

УДК 351.355 (103)

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-4\(70\)-5](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-4(70)-5)

### **Анастасія МІДІНА**

старший лейтенант, аспірантка 3-го року навчання, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, ННІ «Інститут державного управління», майдан Свободи, 4, Харків, Україна, 61022  
ORCID: 0000-0003-0749-0455

### **Anastasiia MIDINA**

Senior Lieutenant, 3rd year Postgraduate student of V.N. Karazin Kharkiv National University, NNI «Institute of State Administration», 4, Freedom Square, 61022, Kharkiv, Ukraine, 61022  
ORCID: 0000-0003-0749-0455

## **МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ ЯК КОМПОНЕНТ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ НА РІЗНИХ РІВНЯХ УПРАВЛІННЯ**

## **THE MODEL OF DEVELOPMENT OF PERSONNEL POTENTIAL OF THE NATIONAL GUARD OF UKRAINE AS A COMPONENT OF STATE REGULATION AT DIFFERENT LEVELS OF ADMINISTRATION**

*Стаття присвячена комплексному дослідженню питання щодо розвитку кадрового потенціалу Національної гвардії України як компонента державного регулювання на різних рівнях управління. Під час якого з'ясовано, що кадровий потенціал Національної гвардії України є складною багатогранною, врегульованою нормами військового та адміністративного права категорією, що ґрунтується і змінюється у залежності від адміністративно-правових режимів, та включає у себе інтегральну сукупність кількісних і якісних показників (можливостей) особового складу Національної гвардії України щодо виявлення, відвернення, знищення та зменшення негативного впливу з боку агресора (виконання службово-бойових завдань за призначенням в умовах мирного та воєнного часу).*

*За результатами дослідження сформульовано авторське бачення моделі розвитку кадрового потенціалу Національної гвардії України як компонента державного регулювання на різних рівнях управління, а також визначено фактори, що впливають на її формування. Крім цього, удосконалено науковий підхід до розвитку кадрового потенціалу Національної гвардії України шляхом виділення трьох рівнів реалізації управління: мікрорівень/тактичний, середній рівень/оперативний і макрорівень/стратегічний.*

*Мікрорівень/тактичний включає у себе: історичні передумови, «родинні установки», базові знання кадрового потенціалу (отримані під час навчання у школі, вищих навчальних закладах, вищих військових навчальних закладах); умови безпеки при виконанні службово-бойових завдань (норми діючого законодавства); соціально-культурний розвиток (ступінь розвитку кадрового потенціалу в усіх сферах людської діяльності під впливом зміни панівної системи цінностей).*

*Середній рівень – професійне середовище/самореалізація (реалізація кадрового потенціалу через кар'єрні досягнення); кваліфікація кадрового потенціалу ((особового складу/керівництва) формується шляхом особистого ставлення колективу/начальника до правових норм діючого законодавства та реалізується шляхом їх дотримання).*

*Макрорівень – менталітет суспільства (спосіб мислення, загальна духовна налаштованість суспільства); державна політика України (реакція держави на конкретні проблеми суспільства (або груп у цьому суспільстві), є принциповим керівництвом до дій для органів державної влади відповідно до законів і соціальних звичаїв).*

*У свою чергу, рівні взаємодії між кадровим потенціалом, суспільством та державою в рамках Моделі мають формальний і неформальний характер. На своєму рівні кадровий потенціал (особовий склад/керівництво) є спеціалістом вищої кваліфікації, займає активну чи пасивну позицію до подальшого свого розвитку. В той же час, на рівень кваліфікації кадрового потенціалу НГУ впливають такі фактори впливу, як: організація робочого місця, ресурси робочого часу, професіоналізм (компетенція), освіта, темпи плинності кадрового потенціалу, вислуга років, середній вік, стан здоров'я тощо.*

*Такий підхід до моделювання розвитку кадрового потенціалу є корисним, особливо для оцінки ризиків і аналізу вразливості системи підбору персоналу (особового складу/керівництва).*

*З метою підвищення ефективності функціонування моделі розвитку кадрового потенціалу Національної гвардії України як компонента державного регулювання на різних рівнях управління доцільно на макрорівні/стратегічному – керівництву держави посилити роботу щодо реалізації соціальних гарантій кадрового потенціалу (особового складу/керівництва), особливо під час дії правового режиму*

воєнного стану; в рамках середнього рівня/оперативного – керівництву НГУ посилити роботу в напрямку професійної самореалізації підлеглого особового складу, виходячи зі специфіки завдань за призначенням; в рамках мікрорівня/тактичного – під час «родинних установок», індивідуального навчання посилити пропаганду «людини у формі».

*Акцентовано увагу на проблемних питаннях, які постають на сучасному етапі розвитку держави.*

**Ключові слова:** кадровий потенціал, персонал, особовий склад, керівництво, військовослужбовці, рівні державного управління, фактори впливу, рівні взаємодії.

*The article is devoted to a comprehensive study of the development of the personnel potential of the National Guard of Ukraine as a component of state regulation at different levels of management. During which it was found that the personnel potential of the National Guard of Ukraine is a complex multifaceted, regulated by the norms of military and administrative law, a category that is based and changes depending on the administrative and legal regimes, and includes an integral set of quantitative and qualitative indicators (opportunities) of the personnel of the National Guard of Ukraine regarding the detection, repelling, destruction and reduction of negative influence from the aggressor (performance of service and combat tasks as assigned in peacetime and wartime conditions).*

*Based on the results of the study, the author's vision of the model of the development of the personnel potential of the National Guard of Ukraine as a component of state regulation at different levels of management was formulated, and the factors influencing its formation were also determined. In addition, the scientific approach to the development of the personnel potential of the National Guard of Ukraine has been improved by distinguishing three levels of management implementation: micro-level/tactical, medium-level/operational and macro-level/strategic.*

*The micro/tactical level includes: historical background, «family attitudes», basic knowledge of personnel potential (obtained during school, higher educational institutions, higher military educational institutions); safety conditions for the performance of service and combat tasks (norms of the current legislation); socio-cultural development (the degree of development of personnel potential in all spheres of human activity under the influence of a change in the dominant value system).*

*Medium level – professional environment/self-realization (realization of personnel potential through career achievements); the qualification of personnel potential ((personnel/commanders) is formed through the personal attitude of the team/leader to the legal norms of the current legislation and is implemented through their compliance).*

*The macro level is the mentality of society (way of thinking, general spiritual attitude of society); the state policy of Ukraine (the state's reaction to specific problems of society (or groups in this society), is a principled guide to actions for state authorities in accordance with laws and social customs).*

*In turn, the levels of interaction between personnel potential, society and the state within the framework of the Model have a formal and informal nature. At its level, the personnel potential (personnel/commanders) is a highly qualified specialist, takes an active or passive position until further development. Such factors as: organization of the workplace, working time resources, professionalism (competence), education, turnover rates of the personnel potential, length of service, average age, health status, influence the level of qualification of the personnel potential of NGU, etc.*

*This approach to modeling the development of personnel potential is useful, especially for risk assessment and vulnerability analysis of the recruitment system (personnel/commanders).*

*In order to increase the efficiency of the model of the development of personnel potential of the National Guard of Ukraine as a component of state regulation at various levels of management, it is advisable at the macro level/strategic state leadership to strengthen work on the implementation of social guarantees of personnel potential (personnel/commanders), especially during the operation of the legal regime of military condition; within the framework of the middle level/operational – the leadership of NSU to strengthen work in the direction of professional self-realization of subordinate staff, based on the specifics of assigned tasks; within the framework of the micro/tactical level – during «family settings», individual training to strengthen the propaganda of the «man in uniform».*

*Attention is focused on problematic issues that arise at the current stage of the state's development.*

**Key words:** personnel potential, commanders, team, military personnel, levels of public administration, influencing factors, levels of interaction.

**Постановка проблеми.** Повномасштабне вторгнення 24 лютого 2022 року з боку країни агресора на територію України внесло корективи до усіх сфер суспільного життя. Військова сфера є тому не виключення. Адже з провадженням на території України правового режиму воєнного стану, всі силові структури сектору безпеки та оборони акумулювали власні ресурси (потенціал) для боротьби з ворогом. Як наслідок, державний апарат країни та керівники різних рівнів управління, в рамках своєї ком-

петенції, стикнулися з проблемою не тільки відновлення кадрового потенціалу, але й його розвитком. А це в свою чергу, створює підґрунтя для широкої наукової дискусії та визначає актуальність досліджуваної проблематики.

**Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій** показав, що схожою тематикою займалися фахівці у галузі теорії держави і права, державного управління, конституційного права та інших галузей юриспруденції, такі як В. Б. Авер'янов, Г. В. Атаманчук,

Ю. В. Аллеров, О. М. Бандурка, Ю. П. Бабков, Д. Н. Браха, Ю. П. Битяк, Т. С. Кагановська, О. С. Конопляник, О. Г. Комісаров, А. Т. Комсюк, С. О. Кузніченко, В. К. Колпаков, О. В. Кривенко, Н. П. Матюхіна, О. В. Агапова, О. Ф. Скакун, Е.-Ю. Соболев, В.Я. Тацій та інші. Водночас, незважаючи на велику кількість наукових досліджень існує чимало не вирішених проблем. Зокрема, недостатньо вивчено зарубіжний досвід, досвід та специфіку розвитку кадрового потенціалу в умовах мирного та воєнного часу. Адже існуючі на сьогодні дослідження зосереджені лише на окремих аспектах діяльності Національної гвардії України. Адміністративно-правові засади розвитку кадрового потенціалу Національної гвардії України як компонент державного регулювання на різних рівнях управління під час виконання службово-бойових завдань за призначенням в умовах мирного та воєнного часу не були предметом окремого та комплексного наукового дослідження. Саме тому теоретична розробка обраної теми, її наукова новизна, значущість та актуальність у нових реаліях сьогодення набувають особливої уваги та значущості.

**Метою дослідження** є побудова, на основі узагальнення теоретичних положень юридичної науки, положень чинного законодавства України та практики його застосування, моделі розвитку кадрового потенціалу Національної гвардії України як компонента державного регулювання на різних рівнях управління з урахуванням вітчизняного та міжнародного досвіду.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Визначення сутності кадрового потенціалу у цілому та Національної гвардії України зокрема, завжди були в полі постійної уваги. Адже людський чинник є основою в усіх сферах нашого буття. Як показав аналіз останніх публікацій, більшість наукових праць щодо кадрового потенціалу проводиться в економічній сфері. Особливо нашу увагу привернула робота Ю. М. Микитюка [1], яка акумулювала в собі різні визначення сутності кадрового потенціалу, висловлені різними науковцями [1]. Так, найбільш вдалими, на нашу думку, є визначення:

– Л. Гармідер: «кадровий потенціал – це те, що робить людський фактор рушійною силою, тобто його внутрішня основа, латентна можливість, що володіє динамічністю» [1, с.10];

– Л. Шаульської: «кадровий потенціал – сукупність штатних працівників, кількісні та якісні характеристики яких за відповідної мотивації та з урахуванням особливостей галузі забезпечують можливості та здатність

в умовах ринкового середовища здійснювати діяльність з максимальною результативністю» [1, с.11];

– Т. Білоус: «можливості працівників, якості їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудові, особистісні, психологічні та фізіологічні якості, а також найбільш важливі здібності» [1, с.11].

Аналізуючи дані твердження та враховуючи власні наукові здобутки [2; 3; 4; 5], практичний досвід проходження військової служби на посаді заступника командира роти по роботі з особовим складом в лавах Національної гвардії України, а також міжнародний досвід, викладений в науковій літературі [6; 7] можна з упевненістю стверджувати, що кадровий потенціал Національної гвардії України є складною багатогранною, врегульованою нормами військового та адміністративного права, категорією, що ґрунтується і змінюється у залежності від адміністративно-правових режимів, та включає у себе інтегральну сукупність кількісних і якісних показників (можливостей) особового складу Національної гвардії України щодо виявлення, відвернення, знищення та зменшення негативного впливу з боку агресора (виконання службово-бойових завдань за призначенням в умовах мирного та воєнного часу).

В доповнення сформованого нами висновку в частині, що стосуються питання рівнів управління, приходять напрацювання В. І. Кириленка. Відповідно до яких, тверде знання командирами і начальниками законодавства, їх висока правова культура є необхідною умовою чіткої організації службової діяльності, успішного виконання посадових і спеціальних обов'язків [8; с.11].

В той ж час, розмірковуючи над роботами В. І. Кириленка відразу пригадуються напрацювання Б. П. Андресюка, де розкриті поняття «правова культура» та «правова підготовка». Правова культура визначена, як сукупність соціально-корисних якостей, що знаходять свій прояв в організаторській, адміністративній і виховній діяльності, заснованої на знанні і глибокій повазі національного законодавства, його правильному розумінні, виконанні і застосуванні, відповідно до визначеного в цих законах вимог [9; с.11]. А правова підготовка – як особливий вид професійної підготовки, що проводиться з метою підвищення рівня правових знань військовослужбовців, формування у них належної правової культури, стійких правових переконань, навичок та звичок правомірної поведінки, забезпечення виконання особовим складом Наці-

ональної гвардії України функціональних обов'язків, неухильного додержання правових норм та запобігання випадків порушення чинного законодавства і спрямована на подальше підтримання в НГУ у цілому та військових частинах зокрема організованості, військової дисципліни та правопорядку [9; 10].

Ці поняття, на наш погляд, досить вдало підкреслюють фактори впливу на кадровий потенціал та його розвиток.

Таким чином, акумулюючи отримані знання в ході дослідження, а також той факт, що фактори впливу мають три рівні реалізації управління (мікрорівень/тактичний, середній рівень/оперативний, макрорівень/стратегічний), відповідні рівні кваліфікації кадрового потенціалу НГУ (що займають активну чи пасивну позицію), фактори впливу на ці рівні (організація робочого місця, ресурси робочого часу, професіоналізм (компетенція), освіта, темпи плинності кадрового потенціалу, вислуга років, середній вік, стан здоров'я тощо) ми можемо побудувати модель розвитку кадрового потенціалу Національної гвардії України як компонент державного регулювання на різних рівнях управління, що представлена на рис. 1.

Дана модель у повній мірі відображає фактори впливу на процес розвитку кадрового потенціалу Національної гвардії України як компонент державного регулювання на різних рівнях управління. Як видно з рис. 1, фактори впливу мають три рівні реалізації управління: мікрорівень/тактичний, середній рівень/оперативний, макрорівень/стратегічний.

Мікрорівень/тактичний включає у себе: історичні передумови, «родинні установки», базові знання кадрового потенціалу (отримані під час навчання у школі, вищих навчальних закладах, вищих військових навчальних закладах); умови безпеки при виконанні службово-бойових завдань (норми діючого законодавства); соціально-культурний розвиток (ступінь розвитку кадрового потенціалу в усіх сферах людської діяльності під впливом зміни панівної системи цінностей).

Середній рівень/оперативний – професійне середовище/самореалізація (реалізація кадрового потенціалу через кар'єрні досягнення); кваліфікація кадрового потенціалу ((особового складу/керівництва) формується шляхом особистого ставлення колективу/начальника до правових норм діючого законодавства та реалізується шляхом їх дотримання).

Макрорівень/стратегічний – менталітет суспільства (спосіб мислення, загальна духовна налаштованість суспільства); дер-

жавна політика України (реакція держави на конкретні проблеми суспільства (або груп у цьому суспільстві), є принциповим керівництвом до дій для органів державної влади відповідно до законів і соціальних звичаїв).

У свою чергу, рівні взаємодії між кадровим потенціалом, суспільством та державою в рамках Моделі мають формальний і неформальний характер (неформальний рівень взаємодії дозволяє скоротити час отримання необхідної інформації з подальшим дублюванням на формальному рівні) [3, с. 19].

Кадровий потенціал (особовий склад/керівництво) на своєму рівні є спеціалістом вищої кваліфікації, займає активну чи пасивну позицію до подальшого свого розвитку.

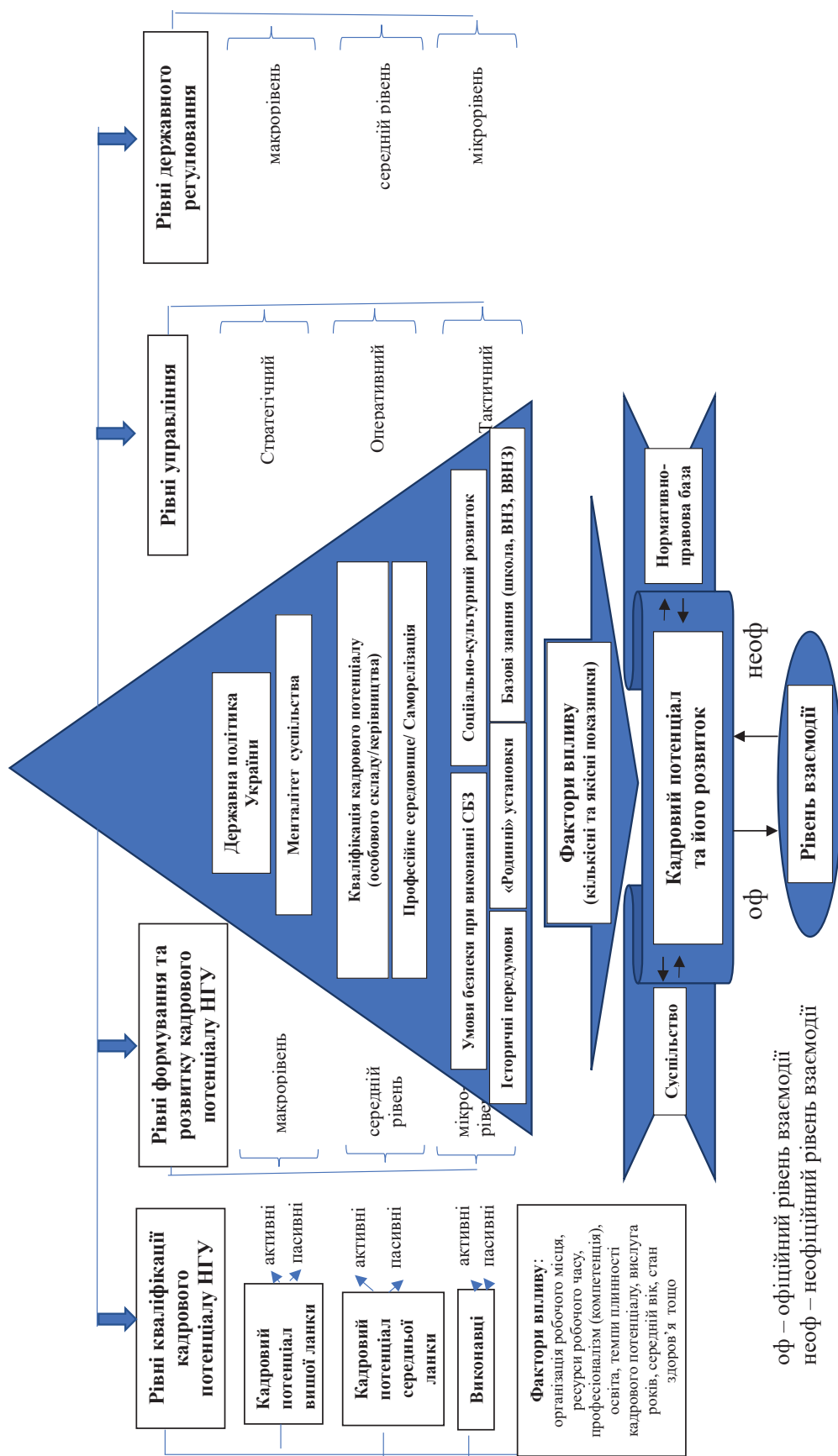
На рівень кваліфікації кадрового потенціалу НГУ впливають такі фактори впливу, як: організація робочого місця, ресурси робочого часу, професіоналізм (компетенція, кваліфікація), освіта, темпи плинності кадрового потенціалу, вислуга років, середній вік, стан здоров'я тощо.

Такий підхід до моделювання розвитку кадрового потенціалу є корисним, особливо для оцінки ризиків і аналізу вразливості системи підбору персоналу (особового складу/керівництва).

**Висновки.** Підбиваючи підсумок вищезазначеному, можна з упевненістю стверджувати, що модель розвитку кадрового потенціалу Національної гвардії України як компонент державного регулювання на різних рівнях управління має стійкий характер при умові незмінності політики держави.

З метою підвищення ефективності функціонування даної Моделі доцільно на макрорівні/стратегічному – керівництву держави посилити роботу щодо реалізації соціальних гарантій кадрового потенціалу (особового складу/керівництва), особливо під час дії правового режиму воєнного стану; в рамках середнього рівня/оперативного – керівництву НГУ посилити роботу в напрямку професійної самореалізації підлеглого особового складу, виходячи зі специфіки завдань за призначенням; в рамках мікрорівня/тактичного – під час «родинних установок», індивідуального навчання посилити пропаганду «людини у формі».

Визначення шляхів впровадження принципів прозорості, принциповості, «добросовісності», в рамках моделі розвитку кадрового потенціалу Національної гвардії України як компонента державного регулювання на різних рівнях управління стануть фундаментом ключових напрямів для подальших наукових досліджень.



**Рис. 1. Модель розвитку кадрового потенціалу Національної гвардії України як компонент державного регулювання на різних рівнях управління**

### Література:

1. Микитюк Ю. М. *Розвиток кадрового потенціалу підприємства* [кваліф. магістер. робота, Донецький національний університет імені В. Стуса]. URL: <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/13214>.
2. Мідіна А. С., Орел О. В. Механізми державного управління в діяльності Національної гвардії України: організаційно-правовий підхід. *Journal "ScienceRise: Juridical Science"*. 2021. 3 (17), 22–25.
3. Мідіна А. С., Орел О. В. Правоідеологічна модель формування соціально-правової свідомості військовослужбовців як компонент соціально-правового забезпечення діяльності особового складу Національної гвардії України. *Journal "ScienceRise: Juridical Science"*. 2022. 3 (21), 16–21.
4. Орел О. В., Мідіна А. С. Генезис Національної гвардії України як суб'єкта протидії загрозам національній безпеці України. *Journal "ScienceRise: Juridical Science"*. 2018. 2 (4), 4–7.
5. Орел О. В., Мідіна А. С. Адміністративно-правові засади оцінки рівня ризиків безпеки інформації в процесах службово-бойової діяльності Національної гвардії України. *Journal "ScienceRise: Juridical Science"*. 2018. 1 (3), 45–49.
6. Political ideology and military service. (2015, december). URL: <https://scholarworks.iupui.edu/bitstream/handle/1805/10875/Drew%20Sparks%20Political%20Ideology%20and%20Military%20Service.pdf?sequence=1>.
7. The Military and Political Intervention: Ideological Trends and Contemporary Contexts. (2010, october). URL: <https://journals.openedition.org/rccsar/227/>.
8. Кириленко В. І. *Правова робота в Збройних Силах України* [навчальний посібник]. РВЦ «Військовий інститут», 2010. URL: [https://mil.univ.kiev.ua/files/57\\_1093220695.pdf](https://mil.univ.kiev.ua/files/57_1093220695.pdf).
9. Андресюк Б. П. *Виховна робота у Збройних Силах України* [підручник]. Місто. 2011. С. 334.
10. *Правова пропаганда*. Офіційний сайт довідкової інформації LIGA 360. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/TS001514>.

### References:

1. Mykytyuk, Yu. M. (2023). Development of the personnel potential of the enterprise [qualification master. work. Donetsk National University named after V. Stusa]. Retrieved from <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/13214> [in Ukrainian].
2. Midina, A.S. (2021), Orel, O.V. Mechanisms of state management in the activity of the National Guard of Ukraine: an organizational and legal approach. *Journal «ScienceRise: Juridical Science»*, iss. 3 (17), pp. 22-25 [in Ukrainian].
3. Midina, A. S. (2022), Orel, O. V. Legal-ideological model of formation of social and legal consciousness of servicemen as a component of social and legal support of the personnel of the National Guard of Ukraine. *Journal "ScienceRise: Juridical Science"*, iss. 3 (21), pp. 16–21 [in Ukrainian].
4. Orel, O.V. (2018), Midina, A.S. The genesis of the National Guard of Ukraine as a subject of countering threats to the national security of Ukraine. *Journal «ScienceRise: Juridical Science»*, iss.. 2 (4), pp. 4–7 [in Ukrainian].
5. Orel, O.V. (2018), Midina, A.S. Administrative and legal principles of assessing the level of information security risks in the processes of service and combat activity of the National Guard of Ukraine. *Journal «ScienceRise: Juridical Science»*, iss. 1 (3), pp. 45-49 [in Ukrainian].
6. Political ideology and military service. (2015, december). Retrieved from <https://scholarworks.iupui.edu/bitstream/handle/1805/10875/Drew%20Sparks%20Political%20Ideology%20and%20Military%20Service.pdf?sequence=1>.
7. The Military and Political Intervention: Ideological Trends and Contemporary Contexts. Retrieved from: <https://journals.openedition.org/rccsar/227/>.
8. Kirilenko, V.I. (2010). *Legal work in the Armed Forces of Ukraine* [textbook]. RVC «Military Institute». Retrieved from [https://mil.univ.kiev.ua/files/57\\_1093220695.pdf](https://mil.univ.kiev.ua/files/57_1093220695.pdf) [in Ukrainian].
9. Andresyuk, B.P. (2011). *Educational work in the Armed Forces of Ukraine* [textbook]. Chernivtsi: City, P. 334 [in Ukrainian].
10. *Legal propaganda*. Official site of reference information LIGA 360. Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/TS001514> [in Ukrainian].