

УДК 351.746.1 (075.8)

<https://doi.org/10.31470/2786-6246-2022-2-62-83>

Біліченко В.М.,

*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ORCID: 0000-0001-8153-5397

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО ПИТАННЯ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація. У статті обґрунтовано, що існує багато досліджень проблеми формування кадрів оборонного комплексу та кадрів Збройних Сил України. Однак, зазначені дослідження мають поодинокий характер та аналізують різні сфери управління кадрами або управління персоналом. Виокремлено головну мету формування потенціалу Збройних Сил України, зокрема, забезпечення публічної та національної безпеки від зовнішніх та внутрішніх небезпек.

У статті систематизовані наукові підходи до питання формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління. 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.

Ключові слова: формування кадрового потенціалу, Збройні Сили, військовослужбовці, навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання, мотивація, розвиток кадрів, матеріальне заохочення.

Bilichenko V.M.,

graduate student of the Department of Public Administration and Administration of the Interregional Academy of Personnel Management

**SYSTEMATIZATION OF SCIENTIFIC APPROACHES TO THE
ISSUE OF FORMING THE PERSONNEL POTENTIAL OF THE
ARMED FORCES OF UKRAINE IN THE SYSTEM OF PUBLIC
ADMINISTRATION**

Abstract. The article substantiates that there are many studies of the problem of formation of personnel of the defense complex and personnel of the Armed Forces of Ukraine. However, these studies are isolated and analyze different areas of personnel management or personnel management. The main goal of building the potential of the Armed Forces of Ukraine, in particular, ensuring public and national security from external and internal dangers, is highlighted.

The article systematizes scientific approaches to the issue of forming the personnel potential of the Armed Forces of Ukraine in the system of public administration. The analysis gives grounds to note that the scientific literature analyzes the issues of personnel management of the Armed Forces and personnel management in Ukrainian military formations. In addition, current research on this issue has addressed the following. First, research aimed at improving personnel technologies for the formation of human resources of the Armed Forces, especially the formation of human resources management personnel of the Armed Forces of Ukraine. Secondly, scientists draw attention to the importance of the development of personnel management of the Armed Forces, as a set of technologies, mechanisms, methods and tools that form, select and improve human resources in the Armed Forces of Ukraine. Third, the research is devoted to the regulatory and legal mechanisms for personnel management of the Armed Forces of Ukraine, which draws attention to the

unregulated personnel technologies that form human resources in the field of the Armed Forces of Ukraine. Fourth, research on the training and education of future specialists of the Armed Forces of Ukraine, especially management personnel. Fifth, research on strategic management in the system of human resources development of the Armed Forces of Ukraine. Sixth, studies on the modernization of Ukraine's Armed Forces system, taking into account international and NATO standards. Seventh, research aimed at analyzing the functions of personnel services (departments) and identifying ways to improve the data of structural units in order to improve the activities for the formation of human resources of the Armed Forces of Ukraine. There are separate studies on determining the effectiveness of personnel services in terms of building effective human resources of the Armed Forces of Ukraine.

Key words: personnel potential formation, Armed Forces, servicemen, training, advanced training, career growth, motivation, personnel development, material encouragement.

Постановка проблеми. Існує багато досліджень проблеми формування кадрів оборонного комплексу та кадрів Збройних Сил України. Однак, зазначені дослідження мають 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 [1, с.94].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми формування та розвитку кадрового потенціалу Збройних Сил, навчання, підвищення кваліфікації військовослужбовців, кар'єрне зростання та мотивацію аналізують зокрема політологи, правознавці, педагоги, спеціалісти з військової підготовки, існують поодинокі дослідження фахівців з державного управління. Так, зазначені проблеми аналізують Н. Агаєв, М. Бакович, О. Банчук-Петросова, О. Басараб, О. Білецький, Б. Богдан, В. Ветров, В. Гаврилов, З. Гбур, О. Захаров, Н. Дакі, М. Думенко, О. Заболотний, А. Зельницький, О. Зіборєва, С. Капелюшний, О. Кінь, О. Коваль, В. Клименко, І. Марко, В. Сокурєнко, Г. Тіхонов, О. Яцино та ін. Зазначені науковці аналізують проблеми формування кадрів Збройних сил як в Україні так і за кордоном. Разом з тим, відсутні системні дослідження питання формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління.

Мета статті є систематизація наукових підходів до питання формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління.

Виклад основного матеріалу. 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 [2, с. 49].

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 [3, 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 [4].

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 [5, с. 88].

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 [6].

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 [7, 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 [8, 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 підірив її військової могутності зсередини [9]. 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.) [10, с. 14].

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. 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 [11].

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 [12, с. 79].

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 [13, 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 індивідуалізовані стратегії військово-професійної діяльності [14, 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 [15, с. 23]. Пріоритет професіоналізації ЗСУ – комплектування військових частин бойового складу. 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 [15, с. 23].

Деякі науковці 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 [16].

В. Коверга 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 [17].

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 [18].

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 [19].

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 [20].

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. Заслужовує на увагу розробка спеціального програмного забезпечення та низки інформаційно-розрахункових задач, які необхідні для автоматизованого розрахунку загальної нормативної чисельності працівників ЗСУ [21].

Висновки. 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.

Список використаних джерел:

1. 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.
2. Дакі Н.І., Андрієнко О.І. Особливості кадрового менеджменту військових формувань. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 47-2. С. 48-52.
3. Банчук-Петросова О.В. Особливості сучасної кадрової політики сектора безпеки і оборони України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 15. С. 129-132.
4. 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.
5. Клименко В. Проблеми військово-соціального управління: кадрова політика у Збройних Силах України. *Політичний менеджмент*. 2006. № 6. С. 82-88.
6. Петросова О.В. Особливості кадрової роботи органів управління у безпековому секторі держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 17. С. 114-116.

7. 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.

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

9. 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

10. Богдан Б. Сили спеціальних операцій Сухопутних військ США. «*Закордонний військовий огляд*». 1999. № 10. С. 14.

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

12. 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 Черняхівського*. 2014. № 2 (30). С. 79–86.

13. Вітер Д., Мітягін О. Професіоналізація військової освіти в Україні: головні напрямки, зміст та перспективи. *Військова освіта*. 2020. №1 (41). С. 81-90.

14. 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.

15. 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.

16.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 Черняховського*. 2020. № 2 (69). С. 102-109.

17.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.

18.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 Черняховського*. 2015. № 1 (53). С. 122-126.

19.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.

20.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.

21.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.

REFERENCES

1. Tikhonov, H. & Kirilkin, Ye. & Bodnar, O. (2021), Upravlinnia personalom viiskovoi orhanizatsiinoi struktury ta napriamy pidvyshchennia yoho efektyvnosti [Personnel management of the military organizational structure and ways to increase its efficiency], *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*, Vol. 11, (1): 94-99 [in Ukrainian].
2. Daki, N.I. & Andriienko, O.I. (2019), Osoblyvosti kadrovoho menedzhmentu viiskovykh formuvan [Features of personnel management of military formations], *Prychornomorski ekonomichni studii - Black Sea Economic Studies*, Vypusk 47-2: 48-52 [in Ukrainian].
3. Banchuk-Petrosova, O.V. (2013), Osoblyvosti suchasnoi kadrovoi polityky sektora bezpeky i oborony Ukrainy [Features of modern personnel policy of the security and defense sector of Ukraine], *Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*, (15): 129-132 [in Ukrainian].
4. Ortynskyi, V.L. (2016), Teoretyko-pravovyi analiz derzhavnoi kadrovoi polityky voiennoi orhanizatsii Ukrainy [Theoretical and legal analysis of state personnel policy of the military organization of Ukraine], *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnik». Seriiia : Yurydychni nauky - Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic». Series: Legal Sciences*, (837): 4-13, Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2016_837_3 [in Ukrainian].
5. Klymenko, V. (2006), Problemy viiskovo-sotsialnoho upravlinnia: kadrova polityka u Zbroinykh Sylakh Ukrainy [Problems of military and social management: personnel policy in the Armed Forces of Ukraine], *Politychnyi menedzhment - Political management*, (6): 82-88 [in Ukrainian].
6. Petrosova, O.V. (2011), Osoblyvosti kadrovoi roboty orhaniv upravlinnia u bezpekovomu sektori derzhavy [Features of personnel work of government agencies in the security sector of the state], *Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*, (17): 114-116 [in Ukrainian].
7. Vashchenko, A.M. (2005), Formuvannia profesiinoi mobilnosti maibutnikh ofitseriv u protsesi navchannia u vyshchykh viiskovykh

navchalnykh zakladakh: kilka chynnykiv z bahatokh [Formation of professional mobility of future officers in the process of training in higher military educational institutions: several factors from many], *Nauka i osvita - Science and education*, Vol. 1-2: 54-62 [in Ukrainian].

8. Melnyk, S. (2021), Pravovi zasady zaprovadzhennia standartiv pivnichnoatlantychnoho alianisu u funktsionuvannia Zbroinykh Syl Ukrainy [Legal basis for the introduction of standards of the North Atlantic Alliance in the functioning of the Armed Forces of Ukraine], *Pidpryiemnytstvo, gospodarstvo i pravo - Entrepreneurship, economy and law*, Vol. 4:183-188 [in Ukrainian].

9. Kolesnyk, V.T. (2017), Zarubizhnyi dosvid upravlinnia personalom syl spetsialnykh operatsii na prykladi zbroinykh syl Spoluchenykh Shtativ Ameryky [Foreign experience in personnel management of special operations forces on the example of the armed forces of the United States], *Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*, Vol. 1: 97-101, Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_1_19 [in Ukrainian].

10. Bohdan, B. (1999), Syly spetsialnykh operatsii Sukhoputnykh viisk SShA [Special Operations Forces of the US Army], «*Zakordonnyi viiskovyi ohliad*» - «*Foreign Military Review*», Vol. 10: 14-19 [in Ukrainian].

11. Iatsyno, O. (2018), Osoblyvosti pidvyshchennia kvalifikatsii fakhivtsiv sluzhb personalu u zbroinykh sylakh SShA [Features of advanced training of personnel services specialists in the US Armed Forces], *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii - Pedagogical sciences: theory, history, innovative technologies*, Vol. 7 (81): 71-80 [in Ukrainian].

12. Iemtsov, A.A. & Vietrov, V.I. & Shpanchuk, H.V. (2014), Tekhnolohii kadrovoho menedzhmentu ta yikh zastosuvannia [Personnel management technologies and their application], *Zbirnyk naukovykh prats "Viiskova osvita" Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy imeni Ivana Cherniakhovskoho - Collection of scientific works «Military Education» of the National University of Defense of Ukraine named after Ivan Chernyakhovsky*, Vol. 2 (30): 79-86 [in Ukrainian].

13. Viter, D. & Mitiahin O. (2020), Profesionalizatsiia viiskovoi osvity v ukraini: holovni napriamky, zmist ta perspektyvy [Professionalization of military education in Ukraine: main directions, content and prospects], *Viiskova osvita - Military education*, Vol. 1 (41): 81-90 [in Ukrainian].

14. Kirychevska, E.V. (2021), Psykholohichni stratehii viiskovoi profesionalizatsii [Psychological strategies of military professionalization], *Aktualni pytannia psykholohichnoho zabezpechennia diialnosti Natsionalnoi politsii ta zakladiv vyshchoi osvity MVS Ukrainy: materialy konferentsii (29 kvitnia 2021) - Current issues of psychological support of the National Police and higher education institutions of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine: conference proceedings (April 29, 2021)*, K.: 75-79 [in Ukrainian].

15. Tohochynskyi, O.M. (2003), Vykhovannia moralnykh orientatsii u maibutnikh ofitseriv vnutrishnikh viisk MVS Ukrainy : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ped. nauk : spets. 13.00.04 «Teoriia i metodyka profesiinoi osvity» [Education of moral orientations in future officers of the internal troops of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine: author's ref. dis. for science. degree of Cand. ped. Science: special. 13.00.04 «Theory and methods of vocational education»] [in Ukrainian].

16. Rybydailo, A.A. & Prokopenko, O.S. & Tereshchenko, S.A. (2020), Kontseptualna model upravlinnia karieroiu viiskovosluzhbovtziv Zbroinykh Syl Ukrainy [Conceptual model of career management of servicemen of the Armed Forces of Ukraine], *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy imeni Ivana Cherniakhovskoho - Collection of scientific works of the Center for Military Strategic Studies of the Ivan Chernyakhovsky National University of Defense of Ukraine*, Vol. 2 (69): 102-109 [in Ukrainian].

17. Koverha, V. (2021), Rekomendatsii shchodo otsiniuvannia efektyvnosti kadrovoho zabezpechennia Zbroinykh Syl Ukrainy za kryteriiem realizovanoho kadrovoho potentsialu z urakhuvanniam otsinok dostatnosti finansuvannia [Recommendations for assessing the effectiveness of staffing of

the Armed Forces of Ukraine on the criterion of realized human resources, taking into account assessments of adequacy of funding], *Journal of Scientific Papers “Social Development and Security” - Journal of Scientific Papers “Social Development and Security”*, Vol. 11. (3): 221-232 [in Ukrainian].

18. Shpanchuk, H.V. (2015), Analiz system kadrovoho menedzhmentu armii providnykh krain svitu shchodo upravlinnia karieroiu viiskovosluzhbovtziv [Analysis of personnel management systems of the armies of the world's leading countries to manage the careers of servicemen], *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy imeni Ivana Cherniakhovskoho - Collection of scientific works of the Center for Military Strategic Studies of the Ivan Chernyakhovsky National University of Defense of Ukraine*, Vol. 1 (53): 122-126 [in Ukrainian].

19. Dumenko, M. & Huliak, U. (2019), Otsinka efektyvnosti roboty sluzhb (pidrozdiliv) personalu zbroinykh syl Ukrainy v umovakh hibrydnoi viiny (osoblyvoho periodu) [Evaluation of the effectiveness of services (units) of personnel of the Armed Forces of Ukraine in a hybrid war (special period)], *Zbirnyk naukovykh prats Viiskovoho instytutu Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka - Collection of scientific works of the Military Institute of the Taras Shevchenko National University of Kyiv*, Vol. 64: 158-167 [in Ukrainian].

20. Semenenko O.M. & Dobrovolskyi Yu.B. & Koverha V.L. & Tymkiv O.V. & Tsarynnyk V.V (2021), Metodyka voienno-ekonomichnoho obgruntuvannia vyboru ratsionalnoho variantu systemy kadrovoho zabezpechennia na osnovi otsinok dosiahnutoho rivnia kadrovoho potentsialu [Methods of military-economic justification for choosing a rational version of the staffing system based on assessments of the achieved level of human resources], *Sciences of Europe - Sciences of Europe*, Vol 2, (62): 27-32 [in Ukrainian].

21. Dumenko M.P. & Sadykova V.V. (2020), Pidkhody do vyznachennia kilkisnykh pokaznykiv shtatnoi chyselnosti sluzhb (pidrozdiliv) personalu Zbroinykh Syl Ukrainy [Approaches to determining the quantitative indicators

of the number of staff (units) of personnel of the Armed Forces of Ukraine],
*Nauka i tekhnika Povitrianykh Syl Zbroinykh Syl Ukrainy - Science and
Technology of the Air Force of the Armed Forces of Ukraine*, Vol. 1 (38): 39-
47 [in Ukrainian].

*Подано до редакції 30.09.2022 р.
Прийнято до друку 20.10.2022 р.*