ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

КОВАЛЬ Олександр Васильович

УДК 35:355.55:159.923

ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

25.00.02 – механізми державного управління

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата наук з державного управління

КИЇВ – 2023

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Державному університеті інформаційно-комунікаційних технологій.

Науковий керівник – доктор наук з державного управління, доцент
НОВАЧЕНКО Тетяна Василівна,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
професор кафедри публічного управління та адміністрування.

Офіційні опоненти: доктор наук з державного управління, професор
СЕМЕНЧЕНКО Андрій Іванович,
Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку (НКЕК),
член НКЕК;

кандидат наук з державного управління, старший науковий співробітник
УСТИМЕНКО Олександр Володимирович,
Національний університет оборони України, Центр воєнно-стратегічних досліджень,
старший науковий співробітник науково-дослідного відділу проблем стратегічного планування розвитку Збройних Сил України науково-дослідного управління проблем воєнної політики та воєнної стратегії.

Захист відбудеться *5 вересня 2023 року о 12 годині* на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.861.07 Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій за адресою: 03110, м. Київ, вул. Солом'янська, 7, конференц-зала.

Із дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій за адресою: 03110, м. Київ, вул. Солом'янська, 7.

Автореферат розісланий *5 серпня 2023 року.*

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради **О. П. Ігнатенко**

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Сучасний розвиток Української держави характеризується трансформацією всіх соціальних інститутів, зокрема й органів державної влади та українського війська. Однак ці зміни, супроводжуючись постійними суспільними викликами, здійснювалися нелегко і в мирний час, а наразі надзвичайно складно, оскільки відбуваються в процесі боротьби із зовнішнім ворогом – російською федерацією, яка розв'язала повномасштабну війну на території нашої держави. Воєнна ескалація призвела до виклику, який постав перед країною в усіх сферах життєдіяльності, зокрема і щодо професійної підготовки військовослужбовців. Тож перед департаментом кадрової політики Міністерства оборони України, Головним управлінням персоналу Генерального штабу Збройних Сил України постає вимога щодо вироблення та реалізації «нової» державної кадрової політики у Збройних Силах України (ЗСУ), яка спрямована на підтримку мотивації військовослужбовців, розвиток їх патріотизму, демократичних цінностей тощо.

Теоретичними засадами дисертаційного дослідження є науковий доробок зарубіжних і вітчизняних учених, які аналізували питання управлінських, правових, соціальних та інших аспектів державної кадрової політики, а також обґрунтовували шляхи вдосконалення її механізмів, визначаючи основні напрями роботи з персоналом, їх форми та методи. Більшість наукових праць з питань державної кадрової політики пов'язані з розглядом державної служби та кадрових процесів у сфері публічного управління. У роботах О. Банчук-Петросової, М. Білинської, К. Ващенка, О. Воронька, Н. Гончарук, Н. Липовської, В. Мартиненка, В. Малиновського, Р. Науменко, Т. Новаченко, В. Олуйка, О. Пархоменко-Куцевіл, А. Рачинського, О. Рижих, О. Руденко, С. Серьогіна, В. Сороко, І. Сурай, Ю. Сурміна, В. Щегорцова, В. Яцуби та ін. відображено теоретико-методологічні засади формування та реалізації різних аспектів державної кадрової політики – студіювання понятійно-категоріального апарату, становлення та розвитку керівництва органів державної влади, кадрового потенціалу державної служби України, стратегічного управління персоналом тощо. Такими вченими, як О. Амосов, В. Артюх, О. Боков, І. Кушніренко, І. Романченко, М. Санд, В. Савченко, А. Майкл, П. Шуляк, О. Яцино та ін. особлива увага приділяється проблемам людських ресурсів, формування людського капіталу та впровадження кадрового менеджменту в комерційних структурах. У межах вітчизняної науки державного управління проблематика державної кадрової політики у Збройних Силах України поповнилася значною кількістю публікацій, у яких такі автори, як О. Боровський, Л. Бурлачук, Д. Варнавська, В. Галієв, Ю. Гусак, С. Гнезділов, В. Жаховський, О. Ільяшов, С. Корольов, І. Романов, М. Рибак, Ф. Саганюк, А. Семенченко, О. Сивак, С. Сидоров, В. Смолянюк, О. Устименко, І. Фурман та ін. представляють результати своїх розвідок щодо розв'язання

термінологічних проблем у визначенні понять «державна кадрова політика» та «державна військова кадрова політика»; трансформації форм та способів ведення бойових дій; інформаційних війн і боротьби з міжнародним тероризмом та функціональної оптимізації структури Збройних Сил України; механізмів удосконалення державної кадрової політики у Збройних Силах України, а також розвитку її соціально-психологічних та етичних аспектів, соціального статусу та соціального захисту військовослужбовців Збройних Сил України. Питання розвитку державної кадрової політики у Збройних Силах України та механізми їх реформування досліджують такі вчені: В. Базарний, О. Білецький, О. Дороніна, І. Половінкін, С. Полторак, А. Медвідь, Р. Мазовецький та ін.

Однак, попри те, що науковцями напрацьовано вагомий доробок щодо державної кадрової політики у Збройних Силах України, недостатньою залишається розробка інноваційної складової державної кадрової політики у Збройних Силах України, що зумовило вибір проблемного поля цього дисертаційного дослідження і його теми.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема дисертаційного дослідження є складовою плану науково-дослідної та дослідно-конструкторської роботи Державного університету телекомунікацій у межах теми «Теоретико-прикладні аспекти розвитку цифрової держави в Україні» (ДР № 0123U102733). Особистий внесок здобувача полягає в розробці пропозицій щодо розвитку питань управління персоналом у Збройних Силах України в умовах цифровізації.

Мета і завдання дослідження. *Метою* дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад державної кадрової політики у Збройних Силах України в умовах сучасних викликів та визначення її особливостей і концептуальних перспектив розвитку.

Відповідно до мети було поставлено такі *завдання:*

– здійснити аналіз стану розробленості державної кадрової політики та її понятійно-категоріального апарату;

– установити та охарактеризувати динаміку й етапи становлення та розвитку Збройних Сил незалежної України як специфічного соціального інституту;

– обґрунтувати застосування визначених методологічних засад дослідження державної кадрової політики у Збройних Силах України;

– проаналізувати та узагальнити досвід функціонування системи кадрової політики в країнах-членах блоку НАТО;

– розглянути сучасний стан та визначити особливості державної кадрової політики у Збройних Силах України;

– визначити підґрунтя концептуальних перспектив «нової» державної політики у Збройних Силах України;

– розробити рекомендації щодо розвитку державної кадрової політики у Збройних Силах України.

Об’єкт дослідження – Збройні Сили України.

Предмет дослідження – державна кадрова політика у Збройних Силах України в умовах сучасних викликів.

Методи дослідження. Для реалізації мети та вирішення поставлених завдань дисертаційної роботи використовувався комплекс методів та підходів, зокрема:

– системний підхід, що дав змогу розглянути державну кадрову політику у Збройних Силах України як стратегію держави щодо формування й раціонального використання військового кадрового потенціалу в контексті цілісної множини її елементів, сукупності відношень і взаємозв’язків;

– діалектичний підхід, застосування якого значною мірою детермінує проблемне поле й одержані результати дослідження;

– міждисциплінарний та полідисциплінарний підходи на перетині науки з державного управління, філософських, політичних, психологічних, соціальних, військових наук для аналізу понятійно-категоріального апарату дослідження; надання характеристики етапам становлення й розвитку Збройних Сил як специфічного соціального інституту незалежної України; визначення поняття «нова державна кадрова політика у Збройних Силах України» та механізмів її реалізації;

– історичний підхід – для визначення динаміки етапів становлення й розвитку Збройних Сил незалежної України та їх характеристик;

– ціннісний (аксіологічний) підхід – для вирішення завдань «нової» державної кадрової політики у Збройних Силах України в контексті людиноцентричності.

З-поміж застосованого комплексу методів окреслимо такі:

– формально-правовий метод постав основою для дослідження організаційно-правового механізму державної кадрової політики у Збройних Силах України в умовах сучасних викликів, а також упровадження стандартів НАТО в їх структуру та кадровий потенціал;

– метод збору, аналізу та синтезу інформації застосовано для вивчення сучасної парадигми державної кадрової політики у Збройних Силах України; зарубіжного досвіду функціонування системи кадрової політики у країнах-членах НАТО; визначення основних напрямів підвищення ефективності системи кадрового менеджменту у Збройних Силах України;

– метод структурно-функціонального аналізу – для вивчення багатосуб’єктності Збройних Сил України в умовах війни як демократичного потенціалу державної кадрової політики;

– акмеологічний метод використано для аналізу досягнення військового лідерства – вершини професійності, стабільності високих результатів служби, надійності тощо;

– метод абстрагування, прогнозування та моделювання – для розробки концептуальних перспектив «нової» державної кадрової політики у Збройних Силах України;

– метод диференційованого пілотного дослідження застосовано для визначення значущих професійно-особистісних цінностей (якостей) військовослужбовців.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що в дисертації:

уперше визначається багатосуб'єктність Збройних Сил України, яка полягає в тому, що в умовах війни, крім основних видів військ, сформувався їх наймолодший вид – територіальна оборона, солідарність яких спричиняє практичну реалізацію сучасних ідей, вимог, принципів, цінностей у військовому лідерстві та безперервному розвиткові військовослужбовців – офіцерів, сержантів, старшин, рядових та добровольців батальйонів територіальної оборони, що окреслює концептуальні перспективи «нової» державної кадрової політики у Збройних Силах України, в контексті вимог щодо її гуманізації в нормативній, політичній, організаційній, особистісній та морально-ціннісній площинах;

удосконалено:

– підходи до вивчення стандартів та досвіду Північноатлантичного альянсу щодо функціонування системи кадрової політики та їх адаптації до державної кадрової політики у Збройних Силах України, стрижнем яких постає людиноцентричність та досягнення балансу інтересів між державою та її громадянами;

– методологічні засади дослідження державної кадрової політики у Збройних Силах України шляхом обґрунтування доцільності застосування системи методів, зокрема й психологічних, які спрямовують до цілісного розуміння й усвідомлення впливу професійних та особистісних цінностей (якостей) у професійній діяльності військовослужбовців, а саме: метод диференційованого пілотного дослідження;

– розуміння щодо суб'єктності державної кадрової політики у Збройних Силах України в умовах війни, коли суб'єктами виступають як уповноважені державою органи та їх керівництво, так і командири різних ступенів військових звань, які практично керують реалізацією оборони України, захисту її суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності;

набули подальшого розвитку:

– взаємообумовленість державної кадрової політики та державної кадрової політики у Збройних Силах України як специфічного соціального інституту, який через систему кадрового менеджменту у військовій сфері й сукупності заходів, механізмів та інструментів створює належні умови для формування і розвитку сучасної генерації військовослужбовців;

– періодизація генезису Збройних Сил незалежної України шляхом визначення динаміки її семи етапів та надання їм сутнісних характеристик, що дало підстави констатувати ось що: у процесі реалізації державної кадрової політики у Збройних Силах України відповідно до сучасних викликів поєднуються два взаємообумовлені компоненти – зовнішній –

змінність структури Української армії та внутрішній – розвиток людських ресурсів як кадрового потенціалу, який наповнює ці структури;

– поняття «державна кадрова політика» шляхом надання визначення поняттю «нова державна кадрова політика у Збройних Силах України» як стратегічного державно-управлінського ресурсу та засобу раціонального використання військового кадрового потенціалу щодо вирішення завдань оборони держави, який базується на реалізації нормативно-правових документів та сукупності сучасних демократичних і людиноцентристських правил, норм, уявлень, принципів та цінностей, що спрямовані на військовослужбовця, його безперервний розвиток і професіоналізацію у військовій сфері.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування наукових положень, обґрунтувань та висновків у практичній діяльності Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України та Головного управління персоналу Генерального штабу Збройних Сил України у процесі формування та реалізації держаної кадрової політики у Збройних Силах України. Теоретичні положення, наукові результати та пропозиції дисертаційного дослідження впроваджено в роботу Головного управління персоналу Генерального штабу Збройних Сил України (акт про реалізацію від 30.08.2021). Практичні рекомендації дисертаційного дослідження враховані спеціалістами «СОФТЛАЙН ІТ» (акт про реалізацію від 30.08.2021) при формуванні стратегічних напрямів із визначення функціональних задач інформаційно-аналітичних систем із автоматизації процесів обліку персоналу Збройних Сил України. Результати дисертаційного дослідження було використано в навчальному процесі Державного університету телекомунікацій, Інституту захисту інформацій на кафедрі публічного управління та адміністрування в процесі підготовки здобувачів освітніх рівнів «Бакалавр» та «Магістр» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», під час проведення лекційних і практичних занять дисциплін «Публічне управління», «Публічне управління й євроінтеграційні процеси», «Управління органами публічної влади (державними підприємствами, установами та організаціями)», «Соціальна та гуманітарна політика» (акт про використання від 30.12.2022).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є завершеною самостійною науковою працею. Основні теоретичні положення і розробки та наукові результати, що винесені на захист, ґрунтуються на особистих дослідженнях автора. У дисертаційному дослідженні з публікацій, підготовлених у співавторстві, використовувалися лише матеріали, що належать дисертанту. Внесок дисертанта в наукові праці, опубліковані у співавторстві, зазначено в списку джерел за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення й результати дисертаційного дослідження доповідались і обговорювалися на науково-практичних конференціях, конгресах, зокрема: XII Міжнародному науковому конгресі «Державне управління та місцеве самоврядування» (Харків, 2012);

Всеукраїнській науково-практичній конференції за міжнародною участю «Стратегія державної кадрової політики – основа модернізації країни» (Київ, 2012); Щорічній Всеукраїнській науково-практичної конференції за міжнародною участю «Реалізація державно-управлінських та суспільних реформ: європейський досвід для України» (Київ, 2013); Міжнародній науково-практичній конференції: «Сектор безпеки і оборони України на захисті національних інтересів: актуальні проблеми та завдання в умовах воєнного стану» (Хмельницький, 2022 НАДПрСл, онлайн-режим).

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи опубліковано в 15 наукових працях, зокрема в дев'яти статтях у наукових фахових виданнях, у двох статтях у зарубіжних виданнях, у чотирьох тезах конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації – 195 сторінок. Обсяг основного тексту становить 148 сторінок. Список використаних джерел включає 258 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність обраної теми дисертації, сформульовано мету та визначено завдання, об'єкт, предмет, методи дослідження, розкрито зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, визначено наукову новизну, особистий внесок автора та практичне значення одержаних результатів, наведено дані щодо апробації цих результатів та їх опублікування.

У **першому розділі** – *«Теоретико-методологічні засади державної кадрової політики у Збройних Силах України»* представлено результати аналізу стану розробленості державної кадрової політики та її понятійно-категоріального апарату. Обґрунтовано, що в умовах сучасних викликів у визначенні поняття «державна політика» суттєво змінилися акценти щодо її місії, завдань, структури, функцій та технологій. Значущим аспектом щодо реалізації державної політики постає принцип участі у справах держави, визначення її оновлених форм, змісту та завдань, одним із яких постає забезпечення всіх ланок суспільства необхідними людськими ресурсами. Вивчення наукового доробку, що пов'язаний із різними напрямами державної кадрової політики, дав підстави констатувати про застосування множинних наукових підходів щодо розуміння поняття «державна кадрова політика», що вказує на його багатогранну та різнорівневу сутність. Підтверджено, що державна кадрова політика розглядається як стратегічна цілеспрямована і високоорганізована діяльність уповноважених державою суб'єктів, які визначають систему організаційних, правових та інших заходів щодо кадрового забезпечення в усіх сферах життєдіяльності країни. Обґрунтовано, що державна кадрова політика у Збройних Силах України відповідає сутності державної кадрової політики, однак має деякі особливості та ієрархію, що

визначається стратегією формування й раціонального використання кадрового потенціалу суспільства, першочерговим завданням якого постає виконання функції протистояння зовнішнім загрозам і викликам. Підтверджено, що Збройні Сили незалежної України – це специфічний соціальний інститут, на який покладається завдання оборони країни, захист її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності шляхом застосування військової сили, що зумовлюється демократичною соціально-політичною спрямованістю України – Конституцією, законами та цивільним контролем. Обґрунтованість означених засад та аналіз щорічників «Біла книга» створили підґрунтя для проведення дослідження процесу розбудови Збройних Сил України, що дало змогу розширити його контекст шляхом визначення та надання характеристик динаміці й етапам становлення та розвитку Збройних Сил незалежної України (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка та етапи становлення й розвитку Збройних Сил незалежної України

Етапи	Дата	Назва етапу
I	1991–1996 рр.	Підґрунтя становлення та розвитку Збройних Сил України
II	1997–2000 рр.	Розбудова Збройних Сил України
III	2001–2005 рр.	Реформування Збройних Сил України
IV	2006–2012 рр.	Розвиток Збройних Сил України
V	2012–2013 рр.	«Падіння» Збройних Сил України в умовах проросійського реваншу
VI	2014–2022 рр.	Трансформація Збройних Сил України в умовах «гібридної» війни
VII	2022–2023 рр.	Реформування та модернізація як утвердження кількісно-якісних змін у Збройних Силах України в умовах повномасштабної війни

Показано, що процес становлення та розвитку Збройних Сил незалежної України відбувався динамічно. Наявна військова спадщина, законодавчо-правова база, можливості підготовки висококваліфікованих фахівців у військових навчальних закладах, консолідація національно-патріотичних сил навколо завдань військового будівництва, а також фінансове забезпечення створили умови для якісних змін та розбудови потужних Збройних Сил України.

Однак у 2012–2013 рр. неналежна політика керівництва держави, зокрема й кадрова, боротьба за владу, зіткнення інтересів прихильників різних політичних сил, недостатність фінансування тощо призвели до ослаблення уваги щодо боєздатності Збройних Сил України.

Величезні збитки були завдані Збройним Силам України у 2014 р., під час розв'язання російською федерацією «гібридної війни». Проте критичний аналіз стану Збройних Сил України, висвітлення заходів, спрямованих на зміцнення їх боєздатності, потужні добровольчий та волонтерський рухи під час Антитерористичної операції й згодом Операції об'єднаних сил, забезпечення державою скоординованих дій щодо зміни законодавства, кадрової політики, мобілізаційної готовності привели до збільшення чисельності Збройних Сил України та посилення обороноздатності держави.

Проведений аналіз реформування та модернізації Збройних Сил України, що відбувається в умовах повномасштабної війни, дає підстави констатувати про певні кількісно-якісні зміни у Збройних Силах України, зокрема й у реалізації державної кадрової політики. Водночас плани і завдання державної кадрової політики, стиснувшись у часі, ще більше актуалізувалися, оскільки Збройні Сили України є єдиною армією, яка веде бій з агресором у центрі Європи, демонструючи високий рівень професіоналізму, креативності та жертовності.

Обґрунтовано застосування методологічних засад щодо предмета дисертаційного дослідження. Зокрема, було використано низку наукових підходів – системний, діалектичний, міждисциплінарний та полідисциплінарний, історичний та ціннісний, а також комплекс методів – формально-правовий, збору, аналізу та синтезу інформації, структурно-функціонального аналізу, акмеологічний, абстрагування, прогнозування та моделювання та метод диференційованого пілотажного дослідження.

Принципи дослідження державної кадрової політики у Збройних Силах України в умовах сучасних викликів застосовано такі: розвиток, відкритість та прозорість, практичність, відповідальність та професіоналізм.

У **другому розділі** – *«Сучасний стан та особливості державної кадрової політики: міжнародний досвід та вітчизняні реалії»* розглянуто досвід функціонування системи кадрової політики в країнах-членах НАТО; сучасну парадигму державної кадрової політики у Збройних Силах України, багатосуб'єктність Збройних Сил України як демократичний потенціал державної кадрової політики в умовах війни.

Проведений аналіз досвіду країн-членів НАТО – США, Великої Британії, Німеччини та Канади засвідчує про те, що комплекс стандартів НАТО спрямований на якісну підготовку особового складу для досягнення операційної сумісності, виконання військовослужбовцями поставлених завдань та збереження їх життя.

Сучасним трендом реалізації кадрової політики в діяльності оборонних відомств країн-членів НАТО визначається кадровий менеджмент, а також створення умов та інструментарію щодо оцінювання його якості і результатів функціонування таких систем, як комплектування, професійна підготовка, управління кар'єрою військовослужбовців, присвоєння військових звань, мотивація та моральне заохочення.

З’ясовано, що моніторинг кадрової політики здійснюється відповідно до загальновизначених та інтегрованих у всі збройні сили НАТО стратегічних цілей, які здебільшого відображаються в системі збалансованих показників, що можуть не конкретизуватися, а проводитися за перспективами – призначення, ресурси та репутація.

Установлено, що сучасна парадигма державної кадрової політики у Збройних Силах України спрямовується на пошук адекватних відповідей щодо сучасних викликів, які постали перед Україною, – це створення цілісної системи кадрового менеджменту у військовій сфері та в цьому контексті упровадження стандартів НАТО, що співвідносяться з кадровим менеджментом.

Відповідно кадровий менеджмент – діяльність органів державної влади щодо використання людських ресурсів в інтересах Збройних Сил України, що визначається їх готовністю до виконання завдань за призначенням.

Отже, державний кадровий менеджмент у військовій сфері слід розглядати як діяльність органів державної влади і військового управління щодо формування та ефективного використання кадрового потенціалу Збройних Сил України. Водночас вимоги до кадрового потенціалу висуваються за їх якісними показниками.

Обґрунтовано, що формування кадрового потенціалу складається з двох взаємопов’язаних за змістом процесів.

1. Комплектування посад, створення та інтеграція до загальної системи кадрового менеджменту розглядається і як функція держави у сфері кадрового забезпечення життєдіяльності національної безпеки та оборони України.

2. Створення цілісної системи формування, підготовки та використання кадрового потенціалу Збройних Сил України визначається як одна із цільових функцій державної кадрової політики.

Визначені взаємозв’язки державного та кадрового менеджменту у військовій сфері розглядається як діяльність в контексті рівнів державного та військового управління.

Визначено, що в процесі реформування Збройних Сил України особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління особовим складом. З’ясовано, що в умовах сучасних викликів у процесі реалізації державної кадрової політики та державної кадрової політики у Збройних Силах України виникають деякі суперечності (див. рис. 1).

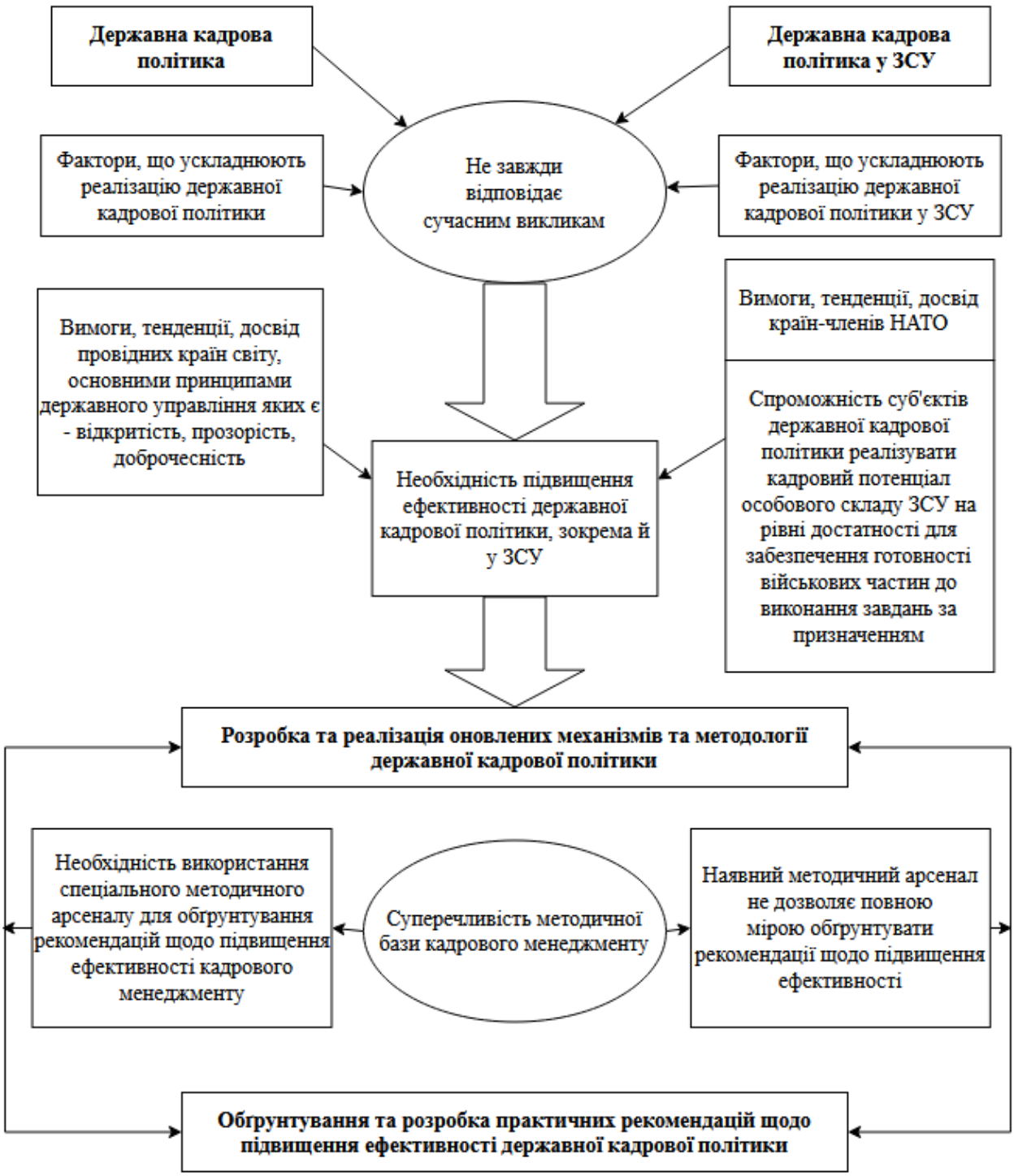

Рис. 1. Суперечності, що виникають у процесі реалізації державної кадрової політики та державної кадрової політики у Збройних Силах України в умовах сучасних викликів та можливості щодо їх усунення

Аналіз та синтез організаційно-правового механізму державної кадрової політики у ЗСУ дав можливість відобразити його цілісність, що пов’язується з такими організаційними процесами, як забезпечення державної кадрової політики у Збройних Силах України, відбір кандидатів для проходження військової служби, відбір кандидатів офіцерів на військову службу, упровадження цивільного контролю, мотивація особового складу, а також

низкою нормативно-правових документів, у яких задекларовані завдання, напрями і вимоги, що постають перед державною кадровою політикою у Збройних Силах України. Підтверджено, що якість реалізації державної політики у воєнній сфері, зокрема й Збройних Силах України, залежить від ефективності функціонування її суб'єктів – відповідних інститутів та інституцій, чіткого розподілу відповідальності й повноважень у визначених сферах діяльності та налагодженої взаємодії між ними. Визначено цілісну функціональну систему процесу реалізації державної політики у воєнній сфері, складовою якої постає державна кадрова політика у Збройних Силах України (див. рис. 2).

Рис. 2. Цілісна функціональна система процесу реалізації державної політики у воєнній сфері

З’ясовано, що державна політика у воєнній сфері базується на реалізації комплексу функцій, які характеризуються стабільною єдністю, взаємодоповненістю та взаємозв’язком, що створює умови для формування і діяльності системи кадрового менеджменту та кадрового забезпечення у Збройних Силах, які виступають гарантами національної безпеки і оборони України. Важливим постає те, що функціональність у процесі реалізації державної кадрової політики у ЗСУ має здійснюватися на засадах повного дотримання принципів демократії, а саме: відкритості, конкурентності, дебюрократизації, цивільного контролю тощо.

Обґрунтовано, що багатосуб’єктність Збройних Сил України в умовах війни постає демократичним потенціалом державної кадрової політики.

У **третьому розділі** – *«Концептуальні перспективи «нової» державної кадрової політики у Збройних Силах України в сучасній воєнно-політичній реальності»* представлено інноваційну складову державної кадрової політики та запропоновано механізми «нової» державної кадрової політики у Збройних Силах України, зокрема: морально-ціннісний механізм військового лідерства та інституційний механізм безперервного розвитку військовослужбовців.

У дисертаційній роботі доведено, що інноваційна складова державної кадрової політики у Збройних Силах України зосереджується в її модернізації та адаптації до стандартів НАТО, цілі і завдання якої співвідносяться з визначеними цілями і завданнями, представленими у «Концепції військової кадрової політики Міністерства оборони України на період до 2025 року» – створити ефективну, побудовану за принципами НАТО систему управління кар’єрою військовослужбовця за військовим званням, запровадити військове лідерство; забезпечити професіоналізм, справедливість, об’єктивність, прозорість, меритократичний та індивідуальний підхід у роботі з військовослужбовцями, створити багаторівневу систему професійної військової освіти та підготовку офіцерського, сержантського та старшинського складу; реалізувати принцип «Освіта впродовж військової кар’єри». У дослідженні обґрунтовано, що функції цінностей виступають регуляторами поведінки будь-якої особистості та встановлено, що проблема моральності і цінностей сучасного українського суспільства належить до найважливіших і разом із тим дискусійних.

Для підтвердження/спростування вищенаведеного у Головному управлінні персоналу Генерального штабу Збройних Сил України (у вільний від основної роботи час) методом диференційованого пілотного дослідження було проведено діагностику стану морально-ціннісних засад військовослужбовців, оцінено їх професійні та особистісні цінності (якості). Для досягнення поставленої мети автором було розроблено опитувальник. Виконання низки завдань дало змогу встановити такі результати: за рейтингом значущості та ранжування перші щаблі віддано таким цінностям, як професійна компетентність (100 %) та довіра (96 %). Високим рівнем (88 %) визначалася така цінність, як відповідальність та лідерство; толерантність – позначкою 65 %. Не отримала підтримку така сучасна цінність для військовослужбовців,

як цивільний контроль, здебільшого вона представлена середнім та низьким рівнем значущості. Однак важливість моральності підтверджується високим результатом опитування – 90 %. У процесі дослідження було проведено ранжування чинників, що сприяють розвитку управлінської компетентності військового лідерства, та окреслено його найважливіші універсальні особистісні та професійні якості.

Визначення інституційного механізму безперервного розвитку військовослужбовців обґрунтовується досвідом держав-членів НАТО щодо нового алгоритму здобуття військової освіти, яка базується на безперервності освітнього процесу військовослужбовців та у взаємозв'язку з їх кар'єрним зростанням, а також тим, що основними принципами «нової» державної кадрової політики у Збройних Силах України постають справедливість, професіоналізм та відповідальність. Підготовка кадрів для Збройних Сил України здійснюється вітчизняною системою багаторівневого навчання військових фахівців, яка характеризується взаємопов'язаною сукупністю структурних елементів освіти, освітніх рівнів, освітньо-кваліфікаційних рівнів, визначених нормативно-правовими документами. Підтверджено, що від початку повномасштабної війни відповідно до міжнародних освітніх програм і методологій відбувається навчання та перепідготовка українських військових також за кордоном, які без присудження більш високого ступеня освіти отримують у навчальних центрах і школах різних родів військ НАТО. Тренування здійснюється на сучасних зразках озброєння та військової техніки європейського рівня, що дає змогу українським військовослужбовцям у найкоротші терміни застосовувати отримані теоретичні і практичні знання на полі бою з майстерною і вражаючою точністю.

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні здійснено обґрунтування теоретико-методологічних засад державної кадрової політики у Збройних Силах України в умовах сучасних викликів, визначення її особливостей та концептуальних перспектив розвитку. Одержані в процесі дослідження результати свідчать про реалізацію поставленої мети та завдань і дають підстави для таких висновків.

1. Здійснений аналіз стану наукової розробленості державної кадрової політики дав змогу засвідчити значущість і актуальність теми дослідження та констатувати, що це стратегічна діяльність та системні заходи, які визначають основні напрями роботи з персоналом. Поняття «державна кадрова політика» характеризується багатогранністю та різнорівневою сутністю його розуміння. Державна кадрова політика у Збройних Силах України досліджується цілісно та в широкому спектрі проблем, що відповідає сутності державної кадрової політики сил безпеки і оборони, однак має деяку специфічність та ієрархію, реалізується в контексті комплексу взаємопов'язаних напрямів, у яких

спостерігається спрямованість на професійно-якісний розвиток людських ресурсів для забезпечення обороноздатності держави.

2. Установлено та охарактеризовано етапи становлення та розвитку Збройних Сил України як сучасного соціального інституту. Обґрунтовано, що Збройні Сили є специфічним соціальним інститутом незалежної України, що взаємодіє із суспільством, реалізуючи свою головну функцію – забезпечення оборони і захисту суверенітету України. Відповідно до проведеного аналізу щорічників «Біла книга» встановлено та надано характеристику динаміці й етапам становлення та розвитку Збройних Сил незалежної України.

Обґрунтовано, що в кожному етапі віддзеркалюється реалізація державної кадрової політики Збройних Сил України у контексті поєднання двох його взаємообумовлених компонентів – зовнішнього, що представляє структуру Збройних Сил України, та внутрішнього – кадровий потенціал, який наповнює ці структури, постаючи якісним і вмотивованим особовим складом, спроможним виконувати завдання за призначенням.

3. Обґрунтуванням застосування методологічних засад дослідження слугувало те, що державна кадрова політика у Збройних Силах України вивчалася на основі принципів розвитку, відкритості та прозорості, практичності, відповідальності та професіоналізму, що спрямовує до розвитку людських ресурсів. У дисертаційному дослідженні було застосовано низку наукових підходів, а саме: системний, міждисциплінарний, полідисциплінарний, діалектичний та історичний, а також комплекс методів – аксіологічний, акмеологічний, формально-правовий, функціонально-структурний, методи збору, аналізу та синтезу інформації та диференційованого пілотажного дослідження. Принципами дослідження постали такі: розвиток, відкритість та прозорість, практичність, відповідальність та професіоналізм.

4. Проведений аналіз та узагальнення досвіду функціонування системи кадрової політики у країнах-членах блоку НАТО – США, Великої Британії, Німеччини, Канади – дав змогу констатувати, що комплекс стандартів НАТО спрямований на якісну підготовку особового складу для досягнення операційної сумісності, виконання військовослужбовцями поставлених завдань та збереження їх життя; спільними ціннісними орієнтирами для них є демократія, індивідуальні свободи, верховенство права, мирне розв’язання суперечок та конфліктів. Сучасним трендом у діяльності оборонних відомств країн-членів НАТО визначається кадровий менеджмент, а також створення умов та інструментарію щодо оцінювання його якості. В основу оцінювання кадрової політики Збройних Сил окреслених країн покладено концепцію збалансованих показників, однак моніторинг щодо питань кадрової політики можна проводити за різними перспективами.

5. Дослідження сучасного стану державної кадрової політики у Збройних Силах України дало змогу визначити її особливості, а саме: упровадження стандартів НАТО, що співвідносяться з кадровим менеджментом та визначають цілі щодо партнерства в цьому процесі,

зокрема: проведення реформи системи кадрового менеджменту та побудова цілісної оборонної інституції, що потребують прозорості, справедливості і спроможності задовольнити потреби Міністерства оборони України та Збройних Сил України в особовому складі тощо. Особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом у Збройних Силах України. Однак в умовах сучасних викликів у процесі реалізації державної кадрової політики та державної кадрової політики у Збройних Силах України виникають деякі суперечності. З'ясовано, що організаційно-правовий механізм досліджується в контексті комплексу взаємопов'язаних принципів, методів, засобів, способів, інструментів і процедур, а також організаційних структур та правового регулювання. За результатами проведеного аналізу низки нормативно-правових документів констатуємо, що у них представлено завдання, вимоги і напрями, що постають перед державною кадровою політикою у Збройних Силах України. Підтверджено, що органи державної влади – суб'єкти формування і регулювання державної кадрової політики. Разом із тим обґрунтовано, що, постаючи якісним і вмотивованим особовим складом, Збройні Сили України в умовах війни також є суб'єктом, що відповідає вимогам державної кадрової політики, оскільки практично реалізовує завдання щодо оборони і захисту держави від агресора. Обґрунтовано, що багатосуб'єктність Збройних Сил України – різні роди військ та добровольчі батальйони, зокрема батальйони територіальної оборони в умовах війни, постає демократичним потенціалом розвитку державної кадрової політики у Збройних Силах України.

6. Визначено, що підґрунтям концептуальних перспектив «нової» державної політики у Збройних Силах України постає її інноваційна складова – модернізація та адаптація до стандартів НАТО, що дало можливість окреслити механізми «нової» державної політики у Збройних Силах України – морально-ціннісний механізм кар'єрного зростання військового лідерства та інституційний механізм безперервного розвитку військовослужбовців, що відкриває шлях до формування сучасної генерації військовослужбовців. З'ясовано, що цивільний контроль та створення Громадської Ради як консультативно-дорадчого органу при Міністерстві оборони України постає одним із сучасних ціннісних орієнтирів. За результатами проведеного пілотного дослідження визначено, що для сучасних військовослужбовців значущим є високий рівень професійної компетентності та довіри. Підготовка кадрів для Збройних Сил України здійснюється в системі багаторівневого навчання військових фахівців. В умовах повномасштабної війни навчання, перепідготовка та тренування українських військовослужбовців відбувається також за кордоном.

7. Розроблено рекомендації щодо розвитку державної кадрової політики у Збройних Силах України. Нижче наводимо деякі з них:

– *Міністерству оборони України та його структурним підрозділам*, що забезпечують формування та реалізацію державної політики з питань

національної безпеки у воєнній сфері, сферах оборони і військового будівництва, а саме: щодо основних завдань і функцій військової кадрової політики; культури і духовності у Збройних Силах України, військово-патріотичного виховання громадян шляхом упровадження морально-ціннісного механізму кар'єрного зростання військового лідерства, який залишається ключовим аспектом у процесі професійної діяльності як окремих військовослужбовців різних категорій, так і органів військового управління;

– *Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України*, який вживає заходів щодо формування та реалізації військової кадрової політики, визначає порядок генерування і використання резерву кандидатів для просування по службі та порядок і строки проведення атестування військовослужбовців, – внести зміни до методичних рекомендацій щодо порядку атестування та оцінювання військовослужбовців як сучасних військових лідерів, які мають володіти високим рівнем компетентності, створюють позитивний морально-психологічний клімат і справляють позитивний вплив на особовий склад; чітко визначати мету і способи/засоби/методи її досягнення, застосовуючи ефективні засоби діалогічної комунікації;

– *Департаменту гуманітарного забезпечення Міністерства оборони України,* який здійснює заходи щодо розвитку культури і духовності у Збройних Силах України, військово-патріотичного виховання громадян, – розробити навчальний посібник із національно-патріотичної підготовки в питаннях розвитку військового лідерства на прикладі досвіду АТО, ООС та повномасштабної війни.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові статті, опубліковані у фахових виданнях України

1. Коваль О. В. Кадровий менеджмент на сучасному етапі реформування та розвитку Збройних Сил України. *Теорія та практика державного управління.* 2012. Вип. 4 (39). С. 428–436. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2012_4_62

2. Коваль О. В. Кадровий менеджмент централізованого типу як система підвищення якості кадрового потенціалу Збройних Сил України. *Державне будівництво.* 2012. № 1. С. 1–12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_1_26

3. Коваль О. В. Взаємозв'язки державної та військової кадрової політики як кадрового менеджменту на державному рівні у воєнній сфері. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України.* 2017. Вип. 2. С. 123–146. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2017_2_10

4. Коваль О. В. Проблеми управління кар'єрою військовослужбовців Збройних Сил України в мирний час й особливий період та шляхи їх

вирішення. *Актуальні проблеми державного управління.* 2017. Вип. 4 (72). С. 101–110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2017_4_18

5. Коваль О. В. Проблеми формування та функціонування центрів комплектування та соціальної підтримки й шляхи їх вирішення. *Ефективність державного управління.* 2017. Вип. 4. С. 102–111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2017_4_13

6. Коваль О. Удосконалення державної кадрової політики в Збройних Силах України. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2017. Вип. 4. С. 163–173. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2017_4_24

7. Коваль О. В. Інноваційний механізм взаємодії державної та військової кадрової політики як засіб регулювання кадрових процесів у воєнній сфері. *Вісник Національного університету цивільного захисту України.* 2020. Вип. 1 (12). С. 656–673. URL: file:///Users/polzovatel/Downloads/journalok%20.pdf (дата звернення: 22.01.2023).

8. Коваль О. В. Основні напрями вдосконалення державної кадрової політики в Збройних Силах України завдяки впровадженню та розвитку автоматизованих систем обліку й управління персоналом. *Вісник Національного університету цивільного захисту України.* 2021. Вип. 1 (14). С. 357–371. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/13624

9. Коваль О. В. Проблеми механізмів державного регулювання кадровим потенціалом й шляхи їх вирішення. *Вісник Національного університету цивільного захисту України.* 2019. Вип. 1 (10). С. 399–408. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/13623/1/%28%d0%9a%d0%be%d0%b2%d0%b0%d0%bb%d1%8c%20%d0%9e.%d0%92.pdf

Наукові статті у виданнях іноземних країн

10. Коваль А. В. Менеджмент как целостная система управления в кадровых аспектах безопасности государства. *Legea si viata.* 2018. № 1/2 (313). С. 53–58. URL: https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/59989

11. Novachenko T., Koval A. Priority Directions of Simulating the Mechanisms of the New State Personnel Policy in the Armed Forces of Ukraine in the Conditions of Current Challenges: Theory and Practice Vol. 13 Nr. 2/2022 [pobierz plik] Poland, 2023. Pages. 65–80. URL: https://doi.org/10.34858/SSTP.2.2022 ***(****Особистий внесок автора полягає в обґрунтуванні окреслення механізмів нової державної кадрової політики у ЗСУ).*

Наукові праці, які додатково відображають результати дисертації

12. Коваль О. В. Проблеми формування та реалізації державної кадрової політики в Збройних Силах України. *Особливості кадрової політики на сучасному етапі розвитку України* : тези XII Міжнар. наук. конгресу «Державне управління та місцеве самоврядування» (м. Харків, 29 берез. 2012 р.). Харків, 2012. С. 176–177.

13. Коваль О. В. Впровадження сучасних технологій управління персоналом в Збройних Силах України. *Стратегія державної кадрової політики – основа модернізації країни* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Київ, 31 трав. 2012 р.). Київ, 2012. С. 158–160.

14. Коваль О. В. Невідкладні заходи процесу реформування і розвитку Збройних Сил України на сучасному етапі. *Реалізація державно-управлінських та суспільних реформ: європейський досвід для України* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Київ, 25 квіт. 2013 р.). Київ, 2013. Т. 1. С. 67–70.

15. Коваль О. В. Кадрова політики сектору безпеки та оборони: правовий аспект. *Сектор безпеки і оборони України на захисті національних інтересів: актуальні проблеми та завдання в умовах воєнного стану* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 24 листоп. 2022 р.). Хмельницький, 2022. С. 158–160.

АНОТАЦІЯ

Коваль О. В. Державна кадрова політика у Збройних Силах України в умовах сучасних викликів. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, Київ, 2023.

У дослідженні запропоновано розв’язання актуальної проблеми, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад державної кадрової політики у Збройних Силах України в умовах сучасних викликів та визначенні її особливостей і концептуальних перспектив розвитку. Досягнення визначеної мети зумовило необхідність вирішення низки завдань, зокрема: дисертаційна робота виконана на основі аналізу множинних джерел з використанням комплексу методів збору та інтерпретації емпіричного матеріалу. З’ясовано, що державна кадрова політика у Збройних Силах України досліджується в широкому спектрі проблем. Підтверджено, що Збройні Сили України є специфічним соціальним інститутом держави, який, реалізуючи свою головну функцію оборони України, забезпечує захист її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності згідно з демократичною, соціально-політичною спрямованістю української влади, що перебуває під цивільним контролем, обумовлюючись конституцією та відповідними законами. Встановлено та надано характеристики динаміці й етапам становлення та розвитку Збройних Сил незалежної України. Засвідчено, що спільними ціннісними орієнтирами для країн-членів НАТО є демократія, індивідуальні свободи, верховенство права, мирне розв’язання

суперечок та конфліктів, а також підтримка цих цінностей в усьому Північноатлантичному альянсі. Особливостями державної кадрової політики у Збройних Силах України постають такі: упровадження стандартів НАТО, що співвідносяться з кадровим менеджментом та визначають цілі щодо партнерства в цьому процесі; демократичний потенціал, що реалізується насамперед у процесі цивільного контролю, однією з форм якого є створення Громадських Рад, та багатосуб'єктність державної кадрової політики в умовах війни – взаємодія різних родів військ Збройних Сил України і батальйонів територіальної оборони. Визначено, що концептуальні перспективи «нової» державної кадрової політики у Збройних Силах України ґрунтуються на інноваційній складовій, гуманістичний контекст якої дав підстави визначити механізми її реалізації – морально-ціннісний механізм кар'єрного зростання військового лідерства та інституційний механізм безперервного розвитку військовослужбовців. Доведено, що результатом «нової» державної кадрової політики постає безперервний розвиток і саморозвиток сучасної генерації військовослужбовців. Підготовка кадрів для Збройних Сил України здійснюється в системі багаторівневого навчання військових фахівців в Україні. Разом із тим в умовах війни навчання та перепідготовка українських військовослужбовців відбувається і за кордоном. Розроблено рекомендації щодо розвитку державної кадрової політики у Збройних Силах України – Міністерству оборони України його та структурним підрозділам, Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України, Департаменту гуманітарного забезпечення Міністерства оборони України та ін.

Ключові слова: державна кадрова політика, державна кадрова політика у Збройних Сил України, державне управління у воєнній сфері, кадрове забезпечення сектору безпеки і оборони, модернізація, інновація, морально-ціннісний механізм, військове лідерство, інституційний механізм, військова освіта, безперервний розвиток військовослужбовців.

ABSTRACT

Koval O. V. State personnel policy in the Armed Forces of Ukraine in the conditions of modern challenges. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

This dissertation is for obtaining Degree of Candidate of Science in Public Administration, in the specialty 25.00.02 – Mechanisms of Public Administration. State University of Information and Communication Technologies, Kyiv, 2023.

The dissertation research is proposed a solution to the current problem, which consists in substantiating the theoretical and methodological foundations of the state personnel policy in the Armed Forces of Ukraine in the conditions of modern challenges and determining its features and conceptual development

prospects. The achievement of this goal necessitated the solution of a number of tasks, in particular: the dissertation was carried out on the basis of an analysis of multiple sources using a complex of methods for collecting and interpreting empirical material. It has been determined that the state personnel policy in the Armed Forces of Ukraine is studied in a wide range of problems. It has been confirmed that the Armed Forces of Ukraine are a specific social institution of the state, which implementing its main function of the defence of Ukraine, ensures the protection of its sovereignty, territorial integrity and inviolability in accordance with the democratic, socio-political orientation of the Ukrainian government, which is under civilian control, conditioned by the constitution and relevant laws. Seven stages of the dynamics of the formation and development of the Armed Forces of independent Ukraine are determined and given them their essential characteristics. It has been proven that common value guidelines for NATO are democracy, individual freedoms, rule of law, peaceful resolution of disputes and conflicts, as well as support of these values throughout the North Atlantic Alliance. The peculiarities of the state personnel policy in the Armed Forces of Ukraine are the following: implementation of NATO standards that correlate with personnel management and define the goals of partnership in this process; democratic potential, which is realized primarily in the process of civil control, one of the forms of which is the creation of Public Councils and the multi-subject state personnel policy in conditions of war – the interaction of soldiers of various types of the Armed Forces of Ukraine, territorial defence, municipal guard, etc. It has been determined that the conceptual perspectives of the «new» state personnel policy in the Armed Forces of Ukraine are based on an innovative component, the humanistic context of which allowed to determine the mechanisms of its implementation – the motivational and value mechanism and the mechanism of «internal modernization» of military leadership. It has been proven that the result of the «new» state personnel policy is the continuous development and self-development of the modern generation of servicemen and military leadership. Training of personnel for the Armed Forces of Ukraine is carried out in the system of multi-level training of military specialists in Ukraine. At the same time, in the conditions of war, training and retraining of Ukrainian servicemen take place abroad. Recommendations have been developed for the Supreme Council of Ukraine, the Ministry of Defence of Ukraine and structural subdivisions of the Ministry of Defence of Ukraine, the Department of Personnel Policy of the Ministry of Defence of Ukraine, etc. regarding the development of the state personnel policy in the Armed Forces of Ukraine.

Keywords*:* state personnel policy, state personnel policy in the Armed Forces, public admanastration in the militari sphere, staffing of the security and defense sector, modernization, innovation, military leadership, moral and value mechanism, institutiomal mechanism, military education, continuous development of military personnel.

Підп. до друку 01.08.2023.
Формат 60х84/16. Обл.-вид. арк. 1,25. Ум.-друк. арк. 1,16.
Тираж 100 пр.