

# АДМІНІСТРАТИВНЕ ТА ІНФОРМАЦІЙНЕ ПРАВО

УДК 342.35.08:32:351

**В. Л. Ортинський**

директор Навчально-наукового інституту права та психології  
Національного університету “Львівська політехніка”,  
д-р. юрид. наук, проф.

## ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВИЙ АНАЛІЗ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ВОЄННОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ УКРАЇНИ

© *Ортинський В. Л., 2016*

Проаналізовано наукові погляди стосовно теоретико-правових засад державної кадрової політики Воєнної організації України. Аналізується нормативно-правове регулювання у сфері, що визначається сукупністю об'єктивно зумовлених суспільних відносин, спрямованих на забезпечення кадрами військових формувань і правоохоронних органів. Розкриваються найважливіші проблеми кадрового забезпечення Воєнної організації держави, а також пропозиції щодо їх дослідження та практичного розв'язання.

Ключові слова: Воєнна організація держави, державна кадрова політика, НАТО, нормативно-правове регулювання.

**В. Л. Ортинський**

## ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВОЙ АНАЛИЗ ГОСУДАРСТВЕННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ВОЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ УКРАИНЫ

Проанализированы научные взгляды относительно теоретико-правовых основ государственной кадровой политики Военной организации Украины. Анализируется нормативно-правовое регулирование в сфере, которая определяется совокупностью объективно обусловленных общественных отношений, направленных на обеспечение кадрами военных формирований и правоохранительных органов. Раскрываются важнейшие проблемы кадрового обеспечения военной организации государства, а также предложения по их исследованию и практическому решению.

Ключевые слова: Военная организация государства, государственная кадровая политика, НАТО, нормативно-правовое регулирование.

**V. L. Ortynskyi**

## THEORETICAL-LEGAL ANALYSIS OF THE STATE PERSONNEL POLICY IN THE MILITARY ORGANIZATION OF UKRAINE

The article analyzes the scientific views regarding the theoretical and legal foundations of the state personnel of the Military organization of Ukraine. Analyzes the legal regulation in the area of which is determined by a set of objectively determined social relations aimed at

**ensuring personnel of military forces and law enforcement agencies. Disclosed are the most important problems of staffing the state military organization, as well as proposals for their research and practical solutions.**

**Key words: Military organization of the state, state personnel policy, NATO, the legal regulation.**

**Постановка проблеми.** Російська Федерація здійснює збройну агресію проти України, супроводжуючи це цинічними і протиправними вимогами щодо зміни конституційного ладу України та відмови України від обраного цивілізаційного курсу, орієнтованого на співпрацю з ЄС та НАТО з перспективою повного членства в цих організаціях [1]. У цих умовах реформування Збройних Сил України ставить перед вченими (правознавцями, соціологами, психологами і ін.) складні завдання щодо дослідження найактуальніших проблем оборонного сектору. Однією з них є проблема розроблення теоретичних засад державної кадрової політики у військовій сфері, яка становить центральну ланку військового будівництва. Від наукової глибини опрацювання питань кадрового забезпечення Воєнної організації держави, ефективного професійного використання кадрового потенціалу визначальною мірою залежатиме результативність всіх змін в оборонному секторі.

**Ступінь розробленості теми.** Державна кадрова політика у військовій сфері не може формуватися на основі довільних підходів і уявлень про кадрові процеси. Велике значення для її ефективного здійснення має знання та використання чинних законів і закономірностей сучасного етапу розвитку суспільства, Воєнної організації держави. Державна кадрова політика у військовій сфері як правове явище має різні рівні й аспекти аналізу. Досліджували теоретико-правові засади державної кадрової політики воєнної організації України вчені: В. Авер'янов, О. Андрійко, Ю. Битяк, Н. Вітрук, В. Гаращук, Т. Гуржій, Р. Денисов, І. Ільїнський, С. Загороднюк, В. Зуй, Л. Коваль, Ю. Ковбасюк, Н. Корень, Р. Науменко, П. Рабінович, О. Романюк, М. Руденко, С. Серьогін, О. Остапенко, Б. Щетинін, Х. Ярмакі та інші.

В умовах реалізації Воєнної доктрини України дослідження проблем державної кадрової політики має надзвичайно важливе теоретичне та практичне значення [2]. Це дає змогу визначити місце цього явища в структурі державної кадрової політики, військової політики і змогу політики України, дає змогу глибше та всебічніше пізнати найважливіші закономірності розвитку військової діяльності та цілеспрямовано використовувати її можливості у справі формування військових кадрів в умовах реалізації Стратегії національної безпеки та Річної національної програми співробітництва Україна – НАТО на 2015 рік [2; 3].

**Метою дослідження** є теоретико-правовий аналіз державної кадрової політики Воєнної організації України.

**Виклад основного матеріалу.** Державна кадрова політика у військовій сфері як одна з найважливіших сфер функціонування Воєнної організації держави повинна бути певною мірою доступною для розуміння всім верствам суспільства, бути елементом прояву міцності зв'язку армії та народу, без якої не може бути потужної воєнної організації. Державна кадрова політика у військовій сфері реально сприятиме руйнуванню старих, псевдооптимістичних, наївно-романтичних стереотипів про Збройні Сили, створювати об'єктивну картину стану кадрового корпусу воєнних органів і структур, не впадаючи при цьому в крайнощі.

Небезпека приховування від органів державної влади, громадських організацій реального стану справ в кадровому корпусі Воєнної організації держави деформує уявлення про стан і перспективи розвитку кадрового потенціалу військових і правоохоронних органів. Це, своєю чергою, спричиняє помилки представників державних структур, які беруть участь у розробленні та реалізації державної кадрової політики у військовій сфері.

Значення державної кадрової політики у військовій сфері, а, отже, і досліджень у цій галузі визначається не тільки межами Воєнної організації. Вивчення й осмислення досвіду та форм

кадрової практики в процесі мобілізації має не лише відомчий характер, але й широкий спектр застосування в цивільній сфері, оскільки кадри Воєнної організації держави є складовою державних службовців і враховуються в загальному балансі людських ресурсів країни.

Державна кадрова політика у військовій сфері становить складну інтегровану багатофункціональну динамічну систему узгоджених дій і відносин, спрямованих на розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу. За своєю сутністю – це принципова лінія держави, яку провадять відповідні інститути щодо формування, професійного використання і забезпечення соціально-правового захисту кадрового складу Воєнної організації держави на основі виявлення та реалізації цілей, завдань, принципів, відносин, напрямів цієї політики в умовах військових дій та окупації частини території України.

Головною метою державної кадрової політики у військовій сфері є формування високопрофесійного кадрового корпусу, здатного на основі відображення реальних процесів, що відбуваються в суспільстві, забезпечувати успішне виконання оборонних завдань. У процесі реалізації Воєнної доктрини України вона може конкретизуватися, коригуватися, уточнюватися згідно з новими внутрішньо- і зовнішньополітичними умовами.

Правильне визначення мети державної кадрової політики у військовій сфері є суттєвим чинником її практичної реалізації. У зв'язку з цим важливе значення має дослідження умов реалізації до яких належать зв'язок між визначенням і досягненням мети як ступенями одного планомірного процесу, конкретність і визначеність цілі, наявність засобів реалізації.

Мета державної кадрової політики у військовій сфері у найзагальнішому вигляді формулюється в Конституції України, законах, нормативних правових актах Президента України, Кабінету Міністрів України, Міністерства оборони України, МВС України, інших конституційних органів країни, які займаються оборонними питаннями (Рада національної безпеки та оборони України, Адміністрація Президента України тощо).

За своїм змістом державна кадрова політика у військовій сфері охоплює широке коло теоретичних і практичних питань. Найважливішими з них у соціально-політичній і військовій галузях є: комплектування підрозділів з метою безпосереднього виконання ними основних положень Воєнної доктрини України, адаптацію до стандартів НАТО під час проведення військової реформи, формування корпусу військових кадрів як частини державних службовців України у контексті Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року [4].

У теоретичному аспекті це розроблення та розвиток теорії державної кадрової політики у військовій сфері, аналіз явищ, фактів, тенденцій і процесів, що виникають в ній, вироблення на цій основі теоретичних і практичних рекомендацій для органів державного та військового керівництва, командирів і начальників різних ланок управління.

Будучи елементом загальнішої соціальної системи – кадрової та військової політики держави, – це явище має складну внутрішню структуру. Основними елементами структури державної кадрової політики у військовій сфері є: цілі, ідеали, концепції, програми, засоби, державні та військові органи, установи та інші інститути, військові кадри (суб'єкти і об'єкти державної кадрової політики у військовій сфері); кадрові відносини, що виникають у процесі реалізації державної кадрової політики у військовій сфері; свідомість суб'єктів державної кадрової політики у воєнній сфері; діяльність з реалізації державної кадрової політики у військовій сфері.

Державна кадрова політика у військовій сфері збігається з іншими елементами загальної політики за суб'єктами і відрізняється від них суб'єктами нижчого рівня і об'єктами, а також характером і специфікою їх взаємодії.

Структурно-функціональним аналізом державної кадрової політики у військовій сфері виявлено найважливіші функції. З погляду гносеологічного підходу – це концептуальна (філософсько-світоглядна), методологічна, прогностична функції.

Своєю чергою, міждисциплінарний практико-орієнтований підхід до вивчення вказаного явища дає змогу вирізнити: регулятивну, конструктивну, селективну, праксіологічну та мотивуючу

функції. Всі вони тісно взаємопов'язані, взаємозумовлені, тому тільки в їх діалектичній єдності можна зрозуміти механізм впливу державної кадрової політики у військовій сфері на формування і розвиток кадрового потенціалу Военної організації держави.

Успішній реалізації державної кадрової політики у військовій сфері сприятимуть виділені у функціонально-логічній послідовності основні критерії, зокрема аналітичний, аксіологічний, директивний, оцінний і функціонально-прагматичний.

Досвід НАТО показує, що такі критерії оцінювання ефективності державної кадрової політики у військовій сфері сприятимуть повнішому розкриттю сутнісної та змістовної сторін цього соціального явища в умовах реалізації Стратегії сталого розвитку “Україна – 2020” [5].

Суттю сучасного етапу державної кадрової політики у військовій сфері є її формування на науковій основі. Центральна ланка, стрижень цього процесу – реалізація ідей про розвиток професійних можливостей кожного військовослужбовця на основі відходу від тоталітарних, споживчих прийомів впливу на людей та демократизації службових і кадрових відносин.

Своєю чергою, демократизм не суперечить вимогам законів, статутів, а реально підкреслює прагнення держави здійснити демократичні перетворення на правовій основі у суспільстві та у Военній організації держави. Демократизм пронизує всі сфери життя у військовому середовищі: службу, професійну, кадрову, духовну, патріотичну, культурну, освітню, виховну тощо.

Соціально-правове обґрунтування виділених проблем і шляхів реформування державної кадрової політики у військовій сфері передбачає глибоке дослідження суперечностей, що виникають під час цього процесу.

Реформування всього оборонного сектору країни, мобілізація, орієнтація на створення професійної армії породжують суперечності між необхідністю розроблення наукової державної кадрової політики у військовій сфері та відсутністю достатньо підготовлених інститутів, фахівців для її результативного здійснення. Тому не випадково, що жоден з численних варіантів військової реформи, які здійснювались у державі упродовж останніх 15 років, так і не досягли цілей.

Інша група протиріч проявляється на різних рівнях суб'єктів вироблення і реалізації державної кадрової політики у військовій сфері. На державному рівні виділяються суперечності між офіційно проголошеною державною кадровою політикою у військовій сфері, оснований на розширенні демократичних засад у Военній організації держави, та практичною її реалізацією на місцях. На рівні окремої особи виникають суперечності між вимогою демократизації військово-кадрової сфери та відсутністю необхідних особистісних якостей у низки керівників щодо їх затвердження. Вирішення цієї суперечності вимагає всебічного теоретико-методологічного обґрунтування і якнайшвидшого прийняття нових нестандартних державних рішень.

Вступ до НАТО вимагає докорінної зміни чинних стереотипів військово-службових та кадрових відносин, пов'язаних переважно зі “споживацьким” підходом до використання військових фахівців. Відповідно наступна група суперечностей породжується розвитком демократизації військово-кадрових відносин і подальшим зміцненням єдиноначальності.

На демократизацію державної кадрової політики у військовій сфері впливає ступінь вирішення групи суперечностей між необхідністю оволодіння новою філософією управління кадрами і переважанням колишніх стереотипів, що склалися у свідомості значної частини військових керівників, системою підготовки військових фахівців і зміненним характером і змістом військової праці. Демократизація кадрової сфери неможлива без вирішення такої групи суперечностей, яка виникає між потребою у демократизації кадрової політики у військовій сфері та недостатньою готовністю військовослужбовців кваліфіковано брати участь у вирішенні кадрових питань.

Для розширення демократичних процесів під час добору, розстановки і оцінювання військових кадрів необхідна теорія на основі наукового опрацювання та затвердження соціально схвалюваних принципів роботи з кадрами на основі практики військової організації НАТО. Тому Концепція кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2017 року<sup>1</sup> потребує суттєвого корегування.

---

<sup>1</sup> Затверджена наказом Міністерства оборони України від 04.12.2013 № 843.

Виділення основних принципів державної кадрової політики у військовій сфері становить методологічну основу реалізації кадрового потенціалу військової організації держави. До принципів, на підставі яких формуються кадри військових структур НАТО, належать такі.

Принцип дотримання презумпції благонадійності військовослужбовців. В основу державної кадрової політики має бути покладено положення про те, що кожен військовослужбовець як громадянин своєї країни має право на свободу думки, вільне її висловлення, а також на безперешкодне дотримання своїх поглядів.

Найважливішою ознакою сучасної боєздатної армії є професіоналізм і компетентність військових кадрів. У Воєнній організації держави професіоналізм і компетентність, на жаль, ще не досягли необхідного рівня. Серед першочергових заходів цього напрямку необхідно забезпечити бойове навчання та керівництво військами на чіткій правовій основі.

Подальша базова методологічна ланка державної кадрової політики у військовій сфері – принцип законності, дотримання прав і свобод військовослужбовців під час їх професійної діяльності та самореалізації. Кожен військовослужбовець України повинен отримати реальну змогу користуватися правами, які прийняті в практиці армій НАТО. Військова служба і право – поняття нерозривні. Питання проходження військової служби, регулювання відносин між різними категоріями військовослужбовців, дисциплінарні відносини, дотримання положень контракту з однієї й іншої сторони вимагають суворого дотримання нормативно-правових актів. З іншого боку, законодавчі положення повинні відповідати вимогам часу, адекватно відображати реальність.

Іншим важливим принципом державної кадрової політики у військовій сфері є гуманізм, повага до особи військовослужбовця. Людина з її ідеями, цілями, інтересами – головний елемент будь-якої правової системи. Гуманізм і повага до особи військовослужбовця передбачає: гарантований розвиток ініціативи, таланту, професійних навичок, творчих здібностей, отримання фундаментальної освіти, максимальне задоволення інформаційних потреб; надання права та змоги на дотримання гуманістичних релігійних традицій, які не приймаються як критерій під час службового руху; створення змоги і необхідних умов для професійного зростання та просування по службі відповідно до особистих заслуг; гарантії з боку державних і військових органів управління, їхніх представників щодо недопущення будь-яких форм маніпулювання свідомістю, поведінкою та службовим переміщенням військових кадрів (військовослужбовець завжди має право та повинен знати, з якою метою він виконує ті чи інші завдання військової служби) тощо.

Гуманізм тісно пов'язаний з принципом демократизації державної кадрової політики у військовій сфері. Цей принцип передбачає: гласність, відкритість у кадровій сфері; конкурсний відбір кадрів на основі альтернативності кандидатур; підзвітність і підконтрольність командирів (начальників), керівників кадрових органів з питань кадрової практики громадськості. При цьому слід зазначити, що одним з важливих питань формування державної кадрової політики у військовій сфері є її реальна демократизація, звільнення кадрових процедур від надміру забюрократизованих, відхід від закритості у прийнятті рішень, насамперед, щодо ключових кадрових питань.

В основу принципу рівних можливостей для професійного і службового зростання, дотримання єдиного статусу військовослужбовця всіма посадовими особами покладено законодавче закріплення положення про те, що кожен громадянин повинен мати право допускатися в своїй країні на загальних умовах рівності до державної служби. Відмова державних органів від виконання функцій щодо визначення ступеня політичної благонадійності військових кадрів спричиняє принципову зміну кадрової політики. Це оснований на необхідності дотримання політичного нейтралітету та рівноправності військовослужбовців незалежно від політичних поглядів. Логіка формування збройних сил країн Прибалтики переконує в тому, що має бути повністю припинено безпосереднє втручання будь-яких політичних партій в професійну діяльність військовослужбовців, яка може регулюватися лише державними органами та їхніми актами.

Серйозною проблемою, що перешкоджає нормальному процесу реформування державної кадрової політики у військовій сфері, є наявність у ній таких негативних явищ, як протекціонізм, сімейність, преференції по службі тощо. Найнебезпечнішим злом є протекціонізм. Він має складну структуру, незнання якої істотно знижує ефективність боротьби з цим явищем. Протекціонізм має

мету, конкретних носіїв, специфічні відносини та зв'язки, розрізняється за мотивами та інтересами протекції, за ступенем суперечності з правовими нормами. Залежно від рівня розрізняють державний, відомчий і особистий протекціонізм. Протекціонізм як система жорстко структурованих зв'язків і відносин шкідливо впливає на моральний стан кадрового корпусу, що вимагає якнайшвидшого вирішення питання про зосередження зусиль цивільних і військових фахівців та вчених для всебічного дослідження цього явища і вироблення пропозицій щодо його викорінення.

Важливою характеристикою державної кадрової політики у військовій сфері є мобільність кадрів. При цьому суб'єктом мобільності є не тільки окремих військовослужбовець, але й військовий колектив – підрозділ, частина, з'єднання, управлінський орган тощо. Мобільність передбачає багатосторонні зміни змісту, характеру й умов праці, що впливають на зміни статусу військовослужбовців. Такі зміни відбуваються, насамперед, по лінії: зміни професій (спеціальності, спеціалізації); кваліфікації; посади; місця служби. При цьому саме динамічна природа військової організації і специфіка кадрової практики є вирішальною умовою раціонального процесу мобільності кадрів як один з ефективних засобів реалізації державної кадрової політики у військовій сфері.

Порівняльно-правовий аналіз державної кадрової політики у військовій сфері дозволяє за допомогою логічних прийомів проникнути в сутність процесів добору, розстановки, розподілу, оцінювання та професійного використання військових кадрів в умовах сучасного військового будівництва. Однак кінцевою метою його є досягнення певних практичних результатів, які могли б бути використані для кардинального оновлення кадрової політики та практики як вирішальної умови звільнення окупованих територій України та встановлення конституційного порядку у Донецькій, Луганській областях та Автономній республіці Крим.

До питань, які потребують поглибленого вивчення, належать проблеми сучасного розуміння державної кадрової політики у військовій сфері, її відповідності професійним і духовно-моральним запитам військовослужбовців, адекватності процесам, що відбуваються під час радикальної зміни змісту і структури Воєнної організації держави.

Складність реалізації державної кадрової політики у військовій сфері спричинена нестабільністю ринку праці. До проблем такого порядку належать: забезпечення законних інтересів військових кадрів, розвиток сфери мотивації військової праці, захист прав і реалізація соціально-правових гарантій військовослужбовців, раціональне використання їх творчого та професійного потенціалу після звільнення в запас, узгодження та гармонізація їх з потребами різних соціально-професійних груп.

Разом зі службовими існують соціальні, управлінські, психологічні, моральні, матеріально-побутові проблеми. З-поміж них найактуальнішими є питання честі, гідності, престижу військовослужбовця, непідкупності посадових осіб, їх міцної професійно-правової виучки, здатності грамотно й об'єктивно оцінювати бойову та морально-психологічну готовність військових частин і підрозділів, раціонально використовувати передовий досвід військового будівництва НАТО.

Сучасна кадрова практика вимагає від командирів (начальників) принципово нових ідей, знань, прийомів, форм і методів діяльності органів військового управління, кадрових структур, нестандартних підходів, справжньої творчості в роботі з військовослужбовцями різних категорій. Управлінський процес усіх рівнів має супроводжуватися викоріненням суб'єктивізму та бюрократизму в кадровій роботі.

Пріоритетними напрямками розвитку кадрового потенціалу та його використання у вирішенні оборонних завдань стають:

- вдосконалення та розвиток кадрових, кадрово-управлінських і військово-службових відносин, регульованих законами;
- підготовка та реалізація комплексних заходів, спрямованих на розвиток професійних якостей кадрів і цивільного персоналу Збройних Сил, інших силових структур України;
- застосування сучасних кадрових технологій під час підбору, розстановки, розподілу та професійного використання військових фахівців;

– підвищення результативності державної кадрової політики у військовій сфері в структурі Воєнної організації України (Збройних Сил, інших силових відомств і правоохоронних органів) пов'язане з дотриманням цілої низки умов.

По-перше, логіка вирішення кадрових питань вимагає встановлення таких етапів узгодження державно-політичних пріоритетів. Спочатку необхідно виробити концепцію держави, потім – державну політику у сфері розвитку людських ресурсів країни. Окрім того, потрібна чітка концепція національної безпеки, що визначає характер і обсяг воєнної організації, її перспективи. Своєю чергою, для розвитку кадрового потенціалу потрібна визначена військова політика, що ґрунтується на військовій доктрині, де кадрова складова повинна розглядатися поряд з військово-політичною, військово-технічною, воєнно-економічною й іншими складовими. Лише після виконання цих заходів можна предметно та ефективно здійснювати військову реформу в Україні. Необхідно зазначити, що таку модель пропонує Україні військове керівництво НАТО. Попри те військова реформа – не самоціль, оскільки має похідний характер і повинна сприйматися як істотна складова довгострокової державної програми розвитку оборонного сектору та сектору безпеки країни. Головним питанням всіх зазначених складових оборонної політики є кадровий. Програма військового будівництва і кадрова стратегія повинні бути взаємопов'язані за цілями, напрямками, часом, а також підкріплені реальними силами та засобами, які держава зобов'язана відшукати, як це передбачено указом Президента України “Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 листопада 2015 року “Про пропозиції до проекту Закону України “Про Державний бюджет України на 2016 рік” за статтями, пов'язаними із забезпеченням національної безпеки і оборони України” [6]. Більше того, вони повинні бути взаємопов'язані з реформуванням системи державної служби, освіти, адміністративної, судової, бюджетно-фінансової та іншими реформами, які проводяться в державі.

По-друге, необхідно домогтися докорінної зміни у системі взаємовідносин держави з військовими на підставі гарантованого забезпечення кожного військовослужбовця правом на отримання адекватних компенсацій за перенесення фізичних і моральних труднощів, які виникають у процесі військової служби, створення високого рівня життя кадрових військовослужбовців та членів їх сімей, турботи держави про гідне пенсійне, соціально-правове, матеріально-побутове та медичне забезпечення захисників України.

По-третє, державна кадрова політика у військовій сфері повинна витримати тиск ринкового преса, стати результативним чинником стабілізації військового середовища, попередження можливих протестів з боку військовослужбовців, зміцнення військової, адміністративно-управлінської дисципліни, запобігання фактам корупції, підкупу посадових осіб, припинення спроб “торгівлі” посадами та званнями, злочинності в органах військового управління, зокрема і вищих (адже в такому вигляді вона стає деструктивним чинником, що руйнує фундамент Воєнної організації зсередини).

По-четверте, сформовану систему роботи з кадрами, їх професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, весь мотиваційний комплекс змісту військової праці необхідно використовувати як дієвий чинник підвищення ефективності управління кадровим потенціалом усіх кадрів військових і правоохоронних структур.

По-п'яте, у найближчі два роки необхідно розробити та апробувати кадрові технології з повним охопленням всіх етапів військового будівництва. Досвід військових перетворень НАТО свідчить, що неефективне використання кадрових ресурсів ставить під сумнів успішну реалізацію запланованої військової реформи і, відповідно, вихід з кризового стану, в якому опинилися силові структури України.

Сьогодні потрібна наукова система програмних заходів у сфері збереження, накопичення та реалізації кадрового потенціалу, вироблених на основі Стратегії національної безпеки, складовою якої має стати розділ “Воєнні кадри” (подібні розділи є у відповідних документах у країнах НАТО). Базовими складовими у зазначеній системі повинні стати такі заходи.

Проведення в масштабі держави, а також у силових відомствах інвентаризації професій, посад, спеціальностей, профілів підготовки (тобто професійного та інтелектуального фонду) всіх військових фахівців, зайнятих у різних відомствах з метою визначення їх подальшого раціональнішого професійного застосування.

Кожен військовослужбовець повинен чітко розуміти дію механізму формування кадрових структур органів військового управління, порядок і критерії призначення керівних кадрів. Необхідно зробити службу у кадрових органах, інших органах військового управління не привабливою для кар'єристів, інших надмірно орієнтованих на одержання різного роду службових привілеїв військовослужбовців, надавши їм авторитет завдяки складності, відповідальності та багатовимірності праці, осилити яку здатні тільки фахівці: з військової професіології, державного управління, соціологи, практичні психологи, юристи.

Новий соціально-правовий погляд на кадрову політику передбачає створення її міцної науково-теоретичної бази – науки, якою слід вважати військову кадровологію. Вже сьогодні її необхідно розглядати як прикладну науку про кадри, що містить знання усього різноманіття аспектів кадрової роботи. З цією метою рекомендується створити в апараті Кабінету Міністрів України центр кадровології (10–12 вчених і практиків – представників цивільних і військових структур) з розроблення кадровологічних аспектів, спрямованих на створення оптимальної правової бази для реалізації професійного потенціалу кадрів військових і правоохоронних структур. Його основне завдання – розроблення ідей і практичних рекомендацій, спрямованих на створення оптимальних умов (необхідної теоретичної та практичної бази) для найповнішої і найефективнішої реалізації кадрового потенціалу країни в умовах триваючої агресії Росії на сході країни.

Сучасна кадрова ситуація у військових і правоохоронних відомствах вимагає пильної уваги з боку держави, керівників усіх рівнів, рішучих підходів до розроблення кадрової політики на державному та відомчому рівнях. Потрібні нові кадрові програми та технології, а також фахівці з їх реалізації, здатні якісно оновити практику кадрової роботи, наповнити її продуктивним змістом.

До системи управління військовими кадрами необхідно послідовно вводити випереджальні інноваційні кадрові технології. З метою підготовки керівників і фахівців із застосування ефективних персонал-технологій організувати їхнє навчання на місцях за спеціальними програмами.

Проблеми офіційного затвердження нового стилю роботи з кадрами, пошук якісно нових способів підбору військових кадрів вимагають вироблення сучасної адміністративно-управлінської, правової та кадрової культури.

В інтересах забезпечення безпеки України рівень професійного та духовно-патріотичного “стандарту” вищих посадових осіб державних органів слід ставити в пряму залежність від стану справ в структурах Воєнної організації держави, турботи про військові організації, стан її бойової готовності. Потрібна конкретна предметно-розвиваюча програма, основана на державній кадровій політиці, що включає політику розвитку кадрів Воєнної організації держави та шляхи реалізації нових стандартів професійної діяльності військовослужбовців.

**Висновки.** Аналізуючи документи кадрового забезпечення збройних сил країн НАТО, матеріали Національного інституту стратегічних досліджень при Президенті України [7], наші думки, викладені вище, можна запропонувати рекомендації теоретичного і організаційно-практичних аспектів.

До перших належать:

– проводити поглиблене дослідження проблем формування державної кадрової політики у військовій сфері як складової державної кадрової політики в: історичному, правовому, соціологічному, психологічному, педагогічному, акмеологічному аспектах;

– об'єднати зусилля державних органів і громадських організацій, науковців, фахівців, практиків, що здійснюють дослідження та практичну діяльність у сфері роботи з персоналом для подальшого комплексного та всебічного розроблення державної кадрової політики у військовій сфері для створення моделі кадрового забезпечення Воєнної організації держави, а також визначити комплекс заходів, спрямованих на розроблення теоретичних і методологічних проблем державної кадрової політики у військовій сфері. До них зокрема має входити: підготовка кадрових програм, монографій, збірників, навчальних посібників, довідково-енциклопедичних видань, що належать до кадрової проблематики у військових і правоохоронних органах і структурах;

– розробити програму дослідження суперечностей, що виникають у процесі формування державної кадрової політики у військовій сфері в умовах триваючої агресії на сході країни. З цією



метою важливо використовувати суміжні відносно до кадрової теорії науки: ергономіку, психологію управління, менеджмент, соціологію, трудове і адміністративне право (наприклад, у Національному університеті “Львівська політехніка”, до складу якого не так давно входила Національна академія сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного, аналогічні наукові проблеми досліджують на 28 кафедрах);

- розробити інтегральну технологію якісного управління кадровими процесами Воєнної організації держави, що передбачає змогу прогнозувати стратегічну ефективність чинних кадрових програм і рішень, а також методика оцінювання їх результативності, для чого внести доповнення до Рекомендацій з організації та проведення оборонного огляду [8];

- розробити та науково обґрунтувати необхідність структурно-змістовного реформування системи підготовки військових кадрів у відомчих установах професійної освіти на основі концепції безперервної військової освіти, для чого внести зміни та доповнення до Закону України “Про оборонне планування” [9];

- вжити заходів щодо створення умов для становлення та розвитку військової кадровології як теорії, створивши лабораторії військової професіології при цивільних вузах України; розробити методологію конкретних соціологічних досліджень щодо реалізації державної кадрової політики у військовій сфері та вивчення потреб у кадрах, дотримання законності та соціальної справедливості у вирішенні кадрових питань, реалізації соціально-правових гарантій військовослужбовців та членів їх сімей;

- цілеспрямовано дослідити теоретичні засади та досвід реалізації кадрової політики в арміях країн Прибалтики, Польщі, Чехії, Словаччини, Угорщини, досвід НАТО у розробленні нормативно-правової бази для комплектування на добровільній основі та здійснення процесу професіоналізації Збройних сил.

Друга група рекомендацій передбачає здійснення таких організаційно-практичних заходів:

- адміністративно-правова і функціональна сторона військової служби кадрових фахівців повинна бути реально кваліфікована як особлива сфера державної служби зі співвіднесенням військових і спеціальних посад і звань (чинів, класів) до чинної номенклатури і розрядами цієї служби. Під час реформування державної служби доцільно підготувати і законодавчо оформити таблицю відповідності розрядів, звань, рангів, чинів, класів;

- з метою упорядкування цивільного контролю над Воєнною організацією держави доцільно внести доповнення до Закону України “Про демократичний цивільний контроль над Воєнною організацією і правоохоронними органами держави” [10], центральним питанням якого має стати контроль над кадровою сферою Воєнної організації держави. Зміцненню цього механізму розвитку цивільно-військових відносин сприятиме випуск інформаційно-довідкових бюлетенів з кадрових питань. Реалізація зазначеного можлива завдяки внесенню у пункти 1, 2 розділу “Нова оборонна політика, що гарантує національну безпеку і обороноздатність України та відновлення національного суверенітету на всій території держави” Плану Заходів з виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України та Стратегії сталого розвитку “Україна – 2020” у 2015 році відповідних доповнень [11];

- з метою всебічного обліку позицій під час розроблення нових документів про військову службу, узагальнення всього цінного, передового, що накопичилося у військових закладах щодо вдосконалення державної кадрової політики, застосування фахівцями передових технологій реалізації державної кадрової політики доцільно щорічно проводити всеукраїнську науково-теоретичну конференцію з питань кадрової політики Воєнної організації держави;

- розробити на базі вищих навчальних закладів юридичного профілю, відібраних Міністерством оборони України, методологію та технології конкретних способів проведення комплексного оцінювання (за допомогою експертних методів і спеціальних тестів) професійних і особистісних якостей військовослужбовців щодо призначення на посади вищих військових керівників. Розробити нормативно-правову базу для тестування і сертифікації професійних стандартів для військовослужбовців, які займають вищі посади в структурі силових відомств, що дадуть змогу виявляти їхні інтелектуальні якості, здібності, психологічні особливості, а також встановлювати їх професійну придатність;

– створити на базі Міністерства оборони України інформаційний банк результатів науково-теоретичних, організаційно-практичних, військово-правових, акмеолого-психологічних і соціологічних досліджень з кадрових проблем, проведених вченими та фахівцями, включивши це положення у Стратегічний оборонний бюлетень [12].

– за участі цивільних вищих навчальних закладів провадити різнобічну, цілеспрямовану, багатоступеневу науково-експериментальну діяльність з реалізації конкурсного принципу висунення кадрів під час призначення, переміщення по службі офіцерського складу на основні командні посади, починаючи з командира роти. Зазначене щодо залучення академічних установ повністю збігається з думкою авторів аналітичної доповіді “Концептуальні засади розвитку системи забезпечення національної безпеки України” [13, с. 53].

1. Заява Верховної Ради України “Про відсіч збройній агресії Російської Федерації та подолання її наслідків”: постанова Верховної Ради України від 21.04.2015 р. № 337-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2015. – № 22. – Ст. 153. 2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року “Про Стратегію національної безпеки України”: указ Президента України від 26.05.2015 № 287/2015. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/287/2015]. 3. Про затвердження Річної національної програми співробітництва Україна - НАТО на 2015 рік: указ Президента України від 26.05.2015 № 287/2015. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/238/2015]. 4. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.03.2015 р. № 227-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-%D1%80]. 5. Про Стратегію сталого розвитку “Україна – 2020”: указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015]. 6. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 листопада 2015 року “Про пропозиції до проекту Закону України “Про Державний бюджет України на 2016 рік” по статтях, пов’язаних із забезпеченням національної безпеки і оборони України”: указ Президента України від 01.12.2015р. № 674/2015. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.president.gov.ua/documents/674/2015-19604]. 7. Формування системи стратегічного планування і прогнозування у сфері національної безпеки України. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. Червень 2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.niss.gov.ua/articles/1847/]. 8. Про затвердження рекомендацій з організації та проведення оборонного огляду: Наказ Міністра оборони України від 13.05.2013 р. № 303 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.mil.gov.ua/.../provedennya-oboronno-oglyadu-v-zbrojnih-silah]. 9. Про організацію оборонного планування: Закон України від 18.11.2004 № 2198-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2005 р. – № 4. – Ст. 97. 10. Про демократичний цивільний контроль над Воєнною організацією і правоохоронними органами держави: Закон України від 19.06.2003 № 975-IV// Відомості Верховної Ради України. – 2003 р. – № 46. – Ст. 366. 11. План Заходів з виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України та Стратегії сталого розвитку “Україна – 2020” у 2015 році: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 04.03.2015 р. № 213-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [zakon.rada.gov.ua/go/213-2015-p.]. 12. Основні положення нової редакції Стратегічного оборонного бюлетеня України (по результатам оборонного огляду в рамках комплексного огляду сектору безпеки і оборони України за 2014-2015 роки). Міністерство оборони України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.mil.gov.ua/content/other/strategichnyj\_buletenj2.pdf]. 13. Концептуальні засади розвитку системи забезпечення національної безпеки України : аналіт. доп. Національний інститут стратегічних досліджень / О. О. Резнікова, В. Ю. Цюкало, В. О. Паливода, С. В. Дрьомов, С. В. Сьомін. – К. : НІСД, 2015. – 58 с.