

УДК 35.07:355.01

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-16-84-89>

Липовий Олександр, аспірант
Національного аерокосмічного університету
«Харківський авіаційний інститут»

Lypovyj Oleksandr, PhD student at National
Aerospace University «Kharkiv Aviation
Institute»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5170-4222>

ВІЙСЬКОВО-КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ВОЄННІЙ СФЕРІ

MILITARY PERSONNEL POLICY AS THE BASIS FOR FORMATION AND IMPLEMENTATION OF THE ORGANIZATIONAL MECHANISM OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE MILITARY SPHERE

Анотація. У статті досліджено військово-кадрову політику як основу формування та реалізації організаційного механізму публічного управління у воєнній сфері. Зокрема, виокремлено ключові специфічні риси військово-кадрової політики; визначено функції військово-кадрової політики та їх особливості; обґрунтовано вимоги формування та реалізації організаційного механізму публічного управління у воєнній сфері на основі військово-кадрової політики.

Показано, що військово-кадрова політика є фундаментом публічного управління у воєнній сфері. Вона визначає принципи та механізми управління людськими ресурсами для забезпечення обороноздатності держави, комплектування сектору безпеки й оборони вмотивованими фахівцями та переходу військових формувань на стандарти НАТО. Підкреслено, що проблема функціональної характеристики реформування військово-кадрової політики в Україні, а також механізмів її реалізації набула особливої теоретичної та практичної значущості у зв'язку зі здійсненням глибокої реформи Збройних Сил України. Зміст функцій обумовлюється об'єктивними закономірностями і зумовлений завданнями, що стоять перед Збройними Силами України, специфікою військової служби, особливостями органів військового управління, а також повноваженнями військових посадових осіб. Відмічено, що всі функції військово-кадрової політики взаємопов'язані, взаємообумовлені, тому лише у їх діалектичній єдності можна зрозуміти весь той складний механізм, який чинить вирішальний вплив на розвиток військово-кадрового потенціалу. Зазначено, що роль функцій військово-кадрової політики у її розвитку полягає в тому, що вони трансформують теоретичні завдання публічного управління у практичні дії, адаптуючи сферу оборони до вимог часу. Функції військово-кадрової політики не є статичними: під впливом бойового досвіду, технологізації та євроатлантичної інтеграції України вони еволюціонують, що забезпечує розвиток усієї кадрової системи. З'ясовано, що формування організаційного механізму публічного управління у цій сфері має спиратися на вимоги сьогодення: оперативність; мотивація; прозорість та цифровізація.

Ключові слова: публічне управління, організаційний механізм, військово-кадрова політика, функції, воєнна сфера.

Abstract. The paper explores military personnel policy as the basis for formation and implementation of the organizational mechanism of public administration in the military sphere. In particular, the key specific features of military personnel policy are highlighted; the functions of military

*Corresponding author



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

ISSN 2786-6246 (print)
ISSN 2786-9091 (online)

personnel policy and their features are defined; the requirements for formation and implementation of the organizational mechanism of public administration in the military sphere based on military personnel policy are substantiated. It is shown that military personnel policy is the foundation of public administration in the military sphere. It defines the principles and mechanisms of human resources management to ensure the defense capability of the state, staff the security and defense sector with motivated specialists, and transition military formations to NATO standards. It is emphasized that the problem of the functional characteristics of the reform of military personnel policy in Ukraine, as well as the mechanisms for its implementation, has acquired special theoretical and practical significance in connection with the implementation of a deep reform of the Armed Forces of Ukraine. The content of functions is determined by objective laws and by the tasks facing the Armed Forces of Ukraine, the specifics of military service, the features of military management bodies, as well as the powers of military officials. It is noted that all functions of military personnel policy are interconnected and mutually dependent, therefore only in their dialectical unity it is possible to understand the entire complex mechanism that has a decisive influence on the development of military personnel potential. It is noted that the role of military personnel policy functions in its development is that they transform theoretical tasks of public administration into practical actions, adapting the defense sector to the requirements of the time. The functions of military personnel policy are not static: under the influence of combat experience, technology and Euro-Atlantic integration of Ukraine, they evolve, which ensures the development of the entire personnel system. The article explains that the formation of the organizational mechanism of public administration in this area should be based on today's requirements: efficiency; motivation; transparency and digitalization.

Keywords: public administration, organizational mechanism, military personnel policy, functions, military sphere.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження військово-кадрової політики як основи формування та реалізації організаційного механізму публічного управління у війсьній сфері зумовлена радикальними змінами в безпековому середовищі України. Станом на 2026 р. тривала відсіч повномасштабній агресії, масштабна мобілізація та євроатлантична інтеграція вимагають повної трансформації застарілої системи управління людськими ресурсами на сучасну модель Human Resources Management (далі – HRM). Військово-кадрова політика пов'язує стратегічні цілі держави з оперативними потребами воєнної сфери, забезпечуючи перетворення нормативних настанов Міністерства оборони України на щоденну, злагоджену роботу органів військового управління. Все вищезазначене підтверджує актуальність поточного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження військово-кадрової політики вітчизняними вченими розвивається на стику публічного управління, воєнної науки, соціології та психології. Наукові напрацювання українських дослідників у цьому зв'язку підлягають структуруванню за кількома ключовими напрямками, що охоплюють як загальнотеоретичні засади публічного управління людськими ресурсами, так і специфіку роботи в умовах воєнного стану. Зокрема, подібні дослідження переважно пов'язані з формуванням загальнотеоретичного фундаменту механізмів державного регулювання кадрової політики в Україні; дослідженням інтелектуальних ресурсів державного управління у сфері національної безпеки з обґрунтуванням важливості інтелектуального капіталу; розглядом кадрової політики в Збройних Силах України саме крізь призму сучасної системи управління людськими ресурсами (HRM) (С. Бєлай, В. Єманов, А. Носач та ін.).

Слід зазначити, що дослідження загальних механізмів формування державної кадрової політики та кадрового потенціалу в секторі безпеки й оборони заклали базу для розуміння кадрового менеджменту як стратегічного ресурсу держави, проте в межах сучасної військово-кадрової політики все ще залишається низка невирішених завдань, котрі охоплюють комплекс структурних, технологічних та ментальних проблем на фоні гострих викликів сьогодення.

Метою роботи є дослідження військово-кадрової політики як основи формування та реалізації організаційного механізму публічного управління у війсьній сфері.

Для досягнення поставленої мети в роботі пропонується поставити та вирішити такі завдання:

- виокремити ключові специфічні риси військово-кадрової політики;
- визначити функції військово-кадрової політики та їх особливості;
- обґрунтувати вимоги формування та реалізації організаційного механізму публічного управління у воєнній сфері на основі військово-кадрової політики.

Виклад основного матеріалу. Військово-кадрова політика є фундаментом публічного управління у воєнній сфері. Вона визначає принципи та механізми управління людськими ресурсами для забезпечення обороноздатності держави, комплектування сектору безпеки й оборони вмотивованими фахівцями та переходу військових формувань на стандарти НАТО.

Військово-кадрова політика виступає ідеологічним та концептуальним ядром, навколо якого будується вся структура управління воєнною сферою. Її ключовими специфічними рисами є наступні:

- цілепокладання — встановлює головні пріоритети, зокрема, такі, як гарантоване комплектування військ, підвищення престижу військової служби, інтеграція в євроатлантичний безпековий простір та належний соціальний захист військовослужбовців;
- правове забезпечення — формує нормативну базу, що регламентує правила відбору, просування по службі та звільнення;
- ресурсне забезпечення — є основою процесу планування підготовки, перепідготовки та професійного розвитку особового складу [1; 3].

Питання про класифікацію та систематизацію функцій військово-кадрової політики на сьогоднішній день у літературі залишається практично нерозробленим. Джерел, у яких давався б системний аналіз сучасних функцій військово-кадрової політики, поки майже немає. Ця обставина вказує на особливу актуальність розкриття та наукового обґрунтування цього аспекту досліджуваної проблеми.

Проблема функціональної характеристики реформування військово-кадрової політики в Україні, а також механізмів її реалізації набула особливої теоретичної та практичної значущості у зв'язку зі здійсненням глибокої реформи Збройних Сил України. Зміст функцій обумовлюється об'єктивними закономірностями і зумовлений завданнями, що стоять перед Збройними Силами, специфікою військової служби, особливостями органів військового управління, а також повноваженнями військових посадових осіб.

Термін «функція» нерідко використовується досить багатозначно. Наприклад, може йтися не лише про функції військово-кадрової політики як системи загалом, а й про функції її окремих підсистем. У поточному дослідженні мова йде про функції військово-кадрової політики, які різняться за рівнем, тобто є основними, вищими стосовно похідних від них. Можливі різні класифікації. При цьому важливо визначити вихідну основу їхньої мети. Найбільш поширена характеристика функцій об'єкта — за змістом [3; 5].

У зв'язку з кардинальними змінами, що відбулися у суспільстві за останнє десятиліття, затвердженням та розвитком процесів зі скорочення та оптимізації організаційно-штатної структури Збройних Сил, переходу на територіальний принцип управління силами безпеки та оборони, значно змінюються й функції військово-кадрової політики, їх зміст та способи реалізації. Сьогодні життя вимагає повсюдної відмови від застосування командно-вольових та авторитарно-натискних методів в управлінні військовими, дискреційних підходів до складання та реалізації програм кадрового забезпечення Збройних Сил, вирішення будь-яких кадрових питань.

Вочевидь, що функції військово-кадрової політики об'єктивно породжуються потребами змін у військовій сфері, у кадровому корпусі Збройних Сил, а також обумовлені повноваженнями та можливостями самих суб'єктів військово-кадрової політики. Їх не можна довільно скасувати, змінити сенс.

Всі функції військово-кадрової політики взаємопов'язані, взаємообумовлені, тому лише у їх діалектичній єдності можна зрозуміти весь той складний механізм, який чинить вирішальний вплив на розвиток військово-кадрового потенціалу.

У найширшому сенсі під функцією прийнято розуміти зовнішній прояв властивостей будь-якого об'єкта у цій системі відносин. Однак якщо функцію розглядати як спосіб активного взаємовідносини речей, при якому зміни одних об'єктів призводять до змін в інших, то будь-яка кінцева безліч функцій, навіть взятих у діалектичній єдності, навряд чи може бути вичерпною.

Звідси випливає, що прагнення розглянути всі можливі функції військово-кадрової політики є справою не тільки складною, а й малопродуктивною – реальне життя виявляється завжди багатшим за представлений набір (перелік) функціональних проявів. Значно важливіше, виділити деякі загальні та специфічні функції військово-кадрової політики, що відрізняють їх від інших соціальних явищ. Тим більше це важливо, оскільки реформування військово-кадрової сфери має безпосередньо торкнутися її функціональної сторони [1; 2].

Таким чином, на підставі наукового аналізу публікацій з проблем, що належать до військово-кадрової політики, а також практичної діяльності військового командування, з точки зору гносеологічного підходу можна виділити три функції: концептуальну (філософсько-світоглядну, телеологічну), методологічну та прогностичну.

Зокрема, концептуальна (філософсько-світоглядна, телеологічна) функція реалізується через діяльність суб'єктів військово-кадрової політики щодо організації філософських розробок, теоретичних досліджень та впровадження їх результатів у основний зміст військово-кадрової політики. Ця функція військово-кадрової політики за змістом є багатогранною, як і багатогранним є сам світогляд. Військово-кадрова політика, що формується на основі нового сприйняття суспільно-політичної реальності, орієнтує Збройні Сили на успішне виконання військового обов'язку, обов'язків щодо захисту конституційного ладу, рубежів Вітчизни від небезпек як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Вона сприяє формуванню свідомості військових кадрів, спрямованої на ефективне застосування військово-професійних знань, повну реалізацію їх потенційних можливостей у процесі військової служби.

Специфіка концептуальної функції військово-кадрової політики полягає не у безпосередній регуляції свідомості особистості військовослужбовця, а у приведенні приватних теоретичних досліджень і завдань до певної системи, оскільки в рамках Збройних Сил військово-кадрова політика постає як необхідний набір знань, які мають опанувати військові керівники різних рівнів під час роботи з кадрами [3; 4].

Методологічна функція військово-кадрової політики проявляється у:

- забезпеченні цілей та завдань військово-кадрової політики на конкретноісторичному етапі розвитку Збройних Сил;
- розробці сучасних наукових принципів військово-кадрової політики, форм та методів військово-кадрової роботи.

Ця функція проявляється у науковій діяльності суб'єктів кадрової політики щодо подальшого вивчення теорії соціального менеджменту та моделювання праці Збройних Сил, досвіду роботи з персоналом управління, організації стратегічного прогнозування. Вирішення цих завдань має на меті формування всебічно підготовлених, вірних Конституції України, військовому обов'язку, своєму народу, державі представників офіцерського корпусу Збройних Сил України.

Реформування військово-кадрової політики потребує здійснення глибокого теоретичного аналізу всіх реальностей функціонування військово-кадрової сфери, розробки концепції сучасної військово-кадрової політики як соціально-історичного системного явища, що функціонує в умовах так званих ринкових відносин. Нові способи організації праці, використання кадрового потенціалу, визнання і затвердження права власності на реалізацію інтелектуальних здібностей, що впроваджуються в російську дійсність, – це все суттєві фактори, що формують характер військово-кадрової політики. І в цьому сенсі вона сама прокладає собі дорогу у справі формування

офіцерського корпусу, здатного у найважчих умовах стати реальною силою для здійснення реформи Збройних Сил [1; 2].

Прогностична функція (від грец. *prognosis* – знання наперед, передбачення) військово-кадрової політики полягає у збиранні, аналізі та узагальненні емпіричних та теоретичних даних та фактів та розробці на цій основі конкретних концептуальних рекомендацій для суб'єктів військово-кадрової політики з питань розвитку її теорії та практики. Тільки від ступеня адекватності пізнання та відображення реальної військово-кадрової обстановки, справжнього стану кадрового корпусу Збройних Сил, закономірностей його формування може безпосередньо залежати результативність військово-кадрової політики. Вона дає не просто випереджувальний стан об'єкта, а прагне уявити офіцерський корпус України в образі найдосконалішого його стану. Тому в даному випадку слід говорити саме про прогностичну функцію у поглибленні пізнання процесів, що відбуваються у військово-кадровій сфері.

При цьому потрібно мати на увазі, що в ході реформування військово-кадрової політики завищення або заниження «шкали» міри об'єкта може призвести до відриву її концептуального змісту від реального стану соціальної бази Збройних Сил.

Часто проголошені високими посадовими особами принципи військово-кадрової політики були досить привабливі з погляду їхнього змісту, але було незрозуміло, наскільки можна їх реалізувати в межах розрахованих наявних знань і здібностей та компетентності реальних виконавців. Звідси – перекося у військово-кадровій сфері, відсутність демократичності у прийнятті кадрових рішень багатьма посадовими особами, а також брак справжньої турботи про військові кадри, незнання їхніх потреб, запитів, труднощів, отже, – неможливість їх усунення на даному етапі військового будівництва [2; 4].

Уникати помилок під час здійснення великих структурно-кадрових перетворень допомагають прогностичні розробки. Їх основою виступає прогностика – наукова дисципліна про закономірності розробки прогнозів.

У кадровій сфері прогнозування становить один найважливіших резервів для вдосконалення кадрової діяльності (цілепокладання, планування, програмування, побудова проєктивних моделей, прийняття рішень з кадрових питань на основі моделювання кадрової ситуації в майбутньому).

Використання різноманітних прийомів прогностичних заходів дозволяє успішно здійснювати такі важливі етапи реалізації військово-кадрової політики, як:

- планування потреби військових кадрів;
- прогноз припливу та відтоку молоді до закладів військової освіти;
- моделювання кадрових ситуацій, пов'язаних з підбором, підготовкою, перепідготовкою, мотивацією, звільненням військовослужбовців.

Гносеологічний підхід до виявлення та аналізу функцій військово-кадрової політики дозволяє виділити такі основні функції:

- спонукально-формуючу (генераційну);
- регулятивно-орієнтуючу;
- конструктивну;
- селективну;
- праксіологічну;
- мотивуючу.

Спонукально-формуюча (генераційна) функція військово-кадрової політики. Одним із завдань військово-кадрової політики є формування у військових кадрів суспільно значущих, стійких мотивів реалізації своїх можливостей у процесі військової служби. Реформування змісту військово-кадрової політики має безпосередньо торкнутися всього професійного блоку питань, особливо галузі військово-професійної орієнтації та відбору, значення яких в умовах переходу до професійного принципу комплектування Збройних Сил незмірно зростає [3; 5].

Разом із тим, у військово-кадровій політиці та практиці при здійсненні спонукально-формуючої функції пріоритет нерідко віддається формам вербального впливу на особистість, хоча

очевидно, що найбільший виховний ефект мають реалії повсякденного життя військових кадрів – бачення ними перспективи у військовій службі, можливості службового, професійного характеру військових керівників, соціально-побутова влаштованість, фінансова стабільність та ін.

Слід при цьому зазначити, що роль функцій військово-кадрової політики у її розвитку полягає в тому, що вони трансформують теоретичні завдання публічного управління у практичні дії, адаптуючи сферу оборони до вимог часу. Функції військово-кадрової політики не є статичними: під впливом бойового досвіду, технологізації та євроатлантичної інтеграції України вони еволюціонують, що забезпечує розвиток усієї кадрової системи.

Висновки. У цілому, з огляду на необхідність відсічі збройній агресії, формування організаційного механізму публічного управління у цій сфері має спиратися на вимоги сьогодення:

- оперативність – швидке поповнення втрат особового складу та якісне комплектування бойових підрозділів;
- мотивація – вдосконалення системи грошового забезпечення, надання пільг та забезпечення ротацій;
- прозорість та цифровізація – запобігання корупційним ризикам під час призначення на посади, перехід від паперової бюрократії до сучасних стандартів кадрової роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Єманов В.В., Белаї С.В., Тробюк В.І. Обґрунтування пропозицій з удосконалення системи підготовки та перепідготовки персоналу сектору безпеки і оборони України в умовах відсічі збройної агресії. *Вісник Національного університету цивільного захисту. Державне управління*. 2023. Вип. 1(18). С. 271–279. DOI:10.52363/2414-5866-2023-1-29.
2. Коврига О.С. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Державне управління*. 2019. Т. № 4. С. 67–72. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/12>
3. Носач А.В. Загрози національній безпеці як обов'язкова ознака злочинності, що посягає на державний суверенітет і територіальну цілісність України. *Право і суспільство*. 2019. №3. С. 50–56. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736-2019-3-1-9>
4. Пермяков О.Ю., Рябцев В.В., Вернер І.Є. Інформаційні технології в збройній боротьбі: тенденції та перспективи використання. *Наука і оборона*. 2004. № 2. С. 23–28.
5. Шмаков О.М. Методологічні основи теорії внутрішньої безпеки держави. *Честь і закон*. 2004. № 2. С. 3–8.

REFERENCES

1. Yemanov, V.V., Belay S.V. & Trobyuk, V.I. (2023). Obgruntuvannya propozyzii z udoskonalennia systemy pidhotovky ta perepidhotovky personalu sektoru bezpeky i oborony Ukrainy v umovakh vidsichi zbroinoi ahresii [Substantiation of proposals for improving the system of training and retraining of personnel of the security and defense sector of Ukraine in the context of repulsing of armed aggression]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu. Seriya: "Derzhavne upravlinnia" – Bulletin of the National University of Civil Protection. Public Administration*, 1(18), 271–279. DOI:10.52363/2414-5866-2023-1-29 [in Ukrainian].
2. Kovryga, O.S. (2019). Protse pryiniattia upravlinskykh rishen u publichnomu upravlinni [The process of making managerial decisions in public administration]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: "Derzhavne upravlinnia" – Scientific Notes of V. I. Vernadsky Ternopil National University. Public Administration*, 4, 67–72. DOI <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/12> [in Ukrainian].
3. Nosach, A.V. (2019). Zahrozy natsionalnii bezpetsi yak oboviazkova oznaka zlochynnosti, shcho posiahaie na derzhavnyi suverenitet i terytorialnu tsilisnist Ukrainy [Threats to national security as an obligatory sign of crime encroaching on the state sovereignty and territorial integrity of Ukraine]. *Pravo i suspilstvo – Law and Society*, 3, 50–56. DOI <https://doi.org/10.32842/2078-3736-2019-3-1-9> [in Ukrainian].
4. Permyakov, O. Yu., Ryabtsev, V.V. & Werner, I. E. (2004). Informatsiini tekhnologii v zbroinii borotbi: tendentsii ta perspektivy vykorystannia [Information technology in the armed struggle: trends and prospects of use]. *Nauka i oborona – Science and Defense*, 2, 23–28 [in Ukrainian].
5. Shmakov, O.M. (2004). Metodolohichni osnovy teorii vnutrishnoi bezpeky derzhavy [Methodological foundations of the theory of internal security of the state]. *Chest i zakon – Honor and Law*, 2, 3–8 [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:

Подано до редакції / Submitted to the editorial office (20.04.2026);

Прийнято до друку / Accepted for publication (30.04.2026);

Опубліковано / Published (10.06.2026)