УДК 35.082

О. В. Коваль,
аспірант кафедри державного управління,
Харківський регіональний інститут
Національної академії державного
управління при Президентові України

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКИ ДЕРЖАВНОЇ ТА ВІЙСЬКОВОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЯК КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ДЕРЖАВНОМУ РІВНІ У ВОЄННІЙ СФЕРІ

Розглянуто взаємозв'язки державної та військової кадрової політики як кадрового менеджменту на державному рівні у воєнній сфері та визначено його цілі й завдання. Проаналізовано кадрові аспекти взаємозалежності та взаємодії між складовими сектору безпеки і оборони України. Визначено нерозв'язані проблемні питання сектору безпеки і оборони України, які призводять до неефективності системи національної безпеки і оборони та державного управління. Наведені шляхи подолання проблем за рахунок упровадження менеджерських підходів та використання досвіду щодо досягнення балансу інтересів між державою та її громадянами на основі збалансованої державної кадрової політики.
Ключові слова: державне управління, сектор безпеки та оборони, кадровий менеджмент, кадрова політика, управління персоналом, кадровий потенціал.

O. V. Koval,
bread-winner of Public Administration,
Kharkiv Regional Institute for Public Administration
of National Academy for Public Administration
under the President of Ukraine

© Коваль О. В., 2017

INTEROPERABILITY OF STATE AND MILITARY PERSONNEL POLICIES AS PERSONNEL MANAGEMENT AT THE STATE LEVEL IN THE MILITARY SPHERE

It is determined the interrelations between state and military personnel policies as personnel management at the state level in the military sphere and are considered its goals and objectives. It is analyzed the personnel aspects of interdependence and interaction between components of the security and defense sector of Ukraine. It is identified unresolved problem issues of the security and defense sector of Ukraine, which lead to the ineffectiveness of the system of national security and defense and state management. It is given the ways of solving problems by introducing managerial approaches and using experience in achieving balance of interests between the state and its citizens on the basis of balanced state personnel policy.
Key words: state management, security and defense sector, personnel management, personnel policy, personnel management, personnel potential.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Проблеми, що потребують менеджерських рішень, однакові на всьому євроатлантичному просторі, незалежно від статусу кожної окремо взятої держави, чи то є член організації Північноатлантичного договору (НАТО), чи партнер [1]. Головною метою забезпечення воєнної безпеки як однієї з основних законодавчо визначених складових національної безпеки і державної політики України є усунення реальних та прогнозованих зовнішніх і внутрішніх загроз у воєнній сфері та створення сприятливих умов для гарантованого захисту національних інтересів. Досягнення цієї мети здійснюється шляхом проведення виваженої державної кадрової політики відповідно до прийнятих доктрин, стратегій, концепцій і програм зі створення відповідних умов та можливостей держави і покладається безпосередньо на систему забезпечення національної безпеки, кадровою складовою якої є державна та військова кадрова політика як кадровий менеджмент на державному рівні у воєнній сфері. Реалізація визначеної Стратегією державної кадрової політики на 2012–2020 роки мети державної кадрової політики повинна полягати в забезпеченні всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демокра-

тичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою та у спрямуванні на вдосконалення нормативно-правової бази для запровадження новітніх підходів у кадровому менеджменті [2], що і підкреслює важливість питання кадрового менеджменту на державному рівні, особливо сил оборони. Різнорідний міжвідомчий склад сил оборони потребує дієвих механізмів взаємодії, взаємоузгодження їх трансформації та подальшого розвитку [3], що на сьогодні є проблемним і актуальним для вирішення їх кадрової складової.

У цьому зв'язку актуальним є питання взаємодії державної та військової кадрової політики як кадрового менеджменту на державному рівні у воєнній сфері, а отже, і дослідження складових державного та військового управління. Саме дослідження проблем управління силами оборони, зокрема Збройними Силами України (ЗС України), в умовах гібридної війни має високий пріоритет і потребує зосередження зусиль науковців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За останні роки в Україні вітчизняними вченими запропоновано механізми державного регулювання кадрової політики, серед яких: В.Мартиненко, В.Андрієнко, В.Андрушко, Т.Баликова, С.Гайдамака, В.Данюк, В.Колпаков, В.Олуйко, В.Яцуба та ін. Серед військових вчених проблеми забезпечення національної й воєнної безпеки України в аспекті питань військової кадрової політики досліджували такі вчені, як: В.Богданович, І.Романченко, Ю.Гусак, О.Сивак, В.Романов, А.Семенченко, О.Косевцов та ін. На сучасному етапі наближення до прогресивних країн світу актуалізуються питання зміцнення обороноздатності та взаємопов'язаності функцій оборони між складовими сектору безпеки і оборони України (далі – СБОУ).

Процес реформування СБОУ розпочався з оновлення низки стратегічних і програмних документів держави, і першими здобутками є те, що у вкрай стислі терміни, спільно з фахівцями НАТО, ЄС та радниками західних країн, уперше проведено комплексний огляд СБОУ, Президентом України затверджено нову Воєнну доктрину, Стратегічний оборонний бюлетень України (СОБ) та Концепцію розвитку СБОУ. Комплексний огляд СБОУ та оцінювання стану воєнної безпеки держави показали проблеми в управлінні силами оборони в умовах існуючих та потенційних загроз, зокре-

ма відсутність об'єднаного керівництва силами оборони, чіткого розподілу відповідальності за їх формування й застосування, низьку ефективність системи оперативного управління [4].

Упровадження в Україні європейських стандартів життя та вихід на провідні позиції у світі є метою Стратегії сталого розвитку "Україна–2020", яка визначає першочергові пріоритети й індикатори належних оборонних, соціально-економічних, організаційних, політико-правових умов становлення та розвитку України за чотирма векторами: розвитку, безпеки, відповідальності та гордості і передбачає реалізацію 62 реформ та програм розвитку держави, першочерговими з яких є реалізація реформи системи національної безпеки і оборони та реформа державного управління [5]. Так, у [6] обґрунтовано пріоритетні напрями державного управління сектором безпеки і оборони, а в [7] визначено основні напрями розвитку складових СБОУ, вказана першочерговість реалізації реформ і програм як у системі національної безпеки та оборони, так і в державному управлінні, але не розкрито сутність державного кадрового менеджменту стосовно військової сфери як складової СБОУ.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Більшість публікацій присвячена різноманітним аспектам проведення кадрової політики та впровадження кадрового менеджменту в комерційних структурах, що не може бути адаптовано повною мірою до потреб СБОУ, зокрема ЗС України. Тобто виникає необхідність проведення дослідження взаємозв'язків між інституціями державного та кадрового менеджменту у воєнній сфері, які б відповідали тенденціям розвитку СБОУ, а також збройних сил в умовах сьогодення і на перспективу, та в подальшій науковій розробці визначеної проблематики.

Формулювання цілей (мети) статті полягає у визначенні основних зв'язків взаємодії державної та військової кадрової політики як кадрового менеджменту на державному рівні у воєнній сфері.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Кадрова політика визначає генеральну лінію та загальні завдання в роботі з персоналом на довготривалу перспективу. Постійне оновлення персоналу дає імпульс для реалізації нових ініціатив, однак заважає забезпеченню наступності під час виконання стратегічних

завдань, розрахованих на довгострокову перспективу. Суб'єкт державної кадрової політики – активний учасник кадрових процесів, наділений правами та відповідальністю розробляти та здійснювати державну кадрову політику [8; 9]. Об'єктом кадрової політики є людські ресурси, а предметом – система управління цими ресурсами. Головною метою державної кадрової політики є визначення стратегії формування, раціонального використання кадрового потенціалу держави для реалізації державних, регіональних, групових, індивідуальних інтересів і потреб.

Зміст державної кадрової політики визначений у її цілях і програмах, у проблемах та завданнях, які вона вирішує, у мотивах, механізмах, способах та методах прийняття та реалізації політичних рішень [8; 9]. На сучасному етапі реформування СБОУ цілями державної кадрової політики є: мобілізація людського потенціалу на інтеграцію різних сфер суспільного життя, забезпечення цілісності суспільства та його стабільності на підставі пошуку балансу інтересів різних сил, які виникають із потреб суспільства в цілому, стратегічного планування застосування й розвитку ЗС України, а також розв'язання проблем у процесі вироблення та прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Кадрова політика ЗС України тісно пов'язана з кадровою політикою держави в цілому та формується керівництвом ЗС України. Ефективність кадрової політики залежить від свідомого та науково обґрунтованого управління кадровими процесами як на державному рівні, так і в системі ЗС України. Набутий за роки незалежності досвід свідчить, що розв'язання проблем державної кадрової політики щодо досягнення балансу інтересів, яким притаманний комплексний характер, лежить в основі формування збалансованої державної кадрової політики на базі сформованої системи життєво важливих інтересів людини, суспільства і держави. Для формування збалансованої державної кадрової політики та ефективного проведення комплексу узгоджених заходів щодо захисту національних інтересів створюється система забезпечення національної безпеки України як сукупність суб'єктів, поєднаних спільними цілями і завданнями щодо захисту національних інтересів [10].

Вивчення досвіду Другої світової війни, локальних війн, збройних конфліктів та АТО свідчить, що чим краще в мирний час

держава – жертва агресії підготовлена до відбиття збройної агресії економічно, ідеологічно, психологічно, інформаційно тощо, чим ефективніше функціонують її системи державного управління та забезпечення національної безпеки, тим держава у нав'язаній їй війні зазнає менших збитків і втрат свого населення [11].

Рівень забезпечення національної безпеки України залежить насамперед від ефективності функціонування її суб'єктів та відповідних органів державної влади, чіткого розподілу відповідальності й повноважень у визначених сферах діяльності та налагодженої взаємодії між ними. Під час забезпечення національної безпеки необхідно не тільки сформувати відносно стабільну, несуперечливу й узгоджену систему життєво важливих інтересів людини, суспільства і держави, а й захистити їх від впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, гарантувати повну їх реалізацію. Отже, забезпечення безпеки завжди пов'язано із захистом процесу реалізації інтересів. Цим функціям притаманний реальний складний взаємозв'язок, оскільки вони тісно пов'язані між собою і не можуть здійснюватися окремо. Реалізованість життєво важливих інтересів людини, суспільства і держави в різних сферах їх життєдіяльності в умовах впливу внутрішніх і зовнішніх загроз становить національну безпеку, яка спрямована на забезпечення сприятливих умов існування та розвитку народу країни, збереження та примноження його матеріальних і духовних цінностей. Національні інтереси відображають фундаментальні прагнення та потреби народу України, а також корелюються з його базовими цінностями. На основі національних інтересів з урахуванням конкретно-історичних внутрішніх обставин і зовнішніх чинників формуються політичні цілі й завдання держави щодо забезпечення її національної безпеки. Визначення та коригування національних інтересів суспільства є функцією державних органів влади, політичних організацій [10]. Перелік пріоритетних життєво важливих національних інтересів України наведено в Законі України "Про основи національної безпеки України" [10]. Щоб стати рушійною силою розвитку, національні інтереси повинні знайти відображення й реалізацію у загальній політиці національної безпеки та у відповідних сферах життєдіяльності країни, однією із складових якої є воєнна (оборонна).

Характеристики взаємозв'язку життєво важливих національних інтересів і загроз важливі для визначення стану середовища національної безпеки України, що відображаються в усуненні загроз, зумовлених системними властивостями, а також сформованих процесами міжнародних відносин. Таким чином, національні інтереси детермінуються необхідністю протистояння викликам та загрозам, для чого держава розробляє Стратегію національної безпеки, реалізація якої забезпечується відповідною політикою національної безпеки, складовою якої є державна кадрова політика.

Відповідно до Стратегії національної безпеки України її основними цілями є: мінімізація загроз державному суверенітету та створення умов для відновлення територіальної цілісності України; утвердження прав та свобод людини і громадянина, забезпечення нової якості економічного, соціального і гуманітарного розвитку, забезпечення інтеграції України до Європейського Союзу, формування умов для вступу в НАТО [12]. Як зазначено в [12], для досягнення визначених цілей держава потребує якісно нової державної політики, спрямованої на ефективний захист національних інтересів у всіх її сферах, комплексне реформування системи забезпечення національної безпеки та створення ефективного СБОУ. Перешкодами для досягнення визначених цілей є неефективність системи забезпечення національної безпеки і оборони України: несформованість СБОУ як цілісного функціонального об'єднання, керованого з єдиного центру; інституційна слабкість, непрофесійність, структурна незбалансованість органів СБОУ; недосконалість ресурсного забезпечення та неефективне використання ресурсів у СБОУ [12]. Неефективність системи державного управління зазначена як: слабкість, дисфункціональність, застаріла модель публічних інститутів, депрофесіоналізація та деградація державної служби; здійснення державними органами діяльності в корпоративних та особистих інтересах, що призводить до порушення прав, свобод і законних інтересів громадян і суб'єктів господарської діяльності. Нерозв'язаними проблемами в СБОУ залишаються:

– недосконалість процесу формування, координації та взаємодії складових СБОУ під час вирішення спільних завдань із забезпечення національної безпеки;

– незавершеність процесу побудови ефективної системи управління ресурсами в кризових ситуаціях, що загрожують національній безпеці;

– недосконала система планування й спільного застосування військ (сил) та засобів, їх підготовки й забезпечення;

– недосконала й неефективна взаємодія між центральними та місцевими органами державної влади, насамперед з питань запобігання тероризму і боротьби з ним. Подолати зазначені проблеми передбачається шляхом цілеспрямованого реформування й розвитку СБОУ із запровадженням уніфікованої системи планування та управління ресурсами на основі сучасних європейських і євроатлантичних підходів, що дасть змогу підвищити його інституційну та структурну збалансованість і створити ефективний комплексний та багатофункціональний державний інструментарій забезпечення національної безпеки.

Розвиток засад безпекової діяльності, що передбачає формування самодостатнього суспільства, здатного вижити й вистояти за несприятливих зовнішніх умов та відсутності міжнародної підтримки, потребує більш тісного інтегрування елементів системи життєзабезпечення (збройні сили і військово-промисловий комплекс, державне адміністрування, освіта, охорона здоров'я, базові технологічні цикли та процеси і критичні ресурси) та відповідних кадрових ресурсів – офіцерів, інженерів, лікарів, викладачів, науковців і т. ін.

Понад півстоліття тому воєнна безпека держави була визначена як суспільний продукт, створений демократичним урядом від імені народу. Приблизно в той самий час у науковому світі виявили, що уряди за своєю природою є неефективними виробниками суспільних благ. Тоді виникло питання, як уряд може забезпечити воєнну безпеку держави більш ефективним чином, і частина відповіді полягала в тому, щоб запровадити менеджерські підходи до воєнної безпеки держави. У свою чергу, менеджмент може бути описаний як наука або як узгоджений метод, який організація застосовує, щоб досягти своїх цілей в наявних умовах та ефективним способом за рахунок належного виконання функцій планування, організації, лідерства і контролю [1].

Із теорії та практики відомо, що існують два основних підходи до менеджменту, і ці два підходи не є взаємовиключними. Один

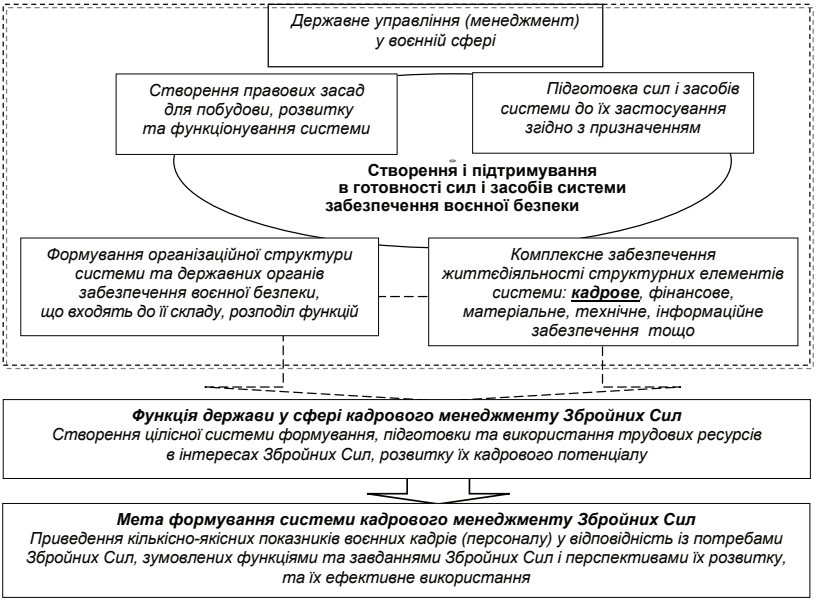
підхід може бути описаний як виявлення проблем і пошук рішень цих проблем, а другий – як пошук рішень про те, як зробити краще. Тобто ставляться цілі та визначаються шляхи для їх досягнення, при цьому робиться експертний висновок щодо правильності вибраних для досягнення цілей шляхів або щодо того, чи правильно визначені та розв'язані виявлені проблеми, залишаючи інші сфери функціонувати як раніше.

Відповідно до рівнів управління (стратегічний, оперативний, тактичний) у рамках Міністерства оборони відображається порівняно з двома іншими важливими сферами організаторської діяльності, а саме: формування політики і планування. Тобто, де виявляються стратегічні проблеми й аналізуються, формуються та реалізуються стратегічні рішення, – на оперативному рівні визначаються оперативні рішення стосовно персоналу, а на тактичному рівні – менеджмент, що займається повсякденними проблемами і їх розв'язанням безпосередньо в підрозділах.

Так, Міністерство оборони України й надалі залишатиметься головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику з питань національної безпеки у воєнній сфері, оборони і військового будівництва, а також забезпечує життєдіяльність підпорядкованих ЗС України, їх функціонування, бойову та мобілізаційну готовність, підготовку до виконання покладених на них завдань. Згідно з [10; 13] на Збройні Сили України як основне військове формування СБОУ покладено функції захисту суверенітету і територіальної цілісності і недоторканності України. Сектор безпеки і оборони держави є породженням державного управління (державного менеджменту) у воєнній сфері і виконує ту послугу, яку держава в особі суб'єктів забезпечення національної безпеки виробила для реалізації своєї основної функції [12; 15] (див. рисунок).

Таким чином, захист суверенітету і територіальної цілісності України слід визнати тією послугою, якої вимагає держава від збройних сил [10; 12–15]. Для забезпечення зазначеної послуги держава визначає функції і завдання збройним силам [15], їх структуру і чисельність та виділяє необхідні ресурси (людські і матеріальні), які в остаточному підсумку трансформуються в необхідний для реалізації цих функцій і завдань рівень бойового потенціалу [16].

Використання виділених ресурсів для формування бойового потенціалу збройних сил як реалізація послуги, що забезпечує потребу держави, здійснюється у процесі цілеспрямованої діяльності державних і військових органів управління (у межах повноважень). Людські ресурси, які мають відносини із збройними силами, являють собою персонал [17; 18]. Однією з категорій персоналу є особовий склад [16; 17].



Функції державного менеджменту у воєнній сфері

Тобто бойовий потенціал слід розглядати як продукт діяльності особового складу збройних сил [16].

Особовий склад присутній у двох складових бойового потенціалу: у ступені укомплектованості військових формувань особовим складом та в рівні освоєння ним бойового потенціалу озброєння і військової техніки. У свою чергу, у структурі особового складу основне місце виділено воєнним кадрам – військовослужбовцям і військовим спеціалістам із складу цивільного персоналу [19].

Чисельність воєнних кадрів та їх якісні характеристики прийнято характеризувати терміном "кадровий потенціал" [20]. Суто кадровий потенціал доцільно розглядати у вигляді двох складових, як сукупність:

– кількісно-якісних характеристик кадрів, розміщених на посадах, які визначають їх спроможність вирішувати поточні і перспективні завдання у сфері забезпечення боєздатності збройних сил;

– кількісно-якісних характеристик кадрів, які виконують обов'язки військової служби на відповідних посадах, що визначають їх спроможність приступити до вирішення поточних і перспективних завдань.

Тобто, як послугу, на виробництво якої спрямована діяльність органів державної і військової влади щодо використання людських ресурсів в інтересах збройних сил, слід визначити забезпечення готовності збройних сил до виконання завдань за призначенням завдяки формуванню й ефективному використанню кадрового потенціалу. Відповідно, кадровий менеджмент слід розглядати як діяльність органів державної влади і військового управління щодо формування й ефективного використання кадрового потенціалу збройних сил з метою забезпечення їх готовності до виконання завдань за призначенням. Формування кадрового потенціалу виходить із двох взаємопов'язаних за змістом процесів: комплектування посад та створення військового резерву.

Військовослужбовці реалізують свій потенціал під час виконання обов'язків за посадою як частку функцій і завдань, покладених на структурний підрозділ.

Для визначення взаємозв'язків і взаємозалежності державного та кадрового менеджменту у воєнній сфері необхідно розглядати їх діяльність на відповідних рівнях державного та військового управління.

Так, кадровий менеджмент у збройних силах спрямований на розв'язання протиріччя, яке полягає в тому, що держава, використовуючи працю, інтелект громадян та обмежуючи їх права і свободи, пов'язані з військовою діяльністю, прагне задовольнити свою потребу в захисті суверенітету за рахунок нарощування бойового потенціалу збройних сил, а громадяни, в

разі добровільного залучення до військової діяльності, прагнуть задовольнити свої потреби, насамперед соціально-економічного характеру, за умов дотримання своїх конституційних прав і свобод, тобто до досягнення балансу інтересів між державою та її громадянами на основі збалансованої державної кадрової політики.

Отже, у цілому кадровий менеджмент слід розглядати як такі чотири взаємопов'язані цілями та результатом підсистеми:

– система формування кадрових ресурсів (визначення потреби в персоналі);

– система управління кар'єрою (оцінка персоналу, кадровий резерв, підготовка, ротація);

– органи управління кадровим забезпеченням (організаційна структура, завдання, функції, підготовка);

– інформаційно-аналітична система прийняття кадрових рішень (облік персоналу, варіанти управлінських рішень).

Зазначені підсистеми відрізняються між собою функціональними і організаційними складовими. Для того щоб ефективно управляти кадрами та оцінювати ефективність цього управління, необхідно визначити суть категорії кадрового менеджменту.

Взаємозв'язок категорій кадрового менеджменту презентує системний підхід до кадрового менеджменту, системоутворювальними факторами у якого як системи є мета, суб'єкт, об'єкт, функції та принципи. Суб'єктами кадрового менеджменту є керівники органів військового управління, яким надано право прийняття кадрових рішень, та спеціалізовані підрозділи в структурі органів військового управління – кадрові органи, які готують ці рішення та реалізують їх.

Застосовуючи метод декомпозиції, визначимо основні завдання кадрового менеджменту у збройних силах. Такими можна вважати: здійснення цілеспрямованої кадрової політики; забезпечення кадрами; ефективне використання людських ресурсів; організацію горизонтальної координації; покращення організації службових місць і умов цієї служби; визнання особистих досягнень під час служби; вибір системи оплати й стимулювання; професійний і соціальний розвиток кадрів.

Ефективність кадрового менеджменту оцінюється критерієм, що характеризує можливість підтримувати готовність збройних сил до виконання покладених на них завдань за кількісними та якісними показниками забезпечення особовим складом (чисельністю, якістю укомплектування, рівнем професійної та морально-психологічної підготовки тощо). Основні зусилля кадрового менеджменту зосереджені на ефективному використанні особового складу, що полягає в підтриманні його кількісних і якісних характеристик на рівні, який відповідає сучасним вимогам стосовно ведення бойових (воєнних) дій та збройних конфліктів.

Отже, кадровий менеджмент як наука і мистецтво ефективного управління персоналом в умовах його професійної діяльності повинен відповідати концепції реформування та розвитку ЗС України, захищати інтереси військовослужбовців і працівників; забезпечувати дотримання законодавства під час здійснення кадрових процесів в організації, державі. Таким чином, кадровий менеджмент – це сукупність принципів, методів, засобів та форм управління персоналом, які й визначають ефективність кадрової роботи.

Оскільки основною функцією державного менеджменту у воєнній сфері є створення і підтримка в готовності сил і засобів забезпечення воєнної безпеки, можна визначити, що кадровий менеджмент є підсистемою системи державного менеджменту у воєнній сфері, утвореною для реалізації функції кадрового забезпечення структурних елементів системи забезпечення воєнної безпеки держави.

Отже, державним кадровим менеджментом у воєнній сфері слід вважати діяльність загальнодержавних і місцевих органів управління щодо створення цілісної системи формування, підготовки та використання трудових ресурсів в інтересах СБОУ та інших суб'єктів системи забезпечення воєнної безпеки держави, розвитку їх кадрового потенціалу. Стратегічним завданням кадрового менеджменту є формування кадрового потенціалу, спроможного забезпечити функціонування і подальший розвиток СБОУ.

Усе зазначене свідчить про те, що кадровий менеджмент у воєнній сфері є елементом системи, яка включає три підсистеми:

управляючу систему, об'єкт управління і систему зв'язків. Управляюча система разом із системою зв'язків утворює систему управління, поведінка якої забезпечується шляхом вироблення відповідних дій (рішень).

Основним елементом системи управління є особа, яка приймає організаційно-правові рішення, – посадова особа або колегіальний орган державного управління (державної влади), якому надано законом право приймати остаточне рішення щодо вибору одного або кількох управлінських впливів на об'єкт управління. Організаційно-правові рішення, які приймає ця особа, впливають на систему формування, підготовки та використання трудових ресурсів в інтересах СБОУ та інших суб'єктів системи забезпечення воєнної безпеки держави, розвитку їх кадрового потенціалу. Система зв'язків включає два напрями: прямий, яким передається вхідна інформація, та зворотний, яким передається інформація про стан кадрового менеджменту. Вхідною інформацією для кадрового менеджменту як об'єкта управління є низка правових норм, що визначаються органами державної влади у межах їхніх повноважень.

Відповідно до Конституції та законів України державою здійснюється низка правових, організаційних, інформаційних заходів для забезпечення неухильного дотримання законності й відкритості в діяльності всіх складових частин СБОУ та правоохоронних органів держави, сприяння їхній ефективній діяльності і виконання покладених на них функцій, зміцненню державної та військової дисципліни. Цей комплекс заходів можна узагальнити як демократичний цивільний контроль над СБОУ [21].

Предметом контролю у сфері кадрового менеджменту є: процес виконання програм реформування та розвитку (дорожня карта), розв'язання проблем соціальної і професійної адаптації військовослужбовців, які підлягають звільненню або звільнені в запас чи у відставку; формування і реалізація воєнної кадрової політики; стан військово-патріотичного виховання молоді, підготовка громадян до захисту Батьківщини; дотримання вимог Конституції та законів України стосовно прав і свобод громадян, які перебувають на службі в ЗС України, стану правової і соціальної захищеності осіб, які підлягають призову на військову службу,

проходять військову службу або перебувають у запасі, а також звільнених із військової служби та членів їхніх сімей. Система та суб'єкти цивільного контролю, їх повноваження визначено Законом України "Про демократичний цивільний контроль над сектором безпеки і оборони держави" [21]. Повноваження органів державної влади щодо кадрового менеджменту у воєнній сфері визначено законами України [10; 21].

Стан кадрового менеджменту оцінюється за показниками якості й ефективності.

З огляду на основні функції державного менеджменту у воєнній сфері та стратегічне завдання кадрового менеджменту, критеріями ефективності управління кадровим менеджментом у воєнній сфері важливо прийняти:

– рівень готовності сил і засобів забезпечення воєнної безпеки;

– ступінь спроможності СБОУ запобігати можливій агресії або воєнному конфлікту, локалізації та ліквідації їх наслідків;

– ступінь забезпеченості демократичного цивільного контролю над СБОУ.

Основною властивістю державного менеджменту, яка характеризує його як систему, є наявність зв'язків між його елементами. Основу взаємозв'язків між органами державного управління і системою кадрового менеджменту складають інформаційні зв'язки:

– прямі, які характеризуються цінністю та корисністю інформації (управлінських рішень у межах повноважень) для кадрового менеджменту;

– зворотні, які характеризуються цінністю і корисністю інформації для органу управління щодо стану системи кадрового менеджменту (показники якості й ефективності кадрового менеджменту як підмножина інформації про стан системи).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, державний менеджмент у воєнній сфері – це діяльність суб'єктів системи забезпечення національної безпеки щодо:

– створення ефективних механізмів і проведення комплексних заходів із запобігання можливій агресії або воєнному конфлікту, локалізації та ліквідації їх наслідків;

– забезпечення демократичного цивільного контролю за СБОУ.

Кадровий менеджмент у воєнній сфері – це діяльність загальнодержавних і місцевих органів управління зі створення цілісної системи формування, підготовки та використання трудових ресурсів в інтересах сектору безпеки і оборони держави та інших суб'єктів системи забезпечення воєнної безпеки держави.

Взаємозалежність державного і кадрового менеджменту у воєнній сфері зумовлена цілями кадрового менеджменту, такими характеристиками продукту кадрового менеджменту, які б задовольнили потребу всіх складових системи забезпечення воєнної безпеки держави. Продуктом кадрового менеджменту є кадри СБОУ, їх кількісно-якісні характеристики. Держава визначає вимоги до кадрів СБОУ, виділяє необхідні людські ресурси та здійснює всебічне забезпечення функціонування кадрового менеджменту. Завданням кадрового менеджменту є формування кадрового потенціалу, спроможного забезпечити функціонування й розвиток СБОУ та його складових.

Подальші детальні дослідження формування кадрового потенціалу у збройних силах провідних країн світу та механізмів їх реалізації нададуть змогу визначати шляхи вдосконалення державної та військової кадрової політики як кадрового менеджменту на державному рівні у воєнній сфері для забезпечення ефективного функціонування й розвитку СБОУ та його складових.

Список використаних джерел

1. Букур-Макку Г. Оборонний менеджмент: ознайомлення / Г. Букур-Макку, Ф. Флурі, Т. Тагарєв . – Женева ; Київ, 2010. – 214 с.

2. Про затвердження Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 01 лют. 2012 р. № 45/2012. – Режим доступу: http://www.rada.kiev.ua.

3. Світова гібридна війна: український фронт : монографія / за заг. ред. В. П. Горбуліна. – Київ : НІСД, 2017. – 496 с.

4. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 травня 2016 року "Про Стратегічний оборонний бюлетень України" [Електронний ресурс] : Указ Президента України від

06 черв. 2016 р. № 240/2016. – Режим доступу: http://www.rada.kiev.ua.

5. Стратегії сталого розвитку "Україна–2020" [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5/2015. – Режим доступу: http://www.rada.kiev.ua.

6. Романов І. В. Державне управління сектором безпеки і оборони: теорія, практика, стратегія / І. В. Романов, О. А. Ільяшов, Ф. В. Саганюк. – Київ : ННДЦ ОТ і ВБ України, 2007. – 218 с.

7. Концепція розвитку сектору безпеки і оборони України [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 14 берез. 2016 р. № 92/2016. – Режим доступу: http://www.rada.kiev.ua.

8. Сивак О. І. Кадрова політика та її роль у реформуванні Збройних Сил України : автореф. дис. …канд. полит. наук / Сивак О. І. – Київ, 2008. – 19 с.

9. Мартиненко В. М. Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. / В. М. Мартиненко, Ю. В. Конотопцева, В. М. Щегорцова. – Харків : Вид-во ХарІ НАДУ "Магістр", 2013. – 208 с.

10. Про основи національної безпеки України : Закон України від 19 черв. 2003 р. № 964 IV // Відом. Верхов. Ради України. – 2003. – № 39. – С. 351–360.

11. Богданович В. Ю. Воєнна безпека України: методологія дослідження та шляхи забезпечення : монографія / В. Ю. Богданович. – Київ : Київ. міськ. держ. адмін., 2003. – 322 с.

12. Про затвердження Стратегії національної безпеки України [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 26 трав. 2015 р. № 287/2015. – Режим доступу: http: www.rada.kiev.ua.

13. Конституція України [Електронний ресурс] : Закон від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР // База даних "Законодавство України". – Режим доступу: http://zakon2.rada.kiev.ua.

14. Про оборону України : Закон України від 5 жовт. 2000 р. № 2020-III // Законодавство України з питань військової сфери : зб. законів та інших нормат.-прав. актів. – Київ : Азимут – Україна, 2003. – С. 58–71.

15. Воєнна доктрина України : затв. Указом Президента України від 02 верес. 2015 р. № 555/2015 // Щоквартал. наук.-теорет. та наук.-практ. журн. М-ва оборони України "Наука і оборона". – 2015. – № 3–4. – С. 3–17.

16. Про Збройні Сили України : Закон України від 05 жовт. 2000 р. № 2019-III // Законодавство України з питань військової сфери : зб. законів та інших нормат.-прав. актів. – Київ : Азимут – Україна, 2003. – С. 72–77.

17. Концепція кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2020 року : наказ М-ва оборони України від 26 черв. 2017 р. № 342. – Київ : МОУ, 2017. – 16 с.

18. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом / А. Я. Кибанов. – Москва : ИНФА, 2003. – 304 с.

19. Военный энциклопедический словарь / под ред. А. Горкина. – Москва : Эксмо, 2007. – С. 131.

20. Коваль О. В. Кадровий менеджмент централізованого типу як система підвищення якості кадрового потенціалу Збройних Сил України / О. В. Коваль // Державне будівництво : ел. зб. наук. пр. – Харків : ХарРІ НАДУ "Магістр", 2012. – № 1. – С. 1–12.

21. Про демократичний цивільний контроль над Воєнною організацією і правоохоронними органами держави : Закон України від 19 черв. 2003 р. № 975-IV // Відом. Верхов. Ради України. – 2003. – № 39. – С. 389–396.

References

1. Bukur-Makku H., Fluri F., Taharyev T. Oboronnyy menedzhment: oznayomlennya. Zheneva-Kyyiv, 2010. 214 s.

2. Pro zatverdzhennya Stratehiyi derzhavnoyi kadrovoyi polityky na 2012-2020 roky: Ukaz Prezydenta Ukrayiny vid 01.02.2012 r. № 45/2012. URL: http://www.rada.kiev.ua (data zvernennya 17.05.2017).

3. Horbulin V. P. Svitova hibrydna viyna: ukrayins'kyy front : monohrafiya / za zah. red. V. P. Horbulina. Kyyiv: NISD, 2017. – 496 s.

4. Pro rishennya Rady natsional'noyi bezpeky i oborony Ukrayiny: Ukaz Prezydenta Ukrayiny vid 20 travnya 2016 roku Pro Stratehichnyy oboronnyy byuleten' Ukrayiny 06 chervnya 2016 roku № 240/2016. URL: http://www.rada.kiev.ua (data zvernennya 17.05.2017).

5. Stratehiyi staloho rozvytku "Ukrayina – 2020": Ukaz Prezydenta Ukrayiny vid 12.01.2015 r. № 5/2015. URL: http://www.rada.kiev.ua (data zvernennya 17.05.2017).

6. Romanov I. V., Il'yashov O. A., Sahanyuk F. V. Derzhavne upravlinnya sektorom bezpeky i oborony: teoriya, praktyka, stratehiya. Kyyiv: NNDTs OT i VB Ukrayiny, 2007. 218 s.

7. Kontseptsiya rozvytku sektoru bezpeky i oborony Ukrayiny: Ukaz Prezydenta Ukrayiny vid 14 bereznya 2016 roku № 92/2016. URL: http://www.rada.kiev.ua (data zvernennya 17.05.2017).

8. Syvak O. I. Kadrova polityka ta yiyi rol' u reformuvanni Zbroynykh Syl Ukrayiny: avtoref. dys… kand. polyt. nauk: 23.00.02. Polit. inst. ta prots. Kyyiv. 2008. 19 s.

9. Martynenko V. M., Konotoptseva Yu. V., Shchehortsova V. M. Kadrova polityka i derzhavna sluzhba: navch. posib. / Kharkiv: Vyd-vo KharI NADU "Mahistr", 2013. 208 s.

10. Pro osnovy natsional'noyi bezpeky Ukrayiny: Zakon Ukrayiny vid 19 cherv. 2003 r. № 964 IV. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny. 2003. № 39. S. 351-360. URL: http: www.rada.kiev.ua (data zvernennya 17.05.2017).

11. Bohdanovych V. Yu. Voyenna bezpeka Ukrayiny: metodolohiya doslidzhennya ta shlyakhy zabezpechennya: monohrafiya. Kyyiv: Kyyivs'ka mis'ka derzhavna administratsiya, 2003. 322 s.

12. Pro zatverdzhennya Stratehiyi natsional'noyi bezpeky Ukrayiny: Ukaz Prezydenta Ukrayiny vid 26.05.2015 r. № 287/2015. URL: http: www.rada.kiev.ua (data zvernennya 17.05.2017).

13. Konstytutsiya Ukrayiny: Zakon vid 28.06. 1996 # 254k/96-VR // Baza danykh "Zakonodavstvo Ukrayiny" / Ukrayiny. URL: http://zakon2.rada.kiev.ua (data zvernennya 17.05.2017).

14. Pro oboronu Ukrayiny: zakon Ukrayiny vid 5 zhovt. 2000 r. № 2020 - III. Zakonodavstvo Ukrayiny z pytan' viys'kovoyi sfery: zb. zakoniv ta inshykh normatyvno-pravovykh aktiv. Kyyiv: Azymut - Ukrayina, 2003. S. 58-71.

15. Voyenna doktryna Ukrayiny: zatv. Ukazom Prezydenta Ukrayiny vid 02.09.2015 # 555/2015. Shchokvartal'nyy naukovo-teoretychnyy ta naukovo-praktychnyy zhurnal Ministerstva oborony Ukrayiny "Nauka i oborona". Kyyiv, 2015. № 3-4. S. 3-17.

16. Pro Zbroyni Syly Ukrayiny: zakon Ukrayiny vid 05.10.2000 r. № 2019-III. Zakonodavstvo Ukrayiny z pytan' viys'kovoyi sfery: zb. Zakoniv ta inshykh normatyvno-pravovykh aktiv. Kyyiv: Azymut - Ukrayina, 2003. S. 72-77.

17. Kontseptsiya kadrovoyi polityky u Zbroynykh Sylakh Ukrayiny na period do 2020 roku: nakaz Ministerstva oborony Ukrayiny vid 26 cherv. 2017 r. № 342. Kyyiv: MOU, 2017. 16 s.

18. Kybanov A. Ya. Osnovы upravlenyya personalom. Moskva: YNFA, 2003. 304 s.

19. Voen. эntsыkl. slov. / pod. red. A. Horkyna. Moskva: Эksmo, 2007. S 131.

20. Koval' O. V. Kadrovyy menedzhment tsentralizovanoho typu yak systema pidvyshchennya yakosti kadrovoho potentsialu Zbroynykh Syl Ukrayiny Derzhavne budivnytstvo : el. zb.nauk. pr. KharI NADU "Mahistr", Kharkiv, 2012. № 1. S. 1-12.

21. Pro demokratychnyy tsyvil'nyy kontrol' nad Voyennoyu orhanizatsiyeyu i pravookhoronnymy orhanamy derzhavy: zakon Ukrayiny vid 19 cherv. 2003 r. № 975 - IV. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny. 2003. № 39. S. 389-396.

Summary

Problem solving in general and its relevance. The main objective of ensuring military security as one of the main legally defined components of national security and state policy of Ukraine is elimination of real and predictable external and internal threats in the military sphere and creation of favorable conditions for the guaranteed protection of national interests. Achievement of this purpose is carried out by conducting a well-balanced state personnel policy in accordance with accepted doctrines, strategies, concepts and programs for creation of the appropriate conditions and opportunities of the state and relates directly to the system of providing national security, the personnel of which is the state and military personnel policy as personnel management on the state level in the military sphere.

In this regard, there is an actual question of interaction of state and military personnel policies as personnel management at the state level in the military sphere, and consequently research of the components of state and military management. But the vast majority of publications devoted to various aspects of personnel policy and the introduction of personnel management in commercial structures, which can not be fully adapted to the needs of the Ukrainian security and defense sector (USDS), in particular the Armed Forces of Ukraine. That is, it

is necessary to conduct a research on the relationship between state and personnel management institutions in the military sphere, which would correspond to the trends of the USDS, as well as the forces in the present and the future, and in further scientific development of a particular problem.

The purpose of the article is to determine the main links between the interaction of state and military personnel policies as personnel management at the state level in the military sphere.

Brief description of the essence of the research. The article deals with the relationship between state and military personnel policy as personnel management at the state level in the military sphere, while its goals and objectives, subjects and objects are defined.

It is analyzed the personnel aspects of interdependence and interaction between the components of the USDS. At the same time, certain unsolved question of the USDS, that leads to the ineffectiveness of the system of national security and defense and state management. The given ways of solving problems by introducing managerial approaches and using experience in achieving balance of interests between the state and its citizens on the basis of balanced state personnel policy.

It is determined that at the present stage of the reform of the components of the security and defense sector of Ukraine the objectives of the state personnel policy are: mobilization of human potential for integration of various spheres of public life, ensuring the integrity of society and its stability on the basis of the searching for a balance of interests of various forces that arise from the needs of society in general, strategic planning of the application and development of the Armed Forces of Ukraine, and also solving problems in the process of developing and adopting substantiated strategic decisions.

It is noted that in this time in Ukraine the development of the principles of security activities, which involves the formation of a self-sufficient society, able to survive and stand up from unfavorable external conditions and lack of international support, needs a closer integration of the elements of the system of life support and the corresponding personnel resources. It is noted that the government can provide military security in a more efficient way by introducing managerial approaches to ensuring military security of the state described as a science or as a concerted method that an organization applies to achieve its goals in the

given conditions by an efficient way, due to the proper performance of planning functions, organization, motivation and control during which certain goals are formed and achieved.

At the same time, it is important to take into account the experience gained during the years of independence, which shows that solving problems of the state personnel policy, in order to achieve a balance of interests, which is inherent in a complex nature, underlies the formation of balanced state personnel policy based on the system of vital human interests, Society and state. It is also noted that the structural elements of each state are the bodies and institutions that are created to perform certain functions, the solution of tasks to achieve a certain goal, and any organization combines a large number of staff and requires the coordination of all employees, therefore, the activities of organizations provides for a certain Management system, and to improve the efficiency of management functions it is expedient to introduce personnel management in the military sphere.

It is also determined that there are two main approaches to management and these two approaches are not mutually exclusive. One approach can be described as problem solving and the search for solutions to these problems, and the second is to find solutions to how to do better. That is, the goals are set and the ways to achieve them are determined, and an expert judgment is made as to the correctness of the people chosen to achieve the goals of the path, or whether the identified problems are correctly identified and solved, leaving the other areas to work as before.

It is noted that the Ministry of Defense of Ukraine will continue to be the main body in the system of central bodies of executive power, which ensures the formation and implementation of state policy on issues of national security in the military sphere, defense and military construction, as well as provides vital functions of subordinated Ukrainian Armed Forces, their functioning, combat and mobilization readiness, preparation for fulfillment of the tasks to them assigned. Thus, the most important function of the state in protecting the sovereignty and territorial integrity of Ukraine is placed on the Armed Forces of Ukraine as the main military formation of the USDS, which is a product of public administration (state management) in the military sphere and performs the service that the state in the person of entities providing

national security worked out to fulfill its main function, as state management in the military sphere - that is, the activities of the subjects of the system of ensuring national security for: the establishment of effective mechanisms and comprehensive measures to prevent possible aggression or military conflict, localization and liquidation of their consequences; ensuring democratic civilian control over the USDS.

It is determined that protection of the sovereignty and territorial integrity of Ukraine should be recognized as the service required by the state from the armed forces. To provide this service, the state defines the functions and tasks of the armed forces, their structure and size, and allocates the necessary resources (human and material), which ultimately transform into the level of combat capability necessary for the realization of these functions and tasks. At the same time, the use of the allocated resources for the formation of the military potential of the armed forces as the implementation of the service that provides the state's need is carried out in the process of purposeful activity of state and military authorities (within the limits of authority), such as **personnel management in the military sphere** – that is, the activity of national and local management instances to create a holistic system for the formation, preparation and use of labor resources in the interests of the security and defense sector of the state and other entities of the system provide the military security of the state. The interdependence of state and personnel management in the military sphere is determined by the objectives of personnel management, such characteristics of the product of personnel management that would satisfy the need for all components of the system for ensuring military security of the state. The product of personnel management is the USDS's frames, their quantitative and qualitative characteristics. The state defines the requirements for personnel of the USDS, allocates the necessary human resources and provides comprehensive support to the functioning of personnel management. The task of personnel management is the formation of a personnel potential capable of ensuring the functioning and further development of the USDS and its components, and this is facilitated by the accumulated experience.

Conclusion. Thus, state management in the military sphere is the activity of the subjects of the system of ensuring the national security concerning:

– creation of effective mechanisms and carrying out of complex measures for prevention of possible aggression or military conflict, localization and liquidation of their consequences;

– providing the democratic civilian control over the USDS.

The relationships between state and military personnel policies as personnel management at the state level in the military sphere have been revealed, which enable to develop more effective mechanisms of interaction between the components of the USDS, as well as create conditions for the involvement of non-state organizations in the implementation of tasks in the interests of national security and defense of the state.

The analysis can be substantially increased, because in an organization management can be considered as a special tool used to streamline organizational structure, influence on external and internal factors of effectiveness and productivity, mobilization and efficient use of all kinds of resources in order to achieve the goals.