрової політики у Збройних Силах України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. Том 32 (71). № 5. С. 58-62.
11. Гацко М. Способы комплектования военными вооружённых сил иностранных государств. *Зарубежное военное обозрение*. 2009. № 1. С. 28–31.
12. Гбур З. В. Принципи роботи армії оборони Ізраїлю та їх імплементація в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 7. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7_2021/3.pdf.
13. Дакі Н.І., Андрієнко О.І. Особливості кадрового менеджменту військових формувань. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 47-2. С. 48-52.
14. Заболотний О. А., Зельницький А. М., Оліферук В. М. Формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі вищої військової освіти: теоретичні аспекти. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*. 2017. № 3(61). С. 129-135.

15. Закиров О. Р. От "морских котиков" до "серых беретов" система подготовки личного состава сил специальных операций вооруженных сил США. *ВВО*. 2019. №1 (16). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ot-morskih-kotikov-do-seryh-beretov-sistema-podgotovki-lichnogo-sostava-sil-spetsialnyh-operatsiy-vooruzhennyh-sil-ssha>.
16. Закон України про Збройні Сили України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#Text>.
17. Закон України про національну безпеку. URL: <https://www.mil.gov.ua/diyalnist/reformi-ta-planuvannya-u-sferi-oboroni/zakon-ukraini-pro-nacjonalnu-bezpeku-ukraini.html>
18. Закон України про оборону України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text>
19. Зіборєва О.Б. Освіта упродовж військової кар'єри як принцип підготовки кадрів для збройних сил України: правові аспекти. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 7. С. 162-164.
20. Капелюшний С. А. Сутність та значення професійного розвитку молодшого керівного складу у формуванні системи кадрового забезпечення Національної гвардії України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 3 (22). С. 231-238.
21. Карлов А. Особенности комплектования ВС Израиля и Великобритании. *Зарубежное военное обозрение*. 2003. № 12. URL: <http://militaryarticle.ru/zarubezhnoe-voennoe-obozenie/2003-zvo/7066-osobennosti-komplektovaniya-vs-izrailja-i>.
22. Коваль О. Удосконалення державної кадрової політики в Збройних Силах України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. № 4 (35). С. 153-173.

- 23.Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2007. 352 с.
- 24.Медвідь А.П., Базарний В.Т., Захаров О.Б. Кадрова політика в ЗС України: визначення, стан, можливі перспективи розвитку. *Збірник наукових праць "Вісник воєнної розвідки"*. 2010. № 20. С 25 - 29.
- 25.Мітронов І. Модернізація матеріально-технічне забезпечення військ в умовах сучасної (гібридної) війни. URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:szU5rFjApqsJ:novilidery.com/sites/default/files/2018>.
- 26.Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України підручник : у 2 ч. Ч. 1. вид. 2-е, перероб. зі змін. та допов. / Н. А. Агаєв, В. Г. Дикун, В. С. Чорний та ін.; за заг. ред. В. В. Стасюка. 2020. 754 с.
- 27.Наказ Міністерства оборони України від 08 лютого 2022 року N 44 «Про затвердження Концепції розвитку професійного сержантського корпусу Збройних Сил України». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS36707>
- 28.Наказ Міністерства оборони України від 14.09.2021 № 280 «Про затвердження Концепції військової кадрової політики Міністерства оборони України до 2025 року». URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/mou_2021/280_nm.PDF
- 29.Науменко М.І. Методологічні аспекти військової освіти. *Вісник Національної академії оборони України*. 2008. № 3 (7). С. 45-51.
- 30.Науменко Р. А. Сучасні пріоритети розвитку державної кадрової політики. *Публічне урядування*. 2015. №1 (1). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suchasni-prioriteti-rozvitku-derzhavnoyi-kadrovoyi-politiki>.

- 31.Ортинський В. Л. Теоретико-правовий аналіз державної кадрової політики воєнної організації України. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Юридичні науки.* 2016. № 837. С. 4-13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2016_837_3.
- 32.Пєвцов Г.В., Залкін С.В., Пацек П., Ревін О.В., Сідченко С.О., Хударковський К.І. Методичний підхід до визначення підрозділів для здійснення протидії негативному інформаційному (психологічному) впливу противника на основі оцінювання їх спроможностей. *Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України.* 2021. № 4(45). С. 16-23.
- 33.Плеханов Д. О. Удосконалення кадрового менеджменту в Збройних Силах України в контексті реформ оборонної сфери. *«Public Administration and Regional Development».* 2019. № 3. С. 128-141
- 34.Полторац С. Т. Трансформація системи військової освіти України на шляху до досягнення стандартів НАТО. *Наука і оборона.* 2018. №2. С. 3-10.
- 35.Про Стратегічний оборонний бюлетень України: Указ Президента України від 06 червня 2016 року № 240 “Про рішення РНБО України від 20 травня 2016 року”. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/n0006525-16>
- 36.Про затвердження Концепції кадрової політики в Збройних силах України : наказ Міністра оборони України від 27.11.2007 р. № 659. URL: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/kadrovapolitika/konczepczyia -kadrovoi-politiki-v- zbrojnih-silah-ukraini/>
- 37.Профессионально-ориентированный армейский коучинг : учебно-методическое пособие / Е. М. Исаков. Нур-Султан : Изд-воВНИЦ НУО, 2021. 101 с.

- 38.Расулов М. М. Проблемы управления человеческими ресурсами в вооруженных силах. *Гуманитарный научный журнал*. 2020. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-v-vooruzhennyh-silah>.
- 39.Рибидайло А.А., Прокопенко О.С., Терещенко С.А. Концептуальна модель управління кар'єрою військовослужбовців Збройних Сил України. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*. 2020. № 2 (69). С. 102-109.
- 40.Савинець О. Ю. Іноземний досвід комплектування збройних сил. *Науковий вісник Ужгородського Національного університету : серія: Право*. 2018. Т. 2. Вип. 51. С. 34-38
- 41.Сальнікова О. Ф., Артамощенко В. С. Теоретичні аспекти державного управління системою військової освіти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 67-71.
- 42.Сивак О. Гуманітарні та соціальні аспекти кадрової політики в умовах реформування Збройних Сил України. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку*. 2008. Випуск 20. С. 121-123.
- 43.Сиротенко А., Фролов В., Саганюк Ф. Оборонна реформа: системний підхід до оборонного менеджменту: монографія. Київ: НУОУ, 2020. 274 с. URL: <https://nuou.org.ua/assets/documents/monooboref2020.pdf>
- 44.Служба в армии. 11-е издание. Израиль: Министерство алии и абсорбции. 2016. 110 с
- 45.Сокол Л. Н. Передовой мировой опыт военной подготовки в гражданских вузах: РОТС. *Государственное и муниципальное управление. Ученые*

- затиски*. 2018. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/peredovoy-mirovoy-opyt-voennoy-podgotovki-v-grazhdanskih-vuzah-rotc>.
46. Сокурєнко В.В. Особливості організації оборони в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 3. С. 172-177.
47. Степанченко А. Армия обороны Израиля как модель для создания новых ВС Украины. URL: <https://inforesist.org/armiya-oborony-izrailya-kak-model-dlya-sozdaniya-novux-vs-ukrainy/>.
48. Стрелецкий А. Система подготовки офицерских кадров в США. *Зарубежное военное обозрение*. 2006. № 12. Ч. 56-62.
49. Турчинов А.И. Управление персоналом: учебник . – 2-е изд., доп. и перераб. М.: Изд-во РАГС, 2008. 608 с.
50. Указ Президента України №121/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661>
51. Указ Президента України №36/2022 «Про першочергові заходи щодо зміцнення обороноздатності держави, підвищення привабливості військової служби у Збройних Силах України та поступового переходу до засад професійної армії». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/362022-41285>
52. Указ Президента України №392/2020 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>

53. Указ Президента України №473/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року "Про Стратегічний оборонний бюлетень України". URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4732021-40121>
54. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
55. Устименко О., Капосльоз Г., Полторак М. Ретроспективний аналіз підготовки фахівців для Збройних Сил України в системі вищої військової освіти крізь призму Антитерористичної Операції. http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vios_2019_1_22.pdf
56. Флурі Ф., Бадрак В. Сучасний досвід призову на строкову службу та формування військового резерву. Женева – Київ, 2017. URL: https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Research-Project-on-Reserve-System-Practices_ukr.pdf
57. Хамула Л.А., Хамула А.Я. Подготовка офицеров резерва на курсах вневойсковой подготовки (ROTC) в сухопутных войсках США. *Историческая и социальнообразовательная мысль*. 2012. №1. С.138-142.
58. Шаповал О.А. Кадровий потенціал як економічна категорія та підходи до його формування. *«Молодий вчений»*. 2017. № 11 (51). С. 1350-1353.
59. Шлыков В. Принципы формирования армии: мировой опыт. URL: [shlykov_principyu_formirovaniya_armii_mirovoi_opyt.pdf](#)
60. Шульман А. Призыв - как становятся солдатами ЦАХАЛа. URL: <http://shaon.livejournal.com/148482.html>

- 61.Шульман А. ЦАХАЛ – Армия обороны Израиля. URL:
<https://shaon.livejournal.com/45302.html>.
- 62.Щипанський П.В., Саганюк Ф.В., Мудрак Ю.М. Оборонний менеджмент: підходи до управління процесами оборонного планування. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень*. 2020. № 1 (71). С. 52-58. URL: <http://znpvds.nuou.org.ua/article/view/233432/232181>.
- 63.Яцино О. Особливості підвищення кваліфікації фахівців служб персоналу у збройних силах США. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2018. № 7 (81). С. 71-80.
- 64.Яцино О. Особливості підвищення кваліфікації фахівців служб персоналу у збройних силах США. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2018. № 7 (81). С. 71-80.
- 65.Active Component Commissioned Officer Corps, FY11: by Source of Commission, Service, and Gender. URL:
http://prhome.defense.gov/portals/52/Documents/POPREP/poprep2011/appendixb/b_3_1.html.
- 66.Baker J.P. Observations from an analysis of the US Army's Reserve Officer Training Corps leadership assessment and development course. *Leadership*. 2015. Vol.11. P.3-19
- 67.Joint Services Command and Staff College URL:
http://en.wikipedia.org/wiki/Joint_Services_Command_and_Staff_College.
- 68.Lounsbery M.A.F. et al. JROTC as a substitute for PE: Really? *Research Quarterly for Exercise and Sport*. 2014. Vol.85. P.414-419.
- 69.NATO Code of Conduct: <https://www.nato.int/structur/recruit/info-doc/code-ofconduct.pdf>.

- 70.NATO Glossary of Abbreviations used in NATO Documents and Publications (AAP15). URL: [https://nso.nato.int/nso/zPublic/ap/PROM/AAP15%20\(2019\)%20EF.pdf](https://nso.nato.int/nso/zPublic/ap/PROM/AAP15%20(2019)%20EF.pdf)
- 71.NATO Glossary of Terms and Definitions (AAP06). URL: <https://nso.nato.int/nso/zPublic/ap/PROM/AAP06%202020%20EF.pdf>
- 72.Sönmez T. Bidding for Army career specialties: Improving the ROTC branching mechanism. *Boston College Working Papers in Economics*, 2011.
- 73.Thomas J.L., Dickson M.W., Bliese P.D. Values predicting leader performance in the U.S. Army Reserve Officer Training Corps Assessment Center: evidence for a personalitymediated model. *The Leadership Quarterly*. 2001. Vol.12. P.181-196.
- 74.TRADOC Pamphlet 525-3-0 «The U.S. Army Capstone Concept» (2012). Department of the Army. Headquarters. United States Army. Training and Doctrine Command. Fort Eustis, Virginia VA 23604-5763.
- 75.TRADOC Pamphlet 525-3-7 «The U.S. Army Human Dimension Concept» (2014). Department of the Army. Headquarters. United States Army. Training and Doctrine Command. Fort Eustis, Virginia 23604 2014. 39 p.
- 76.U.S. Air Force ROTC: Schools & Majors. URL: <https://www.afrotc.com/scholarships/schools>.
- 77.United States Military Academy: Character Program (Gold Book). – West Point: USMA, 2015.