



УДК 351.746.1 (075.8)

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-3](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-3)

**Біліченко Вадим Миколайович,**

*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: [bilichenko\\_vadim\\_2022@ukr.net](mailto:bilichenko_vadim_2022@ukr.net), <https://orcid.org/0000-0001-8153-5397>*

**Bilichenko Vadym Mykolayovych,**

*Postgraduate Student at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, Frometivska str., 2, e-mail: [bilichenko\\_vadim\\_2022@ukr.net](mailto:bilichenko_vadim_2022@ukr.net), <https://orcid.org/0000-0001-8153-5397>*

---

## ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ

**Анотація.** *Метою роботи є проведення системного аналізу проблем формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління. У статті обґрунтовано, що 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. Методологія: системний аналіз, узагальнення, синтез, аналіз, моделювання. **Наукова новизна.** Автором узагальнено сім кластерів формування та розвитку 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. 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. По-четверте, 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 морального виховання військових кадрів як важливий чинник забезпечення національної безпеки країни. 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. **Висновки.** У статті здійснена систематизація сучасних проблем формування та розвитку, доведено, що зазначені проблеми повинні бути узагальнені у Стратегії реформування кадрової політики Збройних Сил України.

**Ключові слова:** кадри, кадровий потенціал, кадровий потенціал Збройних Сил, навчання кадрів, розвиток кадрів, мотивація кадрів, інформаційна безпека кадрів.

## PROBLEMS OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF PERSONNEL POTENTIAL OF THE ARMED FORCES OF UKRAINE IN THE SYSTEM OF PUBLIC GOVERNANCE: THEORETICAL FUNDAMENTALS

**Abstract.** The *purpose of the work* is to conduct a systematic analysis of the problems of forming the human resources of the Armed Forces of Ukraine in the system of public administration. The article substantiates that the unstable socio-economic situation on the world stage, new globalization challenges and threats prove the need for large-scale reform of the Armed Forces. Reorganization of the military-administrative structure, reduction of personnel, modification of the reserve training system, humanization of conditions of conscription, transfer to outsourcing (service by civilian organizations) of the Armed Forces support system actually accumulate resources and create a basis for staffing the Armed Forces. Methodology: systems analysis, generalization, synthesis, analysis, modeling. **Scientific novelty.** The author summarizes seven clusters of formation and development of 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. 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. Fourth, 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. Sixth, 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, 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. **Conclusions.** The article systematizes the current problems of formation and development, proves that these problems should be summarized in the Strategy for reforming the personnel policy of the Armed Forces of Ukraine.

**Key words:** personnel, personnel potential, personnel potential of the Armed Forces, personnel training, personnel development, personnel motivation, personnel information security.

---

### 1. Вступ

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.

Проблеми формування та розвитку кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління, проблеми навчання, мотивації кадрів Збройних Сил та ін. аналізують багато вчених у галузі правознавства, економіки, соціології, політології, державного управління, зокрема: О. Банчук-Петросова, О. Басараб, О. Білецький, В. Ветров, Н. Даки, О. Дороніна, М. Думенко, О. Заболотний, А. Зельницький, О. Зіборєва, С. Капелюшний, О. Коваль,

О. Петросова, Д. Плеханов, В. Сокурєнко, Г. Тіхонов, Г. Шпанчук та ін. Зазначені науковці аналізують проблеми навчання, підвищення кваліфікації, розвиток та адаптацію кадрів системи Збройних Сил, розглядають проблеми впровадження закордонного досвіду формування та розвитку кадрового потенціалу Збройних Сил, визначають стандарти запровадження інноваційних механізмів у систему підготовки кадрового потенціалу Збройних Сил та ін.

Разом із тим відсутні системні дослідження проблем формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління.

Мета статті – проведення системного аналізу проблем формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління.

## **2. Нормативно-правові засади регулювання кадрового потенціалу Збройних Сил України**

Проаналізуємо сучасні проблеми, які виникають під час формування та розвитку 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 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 (Про Стратегічний оборонний бюлетень України, 2016).

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 (Сокурєнко, 2017, с. 173).

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 (Дакі, 2019, с. 49).

## **3. Проблеми реалізації кадрової політики у Збройних Силах України**

Питання реформування сектору 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 (Банчук-Петросова, 2013, с. 129).

Сучасна кадрова політика сектору 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 сектору безпеки і оборони України своїх професійних обов'язків (Банчук-Петросова, 2013, с. 132).

Слід констатувати, що упродовж останнього десятиріччя керівництвом держави було зроблено ряд суттєвих прорахунків у військовій кадровій політиці. 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 якістьми, а за результатами політичних уподобань. Внаслідок цього відбувся значний відтік у цивільні структури високопрофесійних військових кадрів, що значно вплинуло на боєздатність українського війська (Банчук-Петросова, 2014, с. 114).

Д. Плеханов звертає увагу на проблему ефективного кадрового менеджменту в Збройних Силах України, яка полягає у тому, що управління кадровими процесами здійснюється не завжди послідовно через брак відповідного нау-

ково-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 (Плеханов, 2019, с. 130).

О. Басараб та Т. Блистів зауважують, 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 (Басараб, 2020, с. 25).

#### **4. Навчання кадрів Збройних Сил.**

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

О. Коваль звертає увагу, що сьогоднішня складна ситуація вимагає нових поглядів на зміст підготовки як складників сектору безпеки та оборони України, так і мобілізаційних ресурсів держави, які в сучасних умовах стають одними з визначальних чинників незалежності та цілісності країни, зокрема бойової готовності та бойової спроможності Збройних сил, інших утворень відповідно до законів України військових формувань, а також правоохоронних органів спеціального призначення (Коваль, 2017, с. 153).

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 (Зіборєва, 2021, с. 162).

С. Капелюшний звертає увагу на те, що 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. 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 (Капелюшний, 2019, с. 232).

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 (Приходько, 2017, с. 285).

Впровадження змін та розвиток системи освіти повинна відбуватися насамперед через нормативно-правове регулювання змін, управління змінами системи, змінами у підготовці кадрів, фінансово-економічного забезпечення, мотивації громадян до проходження військової служби тощо (Сальнікова, 2021, с. 68).

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.

#### **5. Кадрові технології щодо формування персоналу Збройних Сил.**

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 (Ягупов, 2013).

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

Такі визначення, як управління кадрами, управління персоналом та управління людськими ресурсами у військовій термінології, на перший погляд, мають схожість за значенням, але за змістом мають суттєві відмінності. Наприклад, у системі управління кадрами притаманний тактичний підхід, а системі управління людськими ресурсами першому плані виходить стратегічний підхід (Расулов, 2020).

На сьогодні система кадрового менеджменту Збройних Сил України не забезпечує достатній рівень управління індивідуальною кар'єрою військовослужбовців, планування та розвитку 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 (Рибидайло, 2020).

На якість комплектування збройних сил особовим складом впливає (Коваль, 2017): невідзначеність 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 (Коваль, 2017).

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. 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 (Сивак, 2008).

Проблема кадрового потенціалу українського війська була вкрай актуальною протягом 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 (Агаєв, 2010, 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 Укра-

їни, зокрема, відсутня Стратегія реформування кадрової політики Збройних Сил України в частині формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління. Так, потребує змін 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, які 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 морального 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 Зброй-

них 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 впливає найважливіша роль якостей патріотизму, розуміння особистої відповідальності та зразковості виконання професійних обов'язків.

**Висновки.** У статті здійснена систематизація сучасних проблем формування та розвитку кадрового потенціалу Збройних Сил. Зазначені проблеми повинні бути основою розробки та прийняття Стратегії реформування кадрової політики Збройних Сил України. Серед зазначених проблем виокремлено такі: відсутність системності у нормативно-правових документах в частині формування кадрового потенціалу Збройних Сил; потребує вирішення проблем удосконалення кадрових технологій щодо формування ефективного кадрового потенціалу, запровадження інноваційних методів діяльності кадрових служб; формування інформаційної безпеки тощо.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про Стратегічний оборонний бюлетень України : Указ Президента України від 06 червня 2016 року № 240 «Про рішення РНБО України від 20 травня 2016 року». URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/n0006525-16>.
2. Сокурєнко В.В. Особливості організації оборони в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 3. С. 172–177.
3. Дакі Н.І., Андрієнко О.І. Особливості кадрового менеджменту військових формувань. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 47-2. С. 48–52.
4. Банчук-Петросова О.В. Особливості сучасної кадрової політики сектора безпеки і оборони України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 15. С. 129–132.
5. Банчук-Петросова О.В. Про першочергові завдання з удосконалення кадрової політики

Збройних Сил України. *Економіка та держава*. 2014 № 8. С. 114–116.

6. 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.
7. 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.
8. Коваль О. Удосконалення державної кадрової політики в Збройних Силах України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. № 4(35). С. 153–173.
9. 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.
10. 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.
11. 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.
12. Сальнікова О.Ф., Артамощенко В.С. Теоретичні аспекти державного управління системою військової освіти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 67–71.
13. 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-dolzhnostnyh-lits-kadrovyyh-organov-vooruzhennyh-sil-ukrainy>.
14. Расулов М.М. Проблемы управления человеческими ресурсами в вооруженных силах. *Гуманитарный научный журнал*. 2020. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-v-vooruzhennyh-silah>.
15. Рибидайло А.А., Прокопенко О.С., Терещенко С.А. Концептуальна модель управління кар'єрою військовослужбовців Збройних Сил України. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняховського*. 2020. № 2(69). С. 102–109.
16. Сивак О. Гуманітарні та соціальні аспекти кадрової політики в умовах реформування Збройних Сил України. *Українська національна ідея: реальність та перспективи розвитку*. 2008. Випуск 20. С. 121–123.
17. 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.

## REFERENCES

1. Pro Stratehichnyi oboronnyi biuletен Ukrainy : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 06 chervnia 2016 roku № 240 “Pro rishennia RNBO Ukrainy vid 20 travnia 2016 roku [On the Strategic Defense Bulletin of Ukraine: Decree of the President of Ukraine of June 6, 2016 № 240 “On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of May 20, 2016”]. (n.d.). [zakon.rada.gov.ua](http://zakon2.rada.gov.ua). Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/n0006525-16> [in Ukrainian]
2. Sokurenko, V.V. (2017), Osoblyvosti orhanizatsii oborony v Ukraini [Features of the organization of defense in Ukraine]. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo – Entrepreneurship, economy and law*, (3), 172-177. [in Ukrainian]
3. 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]
4. 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]
5. Banchuk-Petrosova, O. V. (2014), Pro pershocherhovi zavdannia z udoskonalennia kadrovoi polityky Zbroinykh Syl Ukrainy [On the priority tasks for improving the personnel policy of the Armed Forces of Ukraine], *Ekonomika ta derzhava Economy and state*, (8), 114-116. [in Ukrainian]
6. Plekhanov, D. O. (2019), Udoskonalennia kadrovoho menedzhmentu v zbroinykh sylakh ukrainy v konteksti reform oboronnoi sfery [Improvement of personnel management in the armed forces of Ukraine in the context of defense reforms], *Public Administration and Regional Development – Public Administration and Regional Development*, (3), 128-141 [in Ukrainian].
7. Basarab, O.T. & Blystiv, T.I. (2020), Orhanizatsiino-pravovi mekhanizmy zabezpechennia pravoporiadku u zbroinykh sylakh ukrainy ta inshykh viiskovykh formuvanniakh [Organizational and legal mechanisms to ensure law and order in the armed forces of Ukraine and other military formations], *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal scientific electronic journal*, (8), 24-27. [in Ukrainian]
8. Koval, O. (2017), Udoskonalennia derzhavnoi kadrovoi polityky v Zbroinykh Sylakh Ukrainy [Improving the state personnel policy in the Armed Forces of Ukraine], *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia – Public administration and local self-government*, (4) (35), 153-173. [in Ukrainian]
9. Ziborieva, O.B. (2021), Osvita uprodovzh viiskovoi kariery yak pryntsyp pidhotovky kadriv dlia zbroinykh syl ukrainy: pravovi aspekty [Education during the military career as a principle of training for

- the Armed Forces of Ukraine: legal aspects], *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal scientific electronic journal*, (7), 162-164. [in Ukrainian]
10. Kapeliushnyi, S. A. (2019), Sutnist ta znachennia profesiinoho rozvytku molodshoho kerivnogo skladu u formuvanni systemy kadrovoho zabezpechennia Natsionalnoi hvardii Ukrainy [The essence and importance of professional development of junior management in the formation of the staffing system of the National Guard of Ukraine], *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia – Public administration and customs administration*, (3) (22), 231-238. [in Ukrainian].
  11. Prykhodko, Yu. (2017), Pidhotovka viiskovykh fakhivtsiv u providnykh krainakh svitu: osnovopolozhni zasady ta tendentsii [Training of military specialists in the leading countries of the world: fundamental principles and trends], *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii – Pedagogical sciences: theory, history, innovative technologies*, 2017. №(3) (67), 285-299. [in Ukrainian].
  12. Salnikova, O. F. & Artamoshchenko, V. S. (2021), Teoretychni aspekty derzhavnoho upravlinnia systemoiu viiskovoi osvity [Theoretical aspects of public administration of military education], *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (12), 67-71. [in Ukrainian].
  13. Iahupov, V. V. & Trakaliuk, O. L. (2013), Model rozvytia spetsyalnoi kompetentnosti dolzhnostnykh lyts kadrovyykh orhanov Vooruzhennykh syl Ukrainy [Model of development of special competence of personnel officers of the Armed Forces of Ukraine], *Vestnyk Udmurtskoho unyversyteta. Seryia «Fylosofyia. Psykholohyia. Pedahohyika» Bulletin of Udmurt University. Series «Philosophy. Psychology. Pedagogy»*, (4), Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/model-razvitiya-spetsialnoy-kompetentnosti-dolzhnostnykh-lits-kadrovyyh-organov-vooruzhennykh-sil-ukrainy>. [in Russian].
  14. Rasulov, M. M. (2020), Problemy upravlenija chelovecheskimi resursami v vooruzhennykh silah [Problems of human resource management in the armed forces], *Gumanitarnyj nauchnyj zhurnal – Humanities scientific journal*, (1), Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-v-vooruzhennykh-silah>. [in Russian].
  15. Rybydailo, A.A. & Prokopenko, O.S. & Tereshchenko, S.A. (2020), Kontseptualna model upravlinnia karieroiu viiskovosluzhbovtiv Zbroinykh Syl Ukrainy [Conceptual model of career management of servicemen of the Armed Forces of Ukraine], *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzen Natsionalnogo 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*, (2) (69), 102-109. [in Ukrainian].
  16. Syvak, O. (2008), Humanitarni ta sotsialni aspekty kadrovoi polityky v umovakh reformuvannia Zbroinykh Syl Ukrainy [Humanitarian and social aspects of personnel policy in terms of reforming the Armed Forces of Ukraine], *Ukrainska natsionalna ideia: realii ta perspektyvy rozvytku – Ukrainian national idea: realities and prospects of development*, Vypusk 20, 121-123. [in Ukrainian].
  17. Ahaiev N. A. & Zakharov O. B. (2010), Analiz problem formuvannia kadrovoi polityky v Zbroinykh Sylakh Ukrainy [Analysis of problems of personnel policy in the Armed Forces of Ukraine], *Visnyk Natsionalnoi akademii oborony Ukrainy* [Bulletin of the National Defense Academy of Ukraine], (6) (19), 178-181. [in Ukrainian].