

*Агаєв Н. А., кандидат психологічних наук, старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник НДЦ кадрової політики Міністерства оборони України (м. Київ)*  
*Базарний В. Т., старший науковий співробітник НДЦ кадрової політики Міністерства оборони України (м. Київ)*  
*Даценко О. П., старший науковий співробітник НДЦ кадрової політики Міністерства оборони України (м. Київ)*

## МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПРОВЕДЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

*У статті розглядаються деякі проблеми теорії та практики врахування локальних і глобальних факторів при формуванні та реалізації державної військової кадрової політики щодо армії за контрактом на основі використання досвіду Сполучених Штатів Америки, а також поглядів на цю проблему фахівців держав, що входять до Міжпарламентського Союзу.*

*Ключові слова: локальні і глобальні фактори, кадрова політика, армія за контрактом.*

*В статье рассматриваются некоторые проблемы теории и практики принятия во внимание локальных и глобальных факторов при формировании и реализации государственной военной кадровой политики в отношении контрактной армии на основе использования опыта Соединённых Штатов Америки, а также взглядов на эту проблему специалистов государств, входящих в Межпарламентский Союз.*

*Ключевые слова: локальные и глобальные факторы, кадровая политика, контрактная армия.*

*In the article are considered some problems of practice and theory of taking in consideration local and global factors in regards of forming and realization of state personnel policy of all-volunteer forces on the base of USA experience and views of the Interparliament Union states specialists on this problem.*

*Keywords: local and global factor, personnel policy, all-volunteer forces.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Як зазначив Президент України, нам зараз, як ніколи, потрібна науково-обґрунтована державна кадрова політика (ДКП), зрозуміла, продумана система роботи з кадрами, яка має ґрунтуватися на чітко визначених перспективах розвитку українського суспільства і держави, світових тенденціях глобалізації економіки та власних національних інтересах [1].

У процесі визначення українським політикумом стратегічного напрямку щодо проведення державної військової кадрової політики (ДВКП) в Збройних Силах (ЗС) України неминує враховуватися досвід передових держав, що перейшли на комплектування ЗС на контрактній основі. Фундатори ЗС України, військові фахівці вдало оперують поняттями і визначеннями кадрової політики, кадрового менеджменту (КМ), прийнятими в міжнародній теорії і практиці, проте, історія переходу до комплектування ЗС на контрактній основі має як досить “обкатану” технологію, так і характер біфуркації [2] щодо прийняття подібного рішення на державному рівні. З цією

метою нами було вивчено ряд оригінальних джерел, що стосуються цієї проблеми.

У даній статті викладено погляд на досліджений матеріал на прикладі армії США, їх послідовників та країн Міжпарламентського Союзу [3, 4].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні, значна частина провідних країн світу віддає перевагу комплектуванню ЗС винятково на контрактній основі. У цьому сенсі, найбільш тривалим, показовим і дослідженим є досвід США. Поруч з цим, існують країни, в яких контрактний підхід для однієї категорії військовослужбовців поєднується зі збереженням призову на військову службу для іншої категорії (змішаний тип комплектування).

Аналіз стану наукової розробки зазначеної проблеми дозволяє стверджувати, що її окремі аспекти знайшли обґрунтоване відображення у зарубіжній та вітчизняній науці [1–15]. Вагомий внесок у розробку новітньої загальної теорії та дослідження практичного досвіду кадрової політики, кадрового менеджменту в корпораціях США, у тому числі і армії США,

внесли Амстронг М., Дональд Х. Рамсфельд, Мелвін Р. Лаїрд, Фредерік Б. Дент, Мілтон Фрідман, Стефан Э. Гербітс, Теодор М. Гесбург, Мартін Андерсен, Бернард Д. Росткер, Вальтер Е. О., Джон П. Уайт, Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. та інші. Зокрема, ними сформовано підходи щодо створення та розвитку ЗС на контрактній основі, заміни організаційного менеджменту при переході до ЗС зазначеного типу тощо.

Основні аспекти проблем, пов'язаних з впровадженням нової ДВКП та КМ під час переходу на контрактну основу комплектування, ґрунтовно висвітлені за тематикою “Трансформація людських ресурсів в армії і кадрова політика (КП)” в роботах: Бета Дж. Аша, Джеймса Р. Хозека, Кена Кріга, Джона Д. Вінклера, Р. Вайні Спруела, Томаса Л. Буша, Гарі Л. Крона, Артура К. Цебровські, Патриції А. Трасі, Міхаеля Л. Домінгеза, Хезера Уїлсона; “Якість людських ресурсів в армії найманого типу” Давіада Д. Армора, Пола Р. Сакета та інших вчених.

Поряд з цим, необхідно констатувати, що проблеми ДВКП ще не досягли необхідного рівня організації досліджень, створення експериментально-аналітичної бази щодо наукового обґрунтування системи роботи з військовослужбовцями всіх категорій. На особливу увагу заслуговують питання, пов'язані зі створенням комплексного методологічного підходу щодо оптимізації процесів проведення КП сучасних ЗС та інших військових формувань [1, 5–11].

**Мета статті.** Аналіз історичного досвіду армії США та ЗС країн Міжпарламентського Союзу з метою його використання фахівцями при розгляді питань проведення ДВКП та КМ в ЗС України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ретроспективний погляд на історію армії США ілюструє динаміку змін щодо відношення політиків, військових експертів та суспільства до загального призову, що викликало політичні дебати і дискусії. Після закінчення II Світової війни, нові економічні підходи, вільний ринок зажадали нового менеджменту і в армії, оскільки післявоєнна ринкова система краще координувалася з макрооперативним способом комплектування армії. Це був безперервний,

інтегрований і інтелектуально обґрунтований задум. Він відповідав всім питанням попиту і пропозиції, залучення і утримання на службі, поєднання діяльності професійних військових з діяльністю цивільних інститутів. Ідеї переходу до контрактної армії почали виникати і обговорюватися в Конгресі США, починаючи з 1951 року, на основі проекту Акту універсалізації бойової підготовки під час проходження військової служби. У подальшому оновлений проект був поданий на розгляд конгресу в 1963 році. На прикладі понад 40 річного досвіду автори хрестоматії [3] ілюструють досвід ДВКП, деякі аспекти КМ щодо переходу США до комплектування армії на контрактній основі, дотримання принципів залучення і утримання військовослужбовців в умовах динамічних змін ринкової економіки, конкуренції на ринку праці.

Аналіз зазначеного джерела [3] дозволив виділити групи факторів, що впливають на стан КП та підходи щодо їх аргументації. Це, насамперед, виникнення об'єктивних умов щодо визначення **способу комплектування та утримання людських ресурсів армії США**. Найрішучіші дії щодо просування проекту були зроблені Міністерством оборони в 1964 році, проте супротивники переходу до контрактної армії переконали Секретаря оборони Роберта МакНамару відкласти розгляд цього питання до серпня 1966 року. Критика цього способу комплектування була достатньо сильною з боку опонентів і базувалась на аргументації неминучого збільшення витрат на утримання армії такого типу. Комісія на чолі з Томасом Гейтсом, використовуючи науковий підхід, навпаки, доводила економічну вигоду утримання контрактної армії. Могутнім поштовхом переходу до цього типу комплектування стала війна у В'єтнамі (1965–1973 роки).

*Незалежність комісії, яка проводить реформу.* Наслідком досягнутого консенсусу стало створення комісії, незалежної від Міністерства оборони і Ради національної безпеки. Діяльність комісії була легалізована і проходила в тісному контакті з Президентом США, що дозволило голові комісії безпосередньо звертатися до нього. Комісія включала 15 чоловік і очолювалася колишнім Секретарем оборони. Так само до складу

## Соціально-правові питання

комісії увійшло три значні представники бізнесу, два колишні високопоставлені представники від армії, три декани університетів, директор школи-інтернату, два професори університетів, колишній член конгресу, виконавчий директор з питань національних меншин і студент коледжу. Роботу підтримував штат з 44 експертів. На роботу комісії були відпущені значні на той час кошти – 2,5 мільйонів доларів.

*Обґрунтованість і наполегливість прихильників проведення реформи.* Важливе місце посідає відношення гілок державної влади щодо надання пріоритету загальному призову або добровільному найму. Узгодженість позицій з діючою адміністрацією щодо принципового переходу до контрактної армії була досягнута в результаті наукового підходу, прагматичних напрацювань, тривалих переговорів, аргументованості і наполегливості прихильників проведення реформи.

*Вид озброєння та воєнної техніки.* Створення контрактної армії стало великим досягненням для США в еру ведення бойових дій із застосуванням високотехнологічного інтелектуального і високоточного озброєння, для управління яким потрібні фахівці високого рівня, чия підготовка можлива тільки в умовах професійної армії.

*Чисельність збройних сил.* При плануванні чисельності армії США на 1975 рік вимагалось забезпечити 2,5 мільйони військовослужбовців. Важливою умовою зазначалось відсоткове відношення осіб чоловічої статі, що знаходилось в діапазоні призовного віку (18-45 років) в 6,1% від загального числа населення. Така чисельність армії була значно меншою, ніж чисельність армії, комплектування якої проводились за змішаним типом комплектування. При цьому було необхідно довести, що при контрактній армії щорічне залучення на службу добровольців буде на 25% менше, ніж кількість призовників при існуванні армії, сформованої за змішаним типом (через тривалість терміну служби). Також була розглянута перспектива зменшення кількості осіб чоловічої статі, які залучаються на службу, унаслідок зростання населення в цілому, залучення на службу жінок і обіймання ряду посад цивільним персоналом. Окрім

цього, комісією була введена в дію система реєстрації всіх осіб чоловічої статі призовного віку, система відбору на службу і процес призначення на посаду. Так, наприклад, в армії США, як і у багатьох інших корпораціях того часу, була розроблена система інвентаризації професійних (трудових) навичок, що передбачала їх реєстрацію з зазначенням кількості військовослужбовців, які ними володіють [5, 12, 13].

*Економічні умови і бюджетний процес.* У роки правління адміністрації Дж. Картера була проведена монетарна політика боротьби з інфляцією, яка привела до скорочення витрат на армію. Унаслідок цих кроків відбулось зниження якісного складу і рівня оснащення збройних сил. У подальшому, в 1980-1981 роках, грошове утримання військовослужбовців зросло відповідно на 11,7 і на 14, 3 відсотки.

*Моральні аспекти ведення війни.* Потрібно брати до уваги моральні аспекти війни, що велась у В'єтнамі, та її необхідність для забезпечення безпеки і зміцнення впливовості США.

*Громадська думка.* Вирішення конфлікту у В'єтнамі стало складною задачею для діючої тоді адміністрації США. За гострої необхідності додаткової кількості військовослужбовців для ведення війни у В'єтнамі Президент США з різних внутрішньо політичних причин не використовував гвардію і резерв, що також послужило поштовхом для вироблення нової “загальної концепції щодо використання військової сили” при переході до комплектування армії на контрактній основі. Було зроблено значний акцент на використанні резерву і гвардії при проведенні реформи армії. На сьогоднішній день ця ідея повністю введена в дію. Наприклад, при веденні війни у Перській затоці 1991 року майже 40% американського контингенту було представлено гвардією і резервом.

*Раціональна державна політика у сфері демографії.* Важливим стимулом для створення найманої армії послужив також відомий післявоєнний “бєбі бум”, що призвів до значного збільшення потенційної кількості осіб призовного віку, яка перевищила потреби армії в особовому складі. Змінилася демографічна картина.

## Соціально-правові питання

Один з теоретиків реформи армії США сформулював чотири основні положення про успіх ДВКП, а саме:

*економічна обґрунтованість запропонованих змін.* Проведення ретельного кількісно-якісного аналізу стратегії розвитку ЗС для розуміння ефективності вкладень і очікуваного ефекту;

*пріоритетність організаційного менеджменту ЗС над кадровим менеджментом.* Ця теза є слушною, оскільки стратегія розвитку ЗС домінує над стратегією КМ, враховуючи при цьому можливість КП держави. КМ виступає у якості засобу реалізації КП стратегічного рівня, яка проводиться вищим воєнно-політичним керівництвом держави [4, 8, 13];

*дотримання принципу рівності стандартів при наборі на службу і рівноправне просування по службі.* Цей процес цілком підтримується воєнно-політичним керівництвом США. Воно регулярно отримує звіти, що стосуються стану ДВКП і вживає заходи у разі виникнення будь-яких недоліків;

*пріоритетність монетарних підходів над фіскальними.* Суб'єкти ДВКП прийшли до розуміння, що вагомими стимулами, перш за все, є додаткові виплати, компенсації, можливості просування по службі і таке інше, ніж правила і розпорядження, що і послужило досягненню бажаних результатів. Так само вони зрозуміли, що для досягнення бажаних результатів також доцільно своєчасно міняти деякі правила і розпорядження.

Стратегія розвитку армії США передбачає необхідні інноваційні програми. Розуміючи, що впровадження нових видів ОВТ є важливим аспектом, все ж таки преференції були віддані людському чиннику, що надало необхідний поштовх і стало вагомим фактором такого динамічного прогресу армії.

Не дивлячись на успішний, в цілому, досвід переходу армії США до комплектування та утримання персоналу на контрактній основі, він залишає деякі проблеми і створює окремі навантаження на суспільство. До них слід віднести:

додаткові первинні витрати держави на забезпечення належного рівня інноваційних програм щодо розробки високих технологій у сфері КП та КМ;

необхідність забезпечення ЗС адекватного вкладу у зростання потенціалу національної економіки за рахунок виконання своїх функцій за призначенням;

необхідність підвищення конкурентоспроможності ЗС за рахунок підвищення престижності військової служби в суспільстві та на ринку праці;

інерційність реагування державних органів до підвищення якості життя військовослужбовців та членів їх родин.

Відповідно до військово-історичних уявлень, утримання на службі молодих офіцерів, як правило, залежить від наступних чинників:

зрозумілість мети і завдань військової служби;

можливості самоактуалізації та самореалізації людини;

рівень довіри підлеглих до командирів щодо забезпечення якості умов проходження служби та вирішення соціально-побутових проблем військовослужбовців і членів їх сімей; хронічне недофінансування програм реформування та розвитку ЗС;

протидія інноваційним проектам щодо впровадження науково-обґрунтованої системи роботи з кадрами.

При невирішеності зазначених проблем система КМ залишається нечутливою до зважених витрат на кожного військовослужбовця, що зводить нанівець проведення переходу від застарілої кадрової роботи до високотехнологічної системи КМ.

На прикладі використання досвіду США та власної практики будівництва збройних сил, співавтори посібника – “Парламентський контроль за сферою безпеки” – представники Великої Британії, Індії, Італії, Канади, Німеччини, Росії, США, України, Франції та інших держав світу (усього 45 співавторів з 26 країн) пропонують узагальнену позицію щодо факторів, що повинні знаходитись під контролем парламентаріїв з метою створення та підтримки професійних силових структур [4].

Проведений авторами аналіз міжнародного досвіду комплектування та утримання сучасних ЗС в умовах ринкової економіки показав, що на проведення ДВКП впливає ряд глобальних і локальних факторів, представлених в табл.

## Соціально-правові питання

Таблиця

### Розподіл факторів впливу на проведення військової кадрової політики по групах

Групи факторів впливу	
Глобальні	Локальні
<b>Політичні</b>	
<p>Зміни міжнародних зобов'язань у сфері воєнної безпеки.</p> <p>Наслідки реалізації політичних угод з зарубіжними державами.</p> <p>Виникнення нових або загострення “заморожених” міжнародних конфліктів.</p> <p>Територіальні претензії до держави.</p> <p>Негативний інформаційний вплив на суспільство з боку інших держав.</p> <p>Розвиток і загострення регіонального сепаратизму, нагнітання етноконфесійного протистояння, загострення соціально-економічної напруженості в районах компактного проживання національних меншин.</p>	<p>Географічне положення та політичний устрій держави.</p> <p>Геополітична обстановка в регіоні та визначений зовнішньополітичний курс держави.</p> <p>Ефективність воєнної політики держави.</p> <p>Узгодженість дій між гілками вищого воєнно-політичного керівництва держави.</p> <p>Внутрішньополітичні кризи.</p> <p>Загострення міжетнічних та міжрелігійних суперечок.</p> <p>Проведення крупних військових навчань, що викликають занепокоєння у інших країнах.</p> <p>Введення санкцій проти окремих держав.</p>
<b>Воєнно-політичні</b>	
<p>Динаміка воєнно-політичної обстановки: загроза загальної ядерної війни.</p> <p>Існуючий спектр небезпек і загроз національним інтересам у сфері воєнної безпеки.</p> <p>Загроза передачі креативних технологій, ОВТ, ЗМУ агресивним режимам, організаціям в обхід існуючих домовленостей про нерозповсюдження.</p> <p>Посилення загроз міжнародного тероризму та екстремізму.</p> <p>Організована транснаціональна злочинність та піратство.</p>	<p>Виникнення або загострення внутрішніх воєнно-політичних конфліктів.</p> <p>Зниження обороноздатності держави.</p> <p>Розбалансованість і недовершеність системних реформ державного управління, у тому числі у сфері безпеки і оборони.</p> <p>Недостатня ефективність виконання рішень виконавчої влади, у тому числі у сфері безпеки і оборони.</p> <p>Ризики можливості досягнення радикальних політичних цілей шляхом використання флеш-моб технологій</p> <p>Загроза здійснення терористичних актів.</p>
<b>Нормативно-правові</b>	
<p>Визначеність міжнародних правових норм, що регламентують діяльність суб'єктів забезпечення воєнної безпеки.</p> <p>Дотриманість державою або блоком держав норм міжнародного права.</p>	<p>Адаптивність державного законодавства до норм міжнародного права та рівень їх виконання.</p> <p>Імплементация законодавчої бази щодо проведення ДВКП.</p>
<b>Економічні</b>	
<p>Загроза світової економічної кризи.</p> <p>інтеграційні та дезінтеграційні процеси в міжнародній економічній діяльності.</p> <p>Ризики коливання курсу основних світових валют та валютних індексів.</p> <p>Різкі коливання цін на енергоносії.</p> <p>міжнародне суперництво за право володіння енергетичними ресурсами, засобами їх транспортування та переробки.</p>	<p>Тенденції бюджетного процесу та можливості економічного потенціалу держави.</p> <p>Потенціал ВПК держави.</p> <p>Рівень фінансування сектору безпеки і оборони.</p> <p>Рівень стандартів життя населення, безробіття, корупції, економічної злочинності.</p>
<b>Демографічні</b>	
<p>Расові (міжетнічні) ознаки на міжнародному законодавчому рівні щодо комплектування ЗС персоналом.</p> <p>Рівень транснаціональних міграційних процесів.</p>	<p>Трудовий потенціал людських ресурсів держави.</p> <p>Кількість та якість осіб призовного віку.</p> <p>Адаптивність системи залучення на військову службу до змін в демографічній ситуації в країні.</p> <p>Можливості підготовки та утримання необхідного мобілізаційного резерву ЗС.</p>

## Соціально-правові питання

Групи факторів впливу	
Глобальні	Локальні
Соціальні	
<p>Тенденції щодо визначення стандартів життя з позиції глобалізації.</p> <p>Світові тенденції у визначенні загальнолюдських духовних цінностей.</p> <p>Наявність загальної тенденції у передових країнах світу щодо акцентування уваги на розвиток особистості та використання її потенціалу.</p>	<p>Духовний стан суспільства.</p> <p>Взаємодія органів військового управління з інститутами суспільства.</p> <p>Імідж збройних сил.</p> <p>Можливості підвищення соціального статусу та кар'єрного зростання персоналу ЗС.</p> <p>Джерела отримання громадянами достовірної інформації про ЗС та військову службу.</p>
Техногенні	
<p>Рівень високотехнологічних ОБТ в ЗС передових країн світу.</p>	<p>Забезпеченість ЗС держави високотехнологічними ОБТ на необхідному рівні достатності.</p>
Екологічні	
<p>Загроза глобальних природних катаклізмів, техногенних катастроф, епідемій тощо.</p> <p>Вплив природнокліматичних факторів на проведення операцій та бойових дій у випадку виникнення глобального воєнного конфлікту.</p>	<p>Загроза локальних техногенних катастроф і т.п.</p> <p>Ризик втручання людського фактору в ініціацію катастроф будь-якого характеру.</p> <p>Кліматичні та екологічні умови проходження військової служби.</p>

Зважаючи на те, що пріоритетні напрями відновлення та розвитку людського потенціалу України повинні визначатися раціональною державною політикою у сфері демографії, зайнятості та ринку праці, освіти і науки, охорони здоров'я, культури й виховання [1], автори вважають за доцільне зробити **висновки**, що на ДВКП в умовах ринкової економіки впливають фактори, різні як за своєю природою, так і за змістом.

Узагальнення змістовної сутності представлених у таблиці шістнадцяти груп факторів надає можливість встановлення моніторингу стану ДВКП, тобто контролю поведінки держави як роботодавця за такими напрямками: чисельність та структура збройних сил, загальні питання державної військової кадрової політики, комплектування та утримання персоналу, винагорода персоналу тощо.

У зв'язку з проголошенням Україною позаблокового статусу, що передбачає захист національних інтересів насамперед власними силами, та необхідності докорінного реформування ЗС до рівня можливостей держави щодо ресурсного забезпечення її обороноздатності доцільно взяти за основу запропоновані підходи до проведення ДВКП в ЗС України. Тому, існує необхідність проведення дослідження щодо порівняння витрат на обов'язкову військову службу за

призовом і комплектуванням ЗС за контрактом.

З точки зору побудови ефективної системи воєнної безпеки держави доцільно мати на перспективу змішану систему комплектування ЗС України. Такий підхід дозволить раціонально використовувати економічний потенціал держави, забезпечивши сили бойового чергування і об'єднані сили швидкого реагування військовослужбовцями контрактної служби, а призовну молодь залучати тільки на курси підготовки військового резерву.

Забезпечення сталого позитивного іміджу ЗС України у суспільстві вимагає організації проведення скоординованої та планомірної кампанії, визначення механізмів та створення ефективної системи формування у суспільстві позитивного ставлення до війська, привабливості служби та престижу професії військового, цілеспрямоване поширення позитивних матеріалів про діяльність ЗС України у військових та цивільних ЗМІ, а також створення умов та пошук практичних рекомендацій для професійного зростання усіх категорій військовослужбовців.

Питанням розробки класифікації, розкриття структури та змісту зазначених факторів авторами планується надати відповідь у подальших дослідженнях.

## Соціально-правові питання

### Література

1. Вступне слово Президента України Віктора Януковича на розширеному засіданні Уряду України 23 червня 2010 р. – [www.president.gov.ua/news/17463.html](http://www.president.gov.ua/news/17463.html).
2. Арнольд В.И. Теория катастроф. – М.: Едиториал УРСС, 2004. – 128 с.
3. The allvolunteer force: thirty years of service // Edited by Barbara A. Bicksler, Curtis L. Gilroy, John T. Warner. – Washington, DC: BRASSEY'S, INC. – 2004. – 384 p.
4. Парламентський контроль за сферою безпеки: принципи, механізми і практичні аспекти // “Посібник для парламентарів”/ Пер. з англ. – Женева/Київ, 2006. – № 5. – 196 с.
5. Базарний В.Т., Ветров В.І. Професіографічні дослідження у системі кадрового менеджменту // Військова освіта: Зб. наук. праць. – К., 2005. – № 1 (13) С. 170–179.
6. Медвідь А.П., Базарний В.Т., Захаров О.Б. Кадрова політика в ЗС України: визначення, стан, можливі перспективи розвитку // Вісник воєнної розвідки: Зб. наук. праць. – К.: ГУР МО України. – 2010. – № 20. – С. 25–29.
7. Управління людськими ресурсами: (Понятійно-термінол. слов.): Навч. Посіб. Для студ. вищ. навч. закл./За ред. Г.В.Щокіна, О.В.Антонюка, М.Ф.Головатого. – К.: МАУП, 2006. – 496 с.
8. Звіт (заключний) про науково-дослідну роботу “Обґрунтування критеріїв оцінки якості та моніторингу розвитку кадрової політики в Збройних Силах України”, шифр “Каскад СКМ”. – К.: НМЦ КП МО України, 2009. – 138 с.
9. Кінь О.В., Захаров О.Б. Аналіз підходів щодо організації оцінювання кадрової політики в арміях провідних країн світу // Збірник наукових праць ХУПС. – Х.: ХУПС, 2010. – № 1 (23). – С. 25–29.
10. Наказ Міністра оборони України від 31.03.08 № 129 “Про затвердження Програми реалізації Концепції кадрової політики в Збройних Силах України”.
11. Проект Закону України “Про концепцію державної кадрової політики України”. – [www.Rada.ua](http://www.Rada.ua).
12. Исаенко А.И. Кадры управления в корпорациях США. – М.: Наука, 1988. – 144 с.
13. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1995. – 700 с.
14. Система кадрового менеджменту у Збройних Силах України: особливості розвитку: монографія / за редакцією А. П. Медвідя, І. М. Половінкіна – К.: Департамент кадрової політики Міністерства оборони України, Науково-методичний центр кадрової політики Міністерства оборони України, 2009. – 97 с.
15. Лобанов А.А. Система забезпечення воєнної безпеки України: Чинники та умови впливу // Труды академії. – К.: НАОУ, 2008. – № 2 (82). – С. 11–16.