

Міністерство освіти і науки України
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

БІЛЧЕНКО ВАДИМ МИКОЛАЙОВИЧ

УДК 35.08

ДИСЕРТАЦІЯ
ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗБРОЙНИХ СИЛ
УКРАЇНИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

281 – Публічне управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

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

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник:
Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна,
доктор наук з державного управління, професор

Київ – 2022

АНОТАЦІЯ

Біліченко В.М. Формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління. - Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Міжрегіональна академія управління персоналом, Київ, 2022.

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.

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.

У дисертаційній роботі виокремленні сім кластерів 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, плановірності, 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. 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, потребує 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, потребує формування власної інформаційної безпеки кадрового потенціалу Збройних Сил України як основи формування національної безпеки України. 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 бездоганному виконання професійних обов'язків.

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.

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.

Виокремленні закономірності закордонного досвіду формування кадрового потенціалу збройних сил: формування збройних сил за кодомом

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.

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. 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.

Обґрунтована модель механізмів формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління, яка має наступні складові елементи: прийняття Концепції розвитку та модернізації кадрового потенціалу Збройних Сил України на 2022-2032 роки; перехід до добровільного формування професійної армії через скасування призову; запровадження діяльності Науково-навчального центру формування системи кадрів Збройних Сил України, до основних функцій якого буде належати формування кадрового потенціалу Збройних Сил України, відбір, навчання, підвищення кваліфікації, мотивація, кар'єрне зростання, формування кадрового резерву; прийняття Етичного кодексу поведінки кадрів Збройних Сил України на підставі кодексу етичної поведінки військ НАТО; залучення до формування кадрового потенціалу Збройних Сил України громадської ради ветеранів; постійне удосконалення кадрового потенціалу Збройних Сил України через формування дієвої міжнародної співробітництва та проведення спільних міжнародних навчань.

Ключові слова: кадри, Збройні Сили України, національна безпека, державне управління, публічне управління у сфері національної безпеки, формування кадрів, професіоналізація, професійний розвиток, навчання кадрів, підвищення кваліфікації, мотивація, кар'єрне зростання, формування кадрового резерву, персонал публічного управління, соціальних захист, етичний кодекс, сектор безпеки та оборони, політична безпека.

**Список публікацій здобувача
в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:**

А. В яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Біліченко В.М. Теоретичні підходи до понятійно-категоріального апарату дослідження кадрового потенціалу збройних сил України в системі публічного управління. *Наукові перспективи: журнал*. 2021. № 11 (17). С. 477-485. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-11\(17\)-477-485](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-11(17)-477-485). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1033>.

2. Біліченко В.М. Проблеми формування та розвитку кадрового потенціалу Збройних сил України в системі публічного управління: теоретичні засади. *Публічне урядування : збірник*. 2022. № 1 (29) – травень. С. 22-30. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-3](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-3). URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/1357>

3. Біліченко В. М. Теоретичні засади навчання кадрового потенціалу збройних сил: світовий досвід та рекомендації для України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 1. С. 10-19. URL: <http://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/185/172> DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.2.3>

4. Біліченко В. М. Теоретичні засади формування кадрового потенціалу збройних сил в США. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 2. С. 17-24. DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.2.3>. URL: <http://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/199/186>.

5. Біліченко В. М. Обґрунтування теоретичної моделі механізмів формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 3. С. 223-230. DOI

<https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.3.38>.

URL: [https://chasopys-](https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/245)

[ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/245](https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/245)

Б. Які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

6. Біліченко В.М. Проблеми навчання кадрового потенціалу Ізраїлю: рекомендації для України. *Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку територій та громад : матеріали наук.- практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 4 березня 2022 р. / за заг. ред. І. А. Чикаренко; Т.В. Маматової. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2022. С. 50-52.*

7. Біліченко В.М. Ізраїльський досвід формування кадрового потенціалу збройних сил: теоретичні засади. *Збірник тез науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Публічне управління та адміністрування в умовах загрози національній безпеці України». (м. Львів, 19 квітня 2022 року). Львів: ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького, 2022. С. 23-27.*

8. Біліченко В.М. Наукові підходи до проблеми управління кадровим потенціалом збройних сил України в системі публічного управління. *Шевченківська весна – 2022: публічне управління та державна служба : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 19 квіт. 2022 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, О. М. Андрєєвої. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2022. С. 85-87.*

9. Біліченко В.М. Удосконалення нормативно-правового забезпечення формування кадрового потенціалу Збройних Сил України. *Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення: матеріали V Міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції молодих учених, 25-26 травня 2022 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. С. 16-18. URL: Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/ntsa-2022>.*

10. Біліченко В.М. Систематизація проблем формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління.

Актуальні питання сучасної стратегії розвитку України: виклики, пріоритети та прогнози: збірник наукових праць / Терещенко А.Л., Лісовський П.М., Яровой Т.С. та ін. м. Київ, 22 лютого 2022 р. К.: Університет «Україна», 2022 р. С. 78-81.

11. Біліченко В.М. Формування кадрового потенціалу Збройних Сил в США. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 1. К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. С. 61-64.*

12. Біліченко В.М. Інноваційні механізми підготовки кадрового потенціалу збройних сил. *Трансформація системи публічного управління в умовах воєнного часу: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (3 червня 2022 року) / за заг. ред. О.І. Пархоменко-Куцевіл. Переяслав, 2022. С. 32-37.*

ANNOTATION

Bilichenko V.M. Formation of personnel potential of the Armed Forces of Ukraine in the system of public administration. - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the field of public administration and administration in the specialty 281 "Public Administration". Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv, 2022.

Personnel play an important role in the system of society and a key role in the system of ensuring the effectiveness of the Armed Forces of Ukraine. Russia's military aggression, full-scale invasion of Ukraine, occupation of some regions of our country and the war against Ukraine have proved that the personnel potential of the Armed Forces of Ukraine, their professionalism, honesty, dedication, patriotism - play a fundamental role in ensuring combat capabilities and repelling aggression. Russia.

Today, the issue of professionalization of the Armed Forces is becoming more and more acute. Only a professional can competently act in a complex and dynamic environment of modern combat, skillfully manage military teams, make optimal management decisions, cooperate with international organizations.

In modern conditions, the reform of the Armed Forces of Ukraine becomes a priority to increase the level of training of military specialists, taking into account the development of innovative methods of combat operations, information wars, new developments in military equipment, globalization and dangers. Increasing the level of training of the Armed Forces of Ukraine provides a framework for implementing a unified state military policy of a wide range of socio-political, legal, spiritual, moral, educational and other measures, as well as qualitative improvement of all educational structures.

An important issue in the professionalization of the personnel potential of the Armed Forces of Ukraine is the definition of the issue of admission and selection for military service, as well as effective motivation of personnel.

The author identified seven clusters of the problem of forming the personnel potential of the Armed Forces of Ukraine in the system of public administration. First, the inconsistency and inefficiency of personnel management of the Armed Forces of Ukraine, in particular, there is no Strategy for reforming the personnel policy of the Armed Forces of Ukraine in terms of forming the human resources of the Armed Forces of Ukraine in public administration. Thus, it is necessary to change the conceptual role of personnel policy in the Armed Forces of Ukraine taking into account the principles of systemic, planned, purposeful, open, as well as awareness of the importance of the Armed Forces at the stage when geopolitical issues escalate, innovative challenges to national security. Secondly, there are no effective mechanisms for the formation of high-quality personnel potential of the Armed Forces of Ukraine, in particular, it is necessary to reformat the mechanisms for selection, evaluation, motivation of management personnel of the Armed Forces of Ukraine. Thirdly, it needs to reform the military training system, taking into account the innovative requirements of the modern world community, as well as trends in the training of NATO troops. Important elements of strategic management should be taken into account in training, especially for managers of the Armed Forces of Ukraine. Fourth, there is the problem of reformatting the system of competencies that should be possessed by the management of the Armed Forces, in particular, the definition of special and professional competencies, taking into account the variability of the system of national and international security. Fifth, the problem of organizing effective moral education of military personnel as an important factor in ensuring national security. Improving the culture of military service should take place through the formation of the consciousness of military personnel and in accordance with the goals and objectives of the armed forces today and on the basis of tradition. Thus, a military specialist must have endurance, professionalism, initiative, awareness of their role in modern global warfare, the ability to predict events and so on. Sixth, it requires the introduction of coaching for military personnel of the Armed Forces of Ukraine. The concept of career-oriented coaching for military officers provides an

opportunity to innovatively consider the processes of professional development and career growth in which the principles of military coaching can be really useful. Seventh, it requires the formation of its own information security of the personnel potential of the Armed Forces of Ukraine as a basis for the formation of national security of Ukraine. The development of a culture of personal information security will allow to form in the personnel potential of the Armed Forces of Ukraine the idea that information threats are real, and daily actions of employees affect the neutralization of such threats. The effectiveness of counteracting negative information and psychological influence will be higher if it is systemic, comprehensive. The key role belongs to the development and stability of values and value orientations, beliefs of the individual. Hence the crucial role of the qualities of patriotism, understanding of personal responsibility and impeccable performance of professional duties.

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.

Personnel policy in the system of the Armed Forces of Ukraine is a set of measures, institutions, mechanisms, normative and legal documents aimed at forming the national security of Ukraine through the formation of a strong personnel potential of the Armed Forces of Ukraine.

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; there is competition between military schools and civilian schools that train the future human resources of the armed forces; The main condition for the career advancement of servicemen

is professionalism and appropriate education, as well as important for the service skills and abilities, the quality of combat capability, which was shown by the serviceman during the service; servicemen are constantly improving their skills through appropriate courses or at the place of service; An important role in the development of the armed forces belongs to moral and psychological training, which includes: awareness of the importance of the role of the armed forces in the national security of their country, patriotic education, service to society, loyalty, discipline, discipline, always be ready combat missions, interaction and mutual assistance, constant maintenance of the image of a decent person, political non-interference; An important role in the activities of the armed forces belongs to the social and material security of servicemen and members of their families, which includes the following: appropriate salaries, special allowances, assistance in buying or renting housing, employment assistance, rehabilitation assistance after dismissal, pensions, medical services, tax benefits, etc.

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. At the same time, in order to further develop and professionalize the human resources of the Armed Forces of Ukraine, it is necessary to adopt a single conceptual document at the level of the policy document of the Government of Ukraine on reforming the human resources of the Armed Forces of Ukraine.

The study substantiated the model of mechanisms for forming the human resources of the Armed Forces of Ukraine in the public administration system, which has the following components: adoption of the Concept of development and modernization of human resources of the Armed Forces of Ukraine for 2022-2032; transition to voluntary formation of a professional army through the abolition of conscription; introduction of the Scientific and Training Center for the formation of the personnel system of the Armed Forces of Ukraine, the main functions of which will include the formation of personnel potential of the Armed Forces of

Ukraine, selection, training, training, motivation, career growth, personnel reserve formation; adoption of the Code of Ethics for the Armed Forces of Ukraine on the basis of the Code of Ethics for NATO Troops; involvement of the public council of veterans in the formation of the personnel potential of the Armed Forces of Ukraine; continuous improvement of the personnel potential of the Armed Forces of Ukraine through the formation of effective international cooperation and joint international exercises.

Key words: personnel, Armed Forces of Ukraine, national security, state administration, public administration in the field of national security, personnel formation, professionalization, professional development, personnel training, professional development, motivation, career growth, personnel reserve formation, public administration personnel, social protection , code of ethics, security and defense sector, political security..

ЗМІСТ

ВСТУП.....	17
РОЗДІЛ 1.....	27
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	27
1.1. Систематизація наукових підходів до питання формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління	27
1.2. Проблеми формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління	45
1.3. Понятійно-категоріальний апарат дослідження	59
Висновки до першого розділу	71
РОЗДІЛ 2.....	76
СВІТОВІ МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗБРОЙНИХ СИЛ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	76
2.1. Американська модель формування кадрового потенціалу Збройних Сил	76
2.2. Ізраїльський досвід ефективного формування кадрового потенціалу Збройних Сил	95
2.3. Система формування кадрового потенціалу Збройних Сил НАТО	114
Висновки до другого розділу.....	156
РОЗДІЛ 3.....	161
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	161

3.1. Інноваційні механізми формування кадрового потенціалу Збройних Сил	161
3.2. Нормативно-правові механізми формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління.....	178
3.3. Модель механізмів формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління	188
Висновки до третього розділу	208
ВИСНОВКИ	211
Список використаних джерел.....	219
ДОДАТКИ	246

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.

Однією з цілей Стратегії воєнної безпеки України є професійний особовий склад Збройних Сил України та інших складових сил оборони, який перебуває в центрі уваги держави, підтримується вдосконаленими системами кадрового менеджменту, підготовки до військової служби та військово-патріотичного виховання молоді, може бути в короткі строки посилений підготовленим і вмотивованим військовим резервом [165].

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.

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 [2], В. Артамощенко [5], О. Банчук-Петросова [8-9], О. Басараб [11], Т. Блистів [11], О. Білецький [14], А. Боднар [30], О. Бондаренко [33], А. Ващенко [37], В. Ветров [38-40; 59], Д. Вітер [41], О. Водчиць [42], О. Гаврилов [39], В. Галушка [47], У. Гуляк [57], Н. Дакі [53], Ю. Добровольський [42], О. Дороніна [14], М. Думенко [57-58], А. Ємцов [59], О. Заболотний [60], О. Захаров [2; 94], А. Зельницький [60], С. Капелюшний [70], Е. Кіричевський [76], В. Клименко [77], О. Коваль [78-80], В. Коверга [81], Г. Магась [92], А. Медвідь [94], І. Мітронов [99], О. Мітягін [41], М. Науменко [108], В. Оліферук [60], В. Ортинський [113], В. Панов [115], Г. Певцов [117], О. Петросов [118], А. Петренко [119], Д. Плеханов [120], І. Половінкін [123], В. Рахманов [135], А. Рибидайло [136], В. Саликова [58], О. Сальнікова [141], О. Семененко [142], О. Семенченко [42], О. Сивак [143], А. Сиротенко [146], В. Сокурєнко [152-153], Г. Тіхонов [157], О. Тогочинський [159], О. Тракалюк [38], В. Троцько [160], О. Устименко [170], Г. Шпанчук [59], П. Щипанський [189], В. Ягупов [190] 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.

Проблемам розвитку кадрового складу збройних сил за кордоном присвячені роботи багатьох авторів, у тому числі: М. Бакович [7], В. Баранов [10], Б. Богдан [27], С. Богунов [28-29], В. Бровкін [35], Н. Вавілова [29], А. Васильєв [36], В. Гаврилов [46], Т. Ганієв [48], М. Гацко [49], З. Гбур [50], І. Дацюк [54], А. Демкін [55], С. Задонський [61], О. Закіров [62], О. Захаров [75], С. Карельський [71], А. Карлов [72], О. Кінь [75], В. Климович [112], В. Колесник [82], П. Колесов [83], А. Копьєв [84], С. Корольов [85], В. Кравченко [86], Ю. Кудрявцев [89], В. Лазукін [90], І. Марко [93], Є. Марко [93], С. Мельник [95-96], О. Метров [97], А. Мікрюков [98], С. Мосов [103], А. Музикантов [104], О. Наговіцин [105], М. Норштейн [111], А. Одеров [112], В. Пашинський [116], І. Плохута [121], С. Полторак [124-125], І. Приходько [129], Ю. Приходько [29], П. Разов [132-133], О. Савинець [139], М. Сімаков [145], І. Скворок [147], Л. Сокол [150], С. Соколов [151], А. Степанченко [154], А. Стрелецький [155], А. Трусцов [162], А. Федін [172], Ф. Флурі [174], Л. Хамула [175], О. Черних [27; 178], Ю. Черних [27; 177; 178], І. Чернишова [93], С. Шевцова [181], М. Шигов [182], О. Шкуропацький [183], Г. Шпанчук [186], А. Шульман [187], О. Яцино [192] та ін.

Вище вказані автори аналізують проблеми формування та розвитку кадрового потенціалу у США, Ізраїлі, Франції, Туреччини, Великої Британії, Німеччини, звертають увагу на проблеми та перспективи удосконалення державної політики України з урахуванням світового досвіду, нормативно-правове забезпечення гарантій соціального захисту військовослужбовців країн-членів НАТО, впровадження стандартів НАТО у функціонування Збройних Сил України, особливості проведення військової підготовки у країнах НАТО тощо.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційне дослідження виконане відповідно до наукової теми Міжрегіональної Академії управління персоналом «Теоретико-методологічні основи становлення української державності і соціальна практика: політичні,

юридичні, економічні й психологічні проблеми» (номер державної реєстрації: 0113U007698). Внесок автора полягає у розробленні методологічних положень та рекомендацій щодо удосконалення механізмів формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління.

Мета і завдання дослідження. *Метою* дисертаційної 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 досягнення мети було поставлено такі *завдання*:

- систематизувати наукові підходи до питання формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління;
- 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;
- обґрунтувати модель механізмів формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління.

Об'єкт дослідження – державна політика у сфері національної безпеки України.

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

Методи дослідження. Методологічною основою дисертаційного 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 (розділ 1.3). 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 (розділ 3.3), а також систематизацію наукових підходів до питання формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління (розділ 1.1), узагальнення проблем формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління (розділ 1.2) та наукових підходів до понятійно-категоріального апарату дослідження (розділ 1.3). Застосування міждисциплінарного підходу дало змогу комплексно проаналізувати нормативно-правові механізми формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління (розділ 3.2), а також принципи, закономірності, механізми світових моделей формування кадрового потенціалу збройних сил в системі публічного управління (розділ 2). Системний підхід було використано для обґрунтування інноваційних механізмів формування кадрового потенціалу Збройних Сил України (розділ 3.2).

З-поміж спеціальних методів, у дослідженні застосовано порівняльно-правовий – у процесі виявлення закономірностей світових моделей формування кадрового потенціалу збройних сил в системі публічного управління (розділ 2); моделювання – з метою розробки теоретичної моделі механізмів формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління (розділ 3.3).

Емпіричну та фактологічну основу дослідження склали нормативно-правові документи, міжнародні документи, статистичні дані, дані міжнародних рейтингів, матеріали вітчизняної та зарубіжної практики щодо формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що у дисертаційній роботі 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, зокрема:

уперше:

- обґрунтована теоретична модель механізмів формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління, до основних елементів якої належать: Концепція розвитку та модернізації кадрового потенціалу Збройних Сил України на 2022-2032 роки; формування професійної армії через скасування призову; запровадження діяльності Науково-навчального центру формування системи кадрів Збройних Сил України; запровадження Етичного кодексу поведінки кадрів Збройних Сил України; залучення громадської ради ветеранів; формування дієвого міжнародного співробітництва та проведення спільних міжнародних навчань;

удосконалено:

- понятійно-категоріальний апарат, а саме поняття «управління кадровим потенціалом Збройних Сил України в системі публічного управління», що відрізняється від існуючого сукупністю кадрових механізмів (відбір, адаптація, мотивація, навчання, підвищення кваліфікації, самовдосконалення, оцінювання, атестація, кар'єрне зростання, ротація тощо), спрямованих на розвиток та використання кадрів Збройних Сил

України для їх ефективної та результативної діяльності в системі забезпечення обороноздатності України та національної безпеки України;

- систематизацію проблем формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління, що полягає у виокремленні таких кластерів проблем: несистемність та неефективність управління персоналом Збройних Сил України; відсутність ефективних механізмів формування якісного кадрового потенціалу Збройних Сил України; відсутність системних засад реформування системи навчання військових кадрів з урахуванням інноваційних вимог сучасного світового співтовариства; потреба у переформатуванні системи компетенцій, якими повинні володіти управлінські кадри Збройних Сил; проблема організації ефективного патріотичного виховання військових кадрів як важливий чинник забезпечення національної безпеки країни; потреба у запровадженні коучингу для кадрів Збройних Сил України; потреба у формуванні власної інформаційної безпеки кадрового потенціалу Збройних Сил України;

- основні закономірності закордонного досвіду формування кадрового потенціалу збройних сил через виокремлення наступних кластерів: 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; 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, соціальному та матеріальному забезпеченню військовослужбовців та членів їх сімей;

- сучасні механізми формування кадрового потенціалу Збройних Сил через запровадження інноваційних форм навчання військовослужбовців, запровадження центрів безперервної військової підготовки, використання коучингу, формування культури інформаційної безпеки;

набули подальшого розвитку:

- системний аналіз сучасних наукових досліджень з питань формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління;

- систематизація механізмів формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління;

- шляхи удосконалення національного досвіду формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління на підставі світового досвіду формування ефективного кадрового потенціалу збройних сил.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що теоретичні положення, висновки, практичні рекомендації дисертації 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).

Результати дисертаційного дослідження використано:

- Науково-методичним центром кадрової політики Міністерства оборони України, зокрема система інноваційних кадрових технологій, стандарти впровадження патріотичного виховання, пропозиції щодо професіоналізації кадрів впроваджені у науково-дослідну роботу «Обґрунтування науково-

методичних підходів щодо «візії» майбутнього офіцера Збройних Сил України (довідка від 25.08.2022 № 273/205);

- громадською організацією ReSURS, зокрема, при розробці проєкту програми кадрового розвитку систему публічного управління Київської області були використані рекомендації формування механізмів формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління (довідка від 17.12.2021 № 10/2921);

- у ході виконання НДР «Теоретико-методологічні основи становлення української державності і соціальна практика: політичні, юридичні, економічні й психологічні проблеми» (номер державної реєстрації 0113U007698), зокрема у розробці методологічних положень та рекомендацій щодо удосконалення механізмів формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління (від 01.09.2022 № 2277/1).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною науковою працею, в якій наведено теоретичні та методологічні положення і висновки, власні ідеї та розробки автора, що дають змогу вирішити поставлені завдання. Усі теоретичні напрацювання, практичні рекомендації, висновки та пропозиції, які одержані в ході дисертаційного дослідження, розроблені здобувачем самостійно.

Апробація результатів дослідження. Дисертацію виконано та обговорено на кафедрі публічного адміністрування Міжрегіональної академії управління персоналом. Основні ідеї та положення було оприлюднено на наукових конференціях, семінарах та конгресах, зокрема: «Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку територій та громад» (м. Дніпро, 4 березня 2022 р.), «Публічне управління та адміністрування в умовах загрози національній безпеці України». (м. Львів, 19 квітня 2022 р.), «Шевченківська весна – 2022: публічне управління та державна служба» (м. Київ, 19 квітня 2022 р.), «Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення» (м. Львів, 25-26 травня 2022 р.), «Актуальні питання сучасної стратегії

розвитку України: виклики, пріоритети та прогнози» (м. Київ, 22 лютого 2022 р.), «Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні» (м. Київ, 15-28 квітня 2022 р.), «Трансформація системи публічного управління в умовах воєнного часу» (м. Переяславі, 3 червня 2022 р.).

Публікації. За темою дисертаційного дослідження опубліковано 12 наукових праць, із них 5 – у наукових фахових виданнях України, 7 тез у матеріалах науково-практичної конференції.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 250 сторінок, із них 181 сторінка основного тексту. Список використаних джерел налічує 234 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

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

1.1. Систематизація наукових підходів до питання формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління

Існує багато досліджень проблеми формування кадрів оборонного комплексу та кадрів Збройних Сил України. Однак, зазначені дослідження носять поодинокий характер та аналізують різні сфери управління кадрами або управління персоналом.

Головна мета формування потенціалу Збройних Сил України – це забезпечення публічної та національної безпеки від зовнішніх та внутрішніх небезпек.

Якісне виконання навчально-бойових завдань військових організаційних структур, насамперед, залежить від ефективного управління її людськими ресурсами. Саме це питання і відбивається в ускладненні процесу управління персоналом, визначенні кола функціональних обов'язків військовослужбовців апарату управління, рівня їх компетентності та ефективності. Сучасна наука визначає деякі підходи та концепції щодо визначеної проблематики які можна узагальнити певними тенденціями, а саме: формалізованими методами підбору персоналу; розвитком системи менеджменту персоналу як управлінського процесу; визначенням управління персоналом як фактору забезпечення службової активності персоналу у військових організаційних структурах, оцінки ефективності. Разом з тим, сучасний етап розвитку Збройних Сил України в умовах особливого періоду вимагає подальшого удосконалення саме системи управління персоналом з

метою нарощування бойових спроможностей військових організаційних структур [157, с.94].

Деякі вчені вивчають проблеми кадрового менеджменту в Збройних Силах України як систему заходів, спрямованих на відбір та розвиток персоналу Збройних Сил.

Так, Н. Дакі та О. Андрієнко аналізують поняття «кадровий менеджмент в українських військових формуваннях» та вважають, що кадровий менеджмент в українських військових формуваннях – 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 можливостей [53, с. 49].

Сучасний стан теорії і практики військової кадрової політики доцільно розглядати виходячи із її ролі щодо реалізації стратегії військового формування та визначення основних завдань системи кадрового забезпечення (системи управління людськими ресурсами) Збройних Сил [123, с. 220].

В. Ветров та О.Вранешич здійснили аналіз технології кадрового менеджменту, та на основі аналізу основних процесів управління персоналом, державної кадрової політики іноземних країн відтворено стратегічну модель кадрового менеджменту, у якій визначено основні напрями, форми і методи забезпечення збройних сил кваліфікованими кадрами [40].

О. Банчук-Петросова аналізує особливості сучасної кадрової політики сектора безпеки і оборони України та вважає, що кадрова політика сектору безпеки і оборони України визначає місце та роль кадрів у загальнодержавній системі забезпечення національної безпеки і оборони держави, має мету, завдання, найважливіші напрями, принципи роботи у безпековій та

оборонній сферах, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, раціональне використання кадрового потенціалу, відповідно до виконання завдань сил безпеки і оборони держави. Отже, кадрова політика сектора безпеки і оборони України — це довготривала стратегія, що спрямована на всебічне забезпечення сил безпеки і оборони України високопрофесійними, законослухняними, ініціативними, патріотично налаштованими управлінськими кадрами нового типу, відданими народу України, здатними взяти на себе відповідальність і ефективно виконувати назрілі завдання із забезпечення національної безпеки і оборони держави [8, с. 132].

Ефективність кадрової політики полягає у досягненні цілей системи управління персоналом, що відображають стратегічні цілі організації з мінімальними витратами на формування, реалізацію та оцінку кадрової політики. Кадрова політика реалізується через певні механізми.

В. Ортинський зазначає, що державна кадрова політика у військовій сфері як одна з найважливіших сфер функціонування Воєнної організації держави повинна бути певною мірою доступною для розуміння всім верствам суспільства, бути елементом прояву міцності зв'язку армії та народу, без якої не може бути потужної воєнної організації. Державна кадрова політика у військовій сфері реально сприятиме руйнуванню старих, псевдооптимістичних, наївноромантичних стереотипів про Збройні Сили, створювати об'єктивну картину стану кадрового корпусу воєнних органів і структур, не впадаючи при цьому в крайнощі. Небезпека приховування від органів державної влади, громадських організацій реального стану справ в кадровому корпусі Воєнної організації держави деформує уявлення про стан і перспективи розвитку кадрового потенціалу військових і правоохоронних органів. Це, своєю чергою, спричиняє помилки представників державних структур, які беруть участь у розробленні та реалізації державної кадрової політики у військовій сфері [113].

В. Клименко вважає, що для вдосконалення кадрової політики і реформування системи військової освіти у Збройних Силах України ще багато належить зробити. Слід визначити необхідний обсяг персоналу, кадрів за відповідними рівнями, провести відпрацювання адекватних професійних вимог і кваліфікаційних характеристик військовослужбовців за всіма рівнями, створити систему суто військової освіти з розрахунком на допідготовку осіб, які з цивільних навчальних закладів, цивільних підприємств та структур залучаються до військової служби, визначити зміст і терміни навчання, підготувати навчально-матеріальну базу і, головне, науково-педагогічних працівників, які мають достатній військовий (бойовий) досвід і добре знають, чому і як має навчатися майбутній військовослужбовець, командир будь-якого рівня, штабний працівник чи військовослужбовець іншої сфери бойової діяльності [77, с. 88].

На думку О. Коваль, сучасні перетворення в державі вимагають надійного захисту від зовнішніх агресивних сил та потребують консолідації суспільства, при цьому Збройні Сили України відіграють провідну роль у забезпеченні національної безпеки. Одним з пріоритетних напрямків підвищення ефективності формування та реалізації державної політики забезпечення національної безпеки є удосконалення її науково-методичного й інформаційно-аналітичного забезпечення систем [78, с. 153].

Крім того, науковець визначає, що основними напрямками вдосконалення державної кадрової політики в Збройних Силах України є впровадження та розвиток автоматизованих систем обліку й управління персоналом, обґрунтовує очікувані результати з реалізації завдань за основними складовими управління персоналом у Збройних Силах та й умови, за яких виникла потреба в удосконаленні системи управління персоналом [79].

Зі зміною суспільного устрою України постає проблема вдосконалення державної кадрової політики в напрямі зміни концепції підготовки вищих кадрів як інструменту формування владної еліти.

Ефективне виконання державно-управлінських завдань, які стоять перед силовими структурами України, значною мірою залежить від належно організованої в органах управління та підрозділах військових та правоохоронних формувань кадрової роботи, відповідного нормативно-правового забезпечення її функціонування. Сьогодні не викликає заперечень та сумнівів щодо необхідності якісної перебудови без пекового сектора держави, формування нового вищого кадрового корпусу співробітників (професіоналів, відданих справі чесного служіння закону і людині, яким притаманна чуйність і повага до людей а також висока загальна культура [118].

О.Зіборєва аналізує освіту протягом військової кар'єри та вважає, що реалізація у національній системі військової освіти принципу «освіта протягом військової кар'єри» дозволяє нівелювати розрив між умовами та потребами військової служби та змістом освіти кадрів в інтересах Збройних Сил України, який має місце навіть за повного забезпечення якості освіти внаслідок швидкого розвитку технологій і соціальних умов виконання бойових завдань. Основними функціями безперервного навчання у системі військової освіти є, по-перше, адаптаційна, яка дозволяє постійно удосконалювати навички поведінки за умов навчання та несення служби з метою забезпечення найбільшої адекватності змісту поставлених службово-бойових завдань. По-друге, це функція рефлексії, що виявляється у розумінні військовослужбовцем перспектив свого розвитку і проблем, які заважають ці перспективи реалізовувати. По-третє, це аксіологічна функція, котра дозволяє використовувати систему навчання протягом життя як засіб засвоєння цінностей, притаманних українському суспільству і військовій службі. По-четверте, це когнітивна функція, у межах якої відбувається постійне засвоєння нових процесів і технологій виконання службово-бойових завдань. По-п'яте, це контрольна функція, що дозволяє порівнювати ідеальну модель військовослужбовця, котра формується в експертному середовищі, з актуальним рівнем розвитку знань, вмінь, навичок і особистих якостей

конкретного військовослужбовця. По-шосте, це функція гуманістична, яка дає змогу найбільш повно розкривати задатки та здібності військовослужбовця як у ситуаціях, пов'язаних із несенням військової служби, так і поза нею [66, с. 164].

Головним завданням системи військової освіти є підготовка до військово-професійної діяльності офіцерських кадрів тактичної, оперативно-тактичної та оперативно-стратегічної ланок військового управління як еліти Збройних Сил України, а також підготовка військовослужбовців за контрактом та військових фахівців для формування кадрового резерву. Важливим тут є відтворення, розвиток і передача новим поколінням військових людей досягнень науки, техніки і культури, формування у військових фахівців світоглядних принципів на основі гуманізму і патріотизму, виховання соціальної зрілості і цивільної активності, почуття причетності до долі народу і держави [37, с. 54].

Ряд дослідників аналізують проблеми впровадження міжнародних стандартів у систему формування кадрового потенціалу Збройних Сил України.

На сьогодні вкрай актуальними є питання напрямків оборонної реформи за принципами, стандартами та процедурами НАТО в контексті стандартизації для досягнення взаємосумісності сектору безпеки і оборони України з аналогічними інституціями держав-членів НАТО. Передусім, Україна має на меті отримання Плану дій щодо членства в НАТО. На одному з аспектів оборонної реформи в Україні слід акцентувати увагу, виходячи з важливості процесу підготовки кваліфікованих кадрів, спроможних стабільно та професійно виконувати покладені на сили безпеки та оборони задачі: в першу чергу – забезпечення національної безпеки України, відсіч збройної агресії, відновлення територіальної цілісності та суверенітету, реінтеграції тимчасово окупованих територій, реалізації концепції перехідного правосуддя [96, с. 45].

За оцінками ряду військових експертів зарубіжних держав у характері і способах ведення воєн і збройних конфліктів сучасної епохи все більше переважають спеціальні методи протиборства, спрямовані не стільки на безпосереднє знищення противника на полі бою, скільки на підрив її військової могутності зсередини [колесник]. Тому цілком закономірний той факт, що у збройних силах багатьох країн вже давно приділяється підвищена увага модернізації і розвитку так званих військ спеціального призначення, що отримали в останні роки статус Сил спеціальних операцій. На сучасному етапі розвитку Сил спеціальних операцій провідне місце в світі традиційно займають США, Англія, Франція і ряд інших західноєвропейських держав. Разом з тим, в останні роки за рівнем оснащеності та ефективності подібних підрозділів їм не поступаються деякі країни Близького Сходу і Південно-Східної Азії (Ізраїль, Китай, Південна Корея та ін.) [27, с. 14].

С. Мельник аналізує правові засади запровадження стандартів Північноатлантичного альянсу у функціонування системи Збройних Сил України. В Україні створено базові нормативно-правові засади імплементації стандартів НАТО у функціонування Збройних Сил України і спостерігається стійка тенденція до продовження роботи у відповідному напрямі. Найбільш актуальним завданням щодо нормотворчості стосовно запровадження стандартів НАТО у функціонування Збройних Сил України має стати розроблення нормативно-правових механізмів щодо прискорення технічного переоснащення підрозділів Збройних Сил України, оптимізації системи військового управління військовими органами, частинами й підрозділами, визначення, переоснащення вітчизняного військово-промислового комплексу [95, с. 183].

Запровадження у Збройних силах України структур служби персоналу за стандартами армій країн-членів НАТО потребує також удосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації фахівців для цих служб. Це, у свою чергу, вимагає ретельного аналізу й наукового осмислення досвіду вирішення подібних проблем в інших країнах. У цьому контексті важливим є

аналіз та узагальнення досвіду підвищення кваліфікації фахівців служб персоналу, накопиченого у збройних силах США, з'ясування й визначення особливостей його організації на сучасному етапі. Узагальнення американського досвіду в цій сфері дозволить глибше осмислити специфіку системи управління персоналом в арміях НАТО, уникнути помилок при підготовці фахівців для служб персоналу Збройних Сил України, а також є одним із найважливіших інструментів розроблення й упровадження сучасних концепцій навчання [192].

Кожна країна світу має власні, притаманні лише їй механізми реалізації кадрової політики у військовому середовищі. Ефективність реалізації кадрової політики залежить від фінансових можливостей держави, престижу військової служби в країні, її ролі й місця в суспільстві та конкурентоспроможності Збройних Сил на ринку праці держави, що забезпечує можливість підготовки кращих фахівців [120, с. 135].

Сучасні європейські військові та правоохоронні структури є гнучкими організаціями, що виконують функції у сфері захисту національних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз. Тим самим, використовуючи інноваційні підходи, які мають за мету зміцнення національної безпеки, забезпечення безпеки особи та суспільства, стримування злочинності під контролем, підвищення рівня суспільної правосвідомості. Тому, варто зазначити, що у більшості європейських країн система професійної військової та правоохоронної освіти не є закритими для суспільства, а тісно взаємодіють та інтегруються із загальногромадянськими національними освітніми системами. Така інтеграція здійснюється з метою встановлення належного балансу між цими системами, адекватного реальним умовам кожної країни, а також тим завданням, які ставляться перед її правоохоронними інституціями [181].

Ю. Приходько аналізує військову освіту у світових моделях формування військових кадрів, обґрунтовує її цілі, закономірності, принципи, визначаються інфраструктура, структура та зміст військової

освіти, організаційно-методичні засади та основні домінанти підготовки військових фахівців, загальні тенденції розвитку національних військових освітніх систем. У провідних країнах світу здійснюється активна й цілеспрямована державна політика в галузі військової професійної освіти. Основою останньої є захист національних інтересів і забезпечення національної безпеки держави. Обов'язковою вимогою у процесі навчання як кадрових офіцерів, так і офіцерів резерву, є орієнтація на реалізацію тих цілей і завдань видів збройних сил, що викладені у воєнній доктрині держави. Саме національні інтереси й забезпечення національної безпеки держави є джерелом і потужним фактором розвитку військової освіти. Підготовка офіцерських кадрів ураховує потребу в забезпеченні національної безпеки з огляду на можливість виникнення великих регіональних конфліктів і поширення у світі зброї масового ураження, дестабілізації обстановки в ключових регіонах світу [128, с. 297].

Багато досліджень присвячено питання професіоналізації кадрів в системі Збройних Сил України.

Сучасний етап розвитку Збройних Сил України характеризується зміною (уточненням) їх функцій, поступовим переходом до професійної армії. Основу такої армії повинні складати військові професіонали, здатні якісно та ефективно виконувати покладені на них завдання як у мирний, так і у воєнний час. В першу чергу, такими професіоналами повинні бути офіцерський і сержантський склад. Саме від їх вишколу, морально-психологічної загартованості, професійної майстерності та організаторських здібностей буде залежати успішне виконання поставлених завдань. Тому вони повинні володіти такими професійно-важливими якостями, які б дозволили кваліфіковано виконувати завдання не тільки особисто, але й підрозділами, якими вони керують [59, с. 79].

Професіоналізація Збройних Сил України, на яку орієнтується керівництво держави, – це тривалий і багатоплановий процес. Досвід багатьох держав, які «пережили» період переходу від призовної армії до

професійних збройних сил, свідчить, що досягти мети стрибкоподібним шляхом, протягом двох – трьох років, не вдасться. В деяких країнах з розвиненою економікою і значним воєнно-промисловим потенціалом та відповідними фінансовими можливостями термін переходу складав 18 - 25 років. Одним з найважливіших аспектів переходу Збройних Сил на професійну основу є економічний. Професійні збройні сили є, певним чином, суб'єктом ринку праці. Фактично наймання на військову службу з економічної точки зору мало чим відрізняється від будь-якої іншої галузі господарства [160, с. 136].

Сучасна система військової освіти має орієнтуватись на конкретні потреби і завдання функціональної сфери, забезпечувати постійне підвищення рівня професійної підготовки та кваліфікації офіцерів і військових фахівців ЗС України, інших складових сил безпеки і оборони, що вимагає застосування нових підходів до формування змісту професійної військової освіти з метою забезпечення досягнення високого рівня операційної сумісності, міжвідомчої взаємодії та координації під час планування і проведення спільних операцій на рівні об'єднаних штабів тощо за стандартами та процедурами НАТО [121, с. 222].

Принцип професійного розвитку визначає загальну тенденцію професіоналізації військової освіти. Професіоналізація військової освіти здійснюється на основі вдосконалення процесу професійної підготовки військових фахівців й залишається невід'ємною складовою системи військової освіти України, яка потребує суттєвого вдосконалення з урахуванням змін в оперативному середовищі, загальних тенденцій розвитку системи національної та міжнародної безпеки, змін принципів та методів ведення збройної боротьби, нових вимог до якості професійної підготовки офіцерів та військових фахівців відповідно до стандартів країн-членів НАТО. Система військової освіти має орієнтуватись на конкретні потреби і завдання функціональної сфери, постійного підвищення рівня професійної підготовки

та кваліфікації офіцерів для забезпечення служби на посадах у військах та органах військового управління [121, с. 223].

Основною тенденцією розвитку системи військової освіти у країнах-членах НАТО є її професіоналізація з метою підвищення ефективності підготовки офіцерів та військових фахівців. Досвід країн-членів НАТО свідчить про те, що система підготовки офіцерів та військових фахівців для сил безпеки і оборони має такі особливості: чітко виражена спеціалізація, інтенсивність та короткостроковість навчального процесу. Водночас для підготовки офіцерських кадрів в якості пріоритетів визначається практичне спрямування навчання, що зорієнтовано на вирішення конкретних практичних завдань; вивчення важливих для безпеки держави предметів в області міжнародних відносин; якісний відбір кадрів для сил безпеки і оборони. Кардинальні зміни структури системи військової освіти, які характерні для більшості країн-членів НАТО, мають на меті побудову сучасної моделі професійної військової освіти, що забезпечує підготовку офіцерів, здатних на практиці вирішувати складні завдання, пов'язані з усім комплексом проблем, що виникають в оперативному середовищі. Ураховуючи що реформа системи національної безпеки і оборони України передбачає інтенсифікацію якісних змін у сфері підготовки офіцерських кадрів для Збройних Сил з урахуванням особливостей курсу держави на євроатлантичну інтеграцію, питання професіоналізації військової освіти в Україні є актуальним та потребує адекватного вирішення. В останньому випадку йдеться про необхідність оптимального поєднання набутого в Україні досвіту підготовки офіцерів та стандартів НАТО у системі вищої військової освіти, яка залишається одним з пріоритетних факторів розвитку систем національної безпеки і оборони [41, с. 81].

Е. Кіричевська вважає, що професіоналізація військовослужбовців являє собою складний, безперервний динамічний процес, спрямований на високий рівень військово-професійних досягнень у ході виконання службово-бойових завдань через трансформацію та акумуляцію професійно-важливих

якостей в індивідуалізованій стратегії військово-професійної діяльності [76, с. 79].

Окремо стоїть питання мотиваційного механізму до служби в Збройних силах.

Ключовими завданнями підвищення мотивації до служби визначено: передові методики підготовки; база освіти – досвід АТО, бойових дій, міжнародних операцій; ефективна підготовка наукових, науково-педагогічних кадрів [159, с. 13]. Пріоритет професіоналізації ЗСУ – комплектування військових частин бойового складу [159, с. 13]. Нові погляди на особистість і професіоналізм випускників вищих військових навчальних закладів, їхню мотивацію до військової служби на посадах за обраною військовою спеціальністю потребують узагальнення теоретичних основ розвитку особистості майбутніх військових та формування у них чіткої професійної само ідентифікації [30, с. 4].

Деякі науковців аналізують кадрові технології, які спрямовані на формування якісного кадрового потенціалу Збройних Сил України.

А. Рибидайло, О. Прокопенко, С. Терещенко аналізують концептуальну модель управління кар'єрою військовослужбовців Збройних Сил України та вважають, що сутність управління кар'єрою військовослужбовців, як і управління кадровими ресурсами взагалі, полягає у забезпеченні комплектування Збройних Сил України особовим складом відповідної компетенції для досягнення ними визначених цілей. Основне завдання управління людськими ресурсами полягає у пошуку, ефективному збереженні і відтворенні, спрямованому на формування і раціональне використання професійно підготовлених та вмотивованих особистостей, які відповідають потребам національної безпеки та оборони України [136].

О. Сальнікова та В. Артамощенко зазначають, що 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 також окреслено у СВБ, як одне з ключових завдань. Таким чином, система військової освіти постійно перебуває у полі зору керівництва держави [141, с. 68].

Г. Магась обґрунтовує методику створення системи мотивації персоналу органів охорони державного кордону, яка ґрунтується на можливості персоналу Державної прикордонної служби України не лише активізувати свій особистісний потенціал у досягненні мети, але й отримувати задоволення в процесі діяльності, через задоволення своїх потреб. Відмінна особливість системи мотивації персоналу у сфері охорони державного кордону обумовлена низкою обмежень, що на неї впливають: по-перше, персонал Державної прикордонної служби України не є власником засобів виробництва, які належать державі та її правомочним структурам; по-друге, результатом їх діяльності є нематеріальні суспільні блага, які неможливо купити або продати; по-третє, їх поведінка продиктована характерними лише для цієї категорії працівників [92].

В. Коверга [81] аналізує методичний підхід до оцінювання ефективності кадрового забезпечення ЗС України за критерієм реалізованого кадрового потенціалу з урахуванням оцінок достатності фінансування та розроблено ряд практичних рекомендацій щодо порядку його впровадження та використання в органах військового управління ЗС України. Автор запропонував рекомендації, які дозволять спеціалістам з питань оборонного планування та кадрових органів Генерального штабу ЗС України:

по-перше – оцінювати результати функціонування існуючих систем (органів) комплектування ЗС України, а також оцінювати можливі удосконалення або нові варіанти структури цих систем (органів) комплектування з метою прийняття обґрунтованих рішень щодо вибору найбільш ефективних (раціональних) варіантів за цільовим та воєнно-економічним критерієм;

по-друге – на основі отриманих оцінок обґрунтовувати рекомендації щодо вибору раціональних варіантів структур систем (органів)

комплектування чи СКЗ ЗС України взагалі з урахуванням перспектив їх розвитку та обсягів необхідного фінансування;

по-третє – підвищити достовірність очікуваних результатів ефективності функціонування різних варіантів СКЗ ЗС України з урахуванням достатності фінансових ресурсів, які виділяються на розвиток ЗС України [81].

Г Шпанчук звертає увагу на те, що направленість процесу розвитку Збройних Сил України на створення нової моделі оптимальних за чисельністю, мобільних, добре озброєних і високо оснащених збройних сил з урахуванням принципів оборонної достатності, економічних і фінансових можливостей держави зумовлює необхідність виконання ряду заходів щодо підтримання їх готовності до виконання завдань за призначенням через впровадження нових принципів та підходів у кадровій роботі. Зміна форм, методів і способів застосування збройних сил, переведення їх на контрактну основу, різке зменшення чисельності особового складу, суттєво підвищує значимість кожного військовослужбовця. Необхідно не тільки забезпечити комплектування підрозділів особовим складом, а й найбільш ефективно використовувати потенціал кожного військовослужбовця, що повинно досягатися за рахунок ефективного управління його кар'єрою. Основою ефективного управління кар'єрою є об'єктивність оцінки діяльності та індивідуальних спроможностей військовослужбовців. Результати оцінки у подальшому використовуються для призначення на відповідні посади [186].

В. Панов, В.Світак та В. Ситнік аналізують питання підготовки молодших спеціалістів інженерних військ у Збройних Силах України та зазначають, що тема обумовлена появою у сучасному суспільстві необхідністю осмислити плинні зміни в освіті і вивчити процеси реформування освітньої системи, застосувати принципи науково обґрунтованої організації освітніх процесів до вирішення гострої кадрової проблеми – нестача кваліфікованих молодших командирів, у тому числі і в підрозділах інженерних військ. Проблема підготовки сержантів, які

відповідають вимогам військової служби, з одного боку, є питанням організації військової освіти, а з іншого – є відбитком тих явищ і перетворень у сфері управління освітою, які проходять в Україні [115].

Деякі дослідження присвячені ефективності діяльності кадрових служб, як основи формування ефективного кадрового потенціалу Збройних Сил України.

Аналіз різноманітних досліджень, присвячених проблемам підвищення ефективності комплектування особовим складом, оцінюванню ефективності роботи служб (підрозділів) персоналу Збройних сил України та системи комплектування взагалі, показують, що ці питання активно досліджуються. Особливої уваги вони набувають сьогодні, коли країна переходить від тенденцій скорочування Збройних сил України до нарощування кадрових та бойових потенціалів військових формувань з метою підвищення рівня обороноздатності. Стан, у якому перебувають Збройні сили України не відповідає вимогам сьогодення, тобто умовам їх функціонування в стані підвищеної бойової готовності. Однією із головних причин такого стану є неефективне реформування протягом останніх років служб (підрозділів) персоналу Збройних сил України, що вже призвела до невідповідності кадрового потенціалу Збройних сил України сучасним вимогам. Існуючі підходи щодо оцінювання ефективності роботи служб (підрозділів) персоналу Збройних сил України не дозволяють отримати повністю об'єктивну оцінку їх функціонування, а тим більше не дозволяють оцінити різні варіанти пропозицій щодо удосконалення служб (підрозділів) персоналу Збройних сил України, та прийняти рішення щодо вибору найбільш оптимального із них [57; 58].

Одним із важливих напрямів реформування збройних сил будь-якої держави є підвищення ефективності керівництва ними у мирний та воєнний час. Як свідчать результати аналізу відповідного європейського досвіду, це, крім іншого, передбачає уточнення повноважень, функцій і завдань міністерства оборони, генерального (чи головного) штабу та інших органів

військового управління, удосконалення їх структур, оптимізацію чисельності цивільних та військових осіб, які в них працюють. Тому визначення підходу до формування можливостей оцінювання ефективності роботи систем (органів) комплектування Збройних Сил України та обґрунтування вибору раціонального варіанту є сьогодні своєчасним та актуальним завданням [142].

Питанням функціонування служб (підрозділів) персоналу з урахуванням перспектив розвитку збройних сил та з урахуванням попереднього досвіду в умовах дії особливого періоду займаються різні науковці та спеціалісти. Серед останніх, дослідження фахівців Науково-дослідного інституту Збройних Сил України, які опрацювали рекомендації щодо раціональної структури системи кадрового забезпечення з урахуванням перспектив розвитку Збройних сил України, а саме: рекомендації загального характеру щодо удосконалення системи кадрового забезпечення Збройних Сил України; рекомендації щодо удосконалення структури системи кадрового забезпечення Збройних сил України; рекомендації щодо удосконалення системи кадрового забезпечення за напрямом “залучення на військову службу”; рекомендації щодо удосконалення системи кадрового забезпечення за напрямом “підготовка кадрів”; рекомендації щодо розвитку системи кадрового забезпечення за напрямом “кадровий менеджмент”. Наведено рекомендації щодо раціональної структури системи кадрового забезпечення, спрямовані на оптимальне виконання завдань щодо забезпечення потреб ЗС України в людських ресурсах та індивідуального підходу до кожної особи, її розвитку, кар’єрного зростання та використання відповідно до призначення [57; 58].

С.Богунов, Ю.Герман, О.Сакун, Б.Шупель у своїх дослідженнях висвітлили такі достатні умови ефективної роботи кадрових органів: кількісна та якісна укомплектованість особовим складом відповідає діючим нормативам; ефективне планування та прогнозування кадрової ситуації; висування на вищі посади та направлення на навчання здійснюється

виключно з кадрового резерву; не допускаються випадки формалізму та протекціоналізму під час роботи з кадрами; якісно та своєчасно опрацьовується звітно-облікова статистична документація, подаються документи на присвоєння військових звань та переміщення по службі; систематично аналізується якісний склад військовослужбовців та готуються пропозиції щодо їх подальшого службового використання; своєчасно та ефективно використовуються всі методи морального та матеріального стимулювання за досягнуті результати у службі; якісно і своєчасно здійснюється відбір та розстановка кадрів на підставі чинного законодавства; застосовуються сучасні методи кадрового менеджменту під час роботи з особовим складом для запобігання плинності кадрів; відсутні скарги на працівників кадрових органів [28-29; 185, с. 41-42].

Дослідження підходів до визначення кількісних показників штатної чисельності служб (підрозділів) персоналу Збройних Сил України засвідчили потребу в організації активної наукової діяльності щодо дотримання співвідношення особового складу та відповідальних посадових осіб за кадрове забезпечення, що може бути визначеним відповідними штатами в прямій залежності від штатної чисельності особового складу із обов'язковим урахуванням обсягу та характеру кадрової роботи. Із метою підвищення оперативності та ефективності функціонування служб персоналу (кадрових підрозділів) науковим установам доцільно провести дослідження, які дозволять унормувати людино-години службової діяльності кадрових органів за різних умов виконання завдань – як в умовах мирного часу, так і в період ведення бойових дій. Заслугує на увагу розробка спеціального програмного забезпечення та низки інформаційно-розрахункових задач, які необхідні для автоматизованого розрахунку загальної нормативної чисельності працівників ЗСУ [58].

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що у науковій літературі аналізують питання кадрового менеджменту Збройних Сил та кадрового

менеджменту в українських військових формуваннях. Крім того, сучасні дослідження даної проблематики стосувалися наступного.

По-перше, дослідження, спрямовані на удосконалення кадрових технологій щодо формування кадрового потенціалу Збройних Сил, особливо формування кадрового потенціалу управлінських кадрів Збройних Сил України.

По-друге, науковці звертають увагу на важливість розвитку кадрового менеджменту Збройних Сил, як сукупності технологій, механізмів, методів та інструментів, які формують, відбирають та удосконалюють кадровий потенціал у сфері Збройних Сил України.

По-третє, дослідження присвячені нормативно-правовим механізмам забезпечення кадрового менеджменту Збройних Сил України, у яких звертається увага на неврегульованість кадрових технологій, що формують кадровий потенціал у сфері Збройних Сил України.

По-четверте, дослідження, присвячені навчанню та освіти майбутніх фахівців Збройних Сил України, особливо управлінських кадрів.

По-п'яте, дослідження, присвячені стратегічному управлінню у системі формування кадрового потенціалу Збройних Сил України.

По-шосте, дослідження, присвячені модернізації системи Збройних Сил України з урахуванням міжнародних стандартів та стандартів, встановлених НАТО.

По-сьоме, дослідження, спрямовані на аналіз функцій служб (відділів) персоналу та виокремлення шляхів удосконалення даних структурних підрозділів з метою удосконалення діяльності щодо формування кадрового потенціалу Збройних Сил України. Окремо стоять дослідження щодо визначення показників ефективності діяльності служб персоналу в частині формування ефективного кадрового потенціалу Збройних Сил України.

1.2. 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.

Проаналізуємо сучасні проблеми, які виникають під час формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління.

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;...” тощо [127].

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 до формування воєнної організації держави, пошуку ефективніших шляхів і механізмів захисту національних інтересів від реальних і потенційних загроз воєнного характеру [153].

На сучасному етапі відбуваються значні структурні зміни в системі стратегічного управління сектором державної безпеки та оборони з метою своєчасного реагування та нейтралізації потенційних викликів та загроз у сфері військової та державної безпеки, створюючи дієздатні, професійні та мобільні збройні сили України, інші військові формування та правоохоронні органи. При цьому важливою проблемою є необхідність суттєвого вдосконалення кадрової політики у військових та правоохоронних органах для забезпечення якості виконання завдань, покладених на військові формування України. Слід зазначити, що Україна як одна з країн пострадянського простору успадкувала кадрову систему, яка повністю діяла у військових формуваннях та підтримувала функціонування тоталітарного режиму. Кадрова служба у військових та правоохоронних органах в Україні сьогодні реалізується за «стратегією» радянських кадрів, а всі реформи в галузі управління персоналом, як результат, головним чином, закінчуються скороченням персоналу. Сьогодні ж постає питання формування та реалізації нової національної кадрової політики, заснованої на відкритості та прозорості для суспільства [53, с. 48].

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 фахівців [60, с. 130].

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 посилення кадрового потенціалу сектора безпеки і оборони України, підвищення рівня державних соціальних гарантій персоналу задля забезпечення ефективної реалізації завдань за призначенням [8, с. 129].

Сучасна кадрова політика сектора безпеки і оборони України має здійснюватися шляхом запровадження інституціональних, організаційно-управлінських, ідейно-виховних та соціальних механізмів державного управління, що в сукупності спрямовані на забезпечення ефективного виконання персоналом сектора безпеки і оборони України своїх професійних обов'язків. При цьому інституціональні механізми доцільно спрямувати на удосконалення національної нормативно-правової бази, що регламентує порядок будівництва та реформування сил безпеки і оборони України, а також їх адаптацію до кращих світових практик [8, с. 132].

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 держави [9, с. 114].

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 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 викладачів [47, с. 60-61].

В. Сокурєнко звертає увагу на те, що оборона України базується на готовності й здатності органів державної влади, усіх ланок воєнної організації України, органів місцевого самоврядування, єдиної системи цивільного захисту, національної економіки до переведення в разі необхідності з мирного на воєнний стан і відсічі збройній агресії, ліквідації збройного конфлікту, а також готовності населення й території держави до оборони. Таким чином, обороноздатність країни залежить від ефективності діяльності суб'єктів, наділених повноваженнями щодо публічного адміністрування сферою оборони, тобто від їхнього професійного рівня, зокрема, від людського потенціалу. Однак, модно стверджувати, що система управління персоналу сил оборони в Україні є неефективною, що, в свою чергу, зумовлює низький професійний рівень служби загалом [152, с. 63].

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 персоналом [120].

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 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 сфері [11].

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 сьогодення 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 призначення [78, с. 153].

Виходячи з головної мети та змісту державної кадрової політики [78-80; 81], сучасного стану складових сектору безпеки та оборони України та теперішнього етапу реформування Збройних сил України й стратегій їх подальшого розвитку, що зумовлюють необхідність в удосконаленні системи управління персоналом, які обґрунтовані у відповідних програмах та потребують реалізації їх у заходах, спрямованих на комплексне вирішення завдань кадрового забезпечення в умовах недостатності ресурсного забезпечення, а також відсутності ефективних зовнішніх гарантій безпеки України. Реформування Збройних сил України та перехід до принципів і стандартів, прийнятих державами – членами НАТО, їх комплектування із зміною структури та системи забезпечення людськими ресурсами потребує суттєвого вдосконалення, що в сучасних умовах потрібно розглядати не тільки як найважливіший військовий, а і як політичний захід. Водночас, механічне копіювання чужого досвіду на ті чи інші національні реалії буде малоефективним, тому що кожен історичний етап мав певні особливості організації роботи з кадрами. По суті, все це пов'язано з основними процесами, які відбуваються в українському суспільстві [79, с. 359-360].

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 форм підготовки кадрів для Збройних Сил України [66, с. 162].

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 забезпечення [70, с.232].

Військова освіта, як інституційна структурна складова незалежних, суверенних держав, є однією з ключових ланок, які визначають стан, боєздатність та основи стабільного, поступального розвитку їх військової організації. Вона забезпечують якість підготовки військових фахівців

відповідно до сучасних вимог, миротворчих, антитерористичних дій, сприяє відтворення кадрового потенціалу збройних сил, зміцнення обороноздатності держави. У контексті викладеного заходи з підвищення ефективності функціонування системи військової освіти в Україні потребують інноваційних підходів, забезпечення якості освіти та її відповідності світовим стандартам на основі нових поглядів щодо системного формування змісту підготовки фахівців, реального впровадження інформаційно-комунікаційних, кредитно-модульних технологій навчання, відповідних переліків напрямів і спеціальностей, освітньо-кваліфікаційних характеристик і освітньо-професійних програм з підготовки військових фахівців, моделей галузевих і відомчих стандартів військової освіти фахівців оперативно-стратегічного, оперативно-тактичного й тактичного рівнів, створення дієвої системи здобуття та підвищення рівня їх кваліфікації протягом усього життя [128, с. 285].

Сьогодні військова освіта функціонує в умовах агресії з боку РФ 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 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 розвитку [141, с. 68].

Система вищої військової освіти відповідальна за якість підготовки, до ведення 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 впроваджувати [170, с. 223].

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.

Результати проведених досліджень та багаторічний аналіз застосування нової системи оцінювання військовослужбовців Збройних сил України показують, що найефективнішим методом управління кадровим потенціалом є його оцінювання за параметрами, які характеризують професіоналізм, професійну успішність та службову діяльність військовослужбовця. А для цього самі суб'єкти кадрової роботи повинні мати відповідний рівень формування спеціальної компетентності як головного показника здатності та професійної готовності якісно виконувати свої обов'язки на конкретній посаді. Під нею ми розуміємо інтегральне професійна освіта (як психологічний термін) посадових осіб кадрових органів Збройних сил України, яке характеризує їх спеціальну підготовленість, здатність та готовність до реалізації посадових компетенцій як суб'єктів кадрової роботи у військових підрозділах та частинах [190].

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, як підвищення престижу військової служби, підвищення

боездатності 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 підхід [134].

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 можливості планування потреби збройних сил у персоналі на середньострокову та довгострокову перспективу, певної категорії, рівня організаційної ієрархії [136].

На якість комплектування збройних сил особовим складом впливає [80]:

невизначеність перспективного складу військ (сил), показників чисельності військовослужбовців за всіма категоріями, військових організаційних структур, спеціалізаціями та військовими званнями відповідно до перспективної структури збройних сил;

відсутність затверджених перспективних штатів складу військ (сил) збройних сил;

відсутність детальної інформації про перспективний розподіл посад відповідно до військових організаційних структур, штатно-посадовими категоріями військовослужбовців.

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 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 роботи [143, с. 122].

Проблема кадрового потенціалу українського війська була вкрай актуальною на протязі усієї новітньої історії України, і тільки дуже рідко мала конкретне позитивне наповнення. Так, перший етап – етап формування ЗС України, часто густо супроводжувався однобоким підходом у призначенні

досвідчених офіцерів на посади різного рівня, що призвело до втрати високого кадрового потенціалу під час сприятливих умов у підборі та розстановці досвідчених кадрів. Така ситуація породила такі фактори і критерії відбору для просування по службі, які зробили тепер вже ясно видимими ознаки негативного кадрового відбору в масштабі державної інституції [2, с. 178].

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, 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.

1.3. 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 характеристики [12, с. 49];

2) сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства [87, с. 112];

3) вміння та навички робітників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва з метою отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту [13, с. 76];

4) персоніфікована робоча сила, взята в сукупності кількісних і якісних характеристик, реалізованих у певних соціально-економічних, організаційно-

технічних, природно-біологічних, історичних і духовних умовах виробництва [163, с. 362];

5) міра здібностей і можливостей працівників матеріалізувати свої знання і уміння з метою забезпечення життєздатності і розвитку фірми. Кадровий потенціал формується інтеграцією і динамікою певних моментів і сторін життєдіяльності людини [180, с. 1351].

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 працювати фахівцю на певних посадах та розкривати 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.

Кадровий потенціал можна оцінювати з точки зору якісних та кількісних показників. Так, на нашу думку, кадровий потенціал можна оцінювати наступним чином:

1) кількісний – оцінюються лише кількісні показники: чисельність трудових ресурсів та робочий час;

2) комплексний - оцінюються кількісні та якісні характеристики кадрового потенціалу за допомогою системи показників;

3) інтегральний – визначення сукупності якісних та кількісних компонентів у вигляді одного інтегрального показника;

4) вартісний - визначення сукупності різнорідних показників у грошах (скільки коштів потрібно витратити на розвиток кадрового потенціалу, кар'єрне зростання, підвищення кваліфікації тощо).

Тепер проаналізуємо поняття «кадровий потенціал Збройних Сил України».

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 тероризмом [63].

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:

- 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 [114].

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. Показником готовності є рівень підготовленості до даної діяльності. До загальних вимог, що характеризують підготовленість до захисту Батьківщини загалом, слід віднести: переконаність у необхідності захисту до захисту Батьківщини; знання військово-політичної ситуації у світі, сутності військової доктрини, вимог, які пред'являє військова служба до особи військовослужбовця, військових статутів, свідому самопідготовку до подолання інтелектуальних, моральних, фізичних напруг служби у Збройних сил; саморегуляцію своєї поведінки в екстремальних умовах; вміння застосовувати знання; прагнення до неухильного виконання військових статутів та наказів командирів; практичний досвід діяльності.

Тепер перейдемо до поняття «військова служба», яка є специфічних 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 службі [113]. Ця обставина виявилася особливо помітна у час, коли участь військовослужбовців у вирішенні різномасштабних військових конфліктів стала фактом повсякденного життя. Люди, що уособлюють собою військову службу, відчують на собі складний комплекс відносин (які можуть бути не лише позитивними, але і негативними), що формуються в громадській думці та закріплюються у суспільній свідомості.

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

Тепер проаналізуємо поняття «кадровий потенціал Збройних Сил України в системі публічного управління».

На думку О. Заболотного, кадровий потенціал - це сукупність кількісно-якісних характеристик кадрів, які визначають їх готовність вирішувати поточні та перспективні завдання у сфері забезпечення боєздатності військ [60, с. 132].

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.

Саме кадровий менеджмент має формувати кадровий потенціал Збройних Сил України в системі публічного управління

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 можливостей [53, с. 49].

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 тому числі на керівні посади), вдосконалення системних переваг, умов проходження служби, що сприяє мотивації до військової служби [53, с. 50].

Проблематика трансформації принципів кадрового менеджменту в Збройних силах України є перспективним предметом дослідження і має свою специфіку. Вивчаючи систему управління персоналом у збройних силах, слід враховувати відмінність цієї сфери від сфери загальновиробничої. Аналізуючи різницю між кадровим менеджментом у військових і невійськових організаціях, виокремлюють такі риси оборонної сфери, як: – відсутність гнучкості; – більш тривалі строки дії набору на службу, порівняно з невійськовими [47, с. 59].

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. Проте не можна відкидати загальних принципів кадрового менеджменту, які мають бути адаптовані до оборонної сфери. Завданням кадрового менеджменту в збройних силах є таке управління персоналом, яке дозволить забезпечити його необхідну професійну підготовку, побудувати ефективну структуру збройних сил із належним розподілом спеціалістів за специфікацією, мотивувати військовослужбовців до проходження служби та належного відповідального виконання своєї роботи [47, с. 59].

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».

Існує багато визначень поняття «управління персоналом», «управління кадрами», «управління людським потенціалом» тощо.

Управління персоналом – це:

1) складний і багатогранний процес, у якому задіяно багато різноманітних ресурсів, у тому числі людських, фінансових і матеріальних [168, с.18];

2) системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети» [169, с. 12];

3) системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [Крушельницька, с. 16];

4) частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації [176, с. 17];

5) складний процесом і важливий компонентом управління організацією як системою. Складність процесу управління персоналом зумовлюється своїм об'єктом, адже працівники значно відрізняються від інших ресурсів у системі менеджменту організацій та потребують специфічних підходів до управління [52, с. 219].

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 організацією [94].

Основним завданням управління людськими ресурсами, персоналом, кадрами є пошук, ефективне збереження і відтворення, спрямоване на

формування і раціональне використання професійно підготовлених, відданих людей, які відповідають потребам національної безпеки та оборони України [38-40].

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 обороноздатності 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.

На нашу думку, основними шляхами процесу формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління можна визначити наступні:

- розроблення інноваційних механізмів відбору та селекції кадрів Збройних Сил України в системі публічного управління з урахуванням сучасних тенденцій та глобалізаційних викликів;
- виокремлення дієвих механізмів мотивації управлінських кадрів Збройних Сил України, у тому числі визначення матеріального заохочення за постійне самовдосконалення та навчання;
- формування новітніх стандартів освітньої діяльності та вищої освіти з урахуванням стандартів НАТО для формування якісного кадрового потенціалу Збройних Сил України;
- формування дієвих механізмів ротації кадрів та їх кар'єрного зростання;
- формування умов постійного самовдосконалення 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 гарантій [126].

Кадрова політика реалізується у кадровому забезпеченні. Нині кадрове забезпечення – багатогранне, збірне та багаторівневе явище зі своєю структурою, цілісною системою взаємопов'язаних процесів, зумовлених напрямками наявної кадрової політики. З позиції державного управління кадровим забезпеченням є: управління діяльністю з наповнення організаційних структур системи державного управління відповідними за професією та кваліфікацією кадрами задля надання можливості функціонування держави та її органів згідно з вимогами Конституції України; функція адміністративної діяльності, спрямована на реалізацію завдань щодо управління персоналом; складне явище економічного життя, яке суттєво впливає на ефективність функціонування галузі на певній території, має механізм реалізації та функціональну структуру існування [67].

Безпосередній зміст кадрової політики реалізується в підсистемі управління персоналом (кадрового забезпечення), кадровій роботі – складній і комплексній технології роботи, яка покликана раціональним засобом розпоряджатися здібностями і професійними можливостями людини [123, с. 221-222].

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 функції управління і реалізується через відповідні технології [109].

Військова кадрова політика Міністерства оборони – сукупність принципів, напрямів, форм та методів діяльності Міністерства оборони та інших органів військового управління Збройних Сил, спрямованих на створення цілісної системи формування, підготовки, ефективного використання персоналу відповідно до потреб Збройних Сил, забезпечення потреб кожної особистості, розвитку в неї стійкої мотивації до військової служби та можливості реалізації свого потенціалу під час її проходження [107].

Основні напрями розвитку військової кадрової політики:

- рекрутинг;
- управління персоналом;
- освіта та підготовка кадрів;
- соціальне та гуманітарне забезпечення персоналу [107].

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 процесу [2].

Кадрова політика декларує в усіх ланках кадрової системи такі принципи кадрової роботи: законність, пріоритетність професіоналізму, патріотизму та моральності, відкритість і прозорість, раціональність та ефективність у доборі й розстановці кадрів, сприяння професійному та кар'єрному зростанню працівника, індивідуалізація методів і засобів кадрової роботи, оптимальне поєднання стабільності кадрів та їх раціонального, систематичного оновлення, використання кращого вітчизняного й світового досвіду кадрового менеджменту, сучасне технологічне та ресурсне забезпечення [109].

Кадрова політика інституцій із забезпечення національної безпеки та оборони визначає мету, завдання, найважливіші напрями і принципи роботи 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 бюджетів [14, с. 211].

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.

Висновки до першого розділу

У розділі здійснена систематизація наукової літератури з проблематики та з'ясовано, що у науковій літературі аналізують питання кадрового менеджменту Збройних Сил та кадрового менеджменту в українських військових формуваннях. Крім того, сучасні дослідження даної проблематики стосувалися наступного.

По-перше, дослідження, спрямовані на удосконалення кадрових технологій щодо формування кадрового потенціалу Збройних Сил, особливо формування кадрового потенціалу управлінських кадрів Збройних Сил України.

По-друге, науковці звертають увагу на важливість розвитку кадрового менеджменту Збройних Сил, як сукупності технологій, механізмів, методів та інструментів, які формують, відбирають та удосконалюють кадровий потенціал у сфері Збройних Сил України.

По-третє, дослідження присвячені нормативно-правовим механізмам забезпечення кадрового менеджменту Збройних Сил України, у яких звертається увага на неврегульованість кадрових технологій, що формують кадровий потенціал у сфері Збройних Сил України.

По-четверте, дослідження, присвячені навчанню та освіти майбутніх фахівців Збройних Сил України, особливо управлінських кадрів.

По-п'яте, дослідження, присвячені стратегічному управлінню у системі формування кадрового потенціалу Збройних Сил України.

По-шосте, дослідження, присвячені модернізації системи Збройних Сил України з урахуванням міжнародних стандартів та стандартів, встановлених НАТО.

По-сьоме, дослідження, спрямовані на аналіз функцій служб (відділів) персоналу та виокремлення шляхів удосконалення даних структурних підрозділів з метою удосконалення діяльності щодо формування кадрового потенціалу Збройних Сил України. Окремо стоять дослідження щодо визначення показників ефективності діяльності служб персоналу в частині формування ефективного кадрового потенціалу Збройних Сил України.

Автором виокремлено сім кластерів 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 формування 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, плановірності, 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, проблема 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, потребує 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.

У розділі здійснено удосконалення понятійно-категоріального апарату дослідження. 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.

Обґрунтовано, що поняття «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.

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

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.

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 обороноздатності України та національної безпеки України.

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.

Матеріали даного розділу оприлюднені в наступних публікаціях автора: [15; 22; 24].

РОЗДІЛ 2.

СВІТОВІ МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗБРОЙНИХ СИЛ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

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.

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

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 підготовки [184]. 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 резерв [7]. Крім традиційного поділу збройних сил на відповідні види передбачається їх поділ за оперативно-стратегічним призначенням: стратегічні сили, сили загального призначення, сили перекидання військ повітрям і морем. Резерви як складовий компонент збройних сил США

призначені для поповнення заздалегідь 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 піхоти [62].

Національна гвардія - це міліційні війська штатів, які мають подвійне підпорядкування: губернатору відповідного штату та федеральному уряду. У разі війни, надзвичайної ситуації війська національної гвардії відповідно до постанови конгресу або рішення президента переводяться на дійсну військову службу та повністю переходить у підпорядкування федеральної влади. Національна гвардія складається з підрозділів, частин та з'єднань, комплектування яких здійснюється громадянами, які постійно проживають у районі дислокації цих формувань. Національна гвардія та резерв першої черги комплектується на добровільних засадах з осіб, що пройшли дійсну військову службу або спеціальну підготовку у регулярних частинах. За рахунок військового резерву та національної гвардії за необхідності є можливість розгорнути велику чисельність збройних сил [97].

Закони США, що регулюють питання національної безпеки, оборони, формування збройних сил, входять до Зводу законів Сполучених Штатів (United States Code), який доповнюється і перевидається кожні десять років. До його першого розділу входять закони, які стосуються міністерства оборони та збройних сил США. Ряд інших розділів містить закони, що регулюють організацію та проходження військової служби у видах збройних сил. В додатку викладено загальні положення та порядок роботи касаційних судів видів збройних сил та військового апеляційного суду [151, с. 20-21].

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.

Комплектування збройних сил високопрофесійними фахівцями та особливо офіцерськими кадрами є одним із ключових завдань військово-політичного керівництва країни. Так, підготовка офіцерів проводиться у військових навчальних закладах міністерства оборони, на курсах позавійськової підготовки офіцерів резерву цивільних вищих навчальних закладах, а також можливий прямий набір цивільних на офіцерські посади.

Вищу військову підготовку офіцери всіх органів управління збройних сил США отримують у коледжі виду збройних сил або об'єднаних військово-навчальних закладах. 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 місяців (Матвєєнко, Система вищої військової освіти). Вищу військову підготовку офіцери всіх органів управління збройних сил США отримують у коледжі виду збройних сил або об'єднаних військово-навчальних закладах [7].

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 місяців (Матвеєнко, Система вищої військової освіти) [192].

Понад половину всього офіцерського корпусу армії США складають випускники військових навчальних закладів. У військових училищах (за американською термінологією - академіях) видів збройних сил (сухопутних військ - у Вест-Пойнті (USMA); ВПС - у Колорадо-Спрінгс (USMA); ВМС – в Аннаполісі (USMA)) проводиться базова підготовка офіцерів. У кожній військовій академії видів збройних сил одночасно навчається близько 4,5 тис. курсантів. Загальний навчальний час чотирирічного циклу навчання складає 6075 год. Пріоритетна увага приділяється формуванню у студентів трьох основних аспектів, які, на думку американського військово-політичного керівництва, мають бути притаманні професійному військовому: компетентність, відповідальність та відданість своїй справі. Випускники одержують вищу загальну освіту та диплом бакалавра, середню військову

освіту та первинне офіцерське звання «другий лейтенант», яке присвоюється міністрами видів збройних сил. Щорічно з усіх академій випускається до тисячі офіцерів, що становить 75-80% вступників. Як правило, після закінчення академії вони направляються до проходження служби в частині відповідного виду Збройних Сил. Перед призначенням на посаду молоді офіцери зобов'язані пройти курс спеціалізації у школах типів військ (сил) та служб тривалістю від чотирьох до восьми тижнів. Необхідно зазначити, що відповідно до практики, що склалася, випускники цих академій займають більш привілейоване положення по відношенню до інших офіцерів і швидше просуваються по службі [155].

Таким чином, основна умова кар'єрного просування військовослужбовців є професійність та отримання відповідної освіти та важливих для служби навичок та вмінь.

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 підготовки [193].

Таким чином, прямий 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 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 сил [175, с. 139].

Таким чином, військове навчання у цивільних вузах розглядається не тільки як доповнення, а як альтернатива військовим академіям, протидія елітарній військовій освіті, що створює військову аристократію [229, р.181-182]. 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 – 60 [232].

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 залишалося 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, 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 США [150].

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 сил [150].

Ті, хто навчаються на курсах ROTC в період проходження військової підготовки, забезпечуються щомісячною стипендією, розмір якої визначається 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 підготовки [150].

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 ROTC [196].

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 ланки [212, р. 415].

Після закінчення курсу військової підготовки курсанту надається перше військове звання «другий лейтенант», і він починає, як передбачено контрактом, військову службу [212, р. 415]. 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 тощо [150].

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 Сил [155].

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 терміну [226].

Американські фахівці визнають, що низький коефіцієнт утримання кадрів є серйозною проблемою [226]. 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 – orderof-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 «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 ROTC [226].

Перші результати програми показали, що у програмах ROTC ефективність цього механізму виявилася значно нижчою, ніж у USMA [226]. 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 залишалося вільних місць, незалежно від готовності служити більший термін [226].

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 компетенцій [229].

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 приділяється формуванню лідерських якостей. З цією метою у військових вищих навчальних закладах діють спеціалізовані програми розвитку лідерських якостей [233]. 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 звання [233].

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)) [192].

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 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) [192].

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) [110]. 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 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 року [210]; 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) [231]; 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) [230]; г) Інструкція Сухопутних військ збройних сил США щодо політики Сухопутних військ щодо професіоналізації та розвитку лідерських якостей у військовослужбовців (від 05.04. 2017 року) [230-231; 233].

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, наприклад, за спеціальністю «управління персоналом» [192].

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 висока моральна та психологічна стійкість військовослужбовців, підрозділу, військової частини, збройних сил США в цілому [100, с. 79].

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 сержантів [100, с. 137-138].

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 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 невтручання – збройні сили США виконують військове забезпечення національної політики незалежно від перебування при владі певної політичної партії, особистих поглядів та інтересів [100, с. 139].

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, 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 обстановці [100, с. 141].

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 релігійною літературою, організацією виступів на теми релігії та моралі. Обов’язками військових капеланів є консультування командного складу з питань релігії, участь у плануванні та проведенні заходів з релігійної пропаганди у військах [100, с.145].

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 потенціал 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, протидія 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 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 невтручання. 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 орієнтуючись на власні сили і економічні можливості держави Ізраїль намагається переважати армії сусідніх держав в технологіях, якості військової техніки та вишколі військових [50].

Слід зауважити, що ЦАХАЛ є прикладом народної армії – все населення Ізраїлю на рівних виконує свій військовий обов'язок у лавах збройних сил [шульман]. ЦАХАЛ комплектується за призовом. Відповідно до закону про військову повинність 1986 р., дійсна військова служба, а після її проходження – також і служба в резерві, є обов'язковими. Термін строкової служби для чоловіків становить 36 місяців, а для жінок – 24 місяці. За ізраїльським законодавством призову на військову службу підлягають чоловіки у віці від 18 до 29 років і незаміжні жінки від 18 до 24 років (для лікарів, включаючи стоматологів, вікові межі вищі) [49, с. 29].

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 щороку [72].

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 будівництва [72].

Щорічно до 100 тис. підлітків являються учасниками різних військових програм, що включають основи армійської підготовки, організацію заміських таборів, суспільно корисні роботи, різні курси у школах, молодіжних клубах, кібуцах, спеціальні курси для нових емігрантів тощо. Майже 20 тис. єврейських підлітків прибуває до Ізраїлю з-за кордону спеціально для участі у таких тренувальних програмах. «Гадна» не тільки допомагає їм підготуватися до військової служби, а й сприяє їхній швидкій адаптації до життя в Ізраїлі. Офіцери сил оборони Ізраїлю ведуть неформальні бесіди зі своїми юними підопічні про різні проблеми, у тому числі і про політику, ситуацію в регіоні, становище в армії. У такий спосіб досягається взаємоповага між офіцерами та майбутніми солдатами. Під егідою «Гадни» проводяться тижневі курси з вогневої підготовки, а також табірні збори (тривалість деяких курсів сягає трьох місяців) [72].

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 службі [187].

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 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 КАБА [174].

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 години [174].

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) [174].

Не менш важливим у визначенні КАБА є проходження призовником особистого інтерв'ю. Особисте інтерв'ю є обов'язковим для юнаків, оскільки багатьох з них чекає направлення у бойові частини, і для деяких дівчат, які обирають спеціальності, пов'язані з вирішенням бойових завдань. На основі особистого інтерв'ю військові намагаються визначити характер і особливості призовника – як позитивні так і негативні – здатні істотно вплинути на майбутню службу, глибину його мотивації до несення служби і його переваги. КАБА – оцінка особистісних якостей призовника та його інтелекту, має числове значення в діапазоні від 41 до 56 [174].

КАБА складається з трьох компонентів тестування:

- Результати психотехнічних тестів, на основі яких формуються рейтинг переваг призовника і його кар'єрні перспективи. За підсумками цього виду тестування призовнику присвоюється оцінка в діапазоні від 10 до 90.

- Підсумок особистого інтерв'ю призовника з військовим психологом. Цей тест проходять лише юнаки. За підсумками інтерв'ю військовий

психолог визначає, зокрема, рівень кар'єрних амбіцій призовника і його мотивацію до отримання тих чи інших посад. Оцінка від 8 до 40.

- Оцінка рівня освіти. Визначається роками навчання призовника. Оцінка від 0 до 12.

Виходячи з отриманих результатів складається інтегральна оцінка КАБА:

41-43 - спеціальний набір або звільнення від служби в армії,

44-47 - відсутність командирських якостей,

48-51 - придатний до зайняття посад молодших командирів,

52 і вище - придатний до просування по службі і до зайняття старших командирських посад [174].

Разом із КАБА, іншою ключовою характеристикою призовника є його профіль, що відображає рівень його фізичного розвитку і здоров'я. У визначенні профілю вирішальне значення мають огляд лікаря, результати лабораторних досліджень і діагностики, інформація про минулі й поточні медичні проблеми призовника. Профіль має числові значення від 21 до 97 [188].

На медичній комісії лікарі опитують призовника про стан здоров'я та його захворювання і проводять повний медичний огляд, що включає перевірку артеріального тиску, гостроти зору й багато інших процедур. Після закінчення медичного обстеження призовник визнається:

- «придатним до служби»;
- «тимчасово не придатним до служби»;
- «остаточно не придатним до служби» [188].

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 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 років [72].

Відбір призовників на військову службу здійснюється виходячи з наступних критеріїв: практично все населення країни є військовозобов'язаним з урахуванням фізичних та духовних можливостей призовників, причому перелік причин для відмов для призову до армії мінімальний; насамперед виробляються призначення посади в бойові підрозділи; відбір на деякі посади здійснюється не безпосередньо під час призову, а після закінчення курсу початкової підготовки [72].

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 суду [154].

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 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 важко [174].

Ізраїльське законодавство є вкрай жорстким до тих, хто ухиляється від призову в армію, і до дезертирів. Оголошеним у розшук дезертиром вважається військовослужбовець, який не з'явився на службу протягом 21 дня. Ухилення від призову вважається кримінальним злочином. Згідно зі статтею 46 (а) Закону, неявка на призовний пункт у встановлений термін, а також надання завідомо неправдивих відомостей про тих, хто ухиляється, передбачає покарання у вигляді двох років позбавлення волі. Для тих, хто ухиляється, наполегливих у своєму небажанні служити в армії, а також для тих, хто з метою саботування призову займається покаліченням, стаття 46 (б) Закону передбачає покарання у вигляді п'яти років позбавлення волі.

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 вправами [139, с. 35-36].

Новобранці також вивчають структуру сил оборони Ізраїлю, проходять медичну підготовку (всі солдати зобов'язані вивчити 60-годинний курс надання першої медичної допомоги в польових умовах). Крім того, військовослужбовці вивчають географічні особливості Ізраїлю, особливо передбачувані райони військових дій, історичний бойовий шлях своєї частини. В основному всі ці заняття відбуваються під час марш-кидків, польових виходів, навчань [99].

Система підготовки офіцерів ізраїльської армії відрізняється від прийнятої більшості інших країн. По-перше, кожен бажаючий стати офіцером спочатку зобов'язаний прослужити досить значний час солдатом, і потім він може бути відібраний для навчання у військовому училищі. По-друге, після закінчення училища офіцер, як правило, прямує 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. Кар'єрне зростання офіцера залежить не від його соціального походження чи успіхів у навчанні, а від того, чи зумів він у ході служби проявити свої найкращі бійцівські якості, чи заслужив авторитет у товаришів по службі, чи опанував командні навички [72].

В Армії Оборони Ізраїлю існують особливі елітні підрозділи. В елітні підрозділи направляються лише ті призовники, які добровільно виявили бажання служити у подібному підрозділі. Крім того, потрібно скласти іспити з фізичної підготовки і особливі психометричні тести, а також пройти спеціальні медичні перевірки. Призовник, який успішно пройшов всі ці етапи, запрошується на попереднє формування підрозділу. Для прийому до

лав елітних підрозділів необхідно пройти попередній курс підготовки. Після успішного складання всіх іспитів солдат отримує спорядження і направляється до обраного елітного підрозділу для проходження курсу основної військової підготовки [174].

Цікавим є той факт, що, зважаючи на географічне розташування та територіальні особливості держави, Ізраїль не може вести довготривалу війну. Це призводить до необхідності проведення мобілізації величезного відсотка населення [154]. Завдяки цьому ізраїльська армія здатна за 24 години здійснити мобілізацію більшості резервних частин, що до певної міри компенсує стратегічні слабкості Ізраїлю – малу територію, обмежену чисельність регулярної армії і протяжні кордони, дозволяючи в лічені години доставити підкріплення частинам регулярної армії, що утримують фронт [51].

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 завдань [188]. 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 замкненої професійної корпорації, 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) [49].

У резерві перебувають ті, хто відслужив військову службу за призовом і був зарахований до нього за тією військовою спеціальністю, яку отримав в армії. Слід зауважити, що служба в резерві триває для чоловіків до 55 років, для жінок – до 38 років. Кожен із них протягом цього часу проходить в своїй частині щорічні збори тривалістю до 6 тижнів. Зазвичай резервісти приписуються до тих частин і підрозділів, до яких вони можуть дістатися не пізніше, ніж за 12 годин після оголошення мобілізації. Для тих, хто перебуває за кордоном, термін збільшується до двох діб. Настільки високий рівень боєготовності в ЦАХАЛ забезпечує темп розгортання армії військового часу за 48 годин [49].

Солдати, які проходять строкову службу, отримують платню у вигляді «кишенькових грошей». Солдати, що служать у бойових частинах, отримують доплату за проведення операцій або доплату за виконання обов'язків залежно від їх армійської спеціальності. Військовослужбовці, у яких виникли труднощі в сім'ї, можуть звернутися з проханням про деякі послаблення в несенні армійської служби [174].

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 пільгами [187].

Солдат-одинак, що проходить строкову службу, має право на [187]:

- отримання щомісячної допомоги в розмірі грошового утримання рядового строкової служби на додачу до одержуваного ним грошового утримання (іншими словами, він отримує подвійну платню);
- грошову допомогу на оренду квартири і оплату комунальних послуг від Армії Оборони Ізраїлю;

- солдат-одинок, який одружився в період проходження строкової служби, має право на отримання одноразової допомоги у розмірі половини місячного грошового утримання рядового. Це – фінансова допомога, що видається на додачу до одноразової допомоги у розмірі місячного грошового утримання рядового, яку отримує кожен солдат, що справляє весілля в період проходження служби;

- солдат-одинок, який відчуває особливі матеріальні труднощі, може звернутися за допомогою до спеціального фонду Армії Оборони Ізраїлю;

- солдат-одинок, батьки якого проживають за кордоном, один раз на рік протягом строкової служби може отримати спеціальну відпустку тривалістю 30 днів з метою поїздки до батьків. У разі смерті одного з родичів першого ступеня родинного зв'язку за кордоном солдат-одинок отримує спеціальну відпустку, і витрати на цю поїздку оплачує армія;

- під час відпустки солдат-одинок може безкоштовно зупинитися в гуртожитку або умебльованій квартирі, що належить товариству допомоги солдатам;
- товариство допомоги солдатам роздає солдатам-одинокам подарунки до Дня Незалежності;

- Армія Оборони Ізраїлю підтримує зв'язок із кібуцними сім'ями, які пропонують солдатам-одинокам зупинитися у них під час відпустки. У армії також є список кібуців, які приймають солдат-репатріантів і дають їм можливість жити в домашніх умовах під час відпустки (плату за надані послуги армія перераховує безпосередньо до кібуцу) [187].

ЦАХАЛ допомагає одруженим солдатам:

- в оплаті найманої квартири і у витратах на утримання квартири;
- якщо у солдата народжується дитина, він має право на отримання восьмиденної відпустки за рахунок його звичайної відпустки;

- на додачу до звичайних відпусток одружений солдат має право подати прохання про надання йому спеціальної відпустки для залагодження робочих або особистих справ. Якщо сім'я військовослужбовця відчуває матеріальні труднощі, армія може надавати матеріальну допомогу членам

сім'ї солдата (батькам або дружині) у вигляді щомісячної допомоги на час служби (ташлом мішпаху). Солдатам, члени сім'ї яких отримують від армії щомісячну допомогу, передбачені також:

- подарунок у вигляді щомісячної доплати до армійської платні;
- подарункові талони до свят (тавей шай);
- щомісячні талони на придбання продуктів харчування [187].

Військовослужбовці, які відчувають фінансові труднощі, можуть звернутися через уповноважену особу з умов служби за отриманням від армії допомоги у вигляді: • продуктів харчування, одягу, обладнання тощо від Армійського фонду допомоги та Товариства допомоги солдатам; • грошової позики;

- спеціальної відпустки для влаштування на роботу (після того, як буде використана вся відпустка, яка надається йому згідно із законом - до 30 днів за кожен рік служби);

- дозволу на роботу після часу, проведеного на армійській службі [174].

Окремо стоїть питання мотивації демобілізованих осіб.

Демобілізовані військовослужбовці (чоловіки й жінки), які прослужили 12 повних місяців у Армії Оборони Ізраїлю, мають право на пільги при виплаті податку на прибуток протягом 36 місяців з дня демобілізації. Згідно із законодавством, солдат, який перебуває на строковій службі, і протягом 4 місяців після її закінчення, звільняється від виплати муніципального податку – за умови, що він є власником квартири або на його ім'я складено договір оренди. Одноразові виплати (маанак ле овадот нідрешот) надаються демобілізованим солдатам, які пропрацювали не менше 6 місяців (не обов'язково підряд) з 24-х з моменту демобілізації на роботах, необхідних державі. Такими роботами вважаються роботи на будівництві, промислових підприємствах, заправках, а також в сільському господарстві і за доглядом [148, с. 67-68].

Департамент професійної підготовки Міністерства економіки пропонує демобілізованим солдатам, які бажають отримати спеціальність, ряд професійних курсів у таких сферах, як будівництво, комп'ютери, адміністративне управління тощо [148, с. 68].

Особливі пільги для демобілізованих солдатів-одинаків і солдатів, які отримали статус «має право на допомогу»:

- допомога у завершенні середньої освіти та підготовки до іспитів на атестат зрілості (багрут);
- підготовка до здачі психометричного іспиту;
- навчання на підготовчому відділенні;
- ночівля у перші часи після демобілізації і консультації з питань житла;
- здійснення економічної перевірки на право отримання навчальних грантів та стипендії;
- сприяння у пошуках роботи;
- одноразова позика на різні цілі: оренду й купівлю житла, медичне лікування, освіту, відкриття бізнесу тощо [148, с. 69].

Таким чином, мотиваційні стимули гарантують солдатам та демобілізованим додаткові пільги та преференції, що робить службу в армії більш привабливою.

Важливим принципом роботи Армії оборони Ізраїлю, який забезпечує 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 безпеки [99].

Імплементация досвіду електронного контролю матеріальних потоків в сфері тилового забезпечення Армії оборони Ізраїлю, на наш погляд, є вимогою часу для Тилу Збройних сил України, адже це питання актуальне не тільки у сфері оперативної доставки матеріалів в зону проведення операції Об'єднаних сил, але з метою збереження військового майна, мінімізації фактів розкрадання, особливо на артилерійських складах. Впровадження електронних засобів контролю матеріальних потоків в Збройних силах України дозволить зробити військові поставки прозорими для спеціальних контролюючих органів, що безмовно підвищить відповідальність у сфері збереження і раціонального використання майна армії. Окрім цього, електронний контроль матеріальних поставок дозволить оперативніше приймати рішення щодо забезпечення армійськими товарами ті чи інші підрозділи в район проведення операції Об'єднаних сил [50].

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 військових до проведення антитерористичних операцій в міській місцевості [99].

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 тренажерах [139].

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 цілях [50].

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 кроком для підготовки висококваліфікованих воїнів, але це не означає, що реальні військові навчання потрібно відтерміновувати чи взагалі скасовувати [50].

Розвиток військово-промислового комплексу України за принципами Ізраїлю, де працюють спеціальні армійські підрозділи, а також забезпечення високого рівня конверсії військових технологій в цивільну сферу дасть змогу нашій державі акумулювати необхідні кошти для проведення вишколу військовослужбовців і підвищення боєготовності армії. За таким шляхом розвивалася Армія оборони Ізраїлю в 1950-1970 роках [154].

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 дій [101].

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 врахували досвід інших країн, розробивши військово-медичну стратегію з урахуванням етнічних, лінгвістичних і культурологічних особливостей військовослужбовців [101].

Ізраїльська система охорони психічного здоров'я включає п'ять напрямів:

- 1) система діагностики, профілізації і профорієнтації.
- 2) система психологічної підтримки військовослужбовців.
- 3) система реабілітації і роботи з тими, кого демобілізовують.
- 4) служба підтримки цивільного населення у кризових ситуаціях.
- 5) служба по роботі з сім'ями потерпілих [101].

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 відхилень [101].

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 нуля [101].

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 військовослужбовцеві звернутися до психолога. Подібну підготовку проходять і військовослужбовці інших рангів [101].

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 службі [101].

Окремо стоїть психологічна допомога на полі бою. Важливий момент цього етапу психологічної допомоги – це ургентна діагностика бойового шоку, психологічної травми, що безпосередньо виникають у момент бою, і посттравматичного психологічного синдрому. Бойовий шок і бойова травма в обов'язковому порядку діагностуються безпосередньо на полі бою, що пов'язано з дуже високою уразливістю бійця в цьому стані через такі явища як ступор, дезорієнтовані активні дії, які роблять його чудовою мішенню для ворога. Людей у такому стані відразу ж евакуюють з поля бою як поранених і далі вони прямують на обов'язкову реабілітацію [101].

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 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, освіти, 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.

2.3. Система формування кадрового потенціалу Збройних Сил НАТО

У країнах НАТО не існує єдиного стандарту щодо кадрової політики. Кожна країна підходить до цього виходячи зі своєї культури, історії та традиції. Тому в кожній країні можна побачити різні підходи по підбору та просування, призначень, створення резерву та територіальної оборони.

Водночас є загальні стандарти в підготовці особового складу для досягнення операційної сумісності [46].

Проаналізуємо систему формування кадрів збройних сил Великобританії.

Командування збройними силами Великобританії приділяє велику увагу якісному добору кандидатів на контрактну службу. З цією метою створено 39 центрів набору рекрутів, обладнаних за останнім словом технічного прогресу [103, с. 20-27]. Конкурсний відбір включає медичний огляд, перевірку на судимість та профпридатність та завершується проведенням співбесіди [103].

Стратегічний огляд 2015 р. червоною ниткою пронизує прагнення Великої Британії до створення нечисельних, розумно «збалансованих» сил найвищого рівня оперативної спроможності, здатних виступати як своєрідний центр або «хаб» у місіях *ad hoc*, щоб компенсувати відсутність мобілізаційної потужності [211]. Такі високомобільні та автономні сили необхідні Великій Британії не стільки з огляду на міжнародну кон'юнктуру, скільки як концентратор сили, що може стабілізувати положення в країні за часів надзвичайного стану та ефективно взаємодіяти з союзниками та партнерами [211].

Військова підготовка кадрів збройних сил професійної армії характерна Великобританії. У цій країні політика у сфері забезпечення безпеки тісно пов'язується з оборонною політикою та ґрунтується на оцінках національних інтересів, можливостях їх забезпечення з урахуванням внутрішньої та зовнішньої ситуації, а також на розумній взаємодії з союзниками та партнерами. Оборонна політика Великобританії відповідає наступним критеріям: забезпечення необхідного ступеня військового захисту як Британських островів, так і інших володінь; вирішення завдань оборони економічно прийнятними засобами, тобто за доступною ціною, не розширюючи ліміти витрат на оборонну політику за певні межі навіть у воєнний час [225].

В результаті багаторічної історії сформувався особливий британський підхід до військового будівництва та ведення війни. Так, військова організація Великобританії складають її збройні сили, що складаються з сухопутних військ, військово-повітряних та військово-морських сил та резервних компонентів. Формально головнокомандування покладено на монарха: короля чи королеву, фактичне керівництво здійснюється міністром оборони [103].

Основним військовим навчальним закладом сухопутних військ, що здійснює підготовку молодшого офіцерського складу для всіх родів військ і служб є військове училище в м. Сандхерст [200; 222]. Щороку воно випускає близько 1200 офіцерів кадрової та короткотермінової служби. Училище на 70 % забезпечує потреби ЗС у молодих офіцерах [200].

Підготовка офіцерського корпусу характеризується цілісністю і безперервністю. Початкова військово-спеціальна і військово-професійна підготовка офіцерів сухопутних військ відбувається у військовому училищі. У подальшому вони проходять допідготовку й перепідготовку на курсах підвищення кваліфікації (вдосконалення) в центрах відповідних родів військ. Водночас у сухопутних військах Великобританії відсутні вищі військово-навчальні заклади, а Сандхерстське військове училище є середнім військово-навчальним закладом [209].

Головним контингентом, на базі якого комплектується склад курсантів (слухачів) військового училища, є: юнаки та дівчата із середньою освітою віком від 17,5 до 20 років, які мають хороші показники в навчанні; військовослужбовці віком до 25 років; випускники цивільних ВНЗ віком до 25 років [225].

Студенти цивільних університетів мають право укласти контракт на проходження військової служби у збройних силах Великобританії терміном не менше п'яти років. Після двомісячної підготовки в Сандхерстському військовому училищі в період навчання в університеті (за два роки до його закінчення) вони отримують тимчасове військове звання «лейтенант» і

грошове утримання від міністерства оборони на період закінчення навчання в 38 університеті. Випускники університету повертаються до військового училища в якості офіцерів-слухачів і проходять курс військової підготовки. Потім направляються до військ для проходження військової служби відповідно до укладеного контракту [225].

Учні середніх шкіл укладають контракти за два роки до закінчення навчального закладу. У цьому випадку військове відомство оплачує навчання і надає їм підтримку в інших областях [197]. За час навчання школярі займаються в системі позавійськової підготовки молоді. Їх добровільна участь у військових зборах передбачає додаткову фінансову винагороду. Після закінчення Сандхерстського училища офіцери цієї категорії зобов'язані прослужити у збройних силах не менше трьох років. До такої форми навчання можуть залучатися також студенти середніх технічних і спеціалізованих коледжів, політехнічних інститутів, молоді робітники [197].

Навчання у військовому училищі розділено на два етапи. Перший – базовий, що складається з курсу терміном до 44 тижнів, а потім залежно від обраної спеціальності курсант проходить додаткові курси різної тривалості. Загальна програма навчання розрахована на три періоди (по 14 тижнів кожний). Її тривалість для осіб із вищою освітою складає 28 тижнів. Навчальна програма містить такі навчальні дисципліни: тактика, стройова, вогнева та фізична підготовка, воєнна історія, топографія, зв'язок, інформатика, організація військ, військове законодавство тощо [222].

Значна увага приділяється прищепленню курсантам (слухачам) командирських (лідерських) навичок, заняттям спортом та участі в тактичних навчаннях. На заключному етапі навчання майбутніх офіцерів відправляють на стажування у війська, причому туди, де їм найімовірніше доведеться проходити подальшу військову службу [200].

Однак навчання у військовому училищі не обмежується вивченням тільки військових дисциплін. Офіцер, на думку керівництва збройних сил Великобританії, повинен, насамперед, завоювати авторитет у підлеглих,

використовуючи інтелектуальні здібності. Саме тому в училищі вивчаються загальноосвітні навчальні дисципліни: психологія, етика, питання поведінки в суспільстві тощо [200].

Випускникам училища присвоюється первинне офіцерське звання – другий лейтенант. Вони розподіляються на курси спеціалізації в навчальні центри (школи) і в частині родів військ та служб (піхотні, артилерійські, зв'язку, інженерні, розвідки тощо), де вдосконалюють здобуті знання та навички за обраним фахом. Тривалість навчання становить від кількох тижнів до кількох місяців [209].

Крім цього, деякі офіцери технічних спеціальностей, які не мають вищої освіти, можуть бути направлені для подальшого навчання до цивільних університетів або до Шрівенгемського військово-наукового коледжу. Офіцери мають право здобувати вищу освіту в обраному ними цивільному вищому навчальному закладі за будь-якою спеціальністю [209].

Порядок проходження військової служби офіцерським складом передбачає набуття досвіду як на штабних посадах, так і безпосередньо у військах. При цьому важливим елементом професійної підготовки офіцерського складу є система ротації при проходженні військової служби, що полягає в обов'язковому періодичному (через 2-3 роки) чергуванні перебування на командних і штабних посадах [209].

Навчальні заклади військово-повітряних сил Великобританії комплектуються в основному кандидатами, які пройшли первинну льотну підготовку в авіаційному кадетському корпусі [195]. Останній являє собою широко розгалужену по всій країні організацію військово-повітряних сил і призначений для навчання молоді теоретичним основам авіації, а також практичному виконанню польотів. У складі цього корпусу служать офіцери та унтер-офіцери військово-повітряних сил, а навчаються – кадети віком від 13 до 20 років. У ньому налічується 13 авіаційних ланок, оснащених поршневіми навчально-тренувальними літаками «Чипмунк» і «Буллдог», а також 27 планерних шкіл [195].

Комплектує навчальні заклади військово-повітряних сил центр із відбору молоді в м. Біггін Хілл. Після прибуття в центр кандидати протягом чотирьох днів проходять медичну комісію та тестування з метою виявлення їх здібностей і рівня загального розвитку. Тести містять перевірку знань елементарної математики та здатностей до розподілу уваги й координації рухів. Кандидати, які успішно впоралися з ними, розбиваються на навчальні групи по шість осіб, що формуються для визначення їх управлінських здібностей. Вони опрацьовують різні тести з управління групою або виконують певні самостійні дії під спостереженням членів приймальної комісії [195].

Відібраних кандидатів центр розподіляє в такий спосіб: тих, кому необхідно отримати вищу освіту, направляють на навчання в університети, а тих, хто вже має вищу або середню освіту – до навчального центру загальновійськової та спеціальної підготовки авіаційного коледжу в м. Крануелл. Цей коледж є основним навчальним закладом, що забезпечує військово-повітряні сили льотним та інженерним складом [220].

Ті кандидати, яких відібрали для здобуття вищої освіти, зараховуються до відповідних вищих цивільних навчальних закладів, для чого міністерство оборони Великобританії резервує місця в них і виділяє необхідні кошти. Студенти, придатні до льотної роботи, без відриву від навчання проходять льотну підготовку на літаках «Бульдог» у так званих університетських ескадрильях. Усього в країні є 16 таких ескадрилій, що забезпечують навчання студентів 46 університетів за різними авіаційними спеціальностями, навіть льотними [195]. Крім того, у них проходять підготовку протягом двох років члени добровільного резерву. До моменту закінчення навчального закладу студенти завершують і курс льотної підготовки. Середній загальний наліт становить 95 годин, із яких 48 витрачається на відпрацьовування техніки пілотування, 18,5 – вивізні та контрольні польоти, 10 – польоти по приладах, 9 – літаководіння, а 6 годин – на групову злітаність і 3,5 години – польоти на малих висотах [195].

Подальша підготовка офіцерів військово-повітряних сил здійснюється в навчальному центрі загальновійськової та спеціальної підготовки авіаційного коледжу в м. Крануелл. Програма підготовки майбутніх офіцерів дуже складна, оскільки служба у військово-повітряних силах ставить до них високі вимоги. Коледж дає курсантам теоретичні знання та практичні навички з багатьох навчальних дисциплін, високу фізичну та морально-психологічну підготовку, що є базою для їх дальшого розвитку й підвищення кваліфікації. Після проходження загальновійськової та теоретичної авіаційної підготовки курсанти направляються у льотні школи. Їхня навчальна програма складається з курсів основної і підвищеної підготовки, бойового застосування та переучування на конкретні типи бойових літаків і вертольотів [195].

У ході наземної та льотної підготовки широко використовуються тренажери. Програма тренування льотчиків на них передбачає вироблення навичок, необхідних для виконання польотів, і містить 16 вправ. Загальний «наліт» на тренажерах становить 20 годин, але для окремих курсантів він може бути збільшений до 25 годин і більше.

Підготовка інструкторів для навчальних частин і підрозділів військово-повітряних сил здійснюється в центральній льотній школі. У ній є сім авіаційних ескадрилій: чотири розташовані на аеродромі Лімінг (дві оснащені літаками «Джет Провост», одна – «Буллдог», а ескадрилья стандартизації та оцінки навчання використовує літаки трьох вищевказаних типів), одна ескадрилья – на аеродромі Валлі (літаки «Хок»), одна – аеродромі Шоубері (вертольоти «Газель») та одна – на аеродромі Сіерстон (планери). Центральній льотній школі підпорядкована також ескадрилья вищого пілотажу «Ред Ерроуз» (літаки «Хок», аеродром Кембл) [206].

Підготовка льотного складу є однією з найбільш тривалих і коштовних форм навчання. Особливо це стосується екіпажів сучасних бойових літаків, головним чином через високу вартість матеріальної частини та великих витрат, пов'язаних з її експлуатацією. Так, на навчання льотчика до

отримання ним кваліфікації «крило» витрачається більше 0,5 млн. фунтів стерлінгів. Витрати ж на його навчання бойовому застосуванню літака та зброї, включаючи переучування (до приходу у стройову частину), становлять до 2,0 млн. фунтів стерлінгів. Однак, у зв'язку з некомплектом льотного складу в бойовій авіації командування військово-повітряних сил Великобританії має намір вжити таких заходів для ліквідації неуккомплектованості частин і підвищення ефективності систем відбору та підготовки льотчиків: модернізувати літаковий парк навчальних підрозділів військово-повітряних сил, удосконалити програми підготовки офіцерів військово-повітряних сил, збільшити набір кандидатів на конкурсні екзамени до навчальних закладів військово-повітряних сил, поліпшити систему конкурсних випробувань кандидатів з урахуванням досвіду інших країн, підсилити пропаганду з метою залучити бажаючих служити у військово-повітряних силах, збільшити кількість і поліпшити якість тренажерів для підготовки льотного складу тощо [206].

Початкова підготовка кадрового офіцерського складу військово-морських сил здійснюється в Королівському військово-морському коледжі [Britannia Royal] в м. Дартмут. Тут навчаються офіцери стройової, інженерно-технічної та адміністративно-господарської служб. До коледжу приймають військовослужбовців, а також осіб із числа цивільної молоді. Одночасно у ньому навчається близько 450 курсантів [197].

Протягом першого року навчання всі вони проходять загальну морську підготовку. За результатами року їм присвоюється військове звання «головний старшина». Під час другого навчального року вони проходять військову службу на бойових кораблях. Дублюючи посади офіцерів, курсанти на практиці відпрацьовують питання управління кораблем, несення служби, кораблеводіння тощо. Стажування закінчується екзаменом, після складання якого їм присвоюють тимчасове військове звання «молодший лейтенант». Подальша підготовка проводиться таким чином: молодші лейтенанти стройової та адміністративно-господарської служб повертаються

до Королівського військово-морського коледжу, де впродовж третього року навчання опановують загальноосвітні дисципліни. На четвертому році навчання вони проходять підготовку в різних навчальних центрах складу військово-морських сил. Офіцери вивчають навігацію, зв'язок, озброєння та інші предмети, офіцери адміністративно-господарської служби – організацію постачання, складування запасів, діловодство, законодавство, організацію адміністративної служби [198].

Після чотирьох років навчання офіцерам стрийової та адміністративно-господарської служб присвоюють постійне військове звання «молодший лейтенант» і направляють на флот для проходження військової служби.

Штурмани-оператори після підготовки в Королівському військово-морському коледжі продовжують навчання у військово-морському коледжі, де їм читають лекції з радіолокації, гідроакустики, гідрології та інших спеціальних дисциплін. Після проходження атестаційної комісії їх направляють до військово-морської школи штурманів-операторів для підготовки за фахом [223].

Перед підвищенням на посаді офіцери, як правило, проходять короткотермінові курси підвищення кваліфікації. Наприклад, командири механізованих взводів і рот підвищують свою кваліфікацію в піхотній школі, командири артилерійських взводів, батареї – в артилерійській школі, командири підрозділів зв'язку – у школі зв'язку. У військово-повітряних силах курси перепідготовки на конкретні типи бойових літаків і вертольотів організовують у навчально-бойових ескадрильях. Термін навчання у цих школах залежить від рівня складності озброєння та військової техніки [223].

Головним військово-навчальним закладом із підготовки старших офіцерів оперативно-тактичної ланки управління є Академія оборони Великобританії. Академія оборони взяла на себе функції не тільки підготовки офіцерів середньої та вищої ланки, а й проведення досліджень з оборонної тематики. Навчання слухачів у ній головним чином спрямоване вивчення питань менеджменту в галузі оборони [200].

Організаційно до складу Академії оборони Великобританії входять: Об'єднаний командно-штабний коледж, Королівський військовий коледж науки, Група проведення поглиблених досліджень і оцінок, Королівський коледж оборонних досліджень, Центр Капеланів ЗС Великобританії. Ядром академії є Об'єднаний командно-штабний коледж [210], у якому навчаються офіцери середньої і вищої ланки усіх видів збройних сил. На коледж покладено відповідальність також за підготовку на чотиримісячних курсах молодших офіцерів, на які направляють офіцерів віком 25-30 років (курс початкової командно-штабної підготовки – тактичний рівень). Щороку організовують три курси по 180 осіб. Їх завдання – підготовка молодших офіцерів для служби на посаді майора у військах та штабах. Програма містить п'ять основних груп питань: міжнародні відносини, оборонна політика Великої Британії і роль збройних сил, тактична підготовка, штабна служба і тилове забезпечення, керівництво підлеглими. Тривалість курсів для офіцерів складу військово-морських сил – 8 тижнів, військово-повітряних сил – до 4-х тижнів, сухопутних військ – 7-8 місяців. Усього через курси початкової підготовки щорічно проходить до 1950 осіб. Крім того, усі офіцери сухопутних військ і військово-повітряних сил мають пройти обов'язковий тритижневий командний курс для молодих офіцерів і річний курс заочного навчання [210].

На основний курс штабного коледжу (поглиблений курс – оперативний рівень) приймають офіцерів у військових званнях «майор» і «підполковник» віком 30-40 років. Термін навчання – 42 тижні (з вересня по липень). У коледжі щороку навчається близько 400 осіб. Головне завдання основного курсу – поглибити знання слухачів із таких питань: внутрішня та зовнішня політика уряду і роль збройних сил, принципи застосування збройних сил у загальній війні й локальних війнах (вивчення оборонних та наступальних операцій), миротворчі операції з підтримання миру, боротьби з тероризмом, управління військами в мирний та воєнний час, використання засобів управління, організація розвідки, аналіз розвідувальних даних в інтересах

прийняття оптимального рішення, техніко-тилове забезпечення та адміністративне управління [210].

Значна увага під час навчання приділяється організації взаємодії між видами збройних сил. Перед початком курсу проводиться 4-х тижневий курс спеціалізації. На нього приймають офіцерів, які брали участь в операціях і мають досвід бойових дій. На курсі навчаються також до 90 іноземців майже з 50 країн світу (з країн НАТО, британської співдружності, країн-учасниць Програми заради миру та інших). По завершенні курсу слухачі можуть захистити наукову роботу з метою отримання освітнього ступеня «магістр» [221].

На території академії розташований Королівський військовий коледж наук. Між ним та університетом м. Кранфілд укладений так званий «академічний контракт», згідно з яким університет залучається до навчання військових слухачів із загальних навчальних дисциплін, а також бере участь у дослідженнях оборонного характеру.

Королівський військовий коледж наук [194] підпорядковується командуванню сухопутних військ, крім того, готує наукові кадри для військово-повітряних сил і військово-морських сил. У цьому закладі здійснюється вища військово-технічна підготовка офіцерського складу. У коледжі функціонує навчальний курс штабної служби. Перспективні офіцери віком 30-33 роки, які мають вищу освіту в галузі технічних чи природознавчих наук, навчаються протягом 10 місяців на першому відділенні курсу штабної підготовки. Офіцерів із нижчим рівнем підготовки у цих науках зараховують на друге відділення курсу, де навчання триває 11 місяців. Офіцери інших категорій протягом двох місяців навчаються на третьому відділенні. Програма передбачає вивчення основних питань організації виробництва й закупівлі військової техніки. На третьому відділенні слухачів знайомлять тільки з основами військової технології. На першому і другому відділеннях одночасно навчається приблизно по 50 осіб, на третьому – до 100 чоловік [194].

Офіцерський корпус збройних сил Великобританії поділяється на молодший (другий лейтенант, лейтенант, капітан), старший (майор, підполковник, полковник) та вищий (бригадир, генерал-майор, генерал-лейтенант, генерал) склад [28].

Молодший офіцерський склад укомплектований переважно за рахунок офіцерів короткострокової служби (до десяти років, але не менше трьох років у збройних силах і не менше п'яти років потім у резерві). Це, головним чином, випускники цивільних вищих навчальних закладів, які завербувалися на службу в збройні сили за контрактами (льотчики, інженери та техніки, лікарі, юристи, священники та ін.).

Військове звання суворо відповідає посаді. Якщо офіцер призначається на більш високу посаду, а термін його вислуги для присвоєння чергового постійного військового звання не минув, йому надається тимчасове звання, що відповідає новій посаді. Правові наслідки присвоєння тимчасового звання такі самі, як і при отриманні постійного звання, але за переміщення із зазначеної посади, звільнення з військової служби тимчасове звання знімається [28].

Для отримання старшого офіцерського звання «лейтенант-командер» (відповідає званню «майор» у сухопутних військах) офіцер повинен прослужити у званні лейтенанта (відповідає званню «капітан» сухопутних військ) вісім років. Для отримання військового звання "капітан" у сухопутних військах - шість років, "лейтенант" - чотири роки [197].

Граничний вік служби адміралів та генералів - 60 років, офіцерів - 55 років. Проте офіцер може подати рапорт про відставку після п'яти років служби [55].

На теперішній час фахівцями Міністерства оборони Великобританії використовується структура просування офіцерів по службі, в основу якої покладена ідея поетапної кар'єрної структури, яка відображає той факт, що невелика кількість людей вже з самого початку служби планує повністю присвятити всю трудову діяльність військовій службі. Ця поетапна кар'єрна

структура офіцерів Сухопутних військ базується більше на досвіді військової служби, ніж на їх віковому цензі, та використовує політику послідовного збільшення повноважень і підвищення посади [35, с. 12].

Використовується принцип кар'єрного розвитку офіцерського складу. Його суть полягає в тому, що відлік різних кадрових дій (ротації, призначення на посади, присвоєння звань тощо) проводиться не на підставі вікових показників, а на підставі вислуги (термінів) проходження військової служби. Існують три кар'єрних етапи в службі офіцерів: перший – від лейтенанта до капітана; другий – від майора до підполковника; третій – від полковника до виходу на пенсію. Кожний кар'єрний етап характеризується тим, що на його протязі проводиться підвищення рівня освіти та фахової підготовки, набуття досвіду роботи на різних посадах [75, с. 26].

Кожний етап військової служби офіцерів відслідковують та супроводжують за всіма показниками спеціальні підрозділи кадрового центру (ключовий орган системи управління кар'єрою у збройних силах Великобританії). Базовою основою, на якій будується кар'єра військовослужбовців є система оцінювання (атестування). Оцінювання проводиться щорічно, відповідно до графіків. Щорічну оцінку на офіцерів здійснюють як мінімум два командири: безпосередній (перший), який робить детальну оцінку діяльності підлеглого та прямий (другий) командир, який також здійснює незалежну від першого командира власну оцінку. Головне завдання другого командира, це визначити потенціал розвитку особи, яка оцінюється в порівнянні з іншими офіцерами [186].

Призначення на посади (присвоєння військових звань) здійснюють комісії з призначення, які складаються з позаштатних членів, що не входять до складу кадрового центру. Комісії формуються з офіцерів різних військових профілів діяльності та спеціальностей (командири, інженери, штабні офіцери, юристи, тощо). Головою Комісії є представник кадрового центру. Два рази на рік зазначені Комісії збираються в кадровому центрі,

розглядають всіх кандидатів для призначення на посади (присвоєння військових звань) і приймають відповідні рішення.

Кожний офіцер два рази на весь період військової служби проходить так званий “огляд кар’єри” в кадровому центрі. Перший раз він проводиться напередодні отримання військового звання “майор”, другий раз – напередодні закінчення терміну перебування у військовому званні “підполковник” [186].

Для огляду кар’єри офіцер викликається в кадровий центр, де разом з ним проводиться детальний аналіз пройденої військової служби, напрацьовуються шляхи можливої оптимізації напрямків розвитку кар’єри в подальшому. Це пов’язано з тим, що напрямки ротації по мірі кар’єрного росту звужуються, і, наприклад, якщо в званні “капітан” у офіцера може бути три – чотири напрями ротації (командна, штабна, інженерна, адміністративна), то у військовому званні “полковник” – їх кількість зменшується до одного [35, с. 13].

Офіцери кадрового центру постійно уточнюють ротаційні схеми у відповідності до основних принципів формування кар’єри офіцерів, побажань військовослужбовців, врахування комплексу соціальних та психологічних чинників, а саме головне – принципу доцільності в інтересах збройних сил.

Основними принципами формування кар’єри офіцерського складу є:

сумісна відповідальність за кар’єру військовослужбовця (як з боку командирів, представників кадрових центрів, так і самих військовослужбовців);

постійне формування та супроводження кар’єри військовослужбовця;

залежність кар’єрного росту від результатів оцінювання службової діяльності, здійснення призначення на посади на конкурсній основі;

постійна фахова підготовка; відкритість та прозорість при прийнятті кадрових рішень [59, с. 84].

Кадрова стратегія збройних сил Великобританії здійснюється за наступними принципами:

обробляти – «готувати підґрунтя» для укомплектування;

отримувати – залучати, набирати та тренувати висококваліфікований мотивований персонал;

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

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

пам'ятати – надавати колишньому персоналу збройних сил та їхнім родинам допомогу та підтримку, особливо під час їхньої адаптації до умов цивільного життя [75, с. 27].

Військова підготовка студентів добре стимулюється. До пільг, крім безкоштовного навчання, відноситься постачання обмундирування, а також забезпечення усіма видами зброї під час табірних зборів та навчань. Студенти, які відповідають кваліфікаційним вимогам, отримують премії та дотації.

Проведений аналіз підготовки та розвитку кадрів Збройних Сил у Великобританії дає підстави зазначити, що у Великобританії існує ретельний відбір кадрів у збройні сили. Сучасна армія Великобританії вважається однією з найпрофесійніших та мобільних армій у ЄС. Крім того, комплектування збройних сил у Великобританії здійснюється на добровільній основі: добровольці віком з 17 до 30 років (у військово-повітряні сили – до 40 років), термін контракту від 4-18 місяців (мінімальний) та до 3-22 років (в окремих випадках до 35 років). У кожного з роду військ існує свій заклад освіти, який надає як теоретичні знання так і практичні навички. Водночас, підготовка офіцерського корпусу характеризується цілісністю і безперервністю. Значна увага приділяється

прищепленню курсантам (слухачам) командирських (лідерських) навичок, заняттям спортом та участі в тактичних навчаннях. У Великобританії існує принцип кар'єрного розвитку офіцерського складу. Його суть полягає в тому, що врахування різних кадрових дій (ротації, призначення на посади, присвоєння звань тощо) проводиться не на підставі вікових показників, а на підставі вислуги (термінів) проходження військової служби. Крім того, близько 30% кадрових офіцерів у збройних силах Великобританії проходили навчання на курсах позавійськової підготовки при цивільних вищих навчальних закладах.

Наступна країна, яка має потужну армію, є Німеччина.

Військово-політичне керівництво Федеративної республіки Німеччині (ФРН) надає великого значення стану національних збройних сил, їх готовності та здатності реагувати на весь спектр загроз і викликів, що виникають в сучасних умовах. При цьому значна увага приділяється не тільки проблемам оснащення бундесверу сучасними зразками озброєння і військової техніки, але і питанням комплектування всіх елементів військової організації країни підготовленим особовим складом. Комплектування ЗС Німеччині, починаючи з 2011 року, здійснюється тільки на добровільній основі, що висуває додаткові вимоги до залучення на військову службу осіб, придатних для підготовки як офіцерів [177].

Бундесвер (збройні сили Німеччини) сьогодні має чітку місію, яка полягає у захисті власних громадян, Німеччини і союзників, забезпеченні зовнішньополітичної дієздатності Німеччини, а також у сприянні міжнаціональному співробітництву і європейській інтеграції. Щодо основних завдань Бундесверу, то вони формуються на основі його конституційно-правового призначення і впливають з цінностей, цілей і інтересів політики безпеки і оборони ФРН, якщо коротко, то вони наступні: попередження міжнародних конфліктів і урегулювання криз, включаючи боротьбу проти міжнародного тероризму; підтримка партнерів по альянсу (НАТО); захист Німеччини та її громадян; операції по евакуації та порятунку; надання

допомоги іншим органам влади, які не відносяться до Бундесверу (міжвідомча співпраця, допомога при ліквідації наслідків стихійних лих та особливо важких катастроф) [234].

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

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

Система військової освіти Німеччини розроблена з урахуванням системи комплектування бундесверу кадровими офіцерами та офіцерами за контрактом (термін військової служби 2-15 років [122]). Офіцерський корпус підрозділяється на молодший і старший офіцерський склад. Він комплектується за рахунок випускників офіцерських (військових) шкіл, офіцерів, які проходять військову службу за контрактом, і унтер-офіцерів, які отримали офіцерське звання після складання відповідних іспитів [122].

Система підготовки офіцерів являє собою низку етапів навчання в офіцерській школі родів військ, в одному з університетів бундесверу, військового стажування та безпосередньої служби у військах на різних штабних і командних посадах. Вона має корінні відмінності від аналогічної системи безперервної підготовки військовослужбовців у збройних силах більшості країн-членів НАТО [90, с. 27].

Згідно з вимогами кандидатом в кадрові офіцери або офіцери військової служби за контрактом з терміном не менше 15 років може бути будь-який громадянин ФРН у віці від 17 до 25 років, який закінчив середню

школу, професійно-технічне училище або гімназію, не має судимості і фінансових боргів (перевірка на благонадійність), придатний до військової служби за станом здоров'я. Особи з числа цивільної молоді, які виявили бажання стати офіцерами, повинні пройти медичний огляд, професійний і психологічний відбір протягом двох діб в центрі відбору кандидатів в офіцери (м. Кельн), що підпорядковується управлінню кадрів міністерства оборони Німеччини. У разі успішного складання тесту майбутні офіцери направляються на навчання до військових навчальних закладів бундесверу [90, с. 28].

Усі кандидати в офіцери розпочинають навчання за єдиною програмою, що включає наступні етапи:

початкова військова підготовка у військах за програмою рядового військовослужбовця (6 місяців). Вона, у свою чергу, підрозділяється на загальну початкову військову підготовку (3 місяці), яку проходять всі кандидати в офіцери незалежно від приналежності до роду військ, і на первинну спеціальну (3 місяці), зважаючи на специфіку відповідного роду військ;

бойова підготовка у військах і навчання для отримання водійських прав (3 місяці);

курс підготовки для отримання військового звання фанен-юнкера в школі роду військ (відповідає рівню підготовки унтер-офіцерів) – 3 місяці;

стажування на посаді командира відділення відповідного роду військ – 3 місяці (для кандидатів в офіцери за контрактом протягом 3-4 років – 6 місяців). Подальше навчання організовується відповідно до тривалості контракту на військову службу, а також до рівня загальної та професійної підготовки кандидата в офіцери [90, с. 28].

У разі підготовки кандидатів в кадрові офіцери та офіцери за контрактом з терміном військової служби на 12-15 років основними етапами навчання є: стажування у військах на посаді командира навчального відділення (5 місяців); офіцерський курс в офіцерській школі зі складанням

офіцерського екзамену (5 місяців); курс командира взводу у школі відповідного роду військ (3 місяці); 240 служба у військах на посаді командира взводу (11 місяців); навчання в університеті бундесверу з метою здобуття вищої освіти та цивільної спеціальності (до 4 років). У разі потреби та з відома кандидатів в офіцери за контрактом на 12-15 років, які мають підготовку, необхідну для вступу у вищі навчальні заклади, цей етап навчання може бути виключений, що визначається при підписанні контракту [177].

У ході навчання кандидатам в офіцери через встановлений час послідовно присвоюються військові звання: єфрейтора – через 6 місяців, фанен-юнкера – через 12 місяців, фенріха – через 21 місяць, обер-фенріха – через 30 місяців і лейтенанта – через 36 місяців.

Кандидати в офіцери за контрактом на 3-11 років (залежно від його терміну) проходять різні етапи підготовки. При цьому навчання в університеті бундесверу для даної категорії військовослужбовців не передбачається. Вони цілеспрямовано готуються як офіцер – командир підрозділу [122].

Кандидати в офіцери за контрактом на 3 або 4 роки після стажування у військах проходять наступні етапи навчання: курс офіцера резерву в офіцерській школі (4 тижні); курс командира взводу резерву в школі роду військ (8 тижнів); служба у військах на посаді командира взводу (до закінчення контракту). Перед призначенням на посаду командира роти, батареї або ескадрильї офіцери проходять чотиритижневі курси командирів підрозділів в школі роду військ [122].

Система підготовки офіцерів в академії включає три етапи: курс основної підготовки, курси підготовки для служби в штабах і курси підвищення кваліфікації. Курс основної підготовки (перший етап навчання) зобов'язані пройти всі офіцери бундесверу після 8 років служби у військах перед отриманням військового звання “майор” (капітана 3 рангу). Тривалість навчання 13 тижнів. Протягом року на даному курсі трьома потоками

проходять підготовку від 350 до 600 офіцерів сухопутних, військово-повітряних і військово-морських сил. Основною метою даного етапу є підготовка офіцерів для роботи в штабах, визначення напрямку їх дальшого використання та підготовка до отримання військового звання “майор” (капітана 3 рангу) [144].

Курси підготовки офіцерів служби в штабах (другий етап навчання) проходять 10-12% старших офіцерів з числа тих, хто найбільш успішно завершив курс основної підготовки (не раніше ніж через рік після його закінчення). Цей етап передбачає навчання на курсах: підготовки офіцерів генерального штабу; підготовки офіцерів відділів (управлінь) штабів. Основними критеріями відбору офіцерів для подальшого навчання, що здійснюється управлінням кадрів міністерства оборони, є добрі результати навчання на курсі основної підготовки, успішне проходження служби у військах (за результатами трьох останніх атестацій), рекомендації вищестоящих начальників (від командира дивізії і вище). Близько 10 % відібраних для навчання офіцерів направляються на курси офіцерів генерального штабу (термін навчання 2 роки) [44].

До 85 % слухачів проходять курси підготовки офіцерів відділів (управлінь) штабів. Навчання складається з трьох фаз: перша (8 тижнів) — вивчення загальних основ роботи в штабах, спеціалізація з одного з напрямів діяльності штабу, організація взаємодії з іншими відділами (управліннями) штабу; друга (3 тижні) — курси вдосконалення знань у сфері політики безпеки; засвоєння нових методів оперативного управління, вирішення організаційних завдань і використання сучасних технічних засобів управління, які застосовуються в роботі штабів; третя (3 тижні) — курси підготовки офіцерів до роботи у вищих штабах ЗС Німеччини та багатонаціональних формувань [44].

На курсах підвищення кваліфікації, спеціальної підготовки та семінарах (третій етап навчання) проводиться підготовка генералів (адміралів) і старших офіцерів, а також цивільних службовців, зайнятих у

військовій галузі, перед призначенням їх на вищестоящу посаду, у штаби НАТО або для вирішення спеціальних завдань. Тривалість підготовки на курсах складає до 10 тижнів. Усі військові навчальні заклади оборонного відомства ФРН інтегровані у державну систему освіти і мають рівень акредитації відповідно до рівня підготовки військових спеціалістів. До роботи у військових навчальних закладах активно залучається професорсько-викладацький склад цивільних закладів а також можуть запрошуватися викладачі і спеціалісти з інших країн (як правило з країн ЄС і НАТО) [177].

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

Отримання необхідних навичок у стрільбі здійснюється на спеціальному тренажері із застосуванням макетів гвинтівок, пістолетів, кулеметів та гранатометів. Прицілювання здійснюється до лазерного променя, що наводиться на екран, куди виводиться імітація місцевості. Всі дані виводяться на комп'ютери, за якими перебувають інструктори, що оцінюють діяльність військовослужбовців. Після здачі нормативів на тренажерах військовослужбовці допускаються до бойових стрільб [111, с. 22-23].

Разом з тим, незважаючи на широке застосування у військах новітніх технічних засобів, військова доктрина ФРН звертає увагу, що «...це має вести зниження фізичних навантажень. Армія повинна вимагати виховувати солдатів в обстановці, наближеній до бойової обстановки, з усіма її фізичними та психологічними навантаженнями, властивими умовам війни» [10].

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

У збройних силах Німеччини психологічна підготовка вважається обов'язковою для військовослужбовців всіх родів військ.

Поняття “морально-психологічний стан” у Бундесвері називають “мораллю військ”, “волею до супротиву”, “мотивацією”, “внутрішнім станом”. Командування бундесверу відповідно до коаліційних настанов керівництва НАТО особливого значення надає моральній та психологічній підготовці військ, формуванню морально-бойових якостей військовослужбовців, їх здатності зберігати на високому рівні необхідну морально-психологічну стійкість у складній ситуації [129].

Безпосередньо керує моральною та психологічною підготовкою у Бундесвері Центр “внутрішнього керівництва” (м. Кобленц). “Внутрішнє керівництво” – концепція та комплекс заходів інформаційно-виховної, ідеологічної та соціально-психологічної діяльності Бундесверу, викладені у чинному статуті, затвердженому в березні 1993 р. Комплекс заходів включає такі структурні елементи: керівництво людьми; кадрове керівництво; право і внутрішня служба; турбота про людей; інформаційна робота [129].

Центр “внутрішнього керівництва” включає п'ять основних організаційних центрів-відділів: із зв'язків з громадськістю, з керівництва особовим складом та соціального забезпечення, політичної освіти, військової дисципліни та вивчення законів, міжнародного співробітництва.

Соціально-правове забезпечення збройних сил ФРН призначене для підтримання на необхідному рівні морально-психологічного стану особового складу бундесверу, створення необхідних соціальних та правових умов виконання особовим складом завдань за призначенням.

Военно-політичне керівництво ФРН приділяє значну увагу питанням соціально-правового забезпечення: від матеріального стимулювання служби

у бундесвері до питань соціального захисту військовослужбовців та членів їхніх сімей в цілому [100].

Основними напрямками діяльності бундесверу в цій сфері є: турбота про поліпшення матеріального забезпечення військовослужбовців і членів їхніх сімей через удосконалення системи страхування і гуманізацію військової служби, підвищення рівня їх правової захищеності, надання пільг звільненим із військової служби, рідним та близьким загиблих у ході виконання службового обов'язку тощо [100].

Отже, важливим компонентом соціально-правового забезпечення в бундесвері є правовий захист. Військовослужбовець має різні можливості із захисту своїх прав: користується всіма правами громадянина країни, у разі потреби може зробити заяву, зустрічну пропозицію, звернутися із заявою до воєнного уповноваженого та подати скаргу в установленому порядку. Найефективніша форма захисту прав військовослужбовців, яку практикує особовий склад збройних сил ФРН – звернення в незалежний суд. На початку служби всіх військовослужбовців обов'язково інструктують і консультують відповідні фахівці щодо прав та можливостей захисту [116].

Матеріальне забезпечення військовослужбовців та членів їхніх сімей командування збройних сил ФРН вважає важливою складовою їх соціальної захищеності. Окрім посадового окладу відповідно до розряду тарифної сітки, всі категорії військовослужбовців отримують різні надбавки: на утримання сім'ї (розмір залежить від кількості дітей і працевлаштування дружини); добові під час навчань і службових відряджень; компенсації за виконання особливо відповідальних службових завдань і робіт у складних умовах; виплат за кожну годину служби у святкові і вихідні дні (у суботу після 13.00 та у неділю); компенсації за піднаймання житла і на транспортні витрати у разі службових поїздок на особистому транспорті; одноразові виплати до різдвяних свят, а також у разі виходу у чергову відпустку [116].

Додаткові щомісячні надбавки за службу в особливих умовах, що збільшують місячний прибуток виплачують військовим льотчикам,

десантникам, військовослужбовцям авіаційно-диспетчерської служби, членам екіпажів підводних човнів, водолазам тощо.

Військовослужбовці бундесверу користуються і певними пільгами під час сплати страхового внеску. Після звільнення в запас відповідно до закону про матеріальне забезпечення офіцерів запасу та офіцерів у відставці вони отримують пенсію, розмір якої залежить від посади, яку офіцер обіймав до звільнення. Крім цього, відповідна категорія військовослужбовців та членів їхніх сімей мають право на безкоштовне лікування [100].

У збройних силах ФРН офіцер має право на пенсію вже після 10 років служби. Максимальний розмір пенсії 75 % від розміру зарплати при наявності 35 років вислуги.

Таким чином, соціально-матеріальне забезпечення військовослужбовців в Німеччині є основою формування професійної армії, формування дієвого корпусу військовослужбовців.

Проведений аналіз формування та розвитку кадрів збройних сил Німеччини дає підстави зазначити наступне. У частинах та підрозділах збройних сил Німеччини професійна підготовка складається з навчання та бойової підготовки. Кадри у збройних силах ретельно відбираються, враховуючи освіту, яку вони мають, а також навички та досвід. Система підготовки офіцерів Німеччини являє собою низку етапів навчання в офіцерській школі родів військ, в одному з університетів бундесверу, військового стажування та безпосередньої служби у військах на різних штабних і командних посадах. У збройних силах Німеччини психологічна підготовка вважається обов'язковою для військовослужбовців всіх родів військ, яка включає підготовку до бойових дій, стресостійкість, мотиваційні фактори до військової служби, подолання конфліктів тощо. Крім того, у Німеччині достатнє матеріальне забезпечення військовослужбовців, яке передбачає гідну оплату, турботу про поліпшення матеріального забезпечення військовослужбовців і членів їх сімей через удосконалення системи страхування і гуманізацію військової служби, надання пільг

звільненим із військової служби, рідним та близьким загиблих у ході виконання службового обов'язку, а також пенсійне забезпечення.

Щодо формування збройних сил у Франції слід зазначити, що керівництво Франції надає великого значення підготовці й комплектуванню збройних сил кваліфікованими, політично благонадійними офіцерськими кадрами. Мережа військово-навчальних і цивільних закладів, в яких навчаються офіцери, що існує в країні, забезпечує потреби збройних сил в офіцерських кадрах у мирний час і має розвинуту матеріально-технічну базу для істотного розширення можливостей таких закладів у воєнний час [84, с. 12].

Збройні сили Франції комплектуються кадровим офіцерським складом, в основному, за рахунок [145]:

випускників офіцерських шкіл; офіцерів резерву, переведених до кадрового складу;

унтер-офіцерів, яким після складання відповідних екзаменів присвоюється офіцерське звання.

У Франції функціонують шість військових ліцеїв: військові ліцеї (в містах Екс ан Прованс, Отен і Сен Сір); військовий національний ліцей для дітей офіцерів (м.Ля Флеш); морський ліцей (м.Брест); авіаційна школа вихованців Монбонн (м.Сан Мартен). У цих ліцеях навчаються діти шкільного віку. Вони призначені для підготовки (навчання) кандидатів у всі військові школи базової підготовки з числа дітей з родин військовослужбовців і службовців міністерства оборони та штабу збройних сил Франції (у першу чергу), а також інших громадян Франції [219].

Навчання ліцеїстів проводиться викладацьким складом за навчальними предметами згідно з національної освітньої програми (аналогічної програмі цивільних ліцеїв). Випускники ліцею отримують ступінь бакалавра (аналог рівня середньої загальноосвітньої школи). Крім того, випускник може отримати від керівництва ліцею пропозицію вступити до підготовчого класу з метою підготовки до іспитів для вступу до військової

школи базової підготовки. Підготовка молодших офіцерів здійснюється в основних, практичних і спеціалізованих школах родів військ і служб. Навчання проводиться поетапно: спочатку в основних школах, а потім у практичних і спеціалізованих, де офіцери отримують підготовку за вибраною спеціальністю. Після закінчення практичної школи офіцери призначаються на посади у війська [112; 214].

В основні школи приймаються випускники підготовчих військових ліцеїв, цивільна молодь віком від 17 до 22 років після закінчення загальноосвітніх середніх шкіл, а також унтер-офіцери у віці до 23 років. У школах основної підготовки (тривалість навчання три роки) курсанти протягом першого року отримують основи військових знань і навички, необхідні командирів відділення. У наступні два роки вони проходять військову підготовку в обсязі, достатньому для управління підрозділами до роти включно. Відповідно до навчального плану приблизно 50% навчального часу виділяється на вивчення військових дисциплін, близько 40% – на загальноосвітні предмети та 10% – на фізичну підготовку. У процесі навчання використовуються нові методи та способи навчання, останні досягнення науки й техніки, постійно вдосконалюється матеріально-технічна база, широко застосовуються тренажери. Курсанти вивчають організацію військових частин і підрозділів та тактику їхніх дій, отримують загальні відомості про бойове використання з'єднань, детально знайомляться зі статутами збройних сил, зброєю та військовою технікою родів військ, беруть участь у загальновійськових навчаннях. Крім того, вони поглиблюють знання з математики, фізики, географії, історії, іноземних мов та інших предметів [214].

Велика увага приділяється військово-прикладним видам спорту (стрибки з парашутом, плавання, кроси на різні дистанції з подоланням смуги перешкод тощо). Після закінчення школи основної підготовки курсантам присвоюється військове звання “молодший лейтенант” і вони направляються для спеціалізації в одну із практичних шкіл родів військ, де протягом двох

років проходять підготовку за вибраною спеціальністю [214]. Тут вивчаються, головним чином, питання організації військ, їхнього озброєння та способів ведення бойових дій, прищеплюються необхідні навички управління військовими підрозділами в ході бойових дій, а також володіння особистою зброєю та військовою технікою, навчання особового складу. Крім того, ці школи є своєрідними науково-дослідними центрами в галузі розробки проблем бойового застосування родів військ [214].

Велика увага при формуванні необхідних професійних якостей офіцерів приділяється оперативній і тактичній підготовці. На неї у військово-навчальних закладах виділяється більше 50% навчального часу. У період навчання у військово-навчальних закладах майбутні офіцери значний час проводять на стажуванні у військах. У ході дальшої військової служби вони часто беруть участь у тактичних навчаннях із застосуванням різної зброї. Усі командири підрозділів навчаються в навчальних центрах “командос”, де опановують способи ведення бойових дій у відриві від своїх військових частин, формують уміння використовувати місцеві ресурси, переносити значні психологічні та фізичні навантаження [214].

У сухопутних військах школами основної підготовки є спеціальна (колишня Сен-Сірська) і загальновійськова школи (обидві перебувають у м.Коеткідан, 45км західніше м.Ренн) [83, с. 27], а також один з найстаріших військово-навчальних закладів країни з підготовки фахівців широкого профілю для збройних сил – політехнічна школа в м.Париж [201].

Підготовка офіцерського складу військово-повітряних сил здійснюється у двох офіцерських школах військово-повітряних сил у Салон-де-Прованс, які в організаційному плані практично є єдиним військово-навчальним закладом. Розходження полягає в тому, що перша з них комплектується із числа цивільної молоді, а друга – з унтер-офіцерського складу [202].

Підготовка офіцерського складу військово-морських сил здійснюється в морських школах [203]. Школами основної підготовки є дві офіцерські

морські школи (м.Ланвеок-Пульмік), інтендантська (м.Тулон) та адміністративна (м.Шербур), а також практична, яка розміщена на десантному вертольотоносці “Жанна Д’арк” (порт приписки Брест). Офіцерські морські школи готують офіцерів корабельної служби. Термін навчання два роки. Після закінчення офіцерських морських шкіл випускники отримують військове звання “молодший лейтенант” і протягом двох років навчаються в практичній морській школі. Офіцери, що пройшли стажування на вертольотоносці, направляються до військових частин для проходження дальшої служби [203].

Вища військова підготовка офіцерського складу оперативно-тактичної ланки управління проводиться в два етапи [Militaryacademy]: перший – навчання офіцерів у штабній школі сухопутних військ або військово-повітряних сил (у військово-морських сил її немає); другий – у міжвидовому коледжі оборони [214].

Вища військова підготовка старших офіцерів сухопутних військ включає наступні етапи: перший – заняття в штабній школі (м.Комп'єн); другий – у міжвидовому коледжі оборони (м.Париж) [204].

Відбір кандидатів на навчання до міжвидового коледжу оборони відбувається протягом усього року і завершується письмовим та усним іспитом перед комісією, що складається з військових і цивільних діячів високого рангу. Протягом року слухачі вивчають питання стратегії, виникнення конфліктів високої і низької інтенсивності, організації підготовки та проведення великомасштабних операцій, нових та мінливих концепцій, керівництва військами в умовах асиметричного конфлікту, ведення інформаційної війни, економічної розвідки, а також вдосконалюють свої знання з права збройних конфліктів. Отримання диплому міжвидового коледжу оборони є обов'язковою умовою, для призначення офіцера на командно-штабну посаду полкового рівня та вище [204].

Вища військова підготовка офіцерів військово-повітряних сил організується у штабній і вищій школах військово-повітряних сил (м.Париж).

Штабна школа військово-повітряних сил [178], здійснює підготовку середній ланки командного (льотного та інженерно-технічного) складу військово-повітряних сил. Термін навчання два роки. Випускники школи призначаються на посади командирів ескадрилій, начальників технічних служб, а також у відповідні штаби [178].

Вища школа військово-повітряних сил [204], що входить до складу міжвидового коледжу оборони, здійснює підготовку вищої ланки командного складу військово-повітряних сил. До неї приймаються старші офіцери у військовому званні “майор” – “підполковник”. Термін навчання два роки. У період навчання проводяться практичні заняття, організуються відвідування науково-дослідних інститутів, лабораторій, військових установ тощо. Лекції читають військові та цивільні викладачі. Після перших десяти місяців навчання слухачі навчаються на вищих об’єднаних курсах спільно зі слухачами сухопутних військ і військово-морських сил. Випускники школи призначаються на посади командирів авіаційних з’єднань і частин, а також у великі штаби. У системі вищої військово-технічної освіти для підготовки військових і цивільних авіаційних інженерів використовуються вища національна школа аеронавтики та космонавтики, вища національна школа авіаційних інженерів, а також центр вищих досліджень у галузі озброєння [204].

В контексті викладеного основними цілями військової освіти Франції є такі: підвищення обороноздатності держави, авторитету армії в суспільстві, створення матеріальних, інтелектуальних і духовних цінностей; задоволення освітніх потреб особистості, суспільства та держави в підготовці військових фахівців, спроможних ефективно виконувати покладені на них завдання в мирний та воєнний час; підготовка офіцерів до самостійної діяльності в якості військових представників держави при відстоюванні національних інтересів за межами своїх кордонів; формування знань та вмінь офіцерів співробітничати в галузі військової безпеки з державними, суспільними, релігійними, іншими організаціями і засобами масової інформації;

удосконалення системи, пріоритетна підтримка її як структури, що забезпечує відтворення кадрового потенціалу збройних сил [29].

Загальними тенденціями розвитку системи військової освіти Франції є такі: реалізація задач збройних сил щодо забезпечення національних інтересів і національної безпеки; розгалуженість мережі військових навчальних закладів, навчальних центрів, полігонів з підготовки військових фахівців різних категорій і рівнів; опора на національну культуру, традиції і кращий світовий досвід у підготовці офіцерських кадрів; суворий добір кандидатів на навчання у військових навчальних закладах і активно діюча система відрахування нездатних до військової служби в процесі навчання; відповідність змісту підготовки фахівця посадовому призначенню, сучасному рівню розвитку воєнної науки та практики, єдина схема організації процесу навчання – початкова військова підготовка, підготовка за фахом відповідно до рівнів освіти та ланок управління (теоретична, практична), підвищення кваліфікації і перепідготовка; висока ефективність управління підготовкою військових фахівців на всіх ієрархічних рівнях, виважена інтеграція з цивільною освітою; випереджальний розвиток військової освіти щодо практики повсякденної діяльності збройних сил; створення оптимальних умов для оволодіння знаннями, вміннями та навичками, ретельний контроль якості освіти; використання найсучасніших інформаційних технологій і досягнень науки в підготовці офіцерських кадрів; неперервність і ступеневість підготовки та підвищення кваліфікації військових фахівців різних категорій; відповідність матеріально-технічного, фінансового, інформаційного, дидактичного забезпечення освітнім програмам, завданням щодо підготовки військових фахівців; міжнародне співробітництво у військово-освітній сфері [29].

У Франції належний рівень соціального захисту офіцерського складу також вважається важливим стимулюючим фактором успішної служби та подальшої реабілітації військових, особливо тих, що беруть участь у військових операціях. Тому французька держава активно сприяє

підтриманню та розвитку соціального захисту офіцерського складу Збройних сил Франції. Підвищений рівень заробітної плати, надбавки за особливі умови служби, призначені для компенсації ризиків, переміщення та тривале перебування закордоном; сприяння у купівлі або оренді житла; допомога членам сімей у працевлаштуванні, допомога у реабілітації після звільнення зі служби тощо [183, с. 120].

Так, відповідно до статті L 4123-1 кодексу оборони Франції, військові мають право на винагороду, включаючи оклад, розмір якого встановлюється на підставі класу, рівня та кваліфікації або винагород, а також завдань, на здійснення яких особа була призначена. До цієї суми можуть також додаватися допомоги та доплати на житло, а також у випадку необхідності надбавки на утриманців. Також має місце компенсація військових витрат із урахуванням перешкод на шляху здійснення ними службових функцій, ризиків, місця виконання завдань [208].

Особи, які покидають військову службу, в тому числі не за власним бажанням, мають право на заміну доходів у вигляді допомоги з безробіття, що надаються у відповідності з умовами трудового кодексу [208]. До того ж, якщо особа не досягла віку, з якого виникає право на пенсію, таким колишнім військовослужбовцям гарантується можливість безперешкодного зарахування у резерв посад цивільної служби в публічно-правових установах та організаціях. До того ж гарантується можливість отримання професійної підготовки у спеціальних центрах [208].

Французький офіцер може бути звільнений у запас (піти у відставку) за віком, за вислугою років, за особистим проханням при наявності права на пенсію, за станом здоров'я, у зв'язку із безперспективністю, а також у зв'язку із відмовою в продовженні контракту з ініціативи армії; втратою рангу після судимості а також у зв'язку із скоєнням дисциплінарного проступку [54].

Для військовослужбовців у Франції існує два види пенсій: пенсія за вислугу років та за інвалідністю. Для членів родини військовослужбовця існує пенсія у зв'язку із втратою годувальника. Мінімальна вислуга років, яка

необхідна для отримання пенсії за вислугу років становить 15 років. Французька держава має досить жорсткі вимоги щодо розмірів пенсії, у зв'язку з чим пенсія у французького військового не може бути скорочена до розміру трудової пенсії за віком, або інших пенсій, що сплачуються громадянам на загальних засадах [208]. Отже сама суть військової пенсії передбачає її підвищений рівень порівняно із пенсією, що сплачується на загальних засадах [54].

Процес адаптації звільнених військових передбачений та фінансується та контролюється Міністерством оборони Франції. Гарантії адаптації поширюються на всі категорії військовослужбовців не залежно від вислуги років.

Аналіз системи формування та розвитку кадрів збройних сил Франції дає підстави зазначити наступне. Так, мережа військово-навчальних і цивільних закладів, в яких навчаються офіцери, що існує в країні, забезпечує потреби збройних сил в офіцерських кадрах у мирний час і має розвинуту матеріально-технічну базу для істотного розширення можливостей таких закладів у воєнний час. У Франції існують військові ліцеї, які надають початкову освіту. Система підготовки офіцерів має багатоступеневу освіту та постійний відбір кадрів. У Франції створена суттєва матеріальна підтримка військовослужбовців, зокрема відповідна заробітна плата, надбавки за особливі умови служби, призначені для компенсації ризиків, переміщення та тривале перебування закордоном; сприяння у купівлі або оренді житла; допомога членам сімей у працевлаштуванні, допомога у реабілітації після звільнення зі служби, пенсійне забезпечення тощо.

Наступним у дослідження є системний аналіз формування, розвитку кадрів збройних сил Туреччини.

Турецька армія є другою за чисельністю в НАТО - більшою володіють лише США. Бойовий склад армії Туреччини налічує понад півмільйона військовослужбовців, ще 400 тис. перебувають в найближчому резерві. На військову службу в Туреччині призивають з 20 років, термін служби може

тривати до 15 місяців (призовники з вищою освітою служать удвічі менше). Втім, як свідчать експерти, все-таки більшість рекрутів - це вихідці з сіл, які не мають майже ніякого освіти. В результаті, при зразковій дисципліні в частинах, турецькі солдати практично нездатні ефективно використовувати сучасну військову техніку (бракує знань). При цьому: ядро турецької армії становлять якісний офіцерський корпус і підготовлені контрактники. Більшість фахівців служить в авіації, частинах спеціального призначення, морській піхоті. Також для мобілізуванню у воєнний час може бути використаний резерв чисельністю до 900 тис. чоловік, який має підготовку у військовій справі [136].

Сила турецької армії залежить від багатьох факторів, одним з яких є структура Збройних сил. Дана особливість впливає на ефективність і оперативне застосування ЗС Туреччини в разі непередбаченого нападу або інших негативних моментів. Слід зазначити, що армія організована класичним чином, тобто за загальноприйнятим в світі зразком. До складу структури входять такі роди військ: сухопутні; військово-морські; повітряні [4].

Командування збройних сил Туреччини приділяє серйозну увагу підготовці офіцерських кадрів, прагнучи забезпечити комплектування армії кваліфікованими та політично благонадійними офіцерами. У процес навчання впроваджуються нові, ефективніші методи, удосконалюється навчально-матеріальна база. Важливе значення надається морально-психологічній та фізичній підготовці офіцерських кадрів, що сприяють виробленню у них вольових якостей та фізичному загартуванню, які необхідно для ведення дій у різних бойових умовах.

Початкова військова освіта надається у військових ліцелях, випускники яких отримують переважне право на вступ до військового училища, а середня освіта (переважно теоретична підготовка) – у військових училищах. Вищу військову освіту офіцери турецьких збройних сил здобувають у військових академіях, які об'єднані територіально (п'ять із шести академій

розташовані в м.Стамбул) та підпорядковуються єдиному начальнику військових академій (у званні армійського генерала). Йому підпорядковані і вищі курси командного складу, які неофіційно вважаються академією генерального штабу [172].

В університеті та інших вищих навчальних закладах офіцерські кадри для збройних сил Туреччини готуються за спеціальностями, яким їх не навчають у військових училищах.

У військові ліцеї приймаються особи лише чоловічої статі, які мають турецьке громадянство та закінчили вісім класів загальноосвітньої школи (або рівну їй професійну школу). Вони повинні бути фізично та психічно здоровими, не мати судимості (ця умова поширюється і на найближчих родичів) та бути політично благонадійними. Охочі вступити до військового ліцею звертаються із заявою безпосередньо до начальника ліцею з кінця травня до середини червня. Вступні іспити проводять у першій половині липня. Термін навчання у ліцеях чотири роки. Перший рік є підготовчим. У цей час основна увага приділяється вивченню іноземних мов [1].

У збройних силах Туреччини є п'ять ліцеїв: у сухопутних військах - три, у тому числі "Кулелі", основний навчальний заклад, який готує кадри для училищ сухопутних військ (Стамбул, викладання ведеться англійською мовою); "Ишиклар" (Бурса, німецькою та французькою мовами); "Мальтепе" (Ізмір, англійською мовою); у ВМС – один (Хейбеліада, Стамбул, англійською мовою); у ВПС – один (Ізмір, англійською мовою) [36, с. 55].

За своєю структурою, програмою підготовки, навчальною базою та пропускнуою спроможністю ліцеї сухопутних військ аналогічні. Щорічно у кожному з них навчається близько 2000 курсантів. Організаційна структура ліцею: начальник, штаб, навчальний відділ, підрозділи обслуговування, навчальний полк (чотири батальйони-курси, по три роти в кожному) [36, с. 55].

Офіцерські кадри з усіх спеціальностей готуються в училищах видів збройних сил. У них приймаються юнаки віком від 17 до 20 років, які

закінчили військові загальноосвітні ліцеї та відповідні їм навчальні заклади. Однак із цивільних навчальних закладів приймається, як правило, не більше 20 % загальної кількості курсантів [147].

З вступниками проводиться попередня співбесіда, мета якої перевірити їхній політичний, духовний і культурний рівень. Ті, хто пройшов співбесіду та медичну комісію, допускаються до складання іспитів з математики, фізики, хімії, іноземної мови, історії, соціології, логіки та фізичної підготовки [147].

Навчальний рік складається з двох періодів навчання: академічний рік, що включає два семестри (16 та 26 тижнів), та практичне навчання у навчальному центрі. Наприкінці кожного семестру курсанти складають іспити з усіх пройдених предметів. За результатами виводиться загальний підсумковий бал за семестр, виходячи з якого визначається індекс успішності. Училища мають гарну навчально-матеріальну базу, навчальні класи оснащені електронною технікою та різними наочними посібниками [172].

Щорічно училище випускає 450 – 500 офіцерів із присвоєнням військового звання лейтенант. Вони проходять річну спеціалізацію в училищах різних родів військ, після чого призначаються на посади командирів взводів та прямують до військ [105].

Викладання технічних дисциплін ведеться іноземною мовою (англійською, французькою та німецькою). Рівень навчання досить високий. Велика увага приділяється психологічній та фізичній підготовці майбутніх офіцерів [61].

Офіцерське училище військово-морських сил "Деніз Харп Окулу" (Тузла) готує офіцерів корабельної та берегової служб. Є два факультети: командний та інженерний. На перших трьох курсах навчання проводиться за єдиною програмою, на четвертому – окремо на факультетах. Навчальний рік складається з двох семестрів (коли курсанти займаються безпосередньо в училищі) та літньої практики на навчальних та бойових кораблях військово-

морських сил Туреччини. Після закінчення випускникам присвоюється військове звання лейтенант та кваліфікація морський офіцер. Перед направленням на кораблі офіцери проходять спеціалізацію [61].

Літнє училище військово-повітряних сил "Хава Харп Окулу" (Стамбул) є основним навчальним закладом з підготовки офіцерських кадрів для турецьких військово-повітряних сил. Курсанти отримують тут здебільшого теоретичну підготовку. На першому курсі викладання здійснюється за єдиною для всіх курсантів програмою. З другого курсу починається спеціалізація. Після закінчення випускникам присвоюється військове звання лейтенант, і вони прямують для подальшого навчання до училищ пологів військ та служб [172].

Училища родів військ та служб готують кадрових офіцерів, офіцерів запасу та унтер-офіцерів надстрокової служби. Відділення для кадрових офіцерів комплектуються переважно за рахунок випускників училищ видів збройних сил [48, с. 90].

Офіцери сухопутних військ спеціалізуються у наступних училищах родів військ та служб.

- Бронетанкове – командний та технічний склад для бронетанкових військ. На базі училища створено такі курси: удосконалення офіцерів бронетанкових військ; підвищення кваліфікації та спеціалізація офіцерів; основи військової справи для офіцерів запасу; підготовка офіцерів запасу на посади командирів танкових та розвідувальних взводів; підготовки офіцерів-техніків; основи військової справи для унтер-офіцерів;

- Піхотне - командири піхотних, мотопіхотних, кулеметних, мінометних взводів та взводів безвідкатних знарядь. В училищі є низка постійно діючих курсів; удосконалення піхотних офіцерів, основ військової справи для випускників цивільних вишів, основ військової справи для офіцерів запасу, підвищення кваліфікації піхотних унтер-офіцерів, командирів відділення та навідників;

- Піхотне для офіцерів запасу комплектується переважно випускниками цивільних навчальних закладів, які не пройшли термінової служби;
- Ракетно-артилерійське – кадрові офіцери, офіцери запасу та унтер-офіцери надстрокової служби для всіх артилерійських підрозділів та частин сухопутних військ;
- Розвідувально-диверсійне – офіцери та унтер-офіцери надстрокової служби для підрозділів та частин командос. Тут є курси спеціальної альпіністської підготовки особового складу частин командос і спеціальні курси командос;
- Ядерного, біологічного та хімічного захисту – інструктори та технічний персонал із засобів захисту військ від зброї масового ураження. Є ряд постійно діючих короткострокових курсів: на підготовку штабних працівників і командних кадрів; для слухачів воєнних академій; для підготовки унтер-офіцерів;
- Військово-інженерне – кадрові офіцери, офіцери запасу та унтер-офіцери надстрокової служби для інженерних військ;
- Зв'язки – готує офіцерський та унтер-офіцерський склад для військ зв'язку;
- Артилерійсько-технічного постачання – спеціалісти для підрозділів та служб артилерійсько-технічного постачання та ремонту [48, с. 91];
- Військово-транспортне – кадрові офіцери, офіцери запасу та унтер-офіцери надстрокової служби для автотранспортних підрозділів, частин та служб;
- Фінансово-інтендантське – офіцери фінансової та інтендантської служб.
- Військової поліції – офіцери військової поліції;
- Військово-медичне;
- Військово-топографічне;
- Гірсько-альпіністське;

- Іноземних мов – викладачі іноземних мов та перекладачі (при військовому училищі сухопутних військ) [48, с. 92].

Офіцери військово-морських сил удосконалюють свої практичні навички на шестимісячних курсах спеціалізації на головній військово-морській базі Гельджюк, після чого прямують на кораблі та в частині. Після обов'язкової дворічної служби вони можуть вступати до училища служб тилу військово-морських сил (Гельджюк), де вивчаються організація тилу, фінансові розрахунки та бухгалтерію, основи економіки, право, товарознавство, торгівля та інші дисципліни. Термін навчання. один рік.

Є також шестимісячні курси з підготовки офіцерів гідрографічної служби та річні – офіцерів для підводних сил флоту.

Офіцери військово-повітряних сил спеціалізуються у наступних військових навчальних закладах пологів військ та служб:

- Авіаційно-технічне училище - офіцери та унтер-офіцери технічного складу для обслуговування реактивних та поршневих літаків;

- Льотне училище – вивчається теорія польотів та надається практична льотна підготовка на поршневих літаках;

- Училище протиповітряної оборони – офіцери та унтер-офіцери готуються за спеціальностями: оператори та техніки радіолокаційних станцій, ракетники, зенітники, спеціалісти для служби управління та наведення авіації [61];

- Авіаційне училище зв'язку та електроніки - офіцери, унтер-офіцери та рядові-фахівці зв'язку та електроніки;

- Училище аеродромної служби – інженери-будівельники різних профілів;

- Училище служби постачання - офіцери для служби постачання військово-повітряних сил;

- Училище іноземних мов ВПС – військові перекладачі для військово-повітряних сил;

- Школа бомбометання (Адана).

- Група реактивної авіації – випускники льотного училища отримують практичну льотну підготовку на реактивних літаках [61].

Офіцери-розвідники для всіх видів збройних сил готуються у розвідувальному училищі збройних сил (Анкара) [61].

Порядок відбору та навчання у цивільних вишах кандидатів у кадрові офіцери визначено директивою міністра національної оборони від 11 травня 1968 року. Адміністративне керівництво, матеріальне забезпечення та відповідальність за це покладаються на командування військових факультетів університетів та вищих навчальних закладів. Контингент військових слухачів встановлюється щорічно міністерством національної оборони відповідно до потреб збройних сил у спеціалістах різних профілів [172].

До кандидатів у військові слухачі за контингентом міністерства національної оборони при цивільних вищих навчальних закладах висуваються ті самі вимоги, що й до вступників до військових училищ. На них поширюється положення про носіння військової форми, а також усі положення статутів та настанов. За програмою передбачено військову підготовку (2 години на тиждень) та військові збори у навчальних центрах училищ видів збройних сил (2 рази на два місяці). Після закінчення вищого навчального закладу слухачі проходять двомісячну підготовку у піхотному училищі та складають іспит на офіцерське звання [172].

З моменту набуття чинності законом № 2642 від 26 березня 1982 року особи, які закінчили різні факультети університетів або вищі навчальні заклади, незалежно від їх бажання та віку можуть призиватися на дійсну військову службу як офіцери, якщо у збройних силах потрібні спеціальності, якими ці особи володіють.

Таким чином, багатоступінчаста система військової освіти в Туреччині дозволяє здійснювати ретельну фільтрацію командних кадрів та комплектувати керівний склад збройних сил відповідно до професійних знань, навичок та вмінь.

Уряд Туреччини приділяє значну увагу удосконаленню системи соціального забезпечення військовослужбовців національних збройних сил, військових-пенсіонерів та членів їхніх сімей. Державна підтримка цих категорій громадян регламентується конституцією країни, законами про особовий склад збройних сил, внутрішню службу у збройних силах, державне житло та право на його отримання, про виплату грошових компенсацій, а також іншими законодавчими актами, відомчими нормативними документами, директивами та інструкціями [71].

Підвищення престижу військової служби в Туреччині сприяє розвинена система соціального забезпечення. Її основу становлять: високе грошове утримання, гарантоване забезпечення житлом, допомога у працевлаштуванні після закінчення терміну служби, одноразова грошова винагорода при виході на пенсію, соціальна захищеність звільнених внаслідок отримання поранень, а також сімей військовослужбовців, загиблих або травмованих під час виконання службових обов'язків, надання їм пільг на проїзд у громадському транспорті, медичні послуги, а також при сплаті податків тощо [85].

Забезпечення військовослужбовців житлом розглядається турецьким командуванням як один із пріоритетних напрямів діяльності. При розгортанні будь-якого об'єкта (військова частина, гарнізон або військова база) одночасно та в обов'язковому порядку у військових містечках створюється службовий житловий фонд та інша необхідна інфраструктура, включаючи школи, дитячі садки, магазини, відділення банків, підприємства побутового обслуговування та спортивні споруди. Правом проживання на службовій житлоплощі після звільнення в запас користуються лише вищі офіцери у званні армійських та корпусних генералів. У разі наявності в гарнізоні (на військовій базі) вільного житла відповідної якості та площі це право може поширюватися на дивізійних та бригадних генералів (за персональним рішенням командування). При цьому вони користуються всіма встановленими пільгами з оплати комунальних послуг, а переселення з

гарнізону (бази) на особисту житлоплощу може бути здійснено лише у випадку, коли кількість офіцерів, які потребують службового житла, перевищує кількість наявних у військовому містечку квартир [93].

На придбання особистого житла міністерство оборони Туреччини надає військовослужбовцям безвідсоткові позички з погашенням частини кредиту з допомогою військового бюджету - від 40 % (залежно терміну служби) [85].

Особлива увага приділяється організації дозвілля військовослужбовців, членів їхніх сімей та військових пенсіонерів. На території військового містечка створюються будинки збройних сил, призначені для професійного та культурного розвитку для забезпечення соціальних та духовних потреб військовослужбовців, у тому числі звільнених у запас, та членів їхніх сімей (включаючи найближчих родичів). Унтер-офіцери та солдати відвідують призначені для них будинки збройних сил, які за рівнем обслуговування практично не відрізняються від офіцерських. Вартість всіх видів послуг у них у 10-20 разів нижча, ніж у цивільних центрах подібного типу. Це досягається за рахунок оплати частини витрат на їхнє утримання з бюджету міністерства національної оборони [85].

Система соціального захисту військовослужбовців всіх категорій, що звільняються з лав збройних сил, передбачає надання їм сприяння в адаптації до цивільного життя шляхом їхнього працевлаштування у різні сектори економіки та органи державного управління з урахуванням досвіду та специфіки колишньої служби. Як правило, їм надається можливість працювати в організаціях, що займаються забезпеченням військових частин, армійських позабюджетних фондах, компаніях військово-промислового комплексу. Громадяни, які відслужили строкову службу, мають право на поновленні на посаді, які вони займали до призову, якщо вони працювали в держустановах [71, с. 36].

При звільненні в запас військовослужбовцю виплачується одноразова вихідна винагорода, яка розраховується виходячи з його внесків у фонди підтримки (приватні та державні) [85].

Особлива увага приділяється соціальному захисту членів сімей військовослужбовців, які загинули, отримали поранення або травмовані під час виконання службових обов'язків, на навчаннях або в ході бойових дій. Так, сім'ї загиблого військовослужбовця виплачується одноразова компенсація та щомісячна пенсія (вдові, якщо вона не виходить заміж, або дітям або батькам військовослужбовця) [71, с. 37].

У Туреччині є досить широка мережа будинків відпочинку для військовослужбовців та членів їхніх сімей. В основному вони розташовані на узбережжях Середземного, Егейського та Мармурового морів. Вартість послуг у них у 7-10 разів менша, ніж у подібних цивільних установах. Відповідно до встановленого порядку військовослужбовцю та членам його сім'ї надається можливість користуватися такими будинками відпочинку протягом двох тижнів влітку та однієї – взимку. Ця пільга поширюється і військових пенсіонерів [93].

Системний аналіз питання формування та розвитку кадрів збройних сил у Туреччині надавав можливість зазначити наступне. Збройні сили Туреччини формуються на професійних засадах. Існує складна та багатоступенева система отримання освіти військовослужбовцями з урахуванням потреби у певних фахівцях. Командування збройних сил Туреччини приділяє серйозну увагу підготовці офіцерських кадрів, прагнучи забезпечити комплектування армії кваліфікованими та політично благонадійними офіцерами. Початкова військова освіта надається у військових ліцях, середня освіта (переважно теоретична підготовка) – у військових училищах, вищу військову освіту офіцери турецьких збройних сил здобувають у військових академіях, які об'єднані територіально та підпорядковуються єдиному начальнику військових академій (у званні армійського генерала). Водночас, сформовані дієві мотиваційні стимули для

військовослужбовців, зокрема: високе грошове утримання, гарантоване забезпечення житлом, допомога у працевлаштуванні після закінчення терміну служби, одноразова грошова винагорода при виході на пенсію, соціальна захищеність звільнених внаслідок отримання поранень, а також сімей військовослужбовців, загиблих або травмованих під час виконання службових обов'язків, надання їм пільг на проїзд у громадському транспорті, медичні послуги, а також при сплаті податків тощо.

Висновки до другого розділу

У розділі здійснено аналіз систем формування та розвитку кадрового потенціалу збройних сил США, Ізраїлю, Великобританії, Німеччини, Франції, Туреччини.

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 родів військ або об'єднаних військово-навчальних закладах. Водночас, військове навчання у цивільних вищих навчальних закладах розглядається не тільки як доповнення, а як альтернатива військовим академіям. По-п'яте, основна умова кар'єрного просування військовослужбовців є професійність

та отримання відповідної освіти та важливих для служби 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 родів військ 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-одинадцять, 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-дванадцять, важлива роль у діяльності збройних сил належить соціальному та матеріальному забезпеченню військовослужбовців та членів їх сімей. По-тринадцять, існує релігійна підтримка військовослужбовців.

Натомість, 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 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.

Система кадрів Збройних Сил у країнах НАТО дає підстави зазначити, що кожна з країн НАТО має різноманітні системи підготовки кадрів збройних сил. Внутрішня структура та організація збройних сил Великобританії, Німеччини, Франції та Туреччини формуються зважаючи на її членство в НАТО. Основними закономірностями відбору, підготовки та розвитку кадрів збройних сил є наступне. Кадри у збройних силах дуже ретельно відбираються, враховуючи освіту, яку вони мають, а також навички та досвід.

Сучасна армія Великобританії, Німеччини, Франції та Туреччини формуються на професійних засад з урахуванням потреби у певних фахівцях. Підготовка офіцерського корпусу характеризується цілісністю і безперервністю. Значна увага приділяється прищепленню курсантам (слухачам) командирських (лідерських) навичок, заняттям спортом та участі в тактичних навчаннях. Існує складна та багатоступенева система отримання освіти військовослужбовцями з урахуванням потреби у певних фахівцях. У

збройних силах НАТО психологічна підготовка вважається обов'язковою для військовослужбовців всіх родів військ, яка включає підготовку до бойових дій, стресостійкість, мотиваційні фактори до військової служби, подолання конфліктів тощо. Крім того, у збройних силах НАТО створена дієва система соціально-матеріального забезпечення військовослужбовців, що включає наступне: відповідна заробітна плата, надбавки за особливі умови служби; сприяння у купівлі або оренді житла; допомога військовослужбовцям та членам їх сімей у працевлаштуванні, допомога у реабілітації після звільнення зі служби, пенсійне забезпечення, медичні послуги, а також пільги при сплаті податків тощо.

Матеріали даного розділу оприлюднені в наступних публікаціях автора: [17; 18; 20; 21; 25].

РОЗДІЛ 3.

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

3.1. Інноваційні механізми формування кадрового потенціалу Збройних Сил

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.

Поширення інформаційних та комунікаційних технологій у військовій справі саме собою утворює перетворення, що наближаються до інновацій [32, с. 76]. По-перше, змінюється характер військового протистояння, в якому посилюється значення пропаганди, розвідки, захисту інформаційних мереж та баз даних або, навпаки, напади на інформаційні мережі та бази даних противника, вербування прихильників, психологічного впливу та застосування методів організаційної війни, вплив на політичну ситуацію та ін. По-друге, посилюється асиметричність військового протистояння, в якому певними можливостями володіють і недержавні актори, крім того, дуже спірними є фінансово-економічні переваги розвинених країн. По-третє, підвищується значення культурних, соціальних та інтелектуальних факторів військової, ідеологічної та політичної боротьби. По-четверте, формується

високотехнологічний інформаційний простір керування театром військових дій, завдяки якому є принципова можливість розробки нових військових доктрин. Нарешті, по-п'яте, змінюється вектор запозичення технічних і технологічних нововведень, тобто будь-яка «громадянська» інформаційна та комунікаційна технологія є технологією подвійного призначення та може бути використана для вирішення військових завдань.

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, уміння 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.

За основу навчання у збройних силах США було взято міркування, що випускник військового навчального закладу може бути високоінтелектуальним офіцером. Через це, в наш час обсяг бойових дисциплін у військових навчальних закладах Сполучених Штатів Америки не перевищує 15% від загальної кількості навчального годинника. В основі навчання лежать гуманітарні предмети, які становлять до половини навчальних годин, а на 3 та 4 курсах сягають 70 %. Таким чином, підготовка офіцерів у військовій академії Вест-Поінт здійснюється відповідно до концепції «Цільна особистість», що передбачає вироблення таких характеристик, як культурність, фізична стійкість, і здатність взаємодіяти з підлеглими та командирами. Такий спосіб підготовки кадрів вимагає вивчення і можливо зміни, оскільки видно надмірна гуманітаризація та недостатнє знання предметів з військово-облікової спеціальності [74, с. 73].

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 науки [124, с. 5-6].

Військові експерти у Збройних силах Німеччини вважають, що підготовка кадрів вважається своєрідною «інвестицією в майбутнє» - молоде покоління, яке виросло під впливом армійського життя, повернувшись назад

у громадянське суспільство, сприятиме його змінам у найкращу сторону та допоможе забезпечити його подальший добробут [74, с. 73]. Також експерти вважають, що бойові завдання, поставлені перед арміями сучасних держав, набувають комплексного характеру, а динаміка важливих для військової сфери змін у різних умовах безперервно зростає. Тому цей підхід підійде також і до нашої армії.

Для армії Великобританії властиво те, що формування морально-вольових якостей, навчання, виховання військовослужбовців, а також педагогічна діяльність є головним обов'язком командирів (начальників) незалежно від посади та звання. Перше – це здійснення ретельного відбору військовослужбовців, як офіцерів, і військовослужбовців, мають інші звання, звертаючи увагу на їх професійну, бойову підготовку та результати професійно психологічного відбору. Друге – це висока педагогічна підготовка кадрового складу з військових навчальних закладів, у яких наголошується на військовій дисципліні, вивчення загально-воєнних предметів та проходження професійно-посадової підготовки. Третє – це безперервна підготовка військовослужбовців. Четверте – оптимальний характер впливу всієї системи навчання та виховання у поєднанні з результативними заходами матеріального стимулювання військово-професійної, у тому числі й педагогічної, діяльності та підготовки до неї [104].

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

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 організовувати 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 військовослужбовців [43, с. 41].

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.

Неімітаційні технології відповідно не мають на увазі побудови моделей аналізованого явища чи діяльності. Основа імітаційних технологій - імітаційне або імітаційно-ігрове моделювання, тобто відтворення в умовах навчання процесів, що відбуваються у реальній системі [73, с. 25]. І це є важливим у навчанні саме військовослужбовців, коли деякі бойові ситуації можна обіграти та проаналізувати яким чином діяти та приймати оптимальні рішення або продумати алгоритми дій.

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

мисленевої діяльності, викликають інтерес до викладеного матеріалу, активізують увага учнів [137, с. 122].

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.

Навчальна дискусія одна із найпопулярніших методів навчання. Застосовується вона в процесі аналізу проблемних ситуацій, коли потрібно дати просту та конкретну відповідь на питання, проте при цьому не виключаються альтернативні варіанти відповіді. Ця методика базується на взаємному навчанні при спільній діяльності студентів у невеликих групах. Головна ідея навчальної співпраці досить проста і полягає в наступному - студенти поєднують свої інтелектуальні зусилля та енергію для виконання загального завдання або досягнення спільної мети, як приклад - знайти варіанти вирішення проблеми [179, с. 141].

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 [102, с. 59].

Імерсивні ігри, які у навчальній практиці військових університетів, є активними методами навчання [6, с. 110].

Характеристики ігрових технологій:

– багато варіантів розвитку подій та альтернативних рішень, з яких необхідно вибрати найбільш раціональне;

- можливість змодельовати 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.

Особливий інтерес становлять так звані ігри живої дії, рольові ігри. Це вид рольових ігор, у яких учасники є персонажі, реалізують свої ролі під час виконання реальних дій та вирішальні тактичні завдання під час безпосереднього спілкування [91].

Особливості ігор живої дії є наступні:

- обстановка та вихідні умови наближені до реального життя;
- існують певні правила ігрової ситуації, які дотримуються всі учасники;
- завдання курсантів і слухачів - не тільки зовні відповідати своєму персонажу, а й ужитися у цю роль, передати його характер, настрій, особисті якості;
- ігри живої дії сприяють згуртуванню та підтримці бойового духу особового складу;

– вирішення бойових завдань на польових іграх набуває реалістичного характеру, відрізняється видовищністю та масштабністю.

Ігри живої дії можна використовувати у віртуальному просторі за допомогою дистанційних інформаційно-комунікативних технологій.

У курсантів та слухачів навчальні ігри розвивають та закріплюють навички самостійної роботи, вміння мислити з позиції професіонала, вирішувати завдання та вести управління колективом, приймати рішення та організовувати їх виконання [171].

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 клас».

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 [171].

Курсанти та слухачі самостійно вивчають нову інформацію за допомогою електронних технологій: вони переглядають відеолекції, презентації та аудіозаписи навчальних матеріалів, які попередньо були надані

викладачами на освітньому порталі закладу вищої освіти або на які були надані посилання на відкриті інтернет-джерела. Водночас аудиторна робота спрямована на обговорення питань, які виникли при самостійному вивченні матеріалу, а також надання пояснень найскладніших розділів навчального матеріалу. Також на основі вивченої теоретичної інформації студенти виконують практичні завдання та лабораторні роботи безпосередньо під керівництвом викладача [45].

У студента є можливість переглянути або перечитати навчальні матеріали кілька разів, він може виконувати завдання у зручному для нього ритмі, у комфортному місці, може сформулювати та надіслати питання викладачу [158].

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 [158]. 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 мовою [47, с. 60-61].

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 розвитку військової освіти відносяться такі [108]: 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 операцій [108].

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 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 [68].

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, вибудовувати та розвивати культуру взаємної довіри та поваги, відкрити шлях до діалогу, що дуже важливо за умов суворой 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 посади [131, с. 52-53].

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 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 сформувати 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 [34]. Ключова роль у формування 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) [216; 217; 218]. Оборонне планування на основі спроможностей впроваджується у діяльність сил оборони України [146; 189].

Базовими компонентами (складовими) спроможностей (DOTMLPFI) є [153]:

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;

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 формувань [153].

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) [117, с. 19].

Оцінювання спроможностей здійснюється групою експертів. Експертна оцінка полягає у виконанні низки обов'язкових елементів, що визначають етапи 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 експертизи [117, с. 19].

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 Збройних Сил [63].

Закон України «Про Збройні Сили України» [63] 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 [63].

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 тероризмом [63].

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 України [63].

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 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 політику [64].

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 оборони [65]. 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.

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 України [164].

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 досягнення [164].

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 євроатлантичної безпекової архітектури [164].

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 призначенням [164].

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;

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" [164].

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 № 121 [165].

Відповідно до зазначеного нормативно-правового документу за пріоритетом — нарощування спроможностей Збройних Сил України, сил 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. [165].

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. [166].

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» передбачено [167]:

розробити концепцію поступового переходу до формування Збройних Сил України на професійній основі, передбачивши: збільшення термінів дії контрактів; збільшення протягом 2023 року грошового забезпечення 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 оцінці [167].

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 року [106].

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, 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 сімей [106].

Цілі та завдання військової кадрової політики Міністерства оборони [106]:

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 доброчесного 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 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 складу [106].

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 України [107].

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 України [107].

Метою Концепції є визначення стратегічного бачення подальшого розвитку професійного сержантського корпусу Збройних Сил України, 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 складу [107].

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 НАТО [107].

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.

3.3. Модель механізмів формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління

Підставою удосконалення та модернізації кадрового потенціалу Збройних Сил України має стати єдина концепція, яка має бути розрахована на 10 років та передбачати кінцевий результат – формування інноваційного професійного кадрового потенціалу Збройних Сил на підставі укладення контрактів.

Зазначена концепція розвитку та модернізації кадрового потенціалу Збройних Сил України на 2022-2032 роки має включати наступні розділи.

Розділ 1. Формування Збройних Сил України на підставі укладення контрактів.

Найважливішою перешкодою початку добровільного принципу комплектування Збройних Сил України у сучасних умовах виступає незавершеність військової реформи, зокрема й у законодавчому плані.

Основними етапами впровадження добровільного принципу комплектування Збройних Сил України є такі:

визначення кількісних параметрів та динаміки початку нової системи комплектування;

прогнозування військово-економічних та інших (позитивних і негативних) наслідків, облік яких є обов'язковим у порівнянні різних варіантів переходу;

порівняння різних параметрів пропонованих варіантів комплектування з альтернативними та оцінка їхньої переваги;

розробка (уточнення) законодавчої бази, що регламентує національну безпеку України, формування політики у сфері оборони, а також комплектування Збройних Сил України.

Важливим питанням є вибір моделі контракту. Контракт визначається характером зовнішніх та внутрішніх загроз та викликів, які виникають. Наприклад, американська система комплектування збройних сил спирається на короткострокові контракти тривалістю 3-5 років із правом їхнього продовження. До закінчення термін служби контрактники отримують набір значних привілеїв, включаючи право на безкоштовну освіту, і навіть на державну та муніципальну службу. Така система відкриває особам із малозабезпечених сімей шлях до соціального добробуту, отримання освіти тощо [7]. Короткострокові контракти мають та недоліки. Термін служби обмежений кількома роками, а на підготовку військовослужбовців, здатних поводитися з сучасною високотехнологічною зброєю, йде тривалий час. При наборі нових контрактників армії доводиться нести нові витрати на їхнє навчання.

Іншу контрактну систему використовує Канада, де робиться ставка на довготривалі контракти. Служба рядового та сержантського складу в армії займає більшу частину їхнього трудового стажу та триває 20-25 років. Переваги і недоліки цієї системи очевидні. Так, літніх, обтяжених сім'єю контрактників важко перекидати в гарячі точки і довго тримати в зоні бойових дій, але при цьому заощаджуються кошти на підготовку особового складу, а військовослужбовці роками накопичують бойовий досвід [49].

На нашу думку, доцільно запровадити короткострокові контракти з подальшою можливістю продовження контрактів.

Розділ 2. Відбір на службу в Збройні Сили України.

Основою для розробки теоретичних та організаційних положень перспективної системи відбору кандидатів на військову службу з урахуванням вітчизняної специфіки певною мірою може служити система відбору добровольців та порядок їх зарахування на військову службу, що склалися в США за останні 30 років після переходу їхньої армії та флоту на добровільний спосіб комплектування. Так, наприклад, питаннями комплектування збройних сил США особовим складом займаються управління помічника міністра оборони з будівництва збройних сил та особового складу, аналогічні управління міністерств видів збройних сил, які визначають потреби збройних сил в особовому складі, розробляють щорічні плани щодо набору добровольців, відповідають за організацію процесу відбору, вербування та зарахування добровольців на військову службу.

Відбір кандидатів на військову службу провадиться цілий рік вербувальниками з числа спеціально підготовлених для цього досвідчених сержантів, які приписані до вербовочних пунктів, що розташовані на територіях усіх штатів США.

На нашу думку, дещо з досвіду формування та відбору кадрів збройних сил США можна використати у сучасній українській армії.

Так, безпосередня робота щодо відбору кандидатів на добровільну військову службу слід покладати на інформаційні пункти, які є штатними структурними підрозділами військових комісаріатів.

Найбільш суттєвими ланками у процесі відбору до кадрового потенціалу збройних сил є медичне обстеження та кваліфікаційні випробування.

Кваліфікаційні випробування мають на меті виявлення здібностей та схильностей добровольця, а також можливість та доцільність його використання за тією чи іншою військовою спеціальністю.

Результати соціально-психологічного дослідження, психологічного та психофізіологічного обстеження кандидатів, висновки про їх професійну придатність заносяться до карт професійного психологічного відбору та враховуються при оцінці відповідності кандидатів, що пред'являються кваліфікаційним вимогам до конкретних військових посад.

Кандидат повинен також відповідати вимогам, що висуваються до вступників на контрактну військову службу, за рівнем освіти, професійної та фізичної підготовки.

Кандидат у необхідних випадках у встановленому порядку проходить процедуру оформлення допуску відомостям, що становлять державну таємницю.

Можливо встановлювати додаткові випробування на полігоні або в імітаційних центрах. Створення імітаційних центрів є основою не лише якісного та ефективного відбору кадрів до збройних сил, а й подальшого навчання та підвищення кваліфікації військовослужбовців.

Розділ 3. Соціалізація військовослужбовців.

Соціалізація особистості військовослужбовця розглядається як постійний і не має кінцевої точки процес, коли формується саме спеціалізована особистість військовослужбовця. Це не цілком відповідає суті військової служби за контрактом, яка передбачає можливість відмовитися від укладання повторного контракту та вибрати собі інший професійний шлях. Таким чином, соціалізація військовослужбовця за контрактом має бути віднесена до процесу професійної соціалізації.

Реалізація основних напрямів щодо оптимізації інституційного управління професійною соціалізацією військовослужбовців за контрактом можлива за умови виконання заходів практичного характеру у таких пріоритетних напрямках:

- необхідно вимагати відповідності системи професійної соціалізації її функціональному призначенню;

- використати ціннісну модель особистості військовослужбовця контрактника на формування методики оцінки профпридатності кандидатів на військову службу;
- освоювати єдині директивні підходи до ведення роботи з управління професійною соціалізацією військовослужбовців за контрактом;
- проводити заняття у частинах з метою формування первинних навичок керування.

Розділ 4. Навчання кадрового потенціалу Збройних Сил.

Найбільш ефективними для освітньої діяльності вищої військової освіти є методики, засновані на принципах проблемності, єдності, мотивації активної навчально-пізнавальної діяльності, забезпечення найбільшої адекватності такої діяльності характеру майбутньої професійно-творчої діяльності. Отже, використовуємо такі методики:

- активні (за яких діяльність курсанта має продуктивний, творчий, пошуковий характер: дидактичні ігри, аналіз конкретних ситуацій, навчання за алгоритмом та ін.);
- інтенсивні (які дозволяють у короткі терміни з тривалими одноразовими сеансами і з використанням активних методів, що спираються на емоції та підсвідомість (тренінги, навчальна практика тощо), досягти заздалегідь визначених результатів);
- інтерактивні (які орієнтовані на широку взаємодію курсантів як з викладачем, так і один з одним, на домінування активності курсантів у процесі навчання: проекти, науково-дослідницька робота курсантів та ін.);
- проблемні (які пов'язані з рішенням проблемних ситуацій, що призводить до розумових труднощів, що виникають внаслідок об'єктивної недостатності раніше засвоєного досвіду всіх учасників освітнього процесу (лекція, імітаційна гра, моделювання діяльності у реальній ситуації тощо) щодо навчання та імітація конфліктів у курсантському колективі з аналізом своєї та чужої поведінки щодо виховання);

– навчання у співпраці (які виводять відносини «викладач-курсант» на рівень суб'єкт-суб'єктності) [191].

Впровадження у процес навчання найсучасніших досягнень телекомунікаційних, комп'ютерних, цифрових та оптико-волоконних технологій дозволяє застосовувати у практиці освіти фахівців нові технології організації навчання, наприклад, очно-дистанційна [140].

Дистанційна освіта дає:

- доступ до освітніх ресурсів;
- можливість спілкуватися з педагогами-професіоналами, провідними спеціалістами, однодумцями, незалежно від місцезнаходження суб'єктів;
- збільшення евристичної складової процесу навчання за рахунок інтерактивності занять та засобів мультимедіа;
- створення мобільного навчального середовища;
- можливість побудови для кожної індивідуальної траєкторії формування професійних навичок;
- можливість використання спеціалізованого інформаційно-освітнього середовища, роблячи процес креативного навчання;
- перспективу формування єдиного інформаційно-освітнього середовища, що надає всім охочим рівні освітні можливості;
- можливість підвищення рівня освіти за рахунок більш активного використання наукового та освітнього потенціалу ведучих університетів, академій, інститутів, галузевих центрів підготовки та перепідготовки військових кадрів, центрів підвищення кваліфікації [149, с. 833].

Дистанційне навчання орієнтоване на самостійну роботу курсантів з інформаційними полями з різних банків знань, проектні роботи, тренінги та інші види діяльності з інформаційно-комп'ютерними технологіями, впровадження у навчальний процес таких моделей навчання, що передбачають проведення конференцій.

Залучення інформаційних технологій у процес професійної підготовки майбутніх військових фахівців дає цілу низку переваг у порівнянні з

традиційним навчанням, а саме: можливість доступу до останньої наукової періодики та інших джерел інформації через всесвітню мережу Інтернет; потенціал створення спеціалізованих багаторівневих інтегративних та точно спрямованих навчальних матеріалів, які можна дуже швидко змінити, враховуючи новітні наукові досягнення, нагальні потреби ринку праці, сучасні вимоги збройних сил до вмінь та кваліфікації спеціалістів; впровадження у практику освіти військових фахівців нових технологій організації навчання, наприклад, за очно-дистанційною формою, з використанням мультимедійних засобів, викладання онлайн та ін.; можливість курсантським дослідницьким групам працювати спільно онлайн незалежно від відстаней та часу.

Крім того, доцільно організувати імітаційні центри, які надають можливість відпрацьовувати отримані знання та отримувати практичні навички.

За результатами досліджень Департаменту освіти США правильно організоване змішане та онлайн навчання дозволяє забезпечити більшу результативність, ніж традиційне очне навчання: результати в цьому випадку досягаються швидше, ніж за традиційних технологіях "face-to-face"; навчання ефективно у широкому діапазоні при використанні теми, хто навчається, різноманітного контенту.

І останнє, комп'ютери, локальні мережі та навчальні курси на електронних носіях дозволяють технологічно індивідуалізувати професійну підготовку майбутніх військових фахівців, а глобальні інформаційні мережі, Інтернет-технології, центри дистанційного навчання є технологічною основою глобалізації цієї підготовки. Отже, інформаційні технології дозволяють вирішити важливу проблему сучасності: поєднання індивідуалізації навчання на рівні курсанту та глобалізації навчання на рівні викладача.

Таким чином, інноваційна спрямованість освіти сприяє розширенню методичних пошуків та інноваційної діяльності з освоєння нового змісту

освіти та педагогічних технологій. Їх метою є усунення акценту в освіті зі здатністю засвоювати знання до здатності їх використовувати, діяти практично. Справжнє освітнє педагогічної діяльності – це впровадження нових технологій навчання, інтеграційних курсів, розробка нових міждисциплінарних зв'язків.

Під час підготовки військовослужбовців перспективними є сучасні технології навчання, такі як: програмоване навчання; мультимедійна; комп'ютерна (інформаційна); модульного; дистанційного; віртуалізації (імітаційного моделювання); штучного інтелекту.

Окремо слід звернути на операторів безпілотних літальних апаратів. Навчання операторів дронів більше схоже на навчання математики та комп'ютерного моделювання, а не на звичайну тривалу підготовку солдатів. Вони випливають з технології, з якої випадає людський вимір. Здійснення насильства та вбивства тут не вимагає прояву тих солдатських якостей, які формуються внаслідок спеціальної підготовки, навчання та бойового досвіду. Все це формує нечутливість до вбивств та руйнувань та почуття повної безкарності [205, с. 357]. При цьому ці люди розуміють, що рішення про поразку приймається на підставі інформації, ним самим не доступної, операції проводяться часто в складних обставинах, що швидко змінюються, несприятливих погодних умовах. Іноді важко передбачити випадкові обставини, що може призвести до помилок і, як наслідок, випадковим жертвам, яких могло б не бути [31]. Вони у ролі сталкерів, але при цьому самі нічим не ризикують.

Оператори бачать мету, і результати своїх дій на екрані, перебуваючи за багато тисяч кілометрів від театру військових дій, місць, де проводять спеціальні військові операції. Але все, що відбувається для них, носить ефект комп'ютерної гри, технологічної операції. В іншому ж ці люди ведуть життя звичайних службовців, можуть приїжджати вранці в офіс на роботу і їхати ввечері додому, будувати кар'єру, міняти роботу та ін.

Розділ 5. Підвищення кваліфікації кадрового потенціалу Збройних Сил.

Підвищення кваліфікації кадрового потенціалу Збройних Сил України є важливою складовою професіоналізації національної армії. Удосконалення сучасної зброї, веденні гібридних війн, інформаційні та глобалізаційні виклики та небезпеки вимагають від Збройних Сил постійного удосконалення та володіння інноваційними методами та механізмами протидію таким викликам та небезпекам.

Однією з відмінних рис розвитку збройних сил провідних держав світу на етапі є зростання масштабів використання ними різних автоматизованих систем, у тому числі робототехніки. З одного боку, ці якісні зміни дозволяють частково компенсувати значні скорочення особового складу та практично всіх видів «традиційної» (не автоматизованої) бойової техніки, що відбулися після закінчення холодної війни, з іншого – дають можливість істотно збільшити кількість проведених силових операцій, мінімізуювши людські втрати [226].

І застосування інноваційних розробок вимагає нових знань та навичок військовослужбовців.

Розділ 6. Мотивація кадрового потенціалу кадрового потенціалу Збройних Сил.

Основою будь-якої моделі формування кадрового потенціалу є мотиваційний фактор.

Мотивація професійної діяльності кадрів збройних сил складається з таких складових елементів:

- унікальність та універсальність кожної людини;
- фундаментальний та системний підхід;
- професіоналізація – орієнтація на постійний розвиток та саморозвиток військовослужбовців;
- професійна компетентність;
- залежність мотивації від кар'єрного зростання;
- самоорганізація особистості.

Вирішення проблеми мотивації професійної діяльності кадрів збройних сил має плануватися через реалізацію комплексної програми психолого-морального супроводу процесу мотивації професійної діяльності військовослужбовців, а також теоретичної та методологічної підготовки командирів підрозділів.

Головним в цьому аспекті має стати простійний моніторинг мотивації кадрів Збройних Сил України щодо ефективності та результативності своєї діяльності, подальшого саморозвитку та планування кар'єри професійного військовослужбовця.

Зазначені функції повинні здійснюватися під час відбору кадрів на військову службу, під час навчання у навчальних закладах, а також періодично раз на два роки з метою з'ясування мотивації кадрів Збройних Сил України.

Крім того, у зазначеному розділі передбачити наступні мотивації кадрів Збройних Сил України:

1. Забезпечення надання військовослужбовцям, які прослужили за контрактом 10 і більше років, безвідсоткових позик на житло. За кожні 2 роки служби понад 10 років передбачити погашення державою позики в розмірі від 7 %, але не більше 25 % суми позики на житло.

2. Передбачити можливість під час проходження служби у Збройних Силах України проходити навчання дистанційно або заочно у вищих навчальних закладах з метою отримання професії, яка буде застосовуватися або під час служби в Збройних Силах України або після закінчення контракту. Зазначена освіта має бути безкоштовною. Крім того, час на навчання слід передбачити у контракті.

3. Оплата за контрактом має бути не нижчою, ніж оплата державних службовців. Крім того, передбачити заохочення військовослужбовців, які опановують інноваційні методи ведення бою, протидії агресії тощо та інноваційну зброю.

Розділ 7. Подальше працевлаштування.

У цьому розділі слід передбачити пріоритетність та безкоштовність навчання та перекваліфікації військовослужбовців, у яких закінчився контракт.

Зокрема, ще в 1985 р. конгресом США був ухвалений закон «Про організацію допомоги військовослужбовцям у здобутті освіти», який передбачає виплату грошового утримання, необхідного для оплати очного або еквівалентного йому заочного навчання в університеті, коледжі або на шкільних курсах або за напрямами професійно-технічної підготовки. Слід зазначити, що фінансування цієї програми здійснюється на добровільній основі з грошового забезпечення військовослужбовців протягом одного року несення ними військової служби у розмірі 100 доларів. При цьому право військовослужбовців, звільнених на запас, на допомогу в отриманні освіти може бути реалізовано протягом 10 років з моменту звільнення з армії [162, с. 27-28].

Водночас, законодавство Великобританії з метою гнучкості інтеграції військовослужбовців після звільнення з військової служби у мирне громадянське життя відкриває даній категорії громадян широкий доступ до освіти. Зокрема, їм дозволяється здобувати освіту у цивільних вечірніх чи заочних середніх та вищих навчальних закладах, а також а армійських центрах перепідготовки, на різноманітних курсах, спеціально створених для цієї мети. Після звільнення в запас із збройних сил Великобританії військовослужбовець та члени його сім'ї також можуть здійснити перепідготовку у навчальних центрах Королівського британського легіону [132, с. 158].

Зокрема, можна відзначити такі особливості соціальної політики Великобританії щодо вирішення проблем захисту та адаптації звільнених у запас військовослужбовців:

- всі заходи за цим напрямком здійснюються за рахунок коштів державного бюджету;

- Міністерство оборони надає соціальний захист та допомогу в адаптації до нових умов цивільного життя військовослужбовцям звільненим у запас;

- правом на перепідготовку мають військовослужбовці, страж військової служби яких складає не менше 5 років, але при цьому для рядових підготовка перед звільненням у запас є обов'язковою, тоді як для офіцерів вона провадиться на добровільній основі;

- військовослужбовці мають право на отримання гранту з оплати курсів перекваліфікації поза розробленою Міністерством оборони програмою;

- відшкодування витрат на проїзд та проживання військовослужбовців у ході перепідготовки здійснюється за рахунок держави.

Соціальний захист та соціальна адаптація британських військовослужбовців, звільнених у запас, обов'язково включає у собі консультаційні заходи, проведені спеціальною групою експертів з питанням перекваліфікації, працевлаштування та соціального забезпечення.

Безпосередньо перед процедурою звільнення військовослужбовці проходять місячну підготовку в центрі з переселення, де вони здобувають спеціальність у обраній ними області, а безпосередньо після звільнення - отримують допомогу у пошуках роботи, які надаються філіями бюро з працевлаштування.

У Федеративній Республіці Німеччина створена і функціонує спеціальна федеральна служба, у центрі уваги якої знаходяться питання професійної підготовки військовослужбовців. Співробітники зазначеної федеральної служби розпочинають роботу з військовослужбовцями ще до їхнього призову у збройні сили, ведуть її протягом всього терміну служби і складають свої повноваження тільки після працевлаштування військовослужбовця, звільненого в запас. До переліку послуг, наданих федеральною службою, прийнято включати:

- надання допомоги військовослужбовцям, звільненим у запас, у пошуках та отриманні роботи;

- відшкодування можливих витрат з переїзду на нове місце проживання у зв'язку з отриманням нової посади;

- виплата компенсацій роботодавцю на новому місці роботи у разі, якщо звільнений у запас військовослужбовець при працевлаштуванні не одразу досягає необхідного рівня продуктивності праці;

- видачу деяким категоріям допусків і направлень на державну службу, що звільняються згідно спеціально резервованих місцям [98, с. 16-20].

У ФРН військовослужбовець у період несення військової служби має можливість на безоплатній основі пройти різні види цивільної професійної підготовки, які після завершення терміну служби стають засобом його інтеграції у цивільне життя. Крім того, у збройних силах ФРН працюють мовні та комп'ютерні курси, а у разі потреби Міністерство оборони оплачує навчання військовослужбовців із розрахунку 664 євро на особу за межами частини щодо обраної ними цивільної спеціальності. Якщо військовослужбовець зайнятий у сфері, схожій на його цивільну професію, то військова служба може бути зарахована йому як практичний напрям за обраною цивільною спеціальністю [132].

Розділ 8. Соціальний захист військовослужбовців, які звільнені з військової служби.

Соціальний захист звільнених з служби військовослужбовців – є важливими елементом мотивації.

Так, законодавством США визначено, що американські громадяни, які прослужили на дійсній військовій службі 180 і більше днів, і звільнені не через негідну поведінку, підпадають під категорію «ветеран» і отримують право користуватися певними пільгами. До складу базових пільг, передбачених американським законодавством для ветеранів збройних сил, прийнято включати такі, як: виплата допомоги по інвалідності, надання допомоги у професійній та психотерапевтичній реабілітації, надання допомоги в здобутті освіти та працевлаштування, у разі потреби, виплата

допомоги по безробіттю та надання позичок, а також деякі інші послуги [133].

Зміст соціального захисту та адаптації в США для військовослужбовців включає комплекс спеціально розроблених програм із забезпечення соціально-побутових потреб військовослужбовців, звільнених у запас, їх пенсійного та житлового забезпечення, організації та проведення дозвілля, надання необхідної допомоги членам їхніх сімей, а також психологічної та професійної адаптації.

У структурі американських органів виконавчої влади проблемами соціального захисту та соціальної адаптації військовослужбовців як чинних, так і тих, хто перебуває в запасі, займається:

- Міністерство оборони, яке згідно з чинним законодавством, щорічно представляє Президенту доповідь про заходи щодо покращення соціального захисту та результати, отримані в ході порівняння рівня грошового забезпечення військовослужбовців зі ставками заробітної плати цивільних службовців з відповідними рекомендаціями щодо перегляду основних видів забезпечення;

- Міністерство у справах ветеранів, яке відає справами щодо встановлення пільг, призначення допомоги та пенсій, захисту прав колишніх військовослужбовців, учасників бойових дій, ветеранів, які перебувають на дійсній військовій службі, а також іншими проблемами соціального захисту військовослужбовців збройних сил поза рамками відповідних спеціалізованих служб оборони;

- У Сенаті США соціальним захистом військовослужбовців займаються комітет із збройних сил та комітет у справах ветеранів, який включає відділи, що вирішує питання компенсацій, пенсій та страхування, питання освіти та перекваліфікації, професійної підготовки та зайнятості, а також соціальних гарантій та захисту здоров'я військовослужбовців, звільнених у запас, та членів їх сімей;

- Окремі питання соціального захисту американських військовослужбовців вирішує Міністерство охорони здоров'я та соціального забезпечення;

- Поряд із державними структурами, проблемами соціального захисту та соціальної адаптації ветеранів збройних сил США активно займаються численні громадські організації, асоціації та фонди, до яких входять: "Національна асоціація вдів військовослужбовців", "Асоціація офіцерів у відставці", асоціація "Паралізовані ветерани Америки", організація "Ветерани зарубіжних воєн Сполучених Штатів" та деякі інші. До кола завдань, які розв'язують ці організації, входить захист прав військовослужбовців, звільнених у запас, та членів їхніх сімей [156].

У Федеративній Республіці Німеччини нормативно-правове регулювання соціального захисту та соціальної адаптації даної категорії громадян у ФРН складає основи: Конституції ФРН; ФЗ «Про військовий обов'язок»; ФЗ «Про правове становище військовослужбовців бундесверу»; ФЗ «Про статус військовослужбовця»; ФЗ «Про оплату державних службовців»; федеральної програми «Загальнодержавна діяльність».

Німеччина повною мірою усвідомлює та бере на себе обов'язок соціального захисту та соціальної адаптації військовослужбовців, членів їхніх сімей та військових пенсіонерів [182].

Так, федеральний закон Німеччини «Про пенсії державних службовців» встановлює розмір пенсії військовослужбовців, розмір якого залежить від посади і вислуги років. Право на пенсію у розмірі 35% грошового утримання офіцер бундесверу отримує після 10 років служби, тоді як максимальний розмір пенсії 75% досягається після 35 років несення служби. Інтерес представляє положення закону, що встановлює грошове забезпечення військовослужбовців бундесверу при звільненні – окремо для професіоналів, військовослужбовців, які проходять службу за контрактом, і з військової повинності [98].

Грошова компенсація в залежності від вислуги років виплачується за проміжок часу, протягом якого звільнений у запас військовослужбовець може залишатися без роботи, і становить від 6 до 36 місяців. Відповідно до законодавства ФРН сума грошової компенсації визначається з урахуванням зонально-територіальних надбавок та здійснюється у розмірі 75% останнього місячного окладу, тоді як сума одноразової допомоги з матеріальної допомоги військовослужбовцям, звільненим у запас, визначається залежно від строку служби без оподаткування. Важливим є той факт, що звільнення в запас за власним бажанням військовослужбовця, не дає йому права на пенсійне забезпечення, за винятком випадків звільнення через хворобу за вислугою від десяти років. У разі наявності стажу військової служби менше десяти років, можливе призначення пенсійного забезпечення лише у випадку, якщо хвороба військовослужбовця викликана внаслідок здійснення професійних обов'язків, що прирівнює розмір пенсії до такої самої, як і при звільненні за віком. У свою чергу, професіоналам може бути призначено пенсійне забезпечення за інвалідності, при її настанні внаслідок нещасного випадку, пов'язаного з виконанням службових обов'язків. Крім пенсії, військовослужбовці, які звільнені після досягнення граничного віку, мають право на одноразову допомогу, тоді як військовослужбовець-професіонал, звільнений без права на пенсію за вислугу років або за інвалідністю, має право на вихідну допомогу [133].

Зазначений досвід щодо соціального захисту військовослужбовців, які звільнені з військової служби, можна імплементувати у чинне законодавство, зокрема щодо пенсійного забезпечення, забезпечення житлом та надання позики на таке житло, перекваліфікацію та працевлаштування, надання безвідсоткової позики на розвиток бізнес-ідей тощо.

Розділ 9. Формування етичних правил поведінки та культури Збройних Силу України.

В основу формування етичних правил поведінки та культури Збройних Силу України слід покласти етичний кодекс поведінки військ НАТО.

У кодексі етичної поведінки військ НАТО виокремленні наступні п'ять принципів поведінки. Перший принцип - єдність:

- чесність та правдивість у професійних відносинах;
- уникання ситуацій, які можуть призвести до виникнення міжособистісних конфліктів, потенційних конфліктів між особистими та національними інтересами;
- виконання негайних дій, щодо недопущення виникнення та врегулювання конфліктних ситуацій у військово-професійному середовищі;
- заборона на використання професійної інформації, отриманої через офіційні джерела, для особистої вигоди;
- поміркованість, уникання дій, які можуть сприйматися як зловживання статусом військовослужбовця (учасника бойових дій) та привілеями, наданими країною [218].

Наступний принцип етичної поведінки військ НАТО є вірність, зокрема яка спрямована на:

- підтримку демократичних принципів, на яких був заснований Альянс;
- демонстрацію професійної відданості на шляху до досягнення мети, орієнтованої на реалізацію цілей та завдань військової організації;
- прагнення зробити особистий внесок в успіх військової організації та НАТО, сприяння культурі результатів через Альянс;
- вимогу завжди ставити інтереси альянсу вище власних інтересів та інтересів окремих країн, пам'ятаючи про рівність усіх перед законом;
- формування, сприяння та підтримку позитивного командного духу [218].

Третій принцип етичної поведінки військ НАТО є відповідальність, зокрема:

- відповідальність за власні дії, рішення, або бездіяльність і прийняття їх наслідків та результатів;
- оперативні дії для вирішення або виправлення будь-яких помилок або упущень, які члени альянсу зробили чи можуть зробити;

- прозорість професійної діяльності, навіть за умови її негативної оцінки;
- усвідомлення наслідків власних дій і рішень, до моменту їх прийняття;
- пильність щодо будь-яких шахрайств та зловживань, які можуть статися в організації та відповідна протидія ним належним чином;
- уникання будь-яких дій, які можуть призвести до пошкодження або ризику для військової організації, її комунікаційних та інформаційних систем або невідповідне використання і розголошення інформації [218].

Четвертий принцип етичної поведінки військ НАТО є неупередженість:

- дотримуватись принципів об'єктивності та незалежності у професійних операціях, прагнути бути чесними та справедливими у всіх аспектах діяльності;
- дотримуватись принципу об'єктивності, спиратись на міжнародний досвід та використовувати рекомендації та рішення Альянсу в цілому, не зважаючи на погляди чи інтереси власної, або будь-якої конкретної країни або нації;
- не приймати подарунки, не допускати проявів гендерної дискримінації, що може поставити під загрозу вашу неупередженість або породити сприйняття браку об'єктивності у вашій поведінці та виконанні службових обов'язків;
- не займатися неавторизованою зовнішньою роботою чи іншими видами діяльності, що може суперечити чи заважати виконанню ваших службових обов'язків;
- не використовувати привілейовану професійну інформацію про діяльність військової організації не за призначенням та з метою отримати користь після завершення військової служби [218].

П'ятий принцип етичної поведінки військ НАТО є професіоналізм:

- докладати максимальних зусиль до повсякденного виконання професійних обов'язків;

- підтримувати найвищий рівень компетенції у власній професійній сфері і прагнути до постійного вдосконалення професійних знань, навичок та вмінь;
- доглядати і обережно використовувати обмежені ресурси військової організації;
- забезпечити безпеку та конфіденційність службової інформації;
- враховувати наслідки власної професійної діяльності щодо природного середовища;
- поважати конфіденційність приватної сфери, гендерну ідентичність та соціальну різноманітність усіх співробітників;
- не переслідувати та не дискримінувати інших співробітників у професійному середовищі, вимагати того ж від інших;
- для керівників та начальників, забезпечити справедливе керівництво та нести відповідальність за дії чи бездіяльність підлеглих, забезпечити сприяння їх професійному розвитку, заохочуючи і нагороджуючи тих, хто працював добре, виправляючи та навчаючи тих, хто не відповідає стандартам [218].

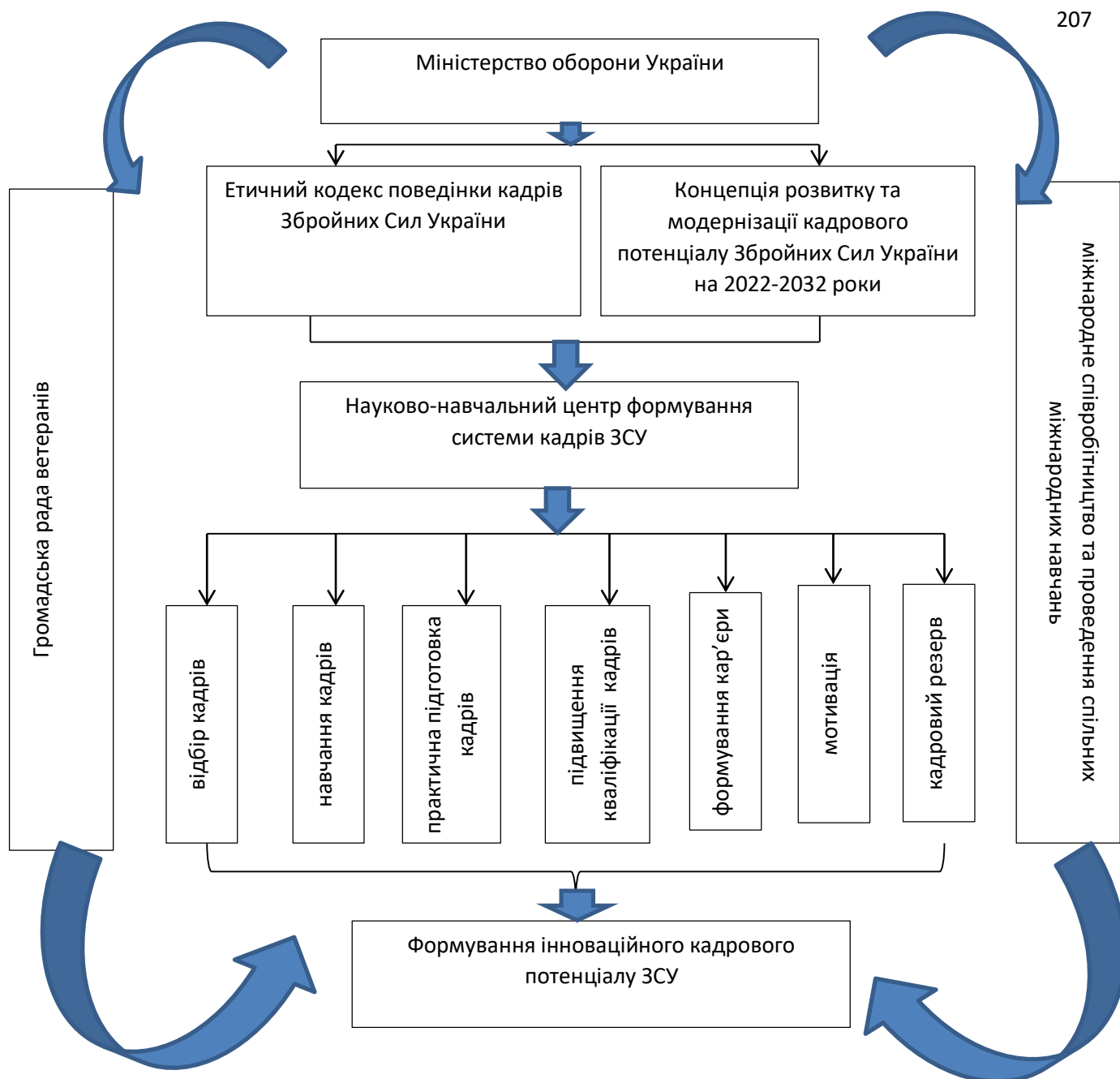


Рис. 3.1. Модель формування кадрового потенціалу Збройних Сил України.

На нашу думку, модель механізмів формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління має наступні складові елементи:

- 1) прийняття Концепції розвитку та модернізації кадрового потенціалу Збройних Сил України на 2022-2032 роки;
- 2) перехід до добровільного формування професійної армії через скасування призову;

3) запровадження діяльності Науково-навчального центру формування системи кадрів Збройних Сил України, до основних функцій якого буде належати формування кадрового потенціалу Збройних Сил України, відбір, навчання, підвищення кваліфікації, мотивація, кар'єрне зростання, формування кадрового резерву;

4) прийняття Етичного кодексу поведінки кадрів Збройних Сил України на підставі кодексу етичної поведінки військ НАТО;

5) залучення до формування кадрового потенціалу Збройних Сил України громадської ради ветеранів;

6) постійне удосконалення кадрового потенціалу Збройних Сил України через формування дієвої міжнародної співробітництва та проведення спільних міжнародних навчань.

Висновки до третього розділу

У розділі 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. Основою цієї класифікації є ознака імітації контексту діяльності, її модельного уявлення у навчанні.

До основних форм та методів технологій інтерактивного навчання віднесено: проблемна лекція, семінар-диспут, метод «мозкового штурму», імерсивні ігри, ігри живої дії, рольові ігри, імітаційний тренінг.

Одним з інноваційних неімітаційних форм навчання є «перевернутий клас».

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 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.

У розділі 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 розбудови кадрів Збройних Сил України.

Автором обґрунтовано, що модель механізмів формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління має наступні складові елементи:

- 1) прийняття Концепції розвитку та модернізації кадрового потенціалу Збройних Сил України на 2022-2032 роки;
- 2) перехід до добровільного формування професійної армії через скасування призову;
- 3) запровадження діяльності Науково-навчального центру формування системи кадрів Збройних Сил України, до основних функцій якого буде належати формування кадрового потенціалу Збройних Сил України, відбір, навчання, підвищення кваліфікації, мотивація, кар'єрне зростання, формування кадрового резерву;
- 4) прийняття Етичного кодексу поведінки кадрів Збройних Сил України на підставі кодексу етичної поведінки військ НАТО;
- 5) залучення до формування кадрового потенціалу Збройних Сил України громадської ради ветеранів;
- 6) постійне удосконалення кадрового потенціалу Збройних Сил України через формування дієвої міжнародної співробітництва та проведення спільних міжнародних навчань.

Матеріали даного розділу оприлюднені в наступних публікаціях автора: [16; 19; 23; 26].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній 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:

1. Систематизовані наукові підходи до питання формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління та з'ясовано, що у науковій літературі аналізують питання кадрового менеджменту Збройних Сил та кадрового менеджменту в українських військових формуваннях. Наукові дослідження з проблематики можна поділити на наступні: по-перше, дослідження, спрямовані на удосконалення кадрових технологій щодо формування кадрового потенціалу Збройних Сил України, особливо формування кадрового потенціалу управлінських кадрів Збройних Сил України. По-друге, науковці звертають увагу на важливість розвитку кадрового менеджменту Збройних Сил, як сукупності технологій, механізмів, методів та інструментів, які формують, відбирають та удосконалюють кадровий потенціал Збройних Сил України. По-третє, дослідження присвячені нормативно-правовим механізмам забезпечення кадрового менеджменту Збройних Сил України, у яких звертається увага на неврегульованість кадрових технологій, що формують кадровий потенціал Збройних Сил України. По-четверте, дослідження, присвячені навчанню та підготовці майбутніх фахівців Збройних Сил України, особливо управлінських кадрів. По-п'яте, дослідження, присвячені стратегічному управлінню у системі формування кадрового потенціалу Збройних Сил України. По-шосте, дослідження, присвячені модернізації системи Збройних

Сил України з урахуванням міжнародних стандартів та стандартів, встановлених НАТО. По-сьоме, дослідження, спрямовані на аналіз функцій служб (відділів) персоналу та виокремлення шляхів удосконалення даних структурних підрозділів з метою удосконалення діяльності щодо формування кадрового потенціалу Збройних Сил України. Окремо стоять дослідження щодо визначення показників ефективності діяльності служб персоналу в частині формування ефективного кадрового потенціалу Збройних Сил України.

2. Виокремленні сім кластерів проблем 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, плановірності, цілеспрямованості, відкритості, а також усвідомлення важливої 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 України, 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. Вдосконалення культури військової служби має відбуватися через формування свідомості військових кадрів та відповідно до цілей та завдань, які вирішують збройні сили на 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, потребує 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, потребує формування власної інформаційної безпеки кадрового потенціалу Збройних Сил України як основи формування національної безпеки України. 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 бездоганному виконання професійних обов'язків.

3. 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.

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 обороноздатності України та національної безпеки України.

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.

4. Виокремленні закономірності закордонного досвіду формування кадрового потенціалу збройних сил.

До основних закономірностей формування кадрового потенціалу збройних сил за кордоном слід віднести: 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; 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 невтручання; 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.

5. 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. Основою цієї класифікації є ознака імітації контексту діяльності, її модельного уявлення у навчанні. До основних форм та методів технологій інтерактивного навчання віднесено: проблемна лекція, семінар-диспут, метод «мозкового штурму», імерсивні ігри, ігри живої дії, рольові ігри, імітаційний тренінг.

Одним з інноваційних неімітаційних форм навчання є «перевернутий клас», який 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.

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.

6. 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.

7. Обґрунтована модель механізмів формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління, яка має наступні складові елементи:

1) прийняття Концепції розвитку та модернізації кадрового потенціалу Збройних Сил України на 2022-2032 роки;

2) перехід до добровільного формування професійної армії через скасування призову;

3) запровадження діяльності Науково-навчального центру формування системи кадрів Збройних Сил України, до основних функцій якого буде належати формування кадрового потенціалу Збройних Сил України, відбір, навчання, підвищення кваліфікації, мотивація, кар'єрне зростання, формування кадрового резерву;

4) прийняття Етичного кодексу поведінки кадрів Збройних Сил України на підставі кодексу етичної поведінки військ НАТО;

5) залучення до формування кадрового потенціалу Збройних Сил України громадської ради ветеранів;

6) постійне удосконалення кадрового потенціалу Збройних Сил України через формування дієвої міжнародної співробітництва та проведення спільних міжнародних навчань.

Список використаних джерел

1. Аватков В. А., Полыскалов А. Ол. Вооруженные силы Турецкой Республики: процесс становления. *Исторический журнал: научные исследования*. 2017. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vooruzhennyye-sily-turetskoy-respubliki-protsess-stanovleniya>.
2. 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.
3. Алешина О. С. Анализ современных методов обучения, их влияние на образование военнослужащих в высших военных учебных заведениях. *Вестник науки и образования*. 2019. №8-1 (62). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sovremennyh-metodov-obucheniya-ih-vliyanie-na-obrazovanie-voennosluzhaschih-v-vysshih-voennyh-uchebnyh-zavedeniyah>.
4. Армія турецька: чисельність, озброєння, фото. URL: <https://uk.drunkentengu.com/armiya-turetskaya-chislennost-voorujenie-foto-160e6c6c>
5. Артамощенко В. С. Розвиток системи військової освіти на основі методу DOTMLPFI. правовий аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 13-14. С. 79–84. DOI: [10.32702/2306-6814.2021.13-14.79](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.13-14.79)
6. Афанасьева А. С., Венцова Т. Б. Особенности мотивации студентов в условиях дистанционного образования. *Вестник ЯрГУ. Серия гуманитарные науки*. 2013. № 4. С. 108–112.
7. 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>.

8. Банчук-Петросова О. В. Особливості сучасної кадрової політики сектора безпеки і оборони України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 15. С. 129-132.
9. Банчук-Петросова О. В. Про першочергові завдання з удосконалення кадрової політики Збройних Сил України. *Економіка та держава*. 2014. № 8. С. 114-116.
10. Баранов В. Комплектование вооруженных сил США личным составом, его военная и специальная подготовка. *Зарубежное военное обозрение*. 1989. №10. С.14-18. URL: <http://war1960.ru/vs/complectvcusa.shtml>.
11. 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.
12. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка и управление: Научно-практический журнал*. 2007. № 3. С. 48 – 53.
13. Берглезова Т.В. Проблемы управления процессами формирования и использования кадрового потенциала предприятия. *Проблемы предпринимательства в экономике России*. 2005. №8. С. 75-80.
14. 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.
15. Біліченко В.М. Теоретичні підходи до понятійно-категоріального апарату дослідження кадрового потенціалу збройних сил України в системі публічного управління. *Наукові перспективи: журнал*. 2021. № 11 (17). С. 477-485.
16. Біліченко В.М. Проблеми формування та розвитку кадрового потенціалу Збройних сил України в системі публічного управління: теоретичні засади. *Публічне урядування : збірник*. 2022. № 1 (29) – травень. С. 22-30.

17. Біліченко В. М. Теоретичні засади навчання кадрового потенціалу збройних сил: світовий досвід та рекомендації для України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 1. С. 10-19. URL: <http://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/185/172>
18. Біліченко В. М. Теоретичні засади формування кадрового потенціалу збройних сил в США. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 2. С. 17-24. URL: <http://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/199/186>
19. Біліченко В. М. Обґрунтування теоретичної моделі механізмів формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 3. С. 223-230. DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.3.38>
20. Біліченко В.М. Проблеми навчання кадрового потенціалу Ізраїлю: рекомендації для України. *Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку територій та громад : матеріали наук.- практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 4 березня 2022 р. / за заг. ред. І. А. Чикаренко; Т.В. Маматової*. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2022. С. 50-52.
21. Біліченко В.М. Ізраїльський досвід формування кадрового потенціалу збройних сил: теоретичні засади. *Збірник тез науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Публічне управління та адміністрування в умовах загрози національній безпеці України»*. (м. Львів, 19 квітня 2022 року). Львів: ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького, 2022. С. 23-27.
22. Біліченко В.М. Наукові підходи до проблеми управління кадровим потенціалом збройних сил України в системі публічного управління. *Шевченківська весна – 2022: публічне управління та державна служба : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та*

молодих вчених (Київ, 19 квіт. 2022 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, О. М. Андрєєвої. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2022. С. 85-87.

23. Біліченко В.М. Удосконалення нормативно-правового забезпечення формування кадрового потенціалу Збройних Сил України. *Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення: матеріали V Міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції молодих учених, 25-26 травня 2022 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. С. 16-18. URL: Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/ntsa-2022>.*

24. Біліченко В.М. Систематизація проблем формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління. *Актуальні питання сучасної стратегії розвитку України: виклики, пріоритети та прогнози: збірник наукових праць / Терещенко А.Л., Лісовський П.М., Яровой Т.С. та ін. м. Київ, 22 лютого 2022 р. К.: Університет «Україна», 2022 р. С. 78-81.*

25. Біліченко В.М. Формування кадрового потенціалу Збройних Сил в США. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 1. К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. С. 61-64.*

26. Біліченко В.М. Інноваційні механізми підготовки кадрового потенціалу збройних сил. *Трансформація системи публічного управління в умовах воєнного часу: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (3 червня 2022 року) / за заг. ред. О.І. Пархоменко-Куцевіл. Переяслав, 2022. С. 32-37.*

27. Богдан Б. Сили спеціальних операцій Сухопутних військ США. "Закордонний військовий огляд". 1999. № 10. С. 14.

28. Богунов С., Черних О., Черних Ю. Основи організації та функціонування системи військової освіти Великобританії: аналітичний огляд. *Військова освіта*. 2017. № 2. С. 35-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vios_2017_2_6.
29. Богунов С., Вавілова Н., Приходько Ю. Підготовка військових фахівців у збройних силах Франції. *Військова освіта*. 2019. № 1. С. 43-56. URL: доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vios_2019_1_6.
30. Боднар А. Я., Макаренко Н. Г. Особливості формування професійної самоідентифікації курсантів вищих військових навчальних закладів. *Психологія та психосоціальні інтервенції*. 2018. Том 1. С. 3-8.
31. Боевые дроны: правовые, морально-этические и научные вопросы. *НЛОМИР. Интернет-журнал*. 30 ноября, 2015. URL: <https://nlo-mir.ru/tech/37572-boevye-drony-pravovye-moralnojeticheskie-i-nauchnye-voprosy.html>.
32. Болгов Р.В. Информационные технологии в современных вооруженных конфликтах и военных стратегиях. Диссертация ... кандидата политических наук. Санкт-Петербург, 2011. 320 с.
33. Бондаренко О.С., Нізамієв Р.М. Аналіз проблем кадрового менеджменту та кадрової політики Збройних Сил України. *Порівняльно-аналітичне право*. 2018. Вип. 5. С. 193–196.
34. Борский Н., Урсул В. Информационная безопасность войск. URL: <https://voen-pravo.ru/komandirskaya-podgotovka/konspekty/voennopoliticheskaya-podgotovka/316/>.
35. Бровкин В. Подготовка военнослужащих Великобритании. *Зарубежное военное обозрение*. 2005. № 1. С. 11–16.
36. Васильев А.Д. Армия в Турции. *История и современность*. 2013. Вып. № 2 (18). С. 52-74
37. Ващенко А.М. Формування професійної мобільності майбутніх офіцерів у процесі навчання у вищих військових навчальних закладах: кілька чинників з багатьох. *Наука і освіта*. 2005. № 1-2. С. 54-62.

38. Ветров В.І., Тракалюк О.Л. Кадрова політика та військова освіта. *Військова освіта: Збірник наукових праць*. 2005. № 16. С 105-113.
39. Ветров В.І., Гаврилов О.С. Кадрова політика як система управління кадровими ресурсами. *Військова освіта: Збірник наукових праць*. 2004. № 9. С 125-128.
40. Ветров В.І., Вранешич О.В. Модель кадрового менеджменту. *Оборонний вісник*. 2020. № 3. С.16–21.
41. Вітер Д., Мітягін О. Професіоналізація військової освіти в Україні: головні напрямки, зміст та перспективи. *Військова освіта*. 2020. №1 (41). С. 81-90.
42. Водчиць О.Г., Семененко О.М., Добровольський Ю.Б., Бердочник А.Д. Методика оцінки ефективності функціонування систем (органів) комплектування Збройних Сил України особовим складом. *Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України*. 2014. № 3. С. 14-20.
43. Возилова Е.В. Особенности интерактивных технологий в вузах военного профиля. *Символ науки*. 2016. № 3. С. 40-44.
44. Вооруженные силы Германии - бундесвер - самая неэффективная армия в НАТО. URL: <https://topwar.ru/5447-vooruzhennyye-sily-germanii-bundesver-samaya-neeffectivnaya-armiya-v-nato.html>
45. Воробьев А. Е., Мурзаева А. К. Основы технологии «Перевернутого обучения» в вузах. *Вестник Бурятского государственного университета. Образование. Личность. Общество*. 2018. Вып. 1. С. 18–30.
46. Гаврилов В. Стандарти НАТО у кадровій політиці. URL: <https://armyinform.com.ua/2021/10/28/standarty-nato-u-kadrovij-polityczii/>
47. 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.
48. Ганиев Т.А., Задонский С.М. Военная мощь Турецкой Республики. Том I. М.: ИБВ, 2018. 366 с.

49. Гацко М. Способы комплектования военнослужащими вооружённых сил иностранных государств. *Зарубежное военное обозрение*. 2009. № 1. С. 28–31.
50. 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.
51. Государство Израиль. Вооружённые силы Израиля. URL: <http://eleven.co.il/state-of-israel/government-system/11734/>.
52. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С. 216-224.
53. Дакі Н.І., Андрієнко О.І. Особливості кадрового менеджменту військових формувань. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 47-2. С. 48-52.
54. Дацюк І. П. Порівняльний аналіз механізмів соціально-правового захисту військовослужбовців у розвинутих країнах світу. *Державне будівництво*. 2007. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2007_2_48.
55. Демкин А. Общеармейская программа Комплексная подготовка солдат и членов семьи Comprehensive & Family Fitness (CSF2). URL: <http://enures.dachadom.ru/boevoi-stress-csf2.shtml>
56. Денисов Б., Жмеренецкий В. Беспилотные летательные аппараты ВС Германии, часть 1. *Зарубежное военное обозрение*. 2019. № 10. С. 57–62. URL: http://factmil.com/publ/strana/germanija/bespilotnye_letatelnye_apparaty_vooruzhjonny_kh_sil_germanii_2019/41-1-0-1691.
57. Думенко М., Гуляк У. Оцінка ефективності роботи служб (підрозділів) персоналу Збройних Сил України в умовах гібридної війни (особливого періоду). *Збірник наукових праць Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2019. № 64. С. 158–167. URL: <https://doi.org/10.17721/2519-481X/2019/64-15>

58. Думенко М.П., Садикова В.В. Підходи до визначення кількісних показників штатної чисельності служб (підрозділів) персоналу Збройних Сил України. *Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України*. 2020. № 1 (38). С. 39-47.
59. Ємцов А.А., Ветров В.І., Шпанчук Г.В. Технології кадрового менеджменту та їх застосування. *Збірник наукових праць "Військова освіта" Національного університету оборони України імені Івана Черняховського*. 2014. № 2 (30). С. 79–86.
60. 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. 129-135.
61. Задонский С.М. Подготовка военных профессионалов в Турецкой Республике. URL: <http://www.iimes.ru/?p=7552>
62. 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>.
63. Закон України про Збройні Сили України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#Text>.
64. Закон України про національну безпеку. URL: <https://www.mil.gov.ua/diyalnist/reformi-ta-planuvannya-u-sferi-oboroni/zakon-ukraini-pro-naczionalnu-bezpeku-ukraini.html>
65. Закон України про оборону України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text>
66. 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.

67. Зозуля В.О. Ефективне кадрове забезпечення – складник демократичного врядування. *Державно-управлінські студії*. 2017. № 2. URL: <http://www.dus.nayka.com.ua/?op=1&z=28>.
68. Искаков Е. М. Профессионально-ориентированный коучинг в армейской среде. *Ярославский педагогический вестник*. 2021. №2 (119). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalno-orientirovannyi-kouching-v-armeyskoj-srede>.
69. Канадская Bombardier свернула поставку Турции авиадвигателей из-за Карабаха. URL: <https://easaily.com/ru/news/2020/10/24/kanadskaya-bombardier-svernula-postavku-turcii-aviadvigateley-iz-zakarabaha>.
70. 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.
71. Карельский С. Социальная защищенность военнослужащих вооружённых сил Турции. *Зарубежное военное обозрение*. 2014. № 10. С. 34-38.
72. 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>.
73. Кашлев С.С. Интерактивные методы обучения: учеб.-метод. пособие. Минск: ТетраСистемс, 2011. 222 с.
74. Кернасовский Ю.М. Военное образование: современное состояние и перспективы развития. *Наука и военная безопасность*. 2006. № 3. С. 72-75.
75. Кінь О.В., Захаров О.Б. Аналіз підходів щодо організації оцінювання кадрової політики в арміях провідних країн світу. *Зб. наук. пр.* Х.: ХУПС, 2010. № 1(23). С. 25–29

76. Кіричевська Е. В. Психологічні стратегії військової професіоналізації. *Актуальні питання психологічного забезпечення діяльності Національної поліції та закладів вищої освіти МВС України: матеріали конференції (29 квітня 2021)*. К., 2021. С. 75-79.
77. Клименко В. Проблеми військово-соціального управління: кадрова політика у Збройних Силах України. *Політичний менеджмент*. 2006. № 6. С. 82-88.
78. Коваль О. Удосконалення державної кадрової політики в Збройних Силах України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. № 4 (35). С. 153-173.
79. Коваль О. В. Основні напрями вдосконалення державної кадрової політики в Збройних Силах України завдяки впровадженню та розвитку автоматизованих систем обліку й управління персоналом. *Вісник Національного університету цивільного захисту України Серія "Державне управління"*. 2021. № 1(14). С. 357-371.
80. Коваль О.В. Проблеми управління кар'єрою військовослужбовців Збройних Сил України в мирний час й особливий період та шляхи їх вирішення. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. № 4. С. 101–110.
81. Коверга В. Рекомендації щодо оцінювання ефективності кадрового забезпечення Збройних Сил України за критерієм реалізованого кадрового потенціалу з урахуванням оцінок достатності фінансування. *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*. 2021. Vol. 11. № 3. С. 221-232.
82. Колесник В. Т. Зарубіжний досвід управління персоналом сил спеціальних операцій на прикладі збройних сил Сполучених Штатів Америки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 1. С. 97-101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_1_19

83. Колесов П., Стрелецкий А. Сен-Сирская специальная военная школа вооруженных сил Франции. *Зарубежное военное обозрение*. 2006. №6. С. 26-32
84. Копьев А. Комплектование вооруженных сил Франции. *Зарубежное военное обозрение*. 2010. №1. С. 11-13.
85. Корольов С. С. Пратичні аспекти створення, утвердження та нормативно-правового забезпечення гарантій соціального захисту військовослужбовців країн-членів НАТО. *Збірник наукових праць Харківського університету Повітряних Сил*. 2011. Вип. 3 (29). С. 280-283.
86. Кравченко В. В. Збройні сили Франції та Великої Британії: відповідаючи на загрози в умовах фінансової кризи. *Стратегічна панорама*. 2016. № 2. С. 63-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Stpa_2016_2_11.
87. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2007. 352 с.
88. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 296 с.
89. Кудрявцев Ю. Подготовка командных кадров к воспитательной деятельности в вузах США, Германии, Великобритании. *Зарубежное военное обозрение*. 2001. № 5. С. 10–14.
90. Лазукин В. Подготовка офицерских кадров в ВС ФРГ. *Зарубежное военное обозрение*. 2008. № 2. С. 26-30
91. Лымарев В. Н. Особенности формирования профессиональной мотивации в системе непрерывного военного образования в условиях перехода на дистанционное обучение. *Инновационное развитие профессионального образования*. 2021. №2 (30). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-professionalnoy-motivatsii-v-sisteme-nepreryvnogo-voennogo-obrazovaniya-v-usloviyah-perehoda-na>.
92. Магась Г. Обґрунтування підходів щодо створення системи мотивації як механізму управління персоналом в ході оперативно-службової

діяльності. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: військові та технічні науки*. 2021. № 82(1). С. 122-137. URL: <https://doi.org/10.32453/3.v82i1.535>.

93. Марко І. Ю., Марко Є. І., Чернишова І. М. Зарубіжний досвід забезпечення соціальних гарантій військовослужбовців. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняховського*. 2019. №2(66). URL: <http://znpcvsd.nuou.org.ua/article/view/195500>

94. 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.

95. Мельник С. Правові засади запровадження стандартів північноатлантичного альянсу у функціонування Збройних Сил України. *Підприємництво, господарство і право*. 2021. № 4. С.183-188.

96. Мельник С., Червякова О. Освітня складова забезпечення національної безпеки і оборони України в рамках Євроатлантичної інтеграції. *Розвиток законодавства України у сфері оборони: проблеми адаптації до стандартів НАТО та шляхи їх вирішення : матеріали Науковопрактичної конференції. м. Київ, 23 квітня 2021 року / упоряд.: П. П. Богуцький, В. Г. Пилипчук, С. О. Дорогих*. Київ, 2021. С. 45-50.

97. Метров О. Комплектование и подготовка личного состава Сил специальных операций ВС США. *Зарубежное военное обозрение*. 2014. № 11. URL:

http://pentagonus.ru/publ/komplektovanie_i_podgotovka_lichnogo_sostava_sil_spezialnykh_operacij_vs_sshi_2014/9-1-0-2574

98. Микрюков А. Правовое и финансово-экономическое обеспечение социальной защиты военнослужащих ФРГ. *Зарубежное военное обозрение*. 1999. № 11. С. 16-20.

99. 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>.

100. Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України: Підручник: у 2 ч. Ч.1. / колектив авторів; за заг. ред.. В. В. Стасюка. К.: НУОУ, 2012. 682 с.

101. 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.

102. Морозова О.Г. Совершенствование процесса обучения в военном вузе: компетентностный подход. *Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. Серия: Педагогика. Психология. Социальная работа. Ювенология. Социокинетика*. 2013. № 1. С. 58-61.

103. Мосов С. Профессиональная армия Великобритании: приоритеты и особенности. *Атташе. Военная дипломатия*. 2007. № 4. С. 20-27.

104. Музыкантов А. Н. Зарубежный опыт формирования педагогической готовности военнослужащих. *Научные междисциплинарные исследования*. 2021. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-formirovaniya-pedagogicheskoy-gotovnosti-voennosluzhaschih>.

105. Наговіцин О. П. Особливості проведення військової підготовки у країнах НАТО та збройних силах США. *Сучасні тенденції та перспективи розвитку фізичної підготовки і спорту у Збройних Силах України, правоохоронних органах, рятувальних та інших спеціальних служб на шляху євроатлантичної інтеграції України: матеріали III Міжнародної науковопрактичної конференції (Київ, 21–22 листопада 2019 р.) Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського*. Київ : НУОУ, 2019. 416 с.

106. 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

107. 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>
108. Наumenko M.I. Методологічні аспекти військової освіти. *Вісник Національної академії оборони України*. 2008. № 3 (7). С. 45-51.
109. Наumenko P. A. Сучасні пріоритети розвитку державної кадрової політики. *Публічне урядування*. 2015. №1 (1). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suchasni-prioriteti-rozvitku-derzhavnoyi-kadrovoyi-politiki>.
110. Науково-дослідна тема: «Удосконалення національної системи військової освіти відповідно до стандартів підготовки фахівців у навчальних закладах країн-членів НАТО» (Державний реєстраційний номер 0117U002884). Київ. URL: <https://www.mil.gov.ua/diyalnist/kadrova-politika/naukovo-metodichne-zabezpechennya/naukovo-metodichnij-czentr-kadrovoyi-politiki-ministerstva-oboroni-ukraini.html>
111. Норштейн М. Бундесвер – армия профессионалов. *«Partner»*. 2012. № 8 (179). С. 21-29.
112. Одеров А.М., Климович В.Б., Підлестейчук Р.В., Добровольський В. Б. , Корчагін М. В. Особливості організації та змістовне наповнення систем фізичної підготовки у збройних силах держав-членів НАТО та України. *Український журнал медицини, біології та спорту*. 2020 Том 5. № 2 (24). С. 271-282.
113. 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.
114. Панасенко Ю.А. Воинская служба: становление понятия. *Интеллект. Инновации. Инвестиции*. 2016. №7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/voinskaya-sluzhba-stanovlenie-ponyatiya>.

115. Панов В., Світак В., Ситнік В. Питання підготовки молодших спеціалістів інженерних військ у Збройних Силах України. *Збірник наукових праць НА ДПСУ. Серія: військові та технічні науки*. 2018. Вип. 1 (75). С. 206-217.
116. Пашинський В. Досвід публічного управління обороною у провідних країнах НАТО. *Національний юридичний журнал: теорія і практика*. 2019. № 1. URL: http://jurnaluljuridic.in.ua/archive/2019/1/part_1/25.pdf
117. Певцов 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.
118. Петросова О. В. Особливості кадрової роботи органів управління у безпековому секторі держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 17. С. 114-116.
119. Петренко А. Г. Щодо впровадження оборонного менеджменту та управління змінами в Міністерстві оборони України. *Наука і оборона*. 2019. № 2. С. 3-8.
120. 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
121. Плохута І. Розвиток системи професійної військової освіти за стандартами НАТО. *Військова освіта*. 2021. №1 (43). С.222-233.
122. Подготовка офицерских кадров в ВС ФРГ URL: <http://www.modernarmy.ru/article/426/podgotovka-oficerov-vs-frg>
123. Половінкін І.М., Базарний В.Т., Медвідь А.П. Кадрова політика в Збройних Силах України як система управління людськими ресурсами. *Вісник Національного університету оборони України*. 2011. Вип. 3(22). С. 220–224.

124. Полторак С. Т. Трансформація системи військової освіти України на шляху до досягнення стандартів НАТО. *Наука і оборона*. 2018. №2. С. 3-10.
125. Полторак С. Т. Розвиток системи вищої військової освіти України та за кордоном: державноуправлінські аспекти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 3. С. 70-73.
126. 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-kadrovai-politiki-v-zbrojnih-silah-ukraini/>
127. 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>
128. Приходько Ю. Підготовка військових фахівців у провідних країнах світу: основоположні засади та тенденції. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2017. № 3 (67). С. 285-299.
129. Приходько І. І., Гунбін К.Ю., Безбавна Г.І. Професійний психологічний відбір військовослужбовців у зарубіжних країнах. *Причорноморські психологічні студії*. 2017. № 1. URL: http://books.ndcnangu.co.ua/statti_NDL_3/6.Prihodko_PPS_2017_2.pdf
130. Степанюк М.Ю., Юрчина Ю.В. Проблеми переходу до планування на основі спроможностей. URL: <http://defpol.org.ua/index.php/produkty-tsentru/aleia-heroiv/448-problemy-perekhodu-do-planuvannia-na-osnovi-spromozhnostei>
131. Професионально-ориентированный армейский коучинг : учебно-методическое пособие / Е. М. Исаков. Нур-Султан : Изд-воВНИЦ НУО, 2021. 101 с.

132. Разов П.В. Зарубежный опыт решения проблем переквалификации и трудоустройства уволенных в запас военнослужащих. *Власть*. 2014. № 5. С. 156–160.

133. Разов П. В. Сущность, структура и содержание социальной защиты и социальной адаптации военнослужащих, уволенных в запас (на примере зарубежных стран). *Армия и общество*. 2013. №3 (35). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-struktura-i-soderzhanie-sotsialnoy-zaschity-i-sotsialnoy-adaptatsii-voennosluzhaschih-uvolennyh-v-zapas-na-primere>.

134. 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>.

135. Рахманов В., Ясенко С. Удосконалення освітньої діяльності для кадрового менеджменту в Збройних Силах України. *Військова освіта*. 2021. № 2 (44). С. 194-204.

136. 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.

137. Рыжова Г.А. Развивающие возможности использования активных методов обучения в военном вузе. *Теория и практика общественного развития*. 2013. № 2. С. 122-126.

138. Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України». URL: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Ukazy/4860.html>.

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

140. Садаков В.А., Варминская Н.И., Осипов К.Н. Проектное обучение влияние потенциала междисциплинарных связей на эффективность обучения курсантов. *Вестник военного образования*. 2020. № 5(26). С. 22–27.

141. Сальнікова О. Ф., Артамощенко В. С. Теоретичні аспекти державного управління системою військової освіти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 67-71.

142. Семененко О.М., Добровольський Ю.Б., Коверга В.Л., Тимків О.В., Царинник В.В Методика воєнно-економічного обґрунтування вибору раціонального варіанту системи кадрового забезпечення на основі оцінок досягнутого рівня кадрового потенціалу. *Sciences of Europe*. 2021. VOL 2. № 62. С. 27-32.

143. 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.

144. Сили спецоперацій бундесвера. Уроки для України. URL: <http://opk.com.ua/%D1%81%D0%B8%D0%BB%D0%B8-%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%86%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9-%D0%B1%D1%83%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D1%81%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B0-%D1%83%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B8-%D0%B4/>

145. Симаков М. Военно-учебные заведения Франции. URL: <http://target.ucoz.ru/publ/65-1-0-363>.

146. 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>

147. Скворок І.М. Підготовка офіцерів запасу в зарубіжних країнах. *Військова освіта*. 2013. № 1. С. 207-216. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vios_2013_1_26.pdf.

148. Служба в армии. 11-е издание. Израиль: Министерство алии и абсорбции. 2016. 110 с.

149. Смурыгин А.В., Дрига В.Г. Особенности проблемного обучения курсантов в вузе. *Пожарная безопасность: проблемы и перспективы*. 2018. Т. 1. С. 831–834 .
150. 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>.
151. Соколов С. Законодательные основы строительства и боевого применения Вооруженных Сил США. *Зарубежное военное обозрение*. 1996. № 12. С. 19-23.
152. Сокурченко В.В. Кадрова політика в оборонному секторі: поняття, зміст і основі напрями реалізації. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Випуск 5. Том 3. С. 63-66.
153. Сокурченко В.В. Особливості організації оборони в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 3. С. 172-177.
154. 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/>.
155. Стрелецкий А. Система подготовки офицерских кадров в США. *Зарубежное военное обозрение*. 2006. № 12. Ч. 56-62.
156. Структура и механизм системы социальной защиты военнослужащих и ветеранов вооруженных сил США. М.: Изд-во ВС РФ, 1993.
157. Тіхонов Г., Кірілкін Є., Боднар О. Управління персоналом військової організаційної структури та напрями підвищення його ефективності. *Journal of Scientific Papers “Social Development and Security”*. 2021. Vol. 11. № 1. С. 94-99.
158. Тихонова Н. В. Технология «перевернутый класс» в вузе: потенциал и проблемы внедрения. *Казанский педагогический журнал*. 2018. № 2 (127). С. 74-78.

159. Тогочинський О. М. Виховання моральних орієнтацій у майбутніх офіцерів внутрішніх військ МВС України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Національна академія Прикордонних військ ім. Б. Хмельницького. Хмельницький, 2003. – 18 с

160. Троцько В., Малюта О. Політико-економічний аспект професіоналізації Збройних Сил України. *Політичний менеджмент*. 2008. № 5. С. 136-140.

161. Трунов Ф. О. Процесс оснащения бундесвера дронами: детерминированность, "узкие места" и результаты к началу 2020-х годов. *Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право*. 2021. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-osnascheniya-bundesvera-dronami-determinirovannost-uzkie-mesta-i-rezultaty-k-nachalu-2020-h-godov>.

162. Трусов А., Шатров С. Финансово-экономическое обеспечение и социальная защита американских военнослужащих. *Зарубежное военное обозрение*. 2002. № 12. С. 26-34.

163. Турчинов А.И. Управление персоналом: учебник . – 2-е изд., доп. и перераб. М.: Изд-во РАГС, 2008. 608 с.

164. 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>

165. 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>

166. 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>

167. 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>

168. 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.

169. Управління персоналом: навч. посіб / В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

170. 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

171. Уткина Н. А. Игры живого действия в практике профессионального образования. *Профессиональное образование и рынок труда*. 2020. № 2 (41). С. 133–136.

172. Федин А. Подготовка офицерских кадров в Турции. URL: <http://commi.narod.ru/txt/1995/0808.htm>

173. Федутинов Д. Какое будущее ждет турецкий беспилотник Bayraktar. URL: <https://profile.ru/military/kakoe-budushhee-zhdet-tureckij-bespilotnik-bayraktar-441189/>.

174. 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-Projection-Reserve-System-Practices_ukr.pdf

175. 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.

176. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основы управления персоналом: навч.-метод. посіб. К.: МАУП, 2001. 112 с.
177. Черних Ю. О., Черних О. Б. Основы організації та функціонування системи військової освіти Німеччини – аналітичний огляд. *Збірник наукових праць Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2017. Вип. 57. С. 238-248. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpviknu_2017_57_33
178. Черних, Ю., Черних, О. Основы організації та функціонування системи військової освіти Франції – аналітичний огляд. *Збірник наукових праць Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2018. № (56). С. 249-256. URL: <https://miljournals.knu.ua/index.php/zbirnuk/article/view/245>.
179. Четвертакова Ж.В. Пути оптимизации системы дистанционного обучения в процессе переподготовки и повышения квалификации офицеров в военном вузе. *Гаудеамус*. 2013. № 2. С. 141-143.
180. Шаповал О.А. Кадровий потенціал як економічна категорія та підходи до його формування. *«Молодий вчений»*. 2017. № 11 (51). С. 1350-1353.
181. Шевцова С. В. Особенности воспитания и формирования профессиональной ответственности в высших военно-учебных заведениях Великобритании, Германии, Израиля, США, Франции. *Армия и общество*. 2015. №1 (44). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-vospitaniya-i-formirovaniya-professionalnoy-otvetstvennosti-v-vysshih-voenno-uchebnyh-zavedeniyah-velikobritanii>.
182. Шигов М.А. Опыт социальной адаптации уволенных в запас военнослужащих некоторых стран НАТО. *Зарубежное военное обозрение*. 2005. № 3. С. 90-101.
183. Шкуропацький О. І. Світовий досвід адміністративно-правового регулювання соціального захисту офіцерського складу Збройних Сил

України. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Серія «ПРАВО»*. 2016. Випуск 22. С. 118-122.

184. Шлыков В. Принципы формирования армии: мировой опыт. URL: [shlykov_principy_formirovaniya_armii_mirovoi_opyt.pdf](#)

185. Шмелева А.Н. Оценка и повышение операционной эффективности системы менеджмента качества предприятия: теория, методология, практика. Дис. к.э.н. Тамбов, 2011. 512 с.

186. Шпанчук Г. В. Аналіз систем кадрового менеджменту армій провідних країн світу щодо управління кар'єрою військовослужбовців. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*. 2015. № 1 (53). С. 122-126.

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

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

189. 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://znpcvds.nuou.org.ua/article/view/233432/232181>.

190. Ягупов В. В., Тракалюк О. Л. Модель развития специальной компетентности должностных лиц кадровых органов Вооруженных Сил Украины. *Вестник Удмуртского университета. Серия «Философия. Психология. Педагогика»*. 2013. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-razvitiya-spetsialnoy-kompetentnosti-dolzhestnyh-lits-kadrovyyh-organov-vooruzhennyh-sil-ukrainy>.

191. Ярыгина Н. А. Возможности использования международных практик для обучения курсантов в военном ВУЗЕ. *Современное педагогическое образование*. 2022. №1. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-ispolzovaniya-mezhdunarodnyh-praktik-dlya-obucheniya-kursantov-v-voennom-vuze>.

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

193. 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.

194. Advanced Research and Assessment Group. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Advanced_Research_and_Assessment_Group

195. Air Experience Flight. URL: http://military.wikia.com/wiki/Air_Experience_Flight

196. 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

197. British Army. URL: http://en.wikipedia.org/wiki/British_Army.

198. Britannia Royal Naval College. URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Britannia_Royal_Naval_College.

199. Bundestag. Ergebnisse der Bundestagswahlen (2021). URL: <https://www.wahlrecht.de/ergebnisse/bundestag.htm>.

200. Defense Academy of the United Kingdom. URL: <http://www.da.mod.uk/>

201. École Polytechnique. URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Ecole_Polytechnique/.

202. École de l'Air. URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Ecole_de_l'Air.

203. École Navale. URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Ecole_Navale.

204. École d'état-major (Staff school). URL: https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89cole_d'%C3%A9tat-major

205. Fatić A. The ethics of drone warfare. URL: [https://www. semantic scholar.org/paper/The-ethics-of-drone-warfare-Fatić/362e9532e934d8eed50c2de299 a1e0c8fd90a12a](https://www.semantic-scholar.org/paper/The-ethics-of-drone-warfare-Fatić/362e9532e934d8eed50c2de299a1e0c8fd90a12a)
206. Flying Training School № 1 (1 FTS). URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/No. 1 Flying Training School RAF](https://en.wikipedia.org/wiki/No._1_Flying_Training_School_RAF).
207. Franke Ul.E. Proliferated drones. A perspective on Germany. Washington, D.C.: Center for a New American Security, 2016.
208. French White Paper of defense and national security (Press kit version). New York, 2008.
209. Infantry Training Centre. URL: [http://en.wikipedia.org/wiki/Infantry Training Centre](http://en.wikipedia.org/wiki/Infantry_Training_Centre).
210. Joint Services Command and Staff College URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Joint_Services_Command_and_Staff_College.
211. Lindley-French J. SDSR 2015: Debt, Defence & Events. 25 November 2015. URL: [http://lindleyfrench.blogspot. be/2015/11/sdsr-2015-debt-defence-events.html](http://lindleyfrench.blogspot.be/2015/11/sdsr-2015-debt-defence-events.html)
212. 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.
213. MIKADO – Mikro Aufklärungsdrohne im Ortsbereich. Bundeswehr. 2019. URL: [https://www.bundeswehr.de/de/ ausruestung-technik-bundeswehr/luftsysteme-bundeswehr/drohne-mikado](https://www.bundeswehr.de/de/ausruestung-technik-bundeswehr/luftsysteme-bundeswehr/drohne-mikado).
214. Military academy France. URL: [http://en.academic.ru/dic.nsf/-enwiki/12312#France](http://en.academic.ru/dic.nsf/enwiki/12312#France)
215. Nahaufklärungs-Ausstattung LUNA. *Heer*. URL: [http://www.deutschesheer. de/portal/a/heer/start/technik/luft/luna/!ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfi jo 8zinSx8QnyMLI2MXJxCXQ08ncK8LX0NHY0N3M30wwkpiAJKG-AAjgb6wSmppFAM8xxmmEBVKQfpR-VIViWWKFXkF9UkpNaopeYDHKhfmRGYl5KTmpAfrIjRK](http://www.deutschesheer.de/portal/a/heer/start/technik/luft/luna/!ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfi jo 8zinSx8QnyMLI2MXJxCXQ08ncK8LX0NHY0N3M30wwkpiAJKG-AAjgb6wSmppFAM8xxmmEBVKQfpR-VIViWWKFXkF9UkpNaopeYDHKhfmRGYl5KTmpAfrIjRK)

AgN6LcoNxREQBL6a4K/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/#Z7_B8LTL2922DB
UE0IBVK 9M1A3080.

216. 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)

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

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

219. Profile of the french cadet at école spéciale militaire. URL: <http://www.norwich.edu/stcyr/cadets.html>.

220. Royal Air Force College Cranwell. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Royal_Air_Force_College_Cranwell.

221. Royal College of Defence Studies. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Royal_College_of_Defence_Studies.

222. Royal Military College Sandhurst. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Royal_Military_College_Sandhurst.

223. Royal Naval Engineering College. URL: <http://en.academic.ru/dic.nsf/enwiki/11444807>.

224. SATCOM integrated Bayraktar TB2S UAV perfoms flight. URL: <https://www.raillynews.com/2020/12/Bayraktar-TB2s-integrated-with-satcom-carried-out-a-fast-flight>.

225. Selection and Training in the British Army. URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Army_Training_Regiment.

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

227. Staff T. US canceled deal to supply Turkey with drones. URL: <https://www.timesofisrael.com/uscanceled-deal-to-supply-turkey-with-drones/>

228. The military balance. *The International Institute for Strategic Studies*. 2020. Chapter Four: Europe.

229. 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.

230. 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.

231. 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.

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

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

234. Weißbuch. URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Wei%C3%9Fbuch>

ДОДАТКИ

**Список публікацій здобувача
в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:**

А. В яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Біліченко В.М. Теоретичні підходи до понятійно-категоріального апарату дослідження кадрового потенціалу збройних сил України в системі публічного управління. *Наукові перспективи: журнал*. 2021. № 11 (17). С. 477-485. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-11\(17\)-477-485](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-11(17)-477-485).
2. Біліченко В.М. Проблеми формування та розвитку кадрового потенціалу Збройних сил України в системі публічного управління: теоретичні засади. *Публічне урядування : збірник*. 2022. № 1 (29) – травень. С. 22-30. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-3](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-3)
3. Біліченко В. М. Теоретичні засади навчання кадрового потенціалу збройних сил: світовий досвід та рекомендації для України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 1. С. 10-19. URL: <http://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/185/172> DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.2.3>
4. Біліченко В. М. Теоретичні засади формування кадрового потенціалу збройних сил в США. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 2. С. 17-24. URL: <http://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/199/186>. DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.2.3>.
5. Біліченко В. М. Обґрунтування теоретичної моделі механізмів формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 3. С. 223-230. DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.3.38>

Б. Які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

6. Біліченко В.М. Проблеми навчання кадрового потенціалу Ізраїлю: рекомендації для України. *Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку територій та громад : матеріали наук.- практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 4 березня 2022 р. / за заг. ред. І. А. Чикаренко; Т.В. Маматової. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2022. С. 50-52.*

7. Біліченко В.М. Ізраїльський досвід формування кадрового потенціалу збройних сил: теоретичні засади. *Збірник тез науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Публічне управління та адміністрування в умовах загрози національній безпеці України». (м. Львів, 19 квітня 2022 року). Львів: ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького, 2022. С. 23-27.*

8. Біліченко В.М. Наукові підходи до проблеми управління кадровим потенціалом збройних сил України в системі публічного управління. *Шевченківська весна – 2022: публічне управління та державна служба : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 19 квіт. 2022 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, О. М. Андрєєвої. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2022. С. 85-87.*

9. Біліченко В.М. Удосконалення нормативно-правового забезпечення формування кадрового потенціалу Збройних Сил України. *Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення: матеріали V Міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції молодих учених, 25-26 травня 2022 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. С. 16-18. URL: Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/ntsa-2022>.*

10. Біліченко В.М. Систематизація проблем формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління. *Актуальні питання сучасної стратегії розвитку України: виклики, пріоритети та прогнози: збірник наукових праць / Терещенко А.Л.,*

Лісовський П.М., Яровой Т.С. та ін. м. Київ, 22 лютого 2022 р. К.: Університет «Україна», 2022 р. С. 78-81.

11. Біліченко В.М. Формування кадрового потенціалу Збройних Сил в США. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 1. К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. С. 61-64.*

12. Біліченко В.М. Інноваційні механізми підготовки кадрового потенціалу збройних сил. *Трансформація системи публічного управління в умовах воєнного часу: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (3 червня 2022 року) / за заг. ред. О.І. Пархоменко-Куцевіл. Переяслав, 2022. С. 32-37.*



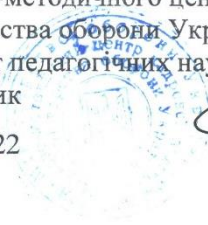
Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Біліченка В.М. на тему: “Формування кадрового потенціалу Збройних Сил
України в системі публічного управління”

Результати дисертаційного дослідження Біліченка Вадима Миколайовича на тему: “Формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління” – аспіранта кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”, зокрема, система інноваційних кадрових технологій, стандарти впровадження системи патріотичного виховання, пропозиції щодо професіоналізації кадрів впроваджені у науково-дослідну роботу “Обґрунтування науково-методичних підходів щодо визначення “візії” майбутнього офіцера Збройних Сил України” (шифр “Погляд”, реєстраційний номер 0122U000037).

Заступник начальника центру з наукової роботи
Науково-методичного центру кадрової політики
Міністерства оборони України
кандидат педагогічних наук
полковник

25.08.2022



Олег ТРАКАЛЮК

	ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «РЕСУРС» 09107, м. Біла Церква, вул. Героїв Чорнобиля, 5/7, кв. 11 тел.: (04563)9-82-12; www.ngo.resurs e-mail: ngo.resurs@gmail.com р/р UA 703218420000026003030106256 КОД ЄДРПОУ 43410171
--	---

№ 01/2921 від 17 лютого 2021 р.

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Біліченка Вадима Миколайовича на тему: «Формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління»,
що представлена на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування

Результати досліджень аспіранта, що отримані при виконанні його дисертаційної роботи «Формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління», використовуються громадською організацією ReSURS.

Зокрема, при розробці проєкту програми кадрового розвитку систему публічного управління Київської області були використані рекомендації формування механізмів формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління.

Впровадження результатів дослідження Біліченка В.М. має прикладний характер і актуальне для покращення системи публічного управління у сфері формування та розвитку кадрового потенціалу.

Голова ГО



А. Клочко

003983

Приватне акціонерне товариство
«Вищий навчальний заклад
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»



The Private Joint-Stock Company
«Higher Education Institution
«Interregional
Academy
of Personnel Management»

Україна, 03039, Київ-39, вул. Фрометівська, 2,
Тел. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

2, Frometivs'ka Str., 03039 Kyiv, Ukraine,
Tel. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

« 01 » вересня 20 11 № 2249/11

ДОВІДКА
про участь у науково-дослідній роботі аспіранта кафедри публічного
адміністрування
Біліченко Вадима Миколайовича

У ході виконання НДР «Теоретико-методологічні основи становлення української державності і соціальна практика: політичні, юридичні, економічні й психологічні проблеми» (номер державної реєстрації 0113U007698) застосовано результати досліджень аспіранта Біліченко В.М. при виконанні дослідницької роботи на тему: «Формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління».

Важливі положення дослідження Біліченка В.М. знайшли відображення в результатах НДР в тій частині, що полягає у розробці методологічних положень та рекомендацій щодо удосконалення механізмів формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління.

На основі узагальнень, виконаних Біліченком В.М., запропоновані механізми формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління, зокрема: Концепція розвитку та модернізації кадрового потенціалу Збройних Сил України на 2022-2032 роки; формування професійної армії через скасування призову; запровадження діяльності Науково-навчального центру формування системи кадрів Збройних Сил України; запровадження Етичного кодексу поведінки кадрів Збройних Сил України; залучення громадської ради ветеранів; формування дієвого міжнародного співробітництва та проведення спільних міжнародних навчань

Науковий керівник теми НДР,
доктор політичних наук, професор



М.Ф. Головатий

МАУП

