

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

КАПЕЛЮШНИЙ Сергій Анатолійович

УДК 351.851: 355.231.2

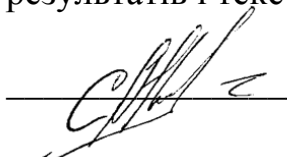
ДИСЕРТАЦІЯ

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ
МОЛОДШОГО КЕРІВНОГО СКЛАДУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ

Спеціальність 25.00.05 – державне управління у сфері державної безпеки та
охорони громадського порядку

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного
управління

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 Капелюшний С. А.

Науковий керівник: Белай Сергій Вікторович, доктор наук з державного
управління, професор.

Харків 2020

АНОТАЦІЯ

Капелюшний С. А. Державне регулювання системи професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.05 – державне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку. Національний університет цивільного захисту України, Харків, 2020.

У дослідженні запропоновано розв'язання актуальної проблеми, що полягає в науковому обґрунтуванні теоретичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо вирішення проблемних задач державного регулювання професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України. Для досягнення поставленої мети розкрито сутність професійного розвитку молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України, охарактеризовано кадрове супроводження професійного розвитку молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України, визначено роль державного регулювання у формуванні системи професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України, здійснено аналіз нормативно-правового забезпечення професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України, запропоновано підхід до адаптації міжнародного досвіду у сфері професійного розвитку молодшого керівного складу сил безпеки і оборони, розроблено систему багаторівневої підготовки молодшого керівного складу Національної гвардії України, удосконалено модель професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України.

Об'єктом дослідження виступає державне регулювання у сфері професійного розвитку молодшого керівного складу сил безпеки і оборони, а його предметом – державне регулювання системою професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України.

Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. В основу методології дослідження, для визначення сутності професійного розвитку молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України, використано метод системного аналізу. Використання логіко-семантичного методу дозволило дослідити роль державного регулювання у формуванні системи професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України. Для здійснення аналізу нормативно-правового забезпечення професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України було використано метод правового аналізу. Метод структурно-функціонального аналізу був застосований для вивчення досвіду сил безпеки і оборони України у сфері професійного розвитку молодшого керівного складу. Використання методу порівняльного аналізу дозволило розробити пропозиції з адаптації міжнародного досвіду у сфері професійного розвитку молодшого керівного складу сил безпеки і оборони. Для обґрунтування систем багаторівневої підготовки та професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України застосовано структурно-логічний метод. Застосування методів синтезу та узагальнення дозволило сформулювати шляхи удосконалення державного регулювання системою професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України.

Інформаційно-аналітичну основу дослідження становили законодавчі та підзаконні акти держави, які регулюють питання, пов'язані з питаннями професійного розвитку молодшого керівного складу, наукові здобутки вітчизняних і зарубіжних дослідників, статистичні дані органів державної влади України, офіційні дані органів державного управління безпековою сферою НАТО та ЄС, власні авторські дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в науковому обґрунтуванні теоретичних засад і надання практичних рекомендацій щодо удосконалення державного регулювання системи професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України.

В межах дослідження визначено ключові дефініції понятійно-категоріального апарату професійного розвитку молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України. Доведено, що використання людських ресурсів, зокрема, потенціалу людини, для забезпечення оборони держави є надзвичайно важливим завданням. Визначено, що вагомою причиною низького рівня комплектування є відсутність ефективної системи розвитку професійного молодшого керівного складу. Доведено необхідність застосування сучасних підходів кадрового менеджменту.

Обґрунтовано, що державне регулювання професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України реалізується відповідною системою. Встановлено, що структурними елементами цієї системи є об'єкти державного управління, суб'єкти державного регулювання та механізми державного регулювання. Визначено, що у дослідженнях питань ефективності професійного розвитку молодшого керівного складу, актуальності набуває нормативно-правове врегулювання кадрового забезпечення. Встановлено, що наразі нормативно-правові акти не надають вичерпної інформації щодо забезпечення професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України.

Здійснено адаптацію міжнародного досвіду у сфері професійного розвитку молодшого керівного складу сил безпеки і оборони. Доведено, що молодший керівний склад відіграє важливу роль у якості радника для офіцерського корпусу в країнах НАТО та формує найважливіший елемент управління. На цій основі визначено вимоги до представника молодшого керівного складу Національної гвардії України. Обґрунтовано систему багаторівневої підготовки молодшого керівного складу Національної гвардії України та розроблено модель професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України.

Ключові слова: державне регулювання, професійний розвиток, молодший керівний склад, механізми державного управління, кадровий менеджмент, Національна гвардія України.

SUMMARY

Kapeliushnyi S.A. The state regulation of the National Guards of Ukraine's professional development system for non-commissioned officers. – Qualification scientific work as a manuscript.

The dissertation for the degree of candidate of science of public administration in the specialty 25.00.05 – Public Administration of State Security and Enforcement of Public Order. National University of Civil Defence of Ukraine, Kharkiv, 2020.

The research offers a solution to the actual problem, which consists in the scientific substantiation of theoretical principles and the development of practical recommendations for solving the problematic problems of state regulation of professional development of the NCOs of the National Guard of Ukraine. To achieve this determined goal, the essence of the professional development of the NCOs of the National Guards of Ukraine units and troops was revealed, the personnel support of the professional development of the NCOs of the National Guards of Ukraine units and units was characterized, the role of state regulation in shaping the professional development of the NCOs of the National Guards of Ukraine professional system was analyzed, proposed an approach to adapt international experience in the professional development of NCOs security and defense forces, developed a multilevel training system NCOs of the National Guards of Ukraine, the model of professional NCOs of the National Guards of Ukraine has been improved.

The object of research is the state regulation in the field of professional development of NCOs of the security and defense forces, and its subject is the state regulation of the system of professional development of the NCOs of the National Guard of Ukraine.

The methodological basis of the work is a general scientific and special methods of cognition. The methodology of the systematic analysis was used as the basis of the research methodology for determining the essence of professional development of the NCOs of units and troops of the National Guard of Ukraine.

The usage of logico-semantic method has allowed to explore the role of the

state regulation in the formation of the system of professional development of the NCOs of the National Guard of Ukraine.

The method of legislative analysis was used to analyze the legal support for the professional development of the NCOs of the National Guard of Ukraine. The method of structural and functional analysis was applied to research the experience of the security and defense forces of Ukraine in the field of professional development of NCOs. The usage of benchmarking has made it possible to develop proposals for adapting international experience in the professional development of the NCOs of the security and defense forces.

To substantiate the systems of multilevel training and professional development of the NCOs of the National Guard of Ukraine, a structural-logical method was applied. The use of synthesis and generalization methods allowed to form ways to improve state regulation of the system of professional development of the NCOs of the National Guard of Ukraine.

The information-analytical basis of the research was the legislative and by-laws of the state governing the issues related to the professional development of junior executives, scientific achievements of domestic and foreign researchers, statistics of state authorities of Ukraine, official data of the state administration of NATO security and EU and own author's research.

The scientific novelty of the obtained results is the scientific substantiation of theoretical foundations and the provision of practical recommendations for improving the state regulation of the system of professional development of the NCOs of the National Guard of Ukraine.

The research defines key definitions of the conceptual-categorical apparatus of professional development of the NCOs of units and troops of the National Guard of Ukraine. It is proved that the use of human resources, in particular human potential, for the defense of the state is an extremely important task. It is determined that the lack of an effective system of professional NCOs development is a significant reason for the low level of staffing. The necessity of application of modern approaches of personnel management is proved.

It is substantiated that the state regulation of professional development of NCOs of NSU is implemented by the appropriate system. It is established that the structural elements of this system are the objects of public administration, subjects of state regulation and mechanisms of state regulations. It has been determined that in the studies of the effectiveness of professional development of the NCOs, the normative and legal regulation of personnel provision becomes relevant. It is established that currently legal acts do not provide comprehensive information on the professional development of the NCOs of NGU.

The adaptation of international experience in the field of professional development of the NCOs of the security and defense forces was made. It has been proven that NCOs are playing an important role as an advisor for the officer corps in NATO countries and are taking part in a creation of a critical management element. The system of multilevel training of NCOs of NGU is substantiated. The model of professional development of the NCOs of NGU is developed.

Keywords: state regulation, professional development, non-commissioned officers (NCOs), mechanisms of public administration, personnel management, National Guard of Ukraine

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації:

1. Бєлай С.В., Капелюшний С.А. Аналіз стану кадрового забезпечення розвитку професійного сержантського і старшинського складу частин та підрозділів Національної гвардії України. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: державне управління* : електр.

наук. фах. видання. 2019. № 2. URL: <http://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/governance/article/view/114/59>.

2. Капелюшний С.А. Обґрунтування системи багаторівневої підготовки сержантського та старшинського складу Національної гвардії України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. № 12. С.104–109.

3. Капелюшний С.А. Сутність та значення професійного розвитку сержантського складу у формуванні системи кадрового забезпечення частин та підрозділів Національної гвардії України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 3(22). С. 231–238.

4. Капелюшний С.А. Роль державного регулювання у формуванні системи професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України: обґрунтування шляхів удосконалення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 16. С. 132–136.

5. Капелюшний С.А. Шляхи вдосконалення державного регулювання системи професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України. *Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління*. 2019. № 2. С. 287–295.

6. Капелюшний С. Обоснование системы развития профессионально подготовленного сержантского и старшинского состава Национальной гвардии Украины: организационные аспекты государственного регулирования. *Власть и общество (история, теория, практика)*. 2019. № 3 (51). С. 16–25.

7. Капелюшний С.А. Вимоги до сержантського складу Національної гвардії України: досвід збройних сил Канади та США. *Честь і закон*. 2018. № 4 (67). С. 75–81.

8. Капелюшний С.А., Бєлай С.В. До питання розроблення системи професійного розвитку сержанта Національної гвардії України. *Підготовка поліцейських в умовах реформування системи МВС України*. 2019. С. 128–131.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

9. Капелюшний С.А. До питання обґрунтування вимог до представника сержантського складу Національної гвардії України. *Участь правоохоронних органів та військових формувань України у забезпеченні громадської безпеки* : збірник тез III Всеукраїнської науково-практичної конференції (29.11.2018 р. м. Харків). 2018. С. 43–45.

10. Капелюшний С.А. До питання розроблення кваліфікаційного стандарту підготовки і плану підготовки представника сержантського складу Національної гвардії України. *Службово-бойова діяльність Національної гвардії України: сучасний стан, проблеми та перспективи* : зб. тез доповідей наук.-практ. конф. (секція 3) (14.03.2019 р. м. Харків). 2019. С. 73–74.

11. Белай С.В., Капелюшний С.А. До питання визначення ролі сержантського складу у проведенні спеціальних операцій. *Актуальні питання забезпечення службово-бойової діяльності сил сектору безпеки і оборони* : матеріали регіонального круглого столу (19.03.2019 р. м. Харків). 2019. С. 133–135.

12. Капелюшний С.А. Обґрунтування напряму та загальної методики дослідження впливу кадрового забезпечення сержантського і старшинського складу на службово-бойову діяльність частин та підрозділів Національної гвардії України. *Спільні дії військових формувань і правоохоронних органів держави*: збірник тез міжнародної наук.-практ. конф. (12-13.09.2019 р. м. Одеса). 2019. С. 181–182.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	12
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ МОЛОДШОГО КЕРІВНОГО СКЛАДУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ.....	21
1.1. Сутність професійного розвитку молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України.....	21
1.2. Кадрове супроводження професійного розвитку молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України.....	33
1.3. Роль державного регулювання у формуванні системи професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України.....	47
Висновки до першого розділу.....	60
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ МОЛОДШОГО КЕРІВНОГО СКЛАДУ СИЛ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ.....	63
2.1. Аналіз нормативно-правового забезпечення професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України.....	63
2.2. Дослідження досвіду сил безпеки і оборони України у сфері професійного розвитку молодшого керівного складу.....	79
2.3. Дослідження зарубіжного досвіду у сфері професійного розвитку молодшого керівного складу військових формувань.....	91
Висновки до другого розділу.....	105
РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ МОЛОДШОГО КЕРІВНОГО СКЛАДУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ.....	108
3.1. Розроблення системи багаторівневої підготовки молодшого керівного складу Національної гвардії України.....	108

3.2. Обґрунтування моделі професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України.....	119
3.3. Формування шляхів удосконалення державного регулювання системою професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України.....	130
Висновки до третього розділу.....	140
ВИСНОВКИ.....	143
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	147
ДОДАТКИ.....	169

ВСТУП

Актуальність теми. Збройна агресія проти України у 2014 році, включаючи незаконну окупацію Криму і Донбасу, стала поштовхом для масштабних і структурних реформ у сфері оборони і безпеки України. Головним напрямом цієї стратегії є поступове реформування військових формувань і правоохоронних органів спеціального призначення відповідно до стандартів ЄС та НАТО. Національна гвардія України є військовим формуванням з правоохоронними функціями. Ключовим етапом у процесі модернізації та оновлення Національної гвардії України є формування високопрофесійного молодшого керівного складу, який є основою багатьох передових армій світу.

В арміях країн НАТО молодший керівний склад формують сержанти, в Україні – сержанти та старшини. Молодший керівний склад відіграє важливу роль у повсякденній діяльності сил безпеки і оборони, оскільки його наявність розглядається як один із основних атрибутів сучасних військових формувань і правоохоронних органів спеціального призначення та є невід’ємною складовою їх професіоналізації. Саме молодший керівний склад в успішних професійних арміях забезпечує спадкоємність військового досвіду та виучки. Вибраний Україною шлях Європейської інтеграції та здійснення реформ, щодо відповідності стандартам НАТО, вимагає перегляду системи професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України. Це стосується як уніфікації військових звань та посад молодшого керівного складу, так і кадрового й військово-соціального забезпечення.

Актуальність теми дослідження визначається: реформуванням системи професійного розвитку молодшого керівного складу військових формувань України відповідно до умов інтеграції в ЄС та НАТО; розбіжністю сучасних наукових підходів щодо формування системи підготовки молодшого керівного складу у військових формуваннях країн ЄС, НАТО та України; недостатнім

теоретико-методологічним напрацюванням наукового завдання щодо державного регулювання системи професійного розвитку молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України; практичною значимістю розвитку професійного молодшого керівного складу Національної гвардії України, як однієї з важливих умов виконання службово-бойових завдань.

Оцінці проблем державного управління кадровим забезпеченням присвячені праці А. Антонова, А. Бабичева, В. Бесчастного, С. Беляя, В. Гошовської, А. Дегтяря, С. Домбровської, Т. Кагановської, В. Коврегін, Л. Пашка, С. Полторака, А. Роміна, В. Садкового, С. Тарасова та ін. вчених.

Дослідженню питань професійного розвитку військовослужбовців сил сектору безпеки і оборони було приділено увагу в працях Н. Агаєва, О. Банчук-Петросової, І. Воробйової, В. Довганя, О. Захарової, О. Ковалю, О. Кокуна, Н. Лозінської, Я. Мацегори, А. Медвідя, М. Медвідя, Л. Олійника, В. Павліка, В. Панова, І. Пішка, І. Печенюка, І. Приходька, Г. Шпанчука та ін. дослідників.

Вченими зроблено значний внесок у дослідження проблем професійного розвитку молодшого керівного складу військових формувань та правоохоронних органів. Разом з тим, поза увагою залишились питання державного регулювання системи професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України. Зазначене потребує проведення окремого дисертаційного дослідження та розробки відповідних теоретичних і практичних рекомендацій.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота пов'язана з планами наукових досліджень Національної академії Національної гвардії України «Обґрунтування системи розвитку професійного сержантського складу Національної гвардії України» (номер державної реєстрації 0119U002449), особистий внесок автора полягає у дослідженні теоретико-методологічних засад формування системи розвитку професійного сержантського складу частин та підрозділів Національної гвардії України, розробленні моделі розвитку професійного сержантського складу

частин та підрозділів Національної гвардії України та Національного університету цивільного захисту України «Розробка наукових основ державного управління у сфері безпеки ринку соціально-економічних послуг України з точки зору цивільного захисту» (держ. реєстр. № 0115U002035), особистий внесок автора полягає в удосконаленні кадрового супроводження професійного розвитку молодшого керівного складу частин та підрозділів сил безпеки і оборони на основі вивчення сфери безпеки ринку соціально-економічних послуг. Дисертаційне дослідження спрямоване на реалізацію Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 04.03.2016 р. «Про Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України».

Мета й завдання дослідження. *Метою* дослідження є наукове обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення державного регулювання системи професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України.

Для досягнення мети дослідження були поставлені такі завдання:

- розкрити сутність професійного розвитку молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України;
- охарактеризувати кадрове супроводження професійного розвитку молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України;
- визначити роль державного регулювання у формуванні системи професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України;
- провести аналіз нормативно-правового забезпечення професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України;
- запропонувати підхід до адаптації міжнародного досвіду у сфері професійного розвитку молодшого керівного складу сил безпеки і оборони;
- обґрунтувати систему багаторівневої підготовки молодшого керівного складу Національної гвардії України;
- розробити модель професійного розвитку молодшого керівного складу

Національної гвардії України.

Об'єкт дослідження – державне регулювання у сфері професійного розвитку молодшого керівного складу сил безпеки і оборони.

Предмет дослідження – державне регулювання системи професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України.

Методи дослідження. Дисертаційна робота ґрунтується на використанні загальнонаукових і спеціальних методів пізнання.

Для дослідження сутності професійного розвитку молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України та оцінювання кадрового супроводження професійного розвитку молодшого керівного складу було використано метод системного аналізу. Логіко-семантичний метод застосовувався для дослідження ролі державного регулювання у формуванні системи професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України. Для здійснення аналізу нормативно-правового забезпечення професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України було використано метод правового аналізу. Метод структурно-функціонального аналізу використано для вивчення досвіду сил безпеки і оборони України у сфері професійного розвитку молодшого керівного складу. Метод порівняльного аналізу було використано для здійснення адаптації міжнародного досвіду у сфері професійного розвитку молодшого керівного складу сил безпеки і оборони. Для обґрунтування систем багаторівневої підготовки та професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України застосовано структурно-логічний метод. Методи синтезу та узагальнення було використано для формування шляхів удосконалення державного регулювання системою професійного розвитку молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України.

Інформаційно-аналітичну основу дисертаційної роботи становили законодавчі та підзаконні акти держави, які регулюють питання, пов'язані з

питаннями професійного розвитку молодшого керівного складу, наукові здобутки вітчизняних і зарубіжних дослідників, статистичні дані органів державної влади України, офіційні дані органів державного управління безпековою сферою НАТО і ЄС та власні авторські дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у науковому обґрунтуванні теоретичних засад та наданні практичних рекомендацій щодо удосконалення державного регулювання системи професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України.

Найбільш суттєві результати дисертаційного дослідження, які відрізняються науковою новизною, полягають у тому, що:

уперше:

– обґрунтовано засади розвитку державного регулювання системи професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України (що базуються на принципах верховенства права, прозорості, доступності, соціальної справедливості, відповідальності, підзвітності), які складаються із заходів щодо здійснення державної політики з удосконалення нормативно-правового забезпечення професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України, впровадження кадрового менеджменту та системи багаторівневої підготовки молодшого керівного складу Національної гвардії України, забезпечення державою високих соціальних стандартів, організації на високому рівні військово-соціального забезпечення, а також супроводження кар'єрного зростання молодшого керівного складу;

удосконалено:

– кадрове супроводження професійного розвитку молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України шляхом переходу до системи кадрового менеджменту централізованого типу, що спрямована на забезпечення потреб у професійному особовому складі, а також сприяє кожній особі в індивідуальному розвитку і реалізації її потенціалу, баченні кожним

військовослужбовцем перспективи свого кар'єрного зростання та забезпечується запровадженням системних засобів до управління кар'єрою військовослужбовця з використанням індивідуального підходу, забезпеченням прозорості і відкритості під час прийняття кадрових рішень на основі всебічної об'єктивної оцінки діяльності кожної особи, стимулювання її до ефективного виконання поставлених завдань;

– систему багаторівневої підготовки молодшого керівного складу Національної гвардії України (що складається з базового, середнього, підвищеного та вищого рівня підготовки молодших командирів та інструкторів), елементами якої є: військовослужбовці, які виявили певні здібності та лідерські якості; навчальні центри, військові навчальні заклади у яких здійснюється підготовка (навчання) особового складу за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями; структурні підрозділи органів військового управління, які здійснюють керівництво системою багаторівневої підготовки молодшого керівного складу Національної гвардії України;

– модель професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України, в основу якої закладено освіту, підготовку, досвід та саморозвиток військовослужбовців, елементами моделі є: бойова та спеціальна підготовка, що забезпечує належне функціонування системи навчання та подальше її удосконалення; кадровий менеджмент, завданнями якого є забезпечення належного функціонування систем відбору, проходження та закінчення військової служби; удосконалена організаційно-штатна структура, а саме розвиток штатно-посадової структури молодшого керівного складу в органах військового управління та структури сержантів-інструкторів навчальних центрів, вищих навчальних закладів і військових частин; військово-соціальне забезпечення, для стійкої мотивації військовослужбовців молодшого керівного складу до тривалої військової служби;

дістали подальшого розвитку:

– теоретичні уявлення про сутність професійного розвитку молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України щодо

формування високопрофесійних фахівців сил сектору безпеки і оборони та забезпечення їхнього подальшого кар'єрного зростання, а також визначення сутності поняття «система державного регулювання професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України», як взаємопов'язану сукупність елементів, що здійснюють вплив на суспільні відносини у сфері професійного розвитку молодшого керівного складу, організуючи їх відповідно до завдань держави, існуючих та імовірних загроз національній безпеці, структурними елементами якої є: об'єкти державного регулювання, суб'єкти державного регулювання, правовий, організаційний і мотиваційний механізми державного регулювання;

– нормативно-правове забезпечення професійного розвитку молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України шляхом формування структури відповідного правового механізму на основі класифікації нормативно-правових актів на: концептуальні, організуючі та інформаційно-аналітичні, а також врахування недоліків існуючої загальнодержавної та відомчої нормативно-правової бази за зазначеною класифікацією й надання відповідних пропозицій щодо покращення нормативно-правового забезпечення;

– адаптація міжнародного досвіду, щодо професійного розвитку молодшого керівного складу сил безпеки і оборони, яка основана на стандартах НАТО, визначає загальні вимоги до представника сержантського корпусу на принципах урахування досвіду роботи (під впливом таких факторів, як: небезпека, стрес, фізичне зусилля, особливі умови професійної діяльності), започаткована на особистісних якостях військовослужбовців (цілісності, відповідальності, емпатії, рішучості, обізнаності, фокусу, впевненості, оптимізму та натхнення) для набуття сержантами здатності у повному обсязі виконувати свої обов'язки у сприятливому і несприятливому середовищах під час виконання завдань за призначенням.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що обґрунтовано теоретичні основи та розроблено практичні рекомендації щодо

вирішення проблемних задач професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України. Основні положення, висновки та пропозиції, подані в дисертації, отримали практичне застосування в діяльності Головного управління Національної гвардії України (довідка про впровадження від 15.11.2019 №27/17/3-8893) та Департаментах науки і освіти Запорізької обласної державної адміністрації (довідка про впровадження від 21.11.2019 № 08-54/3654), Львівської обласної державної адміністрації (довідка про впровадження від 19.11.2019 № 01-10/2166) та Дніпропетровської обласної державної адміністрації (довідка про впровадження від 03.12.2019 № 7203/0/211-19). Крім того, теоретичні положення та наукові результати дослідження використано в навчальному процесі Навчального центру Національної гвардії України (довідка про впровадження від Навчально-методичного центру професійно-технічної освіти у Львівській області від 18.11.19 № 11/1-267 та акт впровадження Навчального центру Національної гвардії України від 20.11.2019 № 1/1751) та Військового коледжу сержантського складу Харківського національного університету повітряних Сил (акт впровадження від 31.10.2019).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є завершеним самостійним науковим дослідженням, що містить авторське розуміння й визначення державного регулювання системи професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України та шляхів його подальшого вдосконалення. Наукові результати та висновки, обґрунтовані та викладені в дисертації, одержані автором особисто. Конкретний внесок здобувача в трьох наукових працях, підготовлених у співавторстві з С. Белаєм, зазначені у списку опублікованих праць за темою дисертації [21; 22; 83].

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дисертаційного дослідження були оприлюднені на таких науково-комунікативних заходах: III Всеукраїнській науково-практичній конференції «Участь правоохоронних органів та військових формувань України у

забезпеченні громадської безпеки» (м. Харків, 2018); науково-практичній конференції «Службово-бойова діяльність Національної гвардії України: сучасний стан, проблеми та перспективи» (м. Харків, 2019); регіональному круглому столі «Актуальні питання забезпечення службово-бойової діяльності сил сектору безпеки і оборони» (м. Харків, 2019); міжнародній науково-практичній конференції «Спільні дії військових формувань і правоохоронних органів держави» (м. Одеса, 2019).

Публікації. Матеріали дисертаційного дослідження викладено у 12 публікаціях, зокрема: 8 статтях, з них 5 – у вітчизняних наукових фахових виданнях з державного управління та 1 – у зарубіжному науковому виданні, 2 – у іншому науковому виданні, а також 4 тезах доповідей у збірниках матеріалів наукових форумів. Сукупний обсяг публікацій складає 4,3 авт. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи – 185 стор., з них 146 стор. – основний текст. Дисертація містить 14 рисунків, 2 таблиці та 3 додатки. Список використаних джерел включає 209 найменувань, що розміщені на 22 стор.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ МОЛОДШОГО КЕРІВНОГО СКЛАДУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ

1.1. Сутність професійного розвитку молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України

Військові формування та правоохоронні органи спеціального призначення України відповідно до сучасного етапу розвитку Української державності прямують шляхом реформування та розбудови за зразком сил безпеки і оборони провідних країн Європейського Союзу та НАТО. Сьогодні ключовим етапом, у відповідному процесі модернізації та оновлення, визначено формування високопрофесійного молодшого керівного складу військових частин та підрозділів.

Сучасний етап та перспективи розвитку Національної гвардії України зумовлюють необхідність комплексного вирішення питань, пов'язаних з їх функціонуванням в умовах повного переходу на професійну основу, пошуком балансу між вимогами до рівня боєготовності та вирішенням соціальних питань, удосконаленням системи управління, підготовки, комплектування та кадрового забезпечення.

Питання державного регулювання професійного розвитку молодшого керівного (сержантського та старшинського) складу військових формування та правоохоронних органів були розглянуті з різних позицій в сучасних наукових дослідженнях.

Оцінці проблем державного управління кадровою політикою, за сучасних умов розвитку суспільства присвячена значна кількість наукових досліджень [4; 63; 65; 103; 119; 120; 166-169] та ін. Цікавими у цьому напрямі є дослідження

щодо управління персоналом [2; 3; 6; 103; 125; 164] та ін. Частина робіт була спрямована на вивчення кадрового забезпечення військових формувань та правоохоронних органів спеціального призначення [15; 24; 31; 33; 61] та ін., а саме професійного зростання військовослужбовців. В цьому ракурсі доречними є дослідження щодо вивчення перспектив впровадження кадрового менеджменту [8; 40; 88; 97; 106; 107; 121; 160].

Інші науковці спрямували зусилля на питання управління освітою вітчизняних [35; 70; 92; 94; 113; 116; 158; 159; 178; 179; 182] та зарубіжних навчальних закладів [38; 43; 163], в розрізі даної роботи найбільш цінними є дослідження державно-управлінського спрямування [26; 27; 34; 69; 90; 127; 162; 183]. Влучними є праці щодо управління військовою освітою у навчальних закладах сфери безпеки і оборони [7; 14; 173; 200]. Також доречними є праці з розвитку професійної підготовки військовослужбовців [60; 115; 124; 154; 156]. Найбільш цікаві, в рамках цієї роботи, дослідження присвячені удосконаленню і розвитку бойової та спеціальної підготовки молодшого керівного складу [74; 93; 117; 118]. Не менш важливими є наукові розвідки щодо вивчення проблематики професійного відбору на військову службу за контрактом, подальшого супроводження цього процесу та відповідності військовослужбовців займаним посадам [56; 100; 104; 105; 126].

При цьому додамо, що комплексному дослідженню з розвитку професійно підготовленого молодшого керівного складу Національної гвардії України в наукових джерелах не приділено уваги. Отже, на початку дисертаційного дослідження доречним є вивчення саме сутності професійного розвитку молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України.

Сьогодні Національна гвардія України рухається шляхом реформування та розбудови за зразком країн Європейського Союзу та НАТО, формуючи високопрофесійний молодший керівний склад. Аналіз наукових джерел і досвід виконання службово-бойових завдань військовими частинами та підрозділами сил безпеки і оборони за надзвичайних обставин [64; 102; 161; 165] виявили

потребу професійного розвитку молодшого керівного складу, що зумовлена:

- необхідністю забезпечення спроможності персоналу Національної гвардії України виконувати нові завдання в умовах змін форм та способів виконання службово-бойових завдань;

- впровадженням сучасних економічних механізмів у забезпечення службово-бойової діяльності військових частин та підрозділів Національної гвардії України;

- поетапним переходом на комплектування військових частин та підрозділів Національної гвардії України військовослужбовцями військової служби за контрактом;

- зовнішньою політикою України щодо інтеграції до НАТО та прийняття й реалізацію стандартів НАТО в усіх сферах забезпечення службово-бойової діяльності;

- впровадженням дієвого демократичного цивільного контролю у військових частинах та підрозділах Національній гвардії України.

Протягом останніх десятиліть суспільство розвивається на гуманістичних і демократичних засадах, людина визнається найвищою соціальною цінністю і головним фактором підвищення результативності праці та успішної діяльності будь-якої організації або державного інституту [5; 12; 67; 89; 96].

Військові формування, як державний інститут мають свою структуру та специфічні функції, тому використання людських ресурсів, зокрема, потенціалу людини [32; 36; 37; 39; 42], для забезпечення оборони держави є надзвичайно важливим завданням. А отже, розгляд основ кадрової політики є базовим у визначенні сутності професійного розвитку молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України.

Кадрова політика у військових формуваннях та правоохоронних органах спеціального призначення – це використання форм, методів та способів діяльності військових керівних органів, спрямованих на створення всебічної системи навчання та підготовки, ефективного відбору та застосування особового складу, задоволення потреб кожного військовослужбовця,

вироблення твердої мотивації до служби у військових формуваннях та забезпечення можливості самореалізації військовослужбовців [1; 30; 131].

Головними принципами кадрової політики у військових формуваннях та правоохоронних органах спеціального призначення мають бути:

- законність, демократичність, наступність, гласність і прозорість;
- забезпечення рівних можливостей громадян щодо професійного розвитку у військовій та правоохоронній сферах;
- оптимальне поєднання інтересів військового формування (правоохоронного органу спеціального призначення) та конкретної особи;
- забезпечення ефективного виконання службово-бойових завдань військовими формуваннями та правоохоронними органами спеціального призначення;
- реалізацією нової кадрової політики за принципами кадрового менеджменту;
- індивідуальне кадрове супроводження професійного розвитку;
- об'єднання інновацій і позитивного досвіду в військовій та правоохоронній сферах;
- науковий підхід до кадрового забезпечення професійного розвитку;
- організація ефективного військово-соціального забезпечення [1; 11; 131].

Основні напрями розвитку кадрової політики у військових формуваннях (правоохоронних органах спеціального призначення) як України, так і країн НАТО, такі:

- впровадження сучасної системи кадрового менеджменту у військові формування та правоохоронні органи спеціального призначення;
- відбір абітурієнтів на військову службу та служби в правоохоронних органах спеціального призначення;
- організація навчання військовослужбовців та працівників правоохоронних органів;
- організація військово-соціального забезпечення підпорядкованого

особового складу;

– здійснення процесу адаптації військовослужбовців та працівників правоохоронних органів до цивільного життя.

Аналіз наведених напрямів розвитку кадрової політики свідчить, що ефективно їх виконання у розрізі професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України, звісно ж, є неможливим без залучення всебічних видів забезпечення таких, як:

- бойове;
- морально-психологічне;
- логістичне (матеріально-технічне), тощо.

Бойове забезпечення полягає в організації та здійсненні заходів, спрямованих на виключення раптовості нападу злочинців, противника, зниження ефективності їхніх дій, створення сприятливих умов для виконання службово-бойових завдань.

Основними видами бойового забезпечення є: розвідка; охорона; інформаційна боротьба; радіоелектронна боротьба; тактичне маскування; інженерне забезпечення [19].

Метою морально-психологічного забезпечення є формування та підтримання високого морально-психологічного стану особового складу, морально-бойових (моральних, психологічних тощо) якостей, необхідних для успішного виконання завдань за призначенням [128].

Основними складовими морально-психологічного забезпечення є:

- організація інформаційно-пропагандистського забезпечення;
- налагодження зв'язків з громадськістю;
- психологічне забезпечення службово-бойової діяльності військових формувань та правоохоронних органів спеціального призначення;
- військово-соціальне забезпечення;
- гуманітарне забезпечення;
- протидія інформаційно-психологічному впливу злочинців, противника [128].

Основними завданнями морально-психологічного забезпечення є:

- моніторинг морально-психологічного стану особового складу, суспільно-політичної обстановки в районі дій та інших умов і чинників, які можуть суттєво вплинути на морально-психологічний стан особового складу та хід виконання поставлених службово-бойових завдань;
- всебічне інформування особового складу;
- здійснення психологічної підготовки особового складу, психологічного супроводу службово-бойових дій, надання психологічної допомоги психотравмованим та їх реабілітація;
- роз'яснення норм міжнародного гуманітарного права;
- забезпечення реалізації прав та гарантій військовослужбовців і членів їх сімей; культурологічне обслуговування та організація дозвілля;
- захист особового складу від негативного інформаційно-психологічного впливу злочинців, противника тощо [128].

Логістичне (матеріально-технічне) забезпечення включає комплекс заходів щодо своєчасного і повного витребування, отримання та створення запасів матеріально-технічних засобів, забезпечення ними частин і підрозділів, обліку, збереження та підтримання їх у стані, який забезпечує своєчасне приведення їх у готовність до застосування (використання за призначенням).

Основними завданнями логістичного забезпечення є:

- приймання озброєння, військової техніки та інших матеріальних засобів, які надходять у частини та підрозділи, організація їх експлуатації (зберігання, технічне обслуговування та використання) та забезпечення ними підрозділів;
- створення військових запасів матеріально-технічних засобів, зберігання, розосередження відповідно до службово-бойових завдань, які вирішуються, та підтримання у стані, який забезпечує своєчасне приведення у встановлений ступінь готовності до застосування (використання за призначенням);
- відновлення витрат озброєння, військової техніки, боєприпасів, інших матеріально-технічних засобів, відновлення несправних та пошкоджених

зразків техніки; освоєння особовим складом зразків озброєння і військової техніки;

- ветеринарне забезпечення;
- управління матеріально-технічним забезпеченням;
- задоволення побутових та інших потреб особового складу [19].

Виходячи з вище викладених засад кадрової політики [9-10] та всебічного забезпечення службово-бойової діяльності військових частин та підрозділів Національної гвардії України, під системою професійного розвитку молодшого керівного складу будемо розуміти сукупність функціонально пов'язаних суб'єктів (органів управління), засобів, технологій, методик формування й підтримання професійного рівня кадрового потенціалу молодшого керівного складу необхідного для виконання завдань за призначенням.

Основою професійного розвитку молодшого керівного складу є знання, навички та вміння військовослужбовців, що здобуваються в процесі навчання у військових навчальних закладах [59] та навчальних центрах, а також організації бойової та спеціальної підготовки та під час проходження військової служби.

Військові навчальні заклади та навчальні центри здійснюють військово-професійну підготовку осіб рядового, молодшого керівного (сержантського та старшинського) складу строкової військової служби та військової служби за контрактом за робітничими професіями, а також підготовку за військово-обліковими спеціальностями для потреб військових формувань та правоохоронних органів спеціального призначення [140; 141].

Головним завданням діяльності військових навчальних закладів та навчальних центрів є провадження на високому рівні освітньої діяльності та забезпечення фізичного розвитку військовослужбовців тощо.

Бойова та спеціальна підготовка – це цілеспрямований та організований процес навчання і виховання військовослужбовців, підготовки (злагодження) органів військового управління (штабів) тактичного рівня, а також екіпажів, розрахунків, обслуг, варт, нарядів, команд, підрозділів, військових частин, направлений на досягнення готовності до виконання службово-бойових

завдань[142].

Мета бойової та спеціальної підготовки полягає у набутті військовослужбовцями знань, умінь та навичок, які необхідні для вирішення службово-бойових завдань у мирний та в особливий період.

Основними завданнями бойової та спеціальної підготовки військових частин та підрозділів Національної гвардії України є:

- постійне підтримання бойової готовності військових частин та підрозділів Національної гвардії України на високому рівні;

- оволодіння військовослужбовцями військових частин та підрозділів Національної гвардії України військово-обліковими та технічними спеціальностями;

- вивчення та практичне використання особовим складом військових частин та підрозділів Національної гвардії України новими зразками озброєння і військової техніки;

- удосконалення дій військовослужбовців військових частин та підрозділів Національної гвардії України в умовах ведення бойових дій;

- тренування в управлінні військовими частинами та підрозділами Національної гвардії України;

- виховання у особового складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України високих патріотичних почуттів щодо відданості та відповідальності за Україну;

- підготовка резервістів для військових частин та підрозділів Національної гвардії України;

- пошук та дослідження нових видів, форм і способів виконання службово-бойових завдань військовими частинами та підрозділами Національної гвардії України [142].

Отже, виходячи з наведеного, у підрозділі можливо сформулювати наступні результати підготовки професійного молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України (рисунок 1.1).



Рис. 1.1. Результати підготовки професійного молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України
Джерело: авторська розробка

Отже, бойова та спеціальна підготовка є підґрунтям професійного розвитку молодшого керівного складу. Вона забезпечує набуття достатнього рівня військово-технічної підготовки, психологічної та фізичної підготовки молодших командирів.

В результаті військовослужбовці молодшого керівного складу отримують високі моральні та ділові якості, що є основою для набуття спроможностей сержантів (старшин) узяти на себе навантаження щодо навчання та виховання підлеглого особового складу, а також керівництво підлеглим особовим складом. Це є основою іміджу військового формування [57; 62].

Кінцевою метою професійного розвитку молодшого керівного складу є здатність сержантів та старшин виконувати завдання щодо забезпечення заходів повсякденної діяльності, виконання завдань за призначенням у мирний час та у особливий період.

Надалі зупинимось на переліку основних проблемних питань професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України, що визначені Концепцією [98; 122]:

– не у повній мірі розвинута структура посад молодшого керівного складу керівних спеціальностей в органах військового управління різних рівнів управління;

– недостатній рівень укомплектованості посад молодшого керівного складу військовослужбовцями військової служби за контрактом, у тому числі тими, які визначають готовність військових частин та підрозділів Національної гвардії України до виконання службово-бойових завдань в мирний час та у особливий період;

– низький рівень соціальних стандартів військової служби за контрактом на посадах молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України, недостатня кількість службового житла;

– доопрацювання системи підготовки військових спеціалістів для набуття професійного рівня під час подальшого проходження військової служби на посадах молодшого керівного складу у військових частинах та підрозділах Національної гвардії України, як обов'язкового етапу становлення майбутнього сержанта (старшини);

– незавершене становлення системи багаторівневої підготовки молодшого керівного складу за відповідними базовим, середнім та вищим рівнями підготовки;

– нерозуміння деякими командирами необхідності удосконалення рівня професійної підготовки військовослужбовців молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України,

– не визначення ролі та місця головних сержантів і головних старшин підрозділів у організації заходів бойової підготовки, виконанні підрозділами службово-бойових завдань;

– відсутність умов для кар'єрного зростання молодшого керівного складу у військових частинах та підрозділах Національної гвардії України;

– недосконалий порядок професійного відбору кандидатів на посади молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України;

– поверхове оцінювання військовослужбовців під час відбору на навчання на посади молодшого керівного складу;

– недотримання деякими командирами (начальниками) вимог щодо призначення військовослужбовців на посади молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України;

– недосконала та неефективна існуюча система управління кар'єрним ростом військовослужбовців військової служби за контрактом на посадах молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України;

– відсутність представницьких органів молодшого керівного складу для здійснення громадського впливу на процес професіоналізації сержантів та старшин;

– не визначені права та обов'язки нових посад головних сержантів та головних старшин у військових частинах та підрозділах Національної гвардії України;

– не розмежовано функції та відповідальність офіцерів і молодших командирів щодо організації навчання та виховання підлеглих, забезпечення життєдіяльності підрозділів, збереження та використання озброєння, бойової техніки і матеріально-технічних засобів, організації застосування підрозділів за функціональним призначенням;

– інші проблемні питання [98; 122].

Таким чином, актуальність дослідження професійного розвитку

молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України визначається:

– сучасним розвитком системи професійного молодшого керівного складу та перспективою виконання завдань сержантським складом Національної гвардії України в умовах інтеграції України в Європейський Союз та НАТО;

– розбіжністю сучасних наукових підходів щодо формування системи підготовки молодшого керівного складу у військових формуваннях країн Європейського Союзу, НАТО та України;

– недостатньою теоретико-методологічною розробленістю наукового завдання щодо державного регулювання системи професійного розвитку молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України;

– практичною значимістю розвитку професійного молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України, як однієї з важливих умов виконання службово-бойових завдань частинами та підрозділами Національної гвардії України [98; 99; 122].

Отже, можливо зазначити, що військові формування, як державний інститут, мають свою структуру та специфічні функції, тому використання людських ресурсів, зокрема, потенціалу людини, для забезпечення оборони держави є надзвичайно важливим завданням.

На вирішення зазначених основних проблемних питань професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України будуть спрямовані наступні розділи цього дослідження.

1.2. Кадрове супроводження професійного розвитку молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України

Основи кадрової політики реалізуються у кадровому супроводженні професійного розвитку молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України. Сьогодні кадрове забезпечення є багатогранне, збірне та багаторівневе явище зі своєю структурою, цілісною системою взаємопов'язаних процесів, обумовлених напрямками існуючої кадрової політики [172; 175; 176; 181].

Вихідною позицією кадрового забезпечення є процес комплектування військових формувань та правоохоронних органів спеціального призначення. На сучасному етапі існування військових формуваннях світу існують три способи комплектування:

- добровільний (контрактний);
- за призовом (військова повинність);
- змішаний.

У військових формуваннях провідних країн світу молодший керівний склад укомплектовано на контрактній основі, такі держави як: США, Велика Британія, Франція, Бельгія, Нідерланди, Ірландія. Сучасні тенденції розвитку військових формувань багатьох країн світу свідчать про зміну вектору від комплектування молодшого керівного складу на призывній основі на комплектування за контрактом у зв'язку із важливістю цієї категорії для успішного виконання службово-бойових завдань в цілому, це такі держави, як: Росія, Китай, Німеччина, Казахстан, Італія, Румунія, Білорусь, Польща, Фінляндія та інші.

Не є винятком у цьому аспекті й Україна. А отже надалі в роботі будемо досліджувати питання професійного розвитку військовослужбовців військової служби за контрактом на посадах молодшого керівного складу.

За результатами виконання заходів кадрової роботи у Національній гвардії України встановлено, що у 2019 році на посади рядового, сержантського та

старшинського складу для проходження військової служби за контрактом прийнято 5341 особу (у 2018 р. – 4292, у 2017 р. – 6101, у 2016 р. – 6213, у 2015 р. – 4089, у 2014 р. – 2085), водночас було звільнено 3352 особу (у 2018 р. – 3261, у 2017 р. – 3227, у 2016 р. – 1101, у 2015 р. – 785, у 2014 р. – 1130).

Відповідну динаміку комплектування Національної гвардії України військовослужбовцями рядового, сержантського та старшинського складу для проходження військової служби за контрактом надано рисунком 1.2.

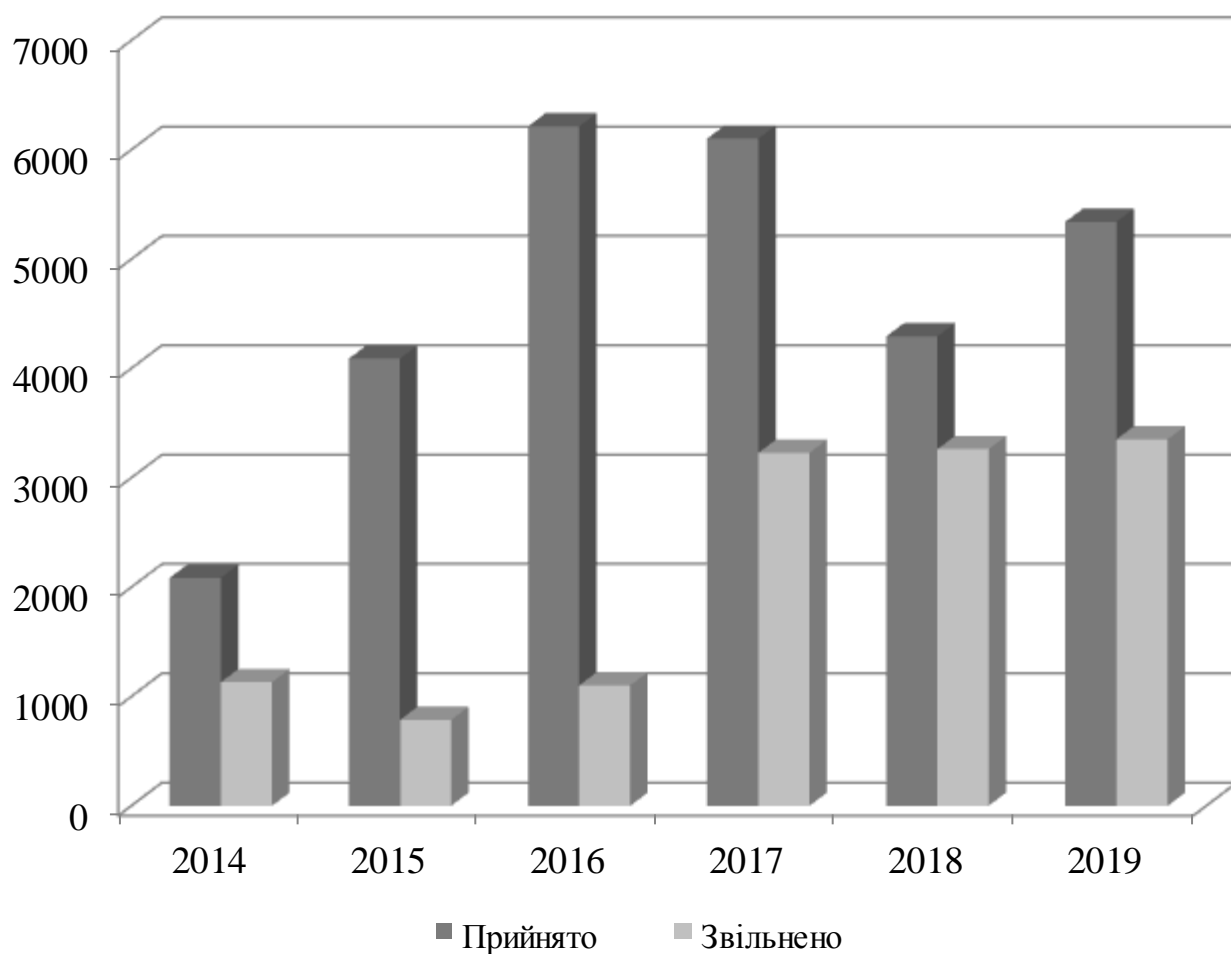


Рис. 1.2. Динаміка комплектування Національної гвардії України військовослужбовцями рядового, сержантського та старшинського складу для проходження військової служби за контрактом

Джерело: складено на підставі даних Головного управління Національної гвардії України

Докладніше регіональна інформація за територіальними об'єднаннями Національної гвардії України надана таблицею А.1 додатку А.

Отже, збільшення співвідношення кількості прийнятих на військову службу за контрактом до кількості звільнених відбулося у 2019 на 1989 осіб (у 2018 р. – 1031, у 2017 р. – 2874, у 2016 р. – 5112, у 2015 р. – 3304, у 2014 р. – 955), що є позитивною динамікою по відношенню до 2018 року, однак меншим за значенням до 2017-2015 років.

Відповідна динаміка співвідношення кількості прийнятих на військову службу за контрактом до кількості звільнених військовослужбовцями рядового, сержантського та старшинського складу надана рисунком 1.3.

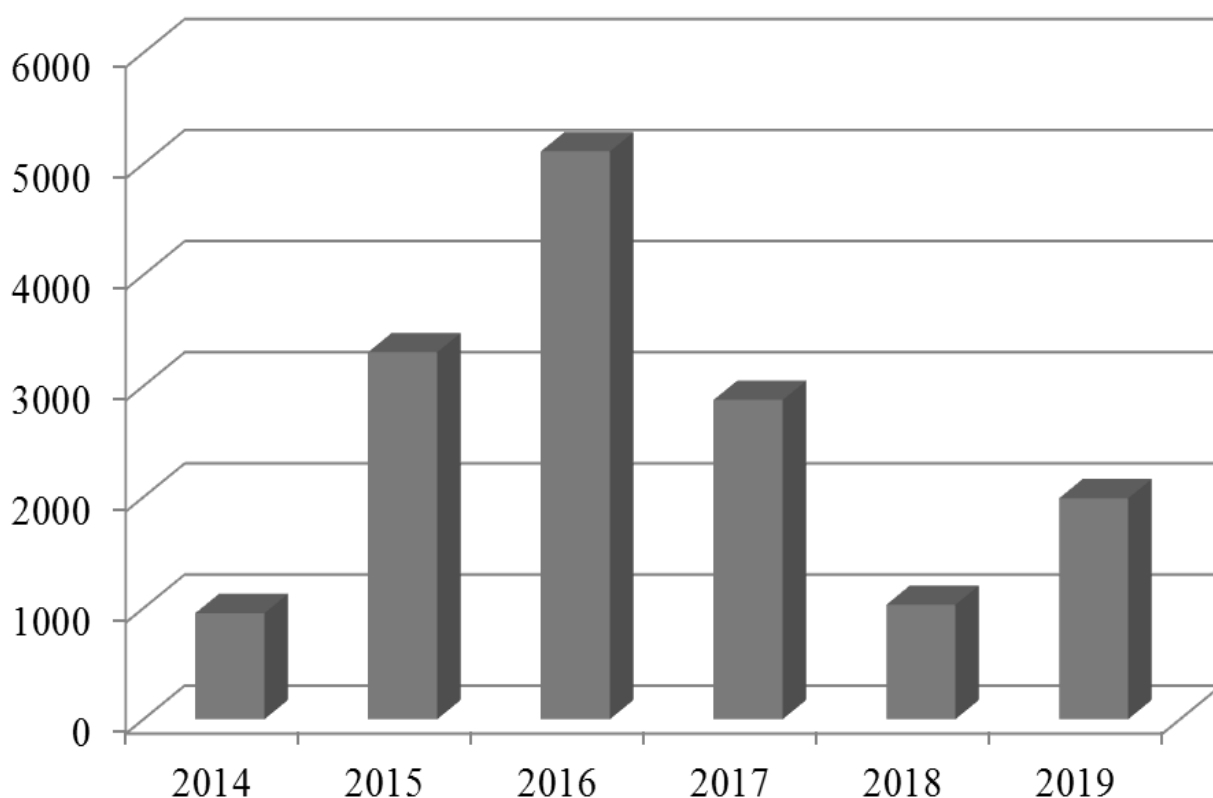


Рис. 1.3. Динаміка співвідношення кількості прийнятих на військову службу за контрактом до кількості звільнених військовослужбовцями рядового, сержантського та старшинського складу.

Джерело: складено на підставі даних Головного управління Національної гвардії України.

Додамо, що процес укомплектованості посад молодшого керівного складу Національної гвардії України військовослужбовцями військової служби за контрактом є недосконалим. Регіональна інформація за територіальними об'єднаннями Національної гвардії України щодо відсотку укомплектованості посад молодшого керівного складу військових частин та з'єднань Національної гвардії України військовослужбовцями військової служби за контрактом надана таблицею А.2 додатку А.

Динаміка укомплектованості посад молодшого керівного складу Національної гвардії України військовослужбовцями військової служби за контрактом (рисунок 1.4) показує, що у 2019 році відсоток укомплектованості склав 62,70% (у 2018 р. – 82,45%, у 2017 р. – 69,80%, у 2016 р. – 72,70%, у 2015 р. – 63,95%).

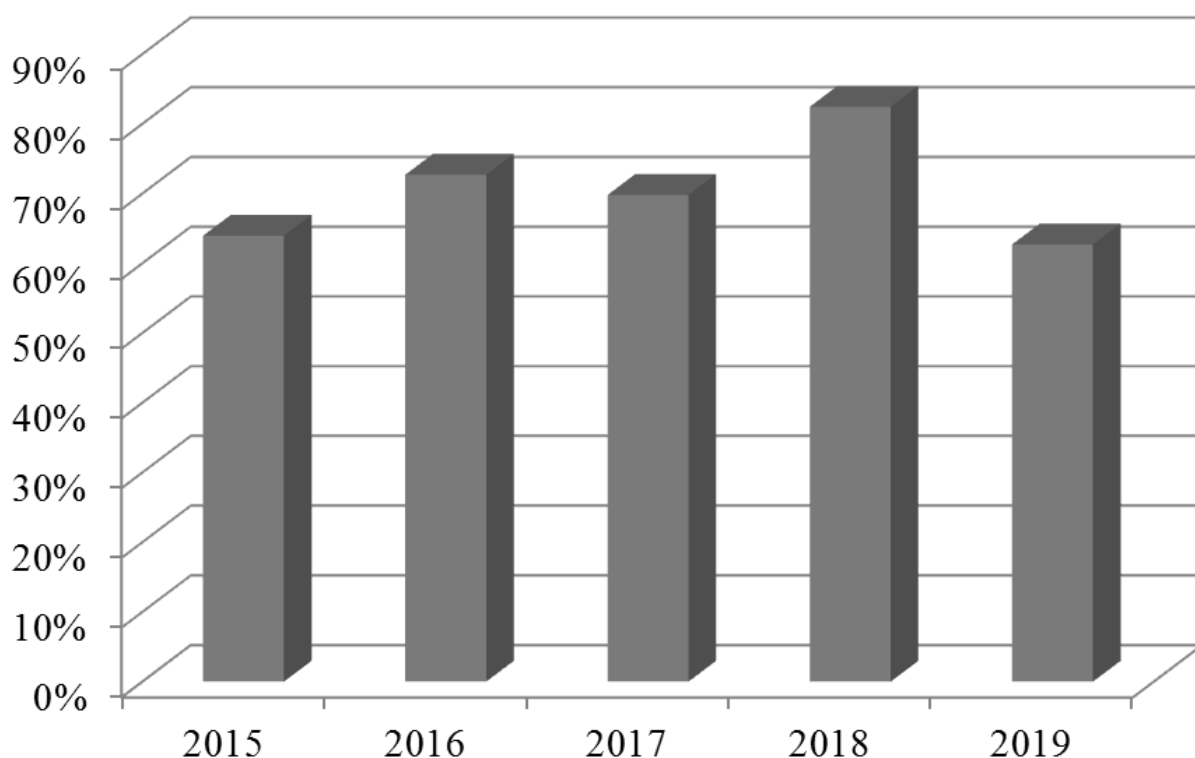


Рис. 1.4. Динаміка укомплектованості посад молодшого керівного складу Національної гвардії України військовослужбовцями військової служби за контрактом

Джерело: складено на підставі даних Головного управління Національної гвардії України.

Тому сьогодні здійснено зміни в організаційно-штатній структурі молодшого керівного складу Національної гвардії України. Введено такі нові посади, як «головний старшина військової частини (бригади, полку, батальйону)», «головний старшина батальйону», «головний сержант роти (взводу)». Також збільшено тарифні розряди за окремими посадами сержантського і старшинського складу Національної гвардії України [149].

Серед завдань щодо роботи з кадрами, наразі керівництво Національної гвардії України вимагає, що роботу з комплектування посад командирів відділень, головних сержантів взводів і рот, головних старшин батальйонів та інших посад сержантського складу вважати пріоритетним напрямком [142]. Поставлено завдання, щодо забезпечення укомплектування зазначених посад не нижче 65 %.

Отже, за умови низького рівня укомплектованості посад молодшого керівного складу, здійснюються реформи введення нових відповідних посад і ставляться завдання щодо їх комплектування. Зрозуміло, що основною проблемою комплектування є внутрішні та зовнішні чинники. До зовнішніх чинників можливо віднести трудову міграцію громадян України, демографічну кризу та ін., до внутрішніх – низький рівень грошового забезпечення військовослужбовців, великий обсяг службового навантаження, зниження престижу військової служби тощо. Однак, на наш погляд, також вагомою причиною є відсутність ефективної системи професійного розвитку молодшого керівного складу.

Тому, рішеннями військової ради Національної гвардії України [153] одним з пріоритетних завдань визначено професійний розвиток молодшого керівного складу Національної гвардії України, створення підготовленого кадрового потенціалу для заміщення сержантських та старшинських посад .

Початком кадрового супроводження професійного розвитку молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України є професійний відбір. Приведені статистичні данні стану укомплектованості посад молодшого керівного складу наголошують на актуальності питання

покращення професійного відбору.

Професійний відбір – відбір осіб для професійного навчання або для виконання певної трудової діяльності, який здійснюється на основі вивчення життєвого шляху особистості, її скерованості, стану здоров'я, рівня розвитку професійно важливих якостей і підготовленості, психологічних особливостей. Одним із засновників сучасного професійного відбору є Г.Мюнстерберг, який довів перевагу наукового експериментального психологічного підходу при виявленні у кандидатів професійно важливих якостей за даною професією у порівнянні з їх інтуїтивними та життєвими поглядами [41].

Важливість професійного відбору підкреслюється Н.С. Корольчуком [100], який зазначає, що він дозволяє вирішити такі завдання:

- зменшення кількості кандидатів у військово-навчальні заклади у зв'язку, з їхньою професійною непридатністю на 30-50%;
- підвищення надійності системи роботи управління на 10-25%, зниження аварійності на 40-70% ;
- скорочення фінансових витрат на підготовку фахівців на 30-40% [100, с. 53],

Необхідність професійного відбору у військовій сфері за результатами проведених досліджень обумовлена:

- високими вимогами до здібностей людини при діях у складних системах;
- значимістю помилок, що допускаються в процесі виконання завдань за призначенням;
- необхідністю зниження економічних витрат при підготовці фахівців;
- несприятливим впливом на боєздатність і морально-психологічний клімат підрозділів за будь-яких випадків порушення військової дисципліни, кримінальної дії, конфліктного вчинку.

Професійний відбір у військові формування та правоохоронні органи спеціального призначення являє собою комплекс заходів, що дозволяє виявити осіб, найбільш придатних за своїми індивідуально-психологічними якостями і

здібностями для подальшої службової діяльності по конкретній військовій спеціальності [105; 171].

Під час організації професійного відбору військовослужбовців на посади молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України необхідно дотримуватись загально визначених принципів [41; 126]. Такими є принципи: науковості, етапності відбору, системно-особистісного підходу, динамічності, групування професій, комплексності і надійності. Надалі коротко розглянемо зазначені принципи у ракурсі платформи майбутнього професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України.

Принцип науковості відбору означає, що критерії, вироблені для однієї категорії посад молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України, не можуть бути використані без перевірки для відбору інших посад або для інших умов їхньої діяльності. Зміна критеріїв тягне за собою відповідні зміни комплексу методик і процедур оцінки особистості кандидата. Звідси, актуальним стає обґрунтування, прогнозування і визначення критеріїв щодо умов і характеру службово-бойової діяльності тих категорій військовослужбовців, для яких здійснюється відбір [41; 126].

Принцип етапності відбору полягає у послідовності вивчення особистості з виведенням визначених критеріїв на етапах психологічного, психофізіологічного, соціально-психологічного і медичного відбору, а також узагальнюючого висновку для подальшої можливості проходження військової служби на посадах молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України [41; 126].

Принцип системно-особистісного підходу орієнтується на соціальну сутність людини, що формується під впливом родини, колективу, класу, нації, суспільства, різноманітних соціальних інститутів і процесів, у які він включений. Визначаються його мотиви, установки, особистісні якості, відношення до людей, роботи подальшої служби на посадах молодшого

керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України [41; 126].

Принцип динамічного відбору передбачає раціональну послідовність і повторюваність обстежень кандидатів на посади молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України, у результаті чого інформація про їхні якості, відносини і вчинки уточнюється і доповнюється. У загальному випадку відбір складається з двох незалежних етапів, що розділені певним часом. На першому етапі досліджуються питання прогнозування індивідуальних якостей абітурієнта для успішної служби на посадах молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України. На другому етапі визначається те, у якому ж ступені виправдує себе той або інший кандидат, знаходячись на посаді молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України [41; 126].

Принцип угруповання професій припускає розробку загальних і приватних критеріїв відбору не для кожної з багатьох існуючих професій, а для визначених професіо обумовлених груп. Такі групи професій повинні бути досить однорідними як по їхній сутності, так і за критеріями, висунутим перед кандидатами. Психодіагностика припускає розподіл кандидатів на групи відповідно мети відбору, заснованої на характеристиках військової діяльності. Висновок про придатність особистості кандидата для призначення на посаду молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України робиться на підставі зіставлення результатів обстеження із загальними та спеціальними критеріями відбору. При цьому кандидату можуть потрапити в першу групу – абсолютно придатні, у другу групу – придатні, у третю групу – умовно придатні, або в четверту групу – непридатні [41; 126].

Принцип комплексності відбору означає всебічне вивчення й оцінку психологічних якостей особистості кандидата на посаду молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України. При цьому враховуються відомості про стан здоров'я і фізичний розвиток, соціальні

та демографічні дані, матеріали, оцінюються знання та вміння, ставлення до виконання обов'язків за посадами молодшого керівного складу військових формувань. У процесі комплексної оцінки кандидата приймається до уваги здатність його психіки до компенсації і взаємозаміни окремих якостей і здібностей [41; 126].

Принцип надійності відбору означає сталість або стійкість результатів, отриманих при повторних і рівних умовах обстеження тієї самої особи за конкретною методикою (тестової або апаратурної). При повторному застосуванні надійних методик оцінки якостей особистості кандидата на посаду молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України можуть збігатися або ж сам кандидат повинен виявитися в одній і тій же групі придатності [41; 126].

Таким чином можливо зазначити, що дотримання принципів професійного відбору на посади молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України дозволить покращити майбутній процес кадрового супроводження професійного розвитку молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України. Надалі перейдемо безпосередньо до розгляду змісту кадрового забезпечення.

З позиції державного управління, кадровим забезпеченням є:

– управління кадровою діяльністю з підбору кадрів на посади організаційних структур системи державного управління належними за професією та освітою персоналом для забезпечення можливості функціонування держави та її органів згідно з вимогами нормативно-правових актів;

– функція адміністративної діяльності, спрямована на реалізацію завдань щодо управління персоналом;

– складне явище економічного життя, яке суттєво впливає на ефективність функціонування галузі на певній території, має механізм реалізації та функціональну структуру існування [71].

Загально прийнято, що мета кадрового забезпечення полягає у наповненні

штатних одиниць державних органів належними за професією та освітою кадрами [73, с. 125].

Як вважає О. Зозуля, зміст кадрового забезпечення, за демократичного врядування, необхідно значно розширити, додавши до нього організацію діяльності з кадрами та персоналом, підтримання їх професійного зростання та захисту [71].

Цілком погоджуємося з цією думкою і додамо, що виходячи з досвіду побудови та функціонування систем кадрового забезпечення військових формувань Європейського Союзу та НАТО професійний розвиток військовослужбовців є відправною позицією управління кадровим забезпеченням [75; 86; 157; 174].

До основних перспективних завдань кадрового забезпечення військових формувань в розрізі професійного розвитку молодшого керівного складу військових формувань та правоохоронних органів спеціального призначення мають належати:

- планування кадрових потреб військових формувань та правоохоронних органів спеціального призначення;
- підвищення авторитетності військової служби на посадах молодшого керівного складу військових формувань та правоохоронних органів спеціального призначення;
- підготовка кадрів за спеціальностями відповідно до посад молодшого керівного складу військових формувань та правоохоронних органів спеціального призначення;
- формування резерву посад молодшого керівного складу та робота з ним;
- прийняття на військову службу шляхом організації професійного відбору;
- розстановка кадрів за посадами молодшого керівного складу військових формувань та правоохоронних органів спеціального призначення;
- оцінювання результатів діяльності молодших командирів;

- підвищення рівня професійної компетентності молодших командирів;
- перепідготовка військовослужбовців для військової служби на посадах молодшого керівного складу військових формувань та правоохоронних органів спеціального призначення;
- припинення військової служби молодших командирів;
- адаптація молодших командирів до цивільного життя;
- соціальне забезпечення та ін. [66; 71; 109].

Відповідно до перелічених перспективних завдань, спираючись на дослідження вітчизняних вчених [32; 56; 71; 73] та закордонний досвід [75; 174] за цією проблематикою, можливо сформувані основні функції кадрового забезпечення Національної гвардії України в розрізі забезпечення професійного розвитку молодшого керівного складу, зокрема:

- планування роботи з кадрами, визначення щорічних потреб у кадрах для військових формувань, складання замовлення на підготовку військовослужбовців, підвищення кваліфікації молодших командирів;
- аналіз кадрового складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України;
- розроблення та запровадження дієвої системи формування кадрового резерву згідно зі щорічними потребами, контроль за відповідністю кандидатів встановленим вимогам;
- залучення кваліфікованих кадрів шляхом систематичного оновлення системи відбору та запровадження інноваційних технологій;
- забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації молодших командирів Національної гвардії України;
- оцінювання результатів діяльності молодших командирів військових частин та підрозділів Національної гвардії України;
- здійснення соціального захисту молодших командирів військових частин та підрозділів Національної гвардії України;
- розроблення систем відбору кадрів відповідно до вимог сьогодення шляхом організації професійного відбору;

– розроблення систем адаптації молодших командирів військових частин та підрозділів Національної гвардії України до цивільного життя;

– підвищення авторитетності військової служби шляхом проведення профорієнтаційних заходів серед населення держави та ін.

Отже, професійний розвиток молодшого керівного складу реалізується шляхом запровадження сформованої системи перспективних завдань і виконання основних функцій кадрового забезпечення військових частин та підрозділів Національної гвардії України за трьома напрямками:

- 1) прийняття на військову службу;
- 2) проходження військової служби;
- 3) припинення військової служби.

Ці завдання взаємопов'язані і спрямовані на забезпечення ефективного функціонування військових частин та підрозділів Національної гвардії України.

Отже, можливо сформулювати таку структуру кадрового супроводження професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України, як подано на рисунці 1.5.

Напрямок кадрового супроводження професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України щодо прийняття на військову службу є першим напрямом діяльності. Перш за все він включає роботу щодо проведення професійного відбору на посади молодшого керівного складу. Планування кадрових потреб є початковою невід'ємною складовою кадрового супроводження.

Підвищення авторитетності військової служби є перспективним завданням для вербувальних кадрових служб. Організація та контроль підготовки кадрів за спеціальностями є необхідним елементом кадрового супроводження. Формування резерву та робота з ним є останнім видом діяльності першого напрямку супроводження професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України.

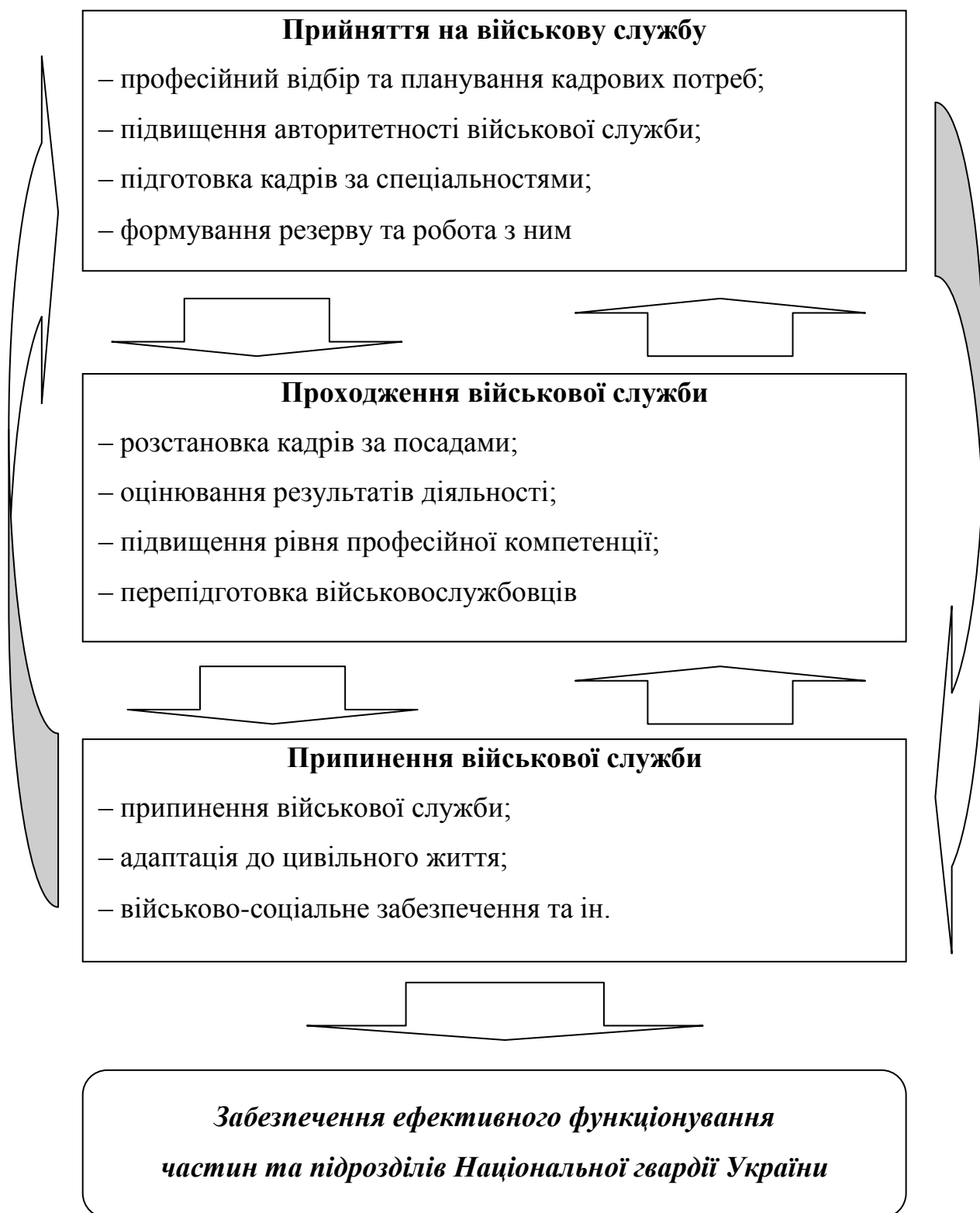


Рис. 1.5. Структура кадрового супроводження професійного розвитку молодшого керівного складу частин та підрозділів

Національної гвардії України

Джерело: авторська розробка

Другим напрямом діяльності кадрового супроводження професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України є безпосередня організація проходження військової служби. Цей напрям включає роботу щодо організації розстановки кадрів за посадами молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України. Оцінювання результатів діяльності військовослужбовців є необхідною складовою кадрового супроводження за принципами кадрового менеджменту.

Організація роботи з підвищення рівня професійної компетенції повинна постійно відбуватись під час проходження військової служби на посадах молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України. Останнім видом діяльності цього напрямку є перепідготовка військовослужбовців, що за умов постійного оновлення зразків військової техніки, озброєння, впровадження нових форм та способів службово-бойової діяльності повинна бути організована на постійній основі.

Супроводження припинення військової служби є останнім напрямом діяльності кадрового супроводження професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України. Він складається безпосереднього з організаційних заходів щодо припинення військової служби військовослужбовців військової служби за контрактом з посад молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України. Наступним видом робіт цього напрямку є адаптація звільнених з посад молодшого керівного складу військовослужбовців до цивільного життя. Також важливим напрямом діяльності є здійснення заходів з військово-соціального забезпечення військовослужбовців.

Впровадження перелічених заходів за напрями кадрового супроводження професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України забезпечить ефективне функціонування частин та підрозділів. Додамо, що у напрямів кадрового

супроводження професійного розвитку молодшого керівного складу існує зворотній зв'язок.

Таким чином можливо зазначити, початком кадрового супроводження професійного розвитку молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України є професійний відбір. Приведені статистичні данні стану укомплектованості посад молодшого керівного складу наголошують на актуальності питання покращення професійного відбору. Дотримання принципів професійного відбору на посади молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України дозволить покращити майбутній процес кадрового супроводження. Професійний розвиток молодшого керівного складу реалізується шляхом запровадження сформованої системи перспективних завдань і виконання основних функцій кадрового забезпечення військових частин та підрозділів Національної гвардії України. Ці завдання взаємопов'язані і спрямовані на забезпечення ефективного функціонування військових частин та підрозділів Національної гвардії України.

1.3. Роль державного регулювання у формуванні системи професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України

Сьогодні Національна гвардія України рухається шляхом реформування та розбудови за зразком сил безпеки і оборони провідних країн Європейського Союзу та НАТО. Ключовим етапом державного регулювання у процесі модернізації та оновлення військових формувань та правоохоронних органів є формування високопрофесійного молодшого керівного складу, який є кістяком багатьох передових військових та правоохоронних формувань світу.

Молодший керівний склад відіграє особливо важливу роль у повсякденній діяльності сил безпеки і оборони, оскільки його наявність розглядається як

один із основних атрибутів сучасних військових формувань та правоохоронних органів спеціального призначення і є невід'ємною складовою їх професіоналізації.

Саме сержанти є основою молодшого керівного складу в успішних професійних арміях та правоохоронних органах, вони забезпечують спадкоємність військового досвіду та виучки.

Таким чином, роль державного регулювання у формуванні системи професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України визначається:

– реалізацією державної політики щодо перерозподілу виконання службово-бойових завдань між офіцерами, сержантами і старшинами (надання більш широких повноважень молодшому керівному складу) у військових частинах та підрозділах Національної гвардії України в умовах інтеграції України в Європейський Союз та НАТО;

– розбіжністю сучасних наукових підходів щодо державного регулювання систем професійного розвитку молодшого керівного складу у військових формуваннях та правоохоронних органах країн Європейського Союзу, НАТО та України;

– недостатньою теоретико-методологічною розробленістю наукового завдання щодо державного регулювання системи професійного розвитку молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України;

– практичною значимістю розвитку професійного молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України, як однієї з важливих умов виконання службово-бойових завдань [44-46; 98-99].

Органи управління Національної гвардії України повинні дотримуватись зазначених принципів державної політики під час організації заходів з професійного розвитку молодших керівників.

Отже, системою державного регулювання професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної

гвардії України в загальному вигляді можна вважати взаємопов'язану сукупність елементів, що здійснюють вплив на суспільні відносини у сферах професійного розвитку молодшого керівного складу, організуючи їх відповідно до завдань держави та існуючих й імовірних загроз національній безпеці України.

Структурними елементами зазначеної системи, є наступні:

- об'єкти державного регулювання;
- суб'єкти державного регулювання;
- механізми державного регулювання.

Об'єктами державного регулювання, що наведені рисунці 1.6 є: освітній процес в системі навчання у навчальних центрах, заняття з бойової та професійної підготовки в ході проходження служби на посадах молодшого керівного складу.

Крім того, до об'єктів державного регулювання можливо віднести роботу з кадрового забезпечення (впровадження кадрового менеджменту) та військово-соціальне забезпечення (дотримання високих соціальних стандартів для військовослужбовців).

Більш детально зупинимося на дослідженні об'єктів державного управління системи державного регулювання професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України.

Навчальний центр Національної гвардії України є військовою частиною, що функціонує як заклад професійної (професійно-технічної) освіти та проводить освітню діяльність з метою здобуття військовослужбовцями Національної гвардії України кваліфікацій у сфері професійної (професійно-технічної) освіти.

Освітній процес навчального центру Національної гвардії України – це система організаційних, методичних і технічних заходів, спрямованих на розвиток особистості шляхом формування та застосування її компетентностей відповідно до стандартів професійної (професійно-технічної) освіти і

встановлених вимог. Освітній процес ґрунтується на принципах гуманістичної особистісно-орієнтованої педагогіки, демократизму, незалежності від політичних, громадських, релігійних об'єднань, спільній діяльності викладачів (інструкторів), здобувачів освіти, підприємств, установ та організацій.

Освітній процес включає:

- загальнотехнічну (загальнопрофесійну) складову;
- професійно-теоретичну складову;
- професійно-практичну підготовку;
- національно-патріотичну складову та культурно-просвітницьку роботу

[141; 151].

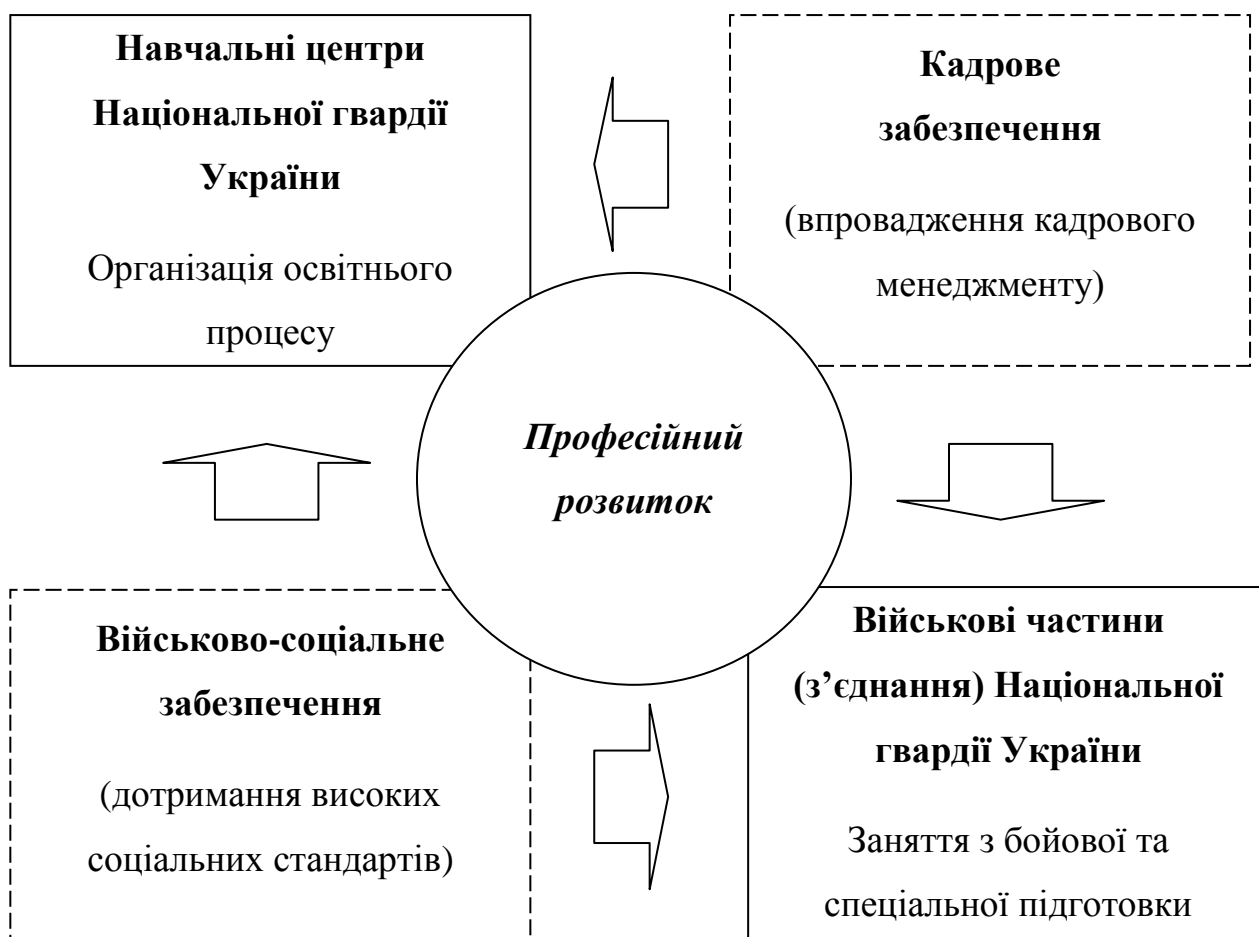


Рис.1.6. Об'єкти державного регулювання професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України

Джерело: авторська розробка

Навчальний центр може здійснювати професійне (професійно-технічне) навчання за робітничими професіями та військово-обліковими спеціальностями для потреб військових формувань та правоохоронних органів, утворених відповідно до законодавства України.

Головним завданням Навчального центру Національної гвардії України є освітня діяльність, яка спрямована на забезпечення професійної підготовки осіб молодшого керівного складу строкової військової служби та військової служби за контрактом Національної гвардії України, формування у особового складу громадянської позиції, патріотизму, власної гідності, готовності до військово-професійної діяльності.

Функціями Навчального центру Національної гвардії України щодо професійного розвитку молодшого керівного складу є:

- провадження на високому рівні освітньої діяльності, що забезпечує здобувачами освіти набуття визначених програмами підготовки знань за обраними ними спеціальностями;

- забезпечення фізичного розвитку особистості шляхом фізичного виховання, фізичної реабілітації та рекреації, здійснення культурно-просвітницької діяльності;

- створення необхідних умов для здійснення освітньої діяльності та забезпечення цього процесу;

- забезпечення якості освітньої діяльності та патріотичного виховання молодших командирів [139; 142].

Таким чином, випусникам, які завершили освітній процес, успішно пройшли кваліфікаційну атестацію, присвоюється освітньо-кваліфікаційний рівень «кваліфікований робітник» з набутої професії відповідної кваліфікації (розряду, класу, категорії) і видається свідоцтво про присвоєння (підвищення) робітничої кваліфікації встановленого зразка. Випусникам, які навчалися з професій, пов'язаних з роботами на об'єктах з підвищеною небезпекою праці, що перебувають під наглядом спеціально уповноважених державних органів, разом зі свідоцтвом про присвоєння (підвищення) робітничої кваліфікації

видається посвідчення про допуск до роботи на цих об'єктах.

Організаційно-методичними вказівками з бойової та спеціальної підготовки Національної гвардії України пунктом 4 (Підготовка військовослужбовців військової служби за контрактом, молодших командирів, резервістів) встановлено, що під час підготовки зосереджувати основні зусилля на набутті молодшими командирами впевнених навичок щодо виконання ними службових 21 обов'язків у ході виконання індивідуального (тактичного) завдання підпорядкованим особовим складом. Крім того, не рідше одного разу на півріччя проводити збори та методичні наради у військовій частині. У батальйоні методичні наради проводити щомісяця. Для підготовки створювати навчальні групи сержантів (старшин) [142].

Заняття із сержантами (старшинами) у складі навчальних груп проводити командирам підрозділів та їх заступникам. Для навчання за спеціальними питаннями за фахом залучати начальників служб і старшин підрозділів. Сержантів (старшин), які обіймають штатні посади офіцерів, включати до груп професійної підготовки офіцерів. Командирські заняття сержантів (старшин) проводити: у підрозділах під керівництвом командира роти – щоквартально (протягом двох днів тривалістю 10 годин); у територіальних управліннях, військових частинах під керівництвом заступників начальників територіальних управлінь, заступників командирів військових частин – 2 дні на місяць по 5 годин. Із сержантами (старшинами), що залучаються до підготовки поповнення строкової служби, проводити збори під керівництвом заступника командира військової частини. Тривалість зборів встановлювати командирові військової частини своїм рішенням. Удосконалення підготовки сержантів (старшин) за напрямком виконання завдань за призначенням та спеціальністю проводити на навчальних зборах [142].

Окремим пунктом 5 визначені завдання щодо підготовки курсантів Навчального центру Національної гвардії України, серед яких з огляду на тематику дослідження, найбільш вагомими є завдання щодо зосередження основної уваги:

- на набутті випускниками твердих професійних знань та вмінь відповідно до напрямку професійної діяльності;

- розвитку у випускників командного та інструкторського напрямків командирських якостей, педагогічних навиків з навчання та виховання особового складу;

- впровадженні в освітній процес передових, науково обґрунтованих методик навчання, активного і цілеспрямованого застосування нових 22 ефективних форм, методів і засобів навчання;

- постійному вдосконаленні методики навчання;

- поетапному та цілеспрямованому підвищенні рівня підготовки викладацького складу;

- якісному забезпеченні освітнього процесу [142].

Роботу з кадрового забезпечення, а саме кадрове супроводження професійного розвитку молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України, було розглянуто в підрозділі 1.2 роботи. Також питання впровадження кадрового менеджменту буде досліджено надалі в підрозділі 2.2 дисертації під час дослідження досвіду сил безпеки і оборони України у сфері професійного розвитку молодшого керівного складу. Тому не будемо зупинятись на цьому питанні, а тільки зазначимо, що кадровий менеджмент – це сукупність принципів, засобів та форм, які розробляються і застосовуються з метою підвищення якості комплектування військових формувань та управління їх кадровим потенціалом.

Метою заходів кадрового менеджменту слід вважати підтримання кількісно-якісних характеристик кадрів на рівні, що забезпечує постійний високий ступінь виконання завдань за призначенням військових формувань, виходячи із функцій та завдань, що на них покладені [109].

Перейдемо до розгляду наступного об'єкта державного регулювання професійного розвитку молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України – військово-соціального забезпечення.

Військовослужбовцям і членам їх сімей держава забезпечує соціальний і

правовий захист, надає визначений перелік пільг. Тому військово-соціальна робота органів військового управління та посадових осіб Національної гвардії України, наразі, спрямовується на сприяння реалізації військовослужбовцями та членами їх сімей встановлених законодавством України прав і пільг, отримання соціальної допомоги та відповідних компенсацій, створення у військових колективах належних умов життєдіяльності.

Координацію діяльності щодо організації військово-соціальної роботи виконують заступники командира (начальника) по роботі з особовим складом військових частин та підрозділів Національної гвардії України [128]. Особлива увага звертається на роботу з багатодітними сім'ями військовослужбовців, з сім'ями, які виховують дітей інвалідів, з членами сімей загиблих військовослужбовців, членами сімей військовослужбовців, які рахуються зниклими безвісти, захопленими в заручники та особами з інвалідністю внаслідок поранень під час виконання службово-бойових завдань.

Для надання всебічної допомоги у вирішенні проблемних питань соціального захисту військовослужбовців та членів їх сімей у військових частинах та підрозділах Національної гвардії України налагоджено та підтримується взаємодія з органами державної влади та органами місцевого самоврядування, органами по роботі з особовим складом інших силових структур України, громадськими, волонтерськими та релігійними організаціями.

З метою вивчення громадської думки та проведення заходів з вирішення проблем соціального захисту, запитів та потреб військовослужбовців військових частин та підрозділах Національної гвардії України:

– заступники командирів по роботі з особовим складом військових частин та установ не менше одного разу на півріччя організують і проводять соціологічні опитування різних категорій військовослужбовців;

– за участі офіцерів командування та управління військових частин щомісячно, у визначений розпорядком дня час для роботи з особовим складом, проводяться у кожному підрозділі Національної гвардії України вечори

запитань та відповідей;

– з офіцерами управління військових частин Національної гвардії України, під час роботи цільових та комплексних груп проводяться колективні та індивідуальні бесіди з особовим складом підрозділів, зустрічі з членами сімей військовослужбовців, вивчається процес дотримання режиму службового часу, службового навантаження і часу на відпочинок, порядку надання відпусток, рівень продовольчого, речового, квартирно-експлуатаційного та інших видів матеріального забезпечення, стан роботи зі зверненнями громадян [128].

Таким чином, виходячи з наведеного вище можливо зазначити, що дотримання належного рівня військово-соціального забезпечення є запорукою ефективного професійного розвитку молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України.

Перейдемо до розгляду суб'єктів державного регулювання професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України.

Статтею 3 Закону України [144] визначено, що управління у сфері професійного розвитку працівників здійснюється за рівнями:

- центральним органом виконавчої влади у сфері соціальної політики;
- центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки, молоді та спорту;
- іншими центральними та місцевими органами виконавчої влади відповідно до їх повноважень;
- роботодавцями, шляхом організації професійного навчання працівників, їх атестації [144].

Виходячи зі сказаного, можливо зазначити, що суб'єкти державного регулювання професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України здійснюють регулювання на:

- загальнодержавному рівні управління;

- відомчому рівні управління;
- регіональному рівні управління;
- місцевому рівні управління.

В залежності від рівнів управління, суб'єкти державного регулювання професійного розвитку військових частин та підрозділів Національної гвардії України здійснюють: дозвільні функції; контрольні функції; організаційні функції; виконавчі функції.

Рисунок 1.7 зазначає суб'єктів та функції державного регулювання професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України.

На загальнодержавному рівні, суб'єктами державного регулювання є: Верховна рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України, Міністерство освіти і науки України. Функціями державного регулювання є дозвільні і контрольні, а саме реєстрація закладів освіти, ліцензування освітньої діяльності, моніторинг якості освіти, атестація педагогічних працівників.

Відомчий рівень державного регулювання складають Міністерство внутрішніх справ України та Головне управління Національної гвардії України. Контрольні та організаційні функції державного регулювання є основними на цьому рівні, ними є: реєстрація закладів освіти, організація освітнього процесу, методичний супровід, координація діяльності закладів освіти, формування державного замовлення.

На регіональному рівні, суб'єктами державного регулювання є місцеві державні адміністрації та територіальні управління Національної гвардії України. Функціями державного регулювання є дозвільні та організаційні, а саме атестаційна експертиза організації освітньої діяльності підрозділами освіти та науки обласних державних адміністрацій та оцінювання якості освітньої діяльності (оцінка виконання заходів бойової та спеціальної підготовки) органами управління бойової та спеціальної підготовки територіальних управлінь Національної гвардії України.



Рис.1.7. Суб'єкти та функції державного регулювання професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України

Джерело: складено на підставі аналізу чинного законодавства України

Місцевий рівень державного регулювання складають військові частини (з'єднання) Національної гвардії України. Функціями державного регулювання є: організаційні та виконавчі щодо розробки та реалізації програм підготовки, організації проведення навчальних занять (виконання заходів освітньої діяльності).

Надалі зупинимося на дослідженні механізмів державного регулювання професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України на інноваційній основі [16; 36; 170].

У сучасному суспільстві механізми державного регулювання відіграють основну роль в державній політиці щодо забезпечення сфер суспільного життя. В науці державного управління механізмам надано основоположне місце. Механізми державного регулювання є знаряддям управління в устрої держави. Під механізмами державного регулювання професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України будемо розуміти сукупність державно-управлінських заходів, засобів, важелів, стимулів, за допомогою яких органи виконавчої влади та військового командування організують функціонування системи професійного розвитку молодшого керівного складу з метою забезпечення виконання завдань за призначенням частинами та підрозділами Національної гвардії України [16; 20; 23].

Механізми державного регулювання повинні базуватися на основоположних принципах державного управління, а саме верховенства права, прозорості, доступності, соціальної справедливості, відповідальності, підзвітності та ін. [47-51]. На нашу думку, основоположними механізмами державного регулювання професійного розвитку молодшого керівного складу є організаційний, правовий та мотиваційний механізми.

Загально прийнято, що організаційним механізмом є адміністративні та організаційні методи регулювання, а саме – сукупність різних за своєю природою конкретних організаційних елементів у механізмі управління, що мають організувати ефективне державне регулювання діяльністю державно-управлінської системи [53-55]. Сутність організаційних механізмів складають

суб'єкт-об'єктні відносини, що базуються на функціях державного регулювання.

Правовим механізмом є сукупність державно-правових засобів, за допомогою яких держава здійснює регулюючий вплив на суспільні відносини у визначеній сфері суспільного життя [13; 17-19]. Основними інструментами правового регулювання є:

- Конституція та закони України;
- укази й розпорядження Президента України;
- постанови та інші акти Верховної Ради, постанови й розпорядження Кабінету Міністрів;
- нормативно-правові акти центральних органів влади та відомчі нормативно-правові акти.

Під мотиваційними механізмами сучасна державно-управлінська думка [25; 28; 68; 73; 108] розуміє процес або сукупність процесів, прийомів, методів, підходів щодо цілеспрямованого формування у працівника зацікавленого ставлення до праці та її результатів, або іншими словами – упорядкована сукупність мотивів, що спрямовані на досягнення мети [87; 95; 114].

Таким чином, реалізація державної політики у сфері професійного розвитку сержантського складу дозволить розмежувати функції сержантів (старшин) та офіцерів, створити мотиваційні чинники для кар'єрного зростання, забезпечити соціальну привабливість проходження військової служби, запровадити прозору систему кадрового відбору, впровадити ефективну систему просування по службі. Надалі в роботі буде приділено увагу удосконаленню та розвитку механізмів державного регулювання професійного розвитку молодшого керівного складу.

Висновки до першого розділу

1. Військові формування та правоохоронні органи спеціального призначення, як державний інститут, мають свою структуру та специфічні функції, тому використання людських ресурсів, зокрема, потенціалу людини, для забезпечення безпеки та оборони держави є надзвичайно важливим завданням. А отже, кадрова політика є базовим у визначенні сутності професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України.

2. Початком кадрового супроводження професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України є професійний відбір. Приведені статистичні данні стану укомплектованості посад молодшого керівного складу наголошують на актуальності питання покращення професійного відбору. Дотримання принципів професійного відбору на посади молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України дозволить покращити майбутній процес кадрового супроводження професійного розвитку молодшого керівного складу.

3. Професійний розвиток молодшого керівного складу реалізується шляхом запровадження сформованої системи перспективних завдань і виконання основних функцій кадрового забезпечення військових частин та підрозділів Національної гвардії України за трьома напрямками: прийняття на військову службу; проходження військової служби та припинення військової служби. Ці завдання взаємопов'язані і спрямовані на забезпечення ефективного функціонування та виконання завдань за призначенням військовими частинами та підрозділами Національної гвардії України.

4. Основою професійного розвитку молодшого керівного складу є знання, навички та вміння військовослужбовців, що здобуваються в процесі навчання у військових навчальних закладах та навчальних центрах, а також організації

бойової та спеціальної підготовки та під час проходження військової служби. Системою професійного розвитку молодшого керівного складу є сукупність функціонально пов'язаних суб'єктів (органів управління), засобів, технологій, методик формування та підтримання професійного рівня кадрового потенціалу молодшого керівного складу необхідного для виконання завдань за призначенням.

5. Системою державного регулювання професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України, в загальному вигляді, можна вважати взаємопов'язану сукупність елементів, що здійснюють вплив на суспільні відносини у сфері професійного розвитку молодшого керівного складу, організуючи їх відповідно до завдань держави, існуючих та імовірних загроз національній безпеці України. Структурними елементами зазначеної системи, є об'єкти державного управління, суб'єкти державного регулювання та механізми державного регулювання.

6. Об'єктами державного регулювання є освітній процес в системі навчання у навчальних центрах, заняття з бойової та професійної підготовки у ході проходження служби на посадах молодшого керівного складу. Крім того, до об'єктів державного регулювання можливо віднести роботу з кадрового забезпечення (впровадження кадрового менеджменту) та військово-соціальне забезпечення (дотримання високих соціальних стандартів для військовослужбовців).

7. Суб'єкти державного регулювання професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України здійснюють регулювання на загальнодержавному, відомчому, регіональному та місцевому рівнях управління. В залежності від рівнів управління, суб'єкти державного регулювання професійного розвитку військових частин та підрозділів Національної гвардії України здійснюють дозвільні, контрольні, організаційні та виконавчі функції.

8. Механізми державного регулювання відіграють основну роль в

державній політиці щодо забезпечення сфер суспільного життя. В науці державного управління механізмам надано основоположне місце. Механізми державного регулювання є знаряддям управління в устрої держави. Механізми державного регулювання повинні базуватися на основоположних принципах державного управління, а саме: верховенства права, прозорості, доступності, соціальної справедливості, відповідальності, підзвітності та ін. На нашу думку, основоположними механізмами державного регулювання професійного розвитку молодшого керівного складу є організаційний, правовий та мотиваційний механізми.

9. Реалізація державної політики у сфері професійного розвитку сержантського складу дозволить розмежувати функції сержантів (старшин) та офіцерів, створити мотиваційні чинники для кар'єрного зростання, забезпечити соціальну привабливість проходження військової служби, запровадити прозору систему кадрового відбору, впровадити ефективну систему просування по службі. На вирішення основних проблемних питань державного регулювання системи професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України будуть спрямовані наступні розділи цього дослідження. Також буде приділено увагу удосконаленню та розвитку механізмів державного регулювання професійного розвитку молодшого керівного складу.

РОЗДІЛ II
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ
ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ МОЛОДШОГО КЕРІВНОГО СКЛАДУ СИЛ
БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ

2.1. Аналіз нормативно-правового забезпечення професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України

У дослідженні питань ефективності розвитку професійного молодшого керівного складу, актуальності набуває нормативно-правове врегулювання зазначеного процесу взагалі, а кадрового забезпечення зокрема. Нормативно-правове забезпечення з питань професійного розвитку молодшого керівного складу складають закони та підзаконні нормативно-правові акти. Підзаконні акти доповнюють закони та, в оперативному порядку, усувають недоліки законодавства.

С. О. Кузніченко надає класифікацію нормативно-правових актів за «юридичною силою», а саме:

- Конституція України;
- міжнародні нормативно-правові акти, ратифіковані Україною;
- Конституційні Закони України;
- норми матеріального та процесуального права, об'єднані в кодекси України і Закони України;
- постанови Верховної Ради України;
- укази і розпорядження Президента України;
- постанови Кабінету Міністрів України;
- надвідомчі міжгалузеві нормативні акти, відомчі та міжвідомчі нормативні акти;
- нормативні акти місцевих державних адміністрацій;

– нормативні акти органів місцевого самоврядування» [101, с. 35].

Погоджуємося з наведеною ієрархією та надалі розглянемо нормативно-правові акти, що регламентують питання кадрового забезпечення професійного розвитку молодшого керівного складу.

Розглянемо нормативно-правові акти, що регламентують питання професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України.

Відповідно до впливу на процес професійного розвитку, нормативно-правові акти доречно розподілити на дві групи:

- концептуальні;
- організуючі.

До концептуальних нормативно-правових актів відносяться концепції та стратегії щодо професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України починаючи з загальнодержавного рівня до рівня правової регламентації кадрового забезпечення військових частин та підрозділів Національної гвардії України. Такими є:

– указ Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012 «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» [150];

– указ Президента України від 14 березня 2016 року «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 4 березня 2016 року "Про Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України"»[146];

– указ Президента України від 6 червня 2016 року № 240/2016 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 травня 2016 року "Про Стратегічний оборонний бюлетень України"»[148];

– розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2017 р. № 1023-р «Про схвалення Стратегії розвитку органів системи Міністерства внутрішніх справ на період до 2020 року» [152];

– розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 лютого 2017 р. № 100-р «Про схвалення Концепції розвитку Національної гвардії на період до 2020 року» [151];

– наказ командувача Національної гвардії України від 24.07.2017 р. № 465 «Про затвердження Концепції розвитку професійного сержантського і старшинського складу Національної гвардії України» [98].

До організуючих нормативно-правових актів, щодо професійного розвитку у Національній гвардії України, можливо віднести низку документів, метою яких є забезпечення організації роботи кадрових служб. Такими є:

- Закон України «Про військовий обов'язок» [129];
- Закон України «Про Національну гвардію України» [139];
- указ Президента України від 10 грудня 2008 року № 1153/2008 «Про Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України» [123];

– наказ командувача Національної гвардії України від 02 листопада 2015 року № 626 «Про затвердження Методичних рекомендацій з питань виконання в Національній гвардії України Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України» [110].

Більш детально дослідимо нормативно-правові акти професійного розвитку за двома зазначеними групами, щодо започаткування та дотримання питань саме професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України.

На загальнодержавному рівні Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки [150] визначає головну мету, основні завдання, на виконання яких спрямоване кадрове забезпечення.

Основними з головних причин, завдяки яким розроблялась Стратегія [150], є:

- підтримання розвитку та діяльності кадрової роботи на загальнодержавному рівні управління;
- необхідність розроблення ефективних механізмів оцінювання ринку праці у кваліфікованому персоналі на надання відповідного державного замовлення навчальним закладам;
- доречність створення профорієнтаційних механізмів для молоді, що

будуть направлені на професійний розвиток молодих спеціалістів;

– неефективне використання наукових та освітніх механізмів для реалізації державних цільових програм з кадрового забезпечення персоналу [150].

Таким чином, основною метою державної кадрової політики є формування державних механізмів управління щодо підготовки та розподілу професійно підготовленого персоналу на вакантні посади в усіх сферах держави, дотримуючись правових, соціальних та демократичних основ існування Українського суспільства.

Концептуальним нормативно-правим актом України, щодо реалізації професійного розвитку молодшого керівного складу військових формувань та правоохоронних органів спеціального призначення є Концепція розвитку сектору безпеки і оборони України [146].

Серед засад розвитку сектору безпеки і оборони у другому розділі Концепції [146] пунктом 4 поміж напрямів розвитку сектору безпеки і оборони зазначено реалізація інтегрованої системи освіти, бойової і спеціальної підготовки особового складу у секторі безпеки і оборони із залученням педагогічного персоналу з країн Європейського Союзу та НАТО, враховуючи принципи індивідуалізації навчання [146].

Поміж основних завдань розвитку сектору безпеки і оборони пунктом 3.4 третього розділу визначені шляхи розвитку Національної гвардії України, серед яких на 1 етапі (до кінця 2017 року) є: реформування системи бойової та спеціальної підготовки, шляхом створення центрів підготовки підрозділів військових частин та підрозділів оперативного призначення, а 2 етапом (до кінця 2020 року) – завдання з оновлення системи бойової та спеціальної підготовки особового складу військових частин та підрозділів на основі впровадження комплексного підходу навчання до виконання службово-бойових завдань [146].

Пунктом 4.3 визначені напрями розвитку кадрового забезпечення сил сектору безпеки і оборони, серед яких в ракурсі професійного розвитку

молодшого керівного складу є [146]:

- забезпечення укомплектування сил сектору безпеки і оборони України кваліфікованим персоналом, більшою мірою на контрактній основі, що пройшли підготовку за принципами Європейського союзу та НАТО;

- впровадження змішаного підходу до комплектування військових формувань та правоохоронних органів спеціального призначення;

- участь фахівців України у міжнародних освітніх проектах, що проходять в країнах Європейського Союзу та НАТО;

- розвиток та вдосконалення механізмів професійного відбору у військових формуваннях та правоохоронних органах спеціального призначення;

- врахування стандартів країн Європейського Союзу та НАТО щодо вимог до посад молодшого керівного складу у військових формуваннях та правоохоронних органах спеціального призначення;

- удосконалення освітніх механізмів щодо підготовки кваліфікованих кадрів на посади молодшого керівного складу військових формувань та правоохоронних органів спеціального призначення, що базуються на стандартах країн Європейського Союзу та НАТО;

- удосконалення механізму державного замовлення на підготовку відповідних фахівців на посади молодшого керівного складу військових формувань та правоохоронних органів спеціального призначення України [146].

Крім того, першим етапом, що діє кінця 2017 року, який вже пройшов, було передбачено [146]:

- запровадження нових принципів кадрового забезпечення, що ґрунтуються на стандартах Європейського Союзу та НАТО;

- перегляд механізму укомплектування посад військових формувань та правоохоронних органів спеціального призначення України;

- обґрунтування ефективного механізму формування кадрового резерву військових формувань та правоохоронних органів спеціального призначення України;

– створення та запровадження механізмів професійного розвитку молодшого керівного складу, здатного ефективно виконувати службово-бойові завдання;

– обґрунтування механізмів щодо забезпечення належних умов до укомплектування посад молодшого керівного складу військових формувань та правоохоронних органів спеціального призначення України;

– впровадження вимог до забезпечення якості відбору кандидатів на проходження військової служби за контрактом у військових формуваннях та правоохоронних органах спеціального призначення України;

– розроблення дієвих механізмів професійного розвитку на основі управління кар'єрою персоналу у військових формуваннях та правоохоронних органах спеціального призначення України та ін. [146].

Таким чином можливо зазначити, що в Концепції [146] особливе місце було відведено професійному розвитку молодшого керівного складу. В ракурсі даного дослідження, найбільш вагомими були завдання щодо поступового формування професійного молодшого керівного складу, здатного ефективно виконувати службово-бойові завдання в мирний час та у особливий період. На наш погляд, ці пункти були виконані частково.

Основоположним нормативно-правовим актом, щодо реалізації професійного розвитку молодшого керівного складу військових формувань та правоохоронних органів спеціального призначення є Стратегічний оборонний бюлетень України – нормативно-правовий акт оборонного планування, що сформований на основі оборонного огляду для обґрунтування основних напрямів реалізації воєнної політики України та розвитку військових формувань (час дії до початку 2021 року) [148].

Значимою в ракурсі дослідження зазначена оперативна ціль 5.4, щодо розроблення дієвої системи кадрового менеджменту. Очікуваним результатом цієї цілі є запровадження сучасної системи управління кар'єрою персоналу та ін. Додатком 1 надана «Матриця досягнення стратегічних цілей і виконання основних завдань оборонної реформи», що також розкриває основні завдання з

розвитку професійного молодшого керівного складу, а саме:

- обґрунтування раціонального співвідношення категорій посад сил військових формувань;

- впровадження екстериторіального принципу комплектування та збільшення комплектування військовослужбовців військової служби за контрактом на посади молодшого керівного складу;

- впровадження ефективних механізмів управління кар'єрою персоналу, дотримання принципів професійного відбору, призначення на посади молодшого керівного складу відповідно до досягнутих здобутків кандидатів та ін. [148].

Однак, завдання, ці створення ефективної системи управління кар'єрою військовослужбовців поставлено тільки для Міністерства оборони України. На наш погляд, ці завдання повинні виконуватись також і у Національній гвардії України.

Таким чином, Бюлетень [148] започаткував створення сучасної системи кадрового менеджменту не тільки у Збройних Силах України, а й у інших утворених відповідно до законів України військових формуваннях тобто й у Національній гвардії України. На наш погляд, виконання завдань оперативної цілі 5.4 забезпечить створення ефективної системи управління кар'єрою військовослужбовців не тільки у Збройних Силах України, а й у Національній гвардії України.

Перейдемо до розгляду концептуальних нормативно-правових актів рівня Міністерства внутрішніх справ. Стратегія розвитку органів системи Міністерства внутрішніх справ на період до 2020 року [152], серед стратегічних пріоритетів розвитку органів системи МВС, визначає професійний розвиток персоналу та ефективний соціальний захист працівників.

Реалізація цих положень має на меті формування професійного персоналу органів системи МВС, що здатний ефективно виконувати службово-бойові завдання. Шляхами реалізації цієї політики є [152]:

- формування професійного персоналу органів системи МВС;

– впровадження дієвої системи відбору, навчання та управління особового складу, шляхом впровадження прозорих механізмів професійного розвитку персоналу;

– заснування справедливої системи соціального захисту, впровадження дієвих мотиваційних механізмів в систему МВС, боротьба з можливими корупційними ризиками;

– впровадження індивідуального підходу до роботи з персоналом різних категорій у системі МВС України, а також налагодження ефективної системи внутрішніх комунікацій [152].

Таким чином можливо зазначити, що питанню професійного розвитку персоналу Міністерства внутрішніх справ, у концептуальних нормативно-правових актах, виділено особливе місце. Однак, ці питання не напряду стосуються молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України.

Відомчий рівень концептуальних нормативно-правових актів щодо формування професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України представлено Концепцією розвитку Національної гвардії на період до 2020 року [151].

Метою Концепції є побудова Національної гвардії України мобільним та боєздатним військовим формуванням з правоохоронними функціями, що спроможне у взаємодії з військовими формуваннями та правоохоронними органами спеціального призначення виконувати поставлені службово-бойові завдання [151].

Однією з причин виникнення труднощів у розробленні Концепції [151] визначено існуючі проблеми у переході до контрактного принципу комплектування військових частин та підрозділів Національної гвардії України з впровадженням кадрової політики за стандартами Європейського Союзу та НАТО. При цьому, принципи реалізації кадрової політики НАТО не розкриті у Концепції [151].

Серед шляхів і способів удосконалення професійного розвитку

молодшого керівного складу Концепцією [151] зазначено впровадження переліку завдань щодо удосконалення механізму кадрового відбору з функціями Національної гвардії України.

Також, відповідно до тематики дослідження, на 2 етапі, що включає 2018-2020 роки передбачається [151]:

– розроблення та впровадження електронної бази даних з кадрового забезпечення, запровадження обліку резервістів та відповідне супроводження кар'єрного зростання військовослужбовців на посадах молодшого керівного складу;

– впровадження стандартів НАТО та Європейського Союзу у систему бойової та спеціальної підготовки Національної гвардії України, інтеграція її до єдиної системи підготовки сектору безпеки і оборони України, залучення до освітнього процесу персоналу з країн-членів НАТО [151].

Отже, можливо зазначити, що Концепція [151] питанню формування професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України відводить другорядне значення. На нашу думку, це є хибна позиція, оскільки в Стратегії [3], Концепції [146] та Бюлетені [148] цим питанням приділено більше уваги. Крім того, незадовільний стан та якість укомплектування посад молодшого керівного складу у військових частинах та підрозділах Національної гвардії України теж доводить актуальність удосконалення професійного розвитку молодшого керівного складу.

Тому, для вирішення піднятого питання було розроблено та затверджено Концепцію розвитку професійного сержантського і старшинського складу Національної гвардії України [98], метою якої є визначення основних напрямів становлення професійного молодшого керівного складу Національної гвардії України, стратегії їх розвитку тощо.

Основними напрямами реалізації Концепції [98] є:

– розроблення нормативно-правової бази щодо усіх етапів проходження військової служби молодшим керівним складом та його підготовки;

- створення чіткої вертикалі посад професійного молодшого керівного складу, розвиток структури посад молодшого керівного складу;
- впровадження системи багаторівневої підготовки молодшого керівного складу за базовим, середнім, підвищеним, вищим рівнями та за двома складовими кожного із рівнів, першою з яких будуть курси лідерства, а другою – фахові курси;
- наближення принципів підготовки військовослужбовців молодшого керівного складу до підходів, що діють у Збройних Силах України;
- розвиток кар’єри молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України з урахуванням рівня підготовки та освіти;
- забезпечення пріоритетності комплектування посад молодшого керівного складу;
- створення ради сержантів у Національній гвардії України;
- створення мотиваційних чинників для кар’єрного зростання молодшого керівного складу у військових частинах та підрозділах Національної гвардії України;
- створення системи професійного розвитку військовослужбовців молодшого керівного складу;
- приведення співвідношення штатно-посадових категорій молодшого керівного та офіцерського складу до стандартів країн-членів НАТО;
- чіткий розподіл повноважень між офіцерами та сержантами у військових частинах та підрозділах Національної гвардії України, підвищення ролі і відповідальності молодшого керівного складу [98].

Реалізація положень Концепції [98] дозволить:

- забезпечити комплектування посад молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України професійним особовим складом, що здатний виконувати службово-бойові завдання в мирний час та у особливий період;
- чітко розмежувати функції молодшого керівного та офіцерського складу

у забезпеченні виконання підрозділом службово-бойових завдань;

– сформуванню професійно підготовленого представника молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України;

– створити мотиваційні чинники для кар'єрного зростання молодшого керівного складу та забезпечити підвищення кваліфікації кращих військовослужбовців за контрактом у системі багаторівневої підготовки;

– забезпечити соціальну привабливість проходження військової служби на посадах молодшого керівного складу у військових частинах та підрозділах Національної гвардії України протягом тривалого часу;

– запроваджувати прозору систему підбору персоналу, а також ефективну систему кадрового супроводження [98].

Таким чином можливо зазначити, що Концепція [98] повною мірою розкриває проблемні питання та напрями їх вирішення, щодо формування професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України. Концепція [98] враховує завдання вище зазначених концептуальних нормативно-правових актів. Однак додамо, що Концепція [98] визначає тільки основні напрями становлення професійного молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України тощо, а практична реалізація зазначених заходів реалізується – відповідними практичними нормативно-правовими актами, метою яких є забезпечення організації роботи кадрових служб. Надалі здійснимо їхній аналіз щодо стану правового закріплення питань цього дослідження.

Основоположним нормативно-правовим актом практичного спрямування щодо формування професійного розвитку молодшого керівного складу військових формувань є Закон України «Про військовий обов'язок» [129], що забезпечує правове регулювання відносин між державою і громадянами України щодо проходження військової служби.

Таким чином, відповідно до теми дослідження, молодший керівний склад військових частин та підрозділів Національної гвардії України відноситься до чотирьох видів військової служби:

- строкова військова служба;
- військова служба за призовом під час мобілізації, на особливий період;
- військова служба за контрактом осіб сержантського і старшинського складу;
- військова служба під час навчання у військових навчальних закладах.

Останній вид військової служби, в рамках тематики дослідження, недоцільно розглядати, так як військова служба (навчання) курсантів вже є елементом розвитку професійного сержантського та старшинського складу.

Також, стаття 5 є Закону визначає наступний склад військовослужбовців, резервістів і військовозобов'язаних, як: рядовий, сержантський і старшинський та офіцерський склад [129]. Відповідно до тематики роботи, увага приділена сержантському і старшинському складу.

Основоположним нормативно-правовим актом щодо діяльності Національної гвардії України взагалі, а професійного розвитку зокрема є Закон України «Про Національну гвардію України» [139], що визначає правові основи, організацію та порядок діяльності Національної гвардії України, а також її структуру, функції та завдання.

Стаття 10 Закону [139] визначає порядок підготовки кадрів для Національної гвардії України, а саме пункт 3 зазначає, що підготовка молодшого керівного складу проводиться у навчальних центрах Національної гвардії України, Збройних Сил України та навчальних закладах системи Міністерства внутрішніх справ України. Інших згадок щодо кадрового забезпечення розвитку професійного сержантського та старшинського складу Закон не має. На нашу думку, необхідним є доопрацювання цього питання, з метою юридичного закріплення обов'язкових процедур кадрового забезпечення професійного розвитку молодшого керівного складу у Національній гвардії України за зазначеними видами військової [139].

Не менш важливим нормативно-правовим актом практичного спрямування щодо професійного розвитку молодшого керівного складу військових формувань є Положення про проходження громадянами України

військової служби у Збройних Силах України [123]. Положення поширюється, крім Збройних Сил України, й на інші військові формування. Додамо, що Положенням [123] безпосередньо не зазначені питання професійного розвитку молодшого керівного складу. На наш погляд, елементами системи розвитку молодшого керівного складу є розділ VI Положення [123] щодо порядку підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації та розділ VII, що регламентує проведення атестування.

Особливого значення, в ракурсі зазначеного вище, набувають Методичні рекомендації з питань виконання в Національній гвардії України Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України [110]. Цей нормативно-правовий акт є основоположним у роботі органів кадрового забезпечення Національної гвардії України. До елементів системи професійного розвитку можливо віднести тільки підпункт 3.3 розділу IV щодо складання службової характеристики. Встановлено, що службова характеристика – «це допоміжний атестаційний елемент, що використовується в міжатестаційний період для управління кар'єрою військовослужбовця відповідно до висновків його попередніх оцінних карток або атестації. Вона є стислою оцінкою результатів службової діяльності за міжатестаційний період і передбачає обґрунтування доцільності здійснення того чи іншого кадрового рішення» [110].

Також пунктом 4 [110] зазначено, що комплексне оцінювання – «це дієвий інструмент виважених кадрових рішень командира в процесі якісного управління кар'єрою військовослужбовця. В основу комплексного оцінювання покладена об'єктивна кількісно-якісна оцінка військово-професійної майстерності військовослужбовця. Комплексне оцінювання проводиться для урахування основних побажань військовослужбовця щодо кар'єрного росту та їх відповідності результатам службової діяльності та визначення потенційних можливостей військовослужбовця для його кар'єрного росту. Метою оцінних висновків безпосереднього командира (начальника) є визначення відповідності займаній посаді військовослужбовця та надання рекомендацій стосовно

перспектив подальшого службового використання та кар'єрного росту» [110].

Крім того, пунктом 1 розділу V [110] зазначено, що резерв створюється для комплектування посад професійно підготовленим офіцерським складом та особами рядового, сержантського і старшинського складу за контрактом, збереження та росту їх інтелектуального потенціалу, визначення та супроводження кар'єри зазначених категорій військовослужбовців, сприяння демократизації та прозорості кадрових процесів [110].

Таким чином можливо зазначити, що питання професійного розвитку молодшого керівного складу військових формувань в Методичних рекомендаціях [10] теж не знайшло належно відображення.

Отже, нормативно-правові акти практичного спрямування щодо організації професійного розвитку молодшого керівного складу наразі у Національній гвардії України є мало розвинутими. Тому для реалізації Концепції розвитку професійного сержантського і старшинського складу Національної гвардії України [98] були розроблені відповідні щорічні плани реалізації [122]. Плани реалізації [122] складаються з наступних розділів: розвиток структури посад молодшого керівного складу; організація роботи щодо проходження військової служби молодшим керівним складом та покращення системи кадрового менеджменту; удосконалення системи підготовки військовослужбовців молодшого керівного складу та підвищення рівня професійної підготовленості сержантів і старшин; підвищення соціальних стандартів військової служби та всебічного забезпечення молодшого керівного складу; популяризація військової служби на посадах молодшого керівного складу. Однак, більшість пунктів зазначених планів реалізації [122] мають декларативний характер, вони не містять детальної інформації щодо впровадження конкретних заходів Концепції професійного розвитку молодшого керівного складу [98].

Таким чином, можливо сформулювати таку структуру нормативно-правового забезпечення щодо регламентації питань професійного розвитку молодшого керівного складу (рисунок 2.1).



Рис. 2.1. Структура нормативно-правового забезпечення щодо регламентації питань професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України

Джерело: складено на підставі аналізу чинного законодавства України

Не виключенням у сформованій структурі є аналітичні щорічні нормативно-правові акти. Рішенням військової ради Національної гвардії України визначаються результати службово-бойової діяльності та стан військової дисципліни Національної гвардії України у півріччях поточного року та зазначаються пріоритетні напрямки розвитку Національної гвардії України на відповідне півріччя наступного року [153]. Також розробляються огляди стану кадрового забезпечення в Національній гвардії України у поточному році та постановки завдань на наступний рік [149]

Однак, відповідні нормативно-правові акти, що затверджують рішення військової ради Національної гвардії України [153] та огляди стану кадрової роботи у Національній гвардії України [149] не надають інформацію щодо забезпечення розвитку професійного молодшого керівного складу Національної гвардії України. Так, наприклад, в них не зазначено, скільки особового складу було відправлено на навчання, на які посади були розподілені після закінчення навчання тощо. Також відсутньою є інформація щодо стану управління кар'єрою військовослужбовців (впровадження системи кадрового менеджменту).

Таким чином, на основі викладеного можливо зазначити, що концептуальні нормативно-правові акти повною мірою розкривають проблемні питання та напрями їх вирішення щодо професійного розвитку молодшого керівного складу. Однак, вони визначають тільки основні напрями становлення, а практична реалізація зазначених заходів реалізується відповідними нормативно-правовими актами практичного спрямування, що наразі є мало розвинутими. Аналітичні щорічні нормативно-правові акти також не надають інформацію щодо забезпечення професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України.

2.2. Дослідження досвіду сил безпеки і оборони України у сфері професійного розвитку молодшого керівного складу

Керівними нормативно-правовими актами сил сектору безпеки і оборони України встановлено [111; 112; 130; 135; 143], що найбільш ефективно управління кадрами та відповідного професійного розвитку забезпечується впровадженням заходів кадрового менеджменту.

Слід зазначити, що специфіка кадрової роботи в колективі будь-якого масштабу, особливо у військовій сфері та сфері безпеки, потребує розуміння кожного члена персоналу у якості унікальної творчої особистості. Це є основою сучасного кадрового менеджменту в процесі здійснення військовими частинами та підрозділами службово-бойової діяльності.

Ось чому здатність управлінця налагоджувати дієву комунікацію, створювати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, використовувати організаційно-управлінську культуру, формувати продуктивний колектив підлеглих військовослужбовців слід вважати не тільки найбільш суттєвими атрибутами, а також професійними навичками управління ними [40].

Зазначені умови забезпечує кадровий менеджмент. Системою кадрового менеджменту є набір цілей, завдань та функцій організаційної структури управління персоналом, а також взаємодії військового керівництва під час планування, організації формування, прийняття та реалізації рішень у сфері кадрового забезпечення [8; 88; 177].

Кар'єрою військовослужбовця на посадах молодшого керівного складу військових формувань та правоохоронних органів спеціального призначення є просування по службі, набуття навичок, досвіду та відповідного освітнього рівня [136; 137].

Додамо, що кар'єрою є не тільки обов'язкове безперервне просування на вищі посади молодшого керівного складу військових формувань та

правоохоронних органів спеціального призначення. Кар'єра може передбачати і переміщення по горизонталі – з однієї на іншу рівну посаду молодшого керівного складу військових формувань та правоохоронних органів спеціального призначення (ротація, стажування, навчання).

У цьому ракурсі додається ще поняття – напрямок діяльності, яким є напрямок розвитку (проходження) кар'єри військовослужбовця на посадах молодшого керівного складу військових формувань та правоохоронних органів спеціального призначення в залежності від групи військово-облікової спеціальності та профілю підготовки [136; 137].

Профілем підготовки є спеціальність (спеціалізація), яку отримав військовослужбовець у навчальному закладі.

Виходячи з теоретичних засад кадрового менеджменту, посадою є встановлена соціальна роль, яку виконує військовослужбовець у військових формуваннях та правоохоронних органах спеціального призначення, яка пов'язана з виконанням визначених посадових обов'язків.

Типовою військовою посадою є сукупність посад, комплекс функцій, завдань і повноважень за якими загальний (однаковий) в межах одного виду, або в цілому у військових формуваннях та правоохоронних органах спеціального призначення. Типовими посадами є посади найбільш поширені у військових формуваннях та правоохоронних органах спеціального призначення [133; 134].

Ранжуванням посад є розподіл посад за категоріями (рангами) за мірою значущості, ступенем важливості завдань, повноважень, а ротація кадрів – це процедура планомірної зміни службово-бойової діяльності шляхом переміщення персоналу на відповідні посади з метою підвищення його кваліфікації та набуття досвіду або більш доцільного використання [133; 134].

Перспективним є досвід Збройних Сил України, що запровадили таке поняття, як паспорт військової посади. Паспортом військової посади осіб рядового, сержантського і старшинського складу військової служби за контрактом Збройних Сил України є документ, що дає стислу характеристику

посади та визначає перелік вимог, які висуваються до кандидатів на відповідну посаду [133; 134].

Паспорт військової посади оформляється відповідно до додатка 1 до Положення про паспорт посади осіб рядового, сержантського і старшинського складу військової служби за контрактом Збройних Сил України [133].

Паспорт військової посади призначений для відбору та донабору кандидатів на посади молодшого керівного складу військової служби за контрактом Збройних Сил України, планування та ефективного управління кар'єрою осіб молодшого керівного складу військової служби за контрактом, визначення необхідності їх підготовки до зайняття певної військової посади [133; 134].

Паспорт військової посади включає:

- найменування посади;
- характеристику посади;
- вимоги до кандидатів на посаду (основні та додаткові вимоги).

Розробка паспортів військових посад здійснюється на всі типові посади молодшого керівного складу військової служби за контрактом Збройних Сил України відповідними органами військового управління [133; 134].

Загальне керівництво процесом розробки паспортів військових посад та його методичне забезпечення здійснюється Головним управлінням персоналу Генерального штабу Збройних Сил України. Паспорти військових посад підписуються керівниками служб персоналу або посадовою особою, що здійснювала їх розробку, та погоджуються:

- начальником Головного управління Збройних Сил України;
- керівниками органів військового управління Збройних Сил України

[133; 134].

Узагальнення результатів розробки паспортів військових посад та формування Збірника паспортів військових посад молодшого керівного складу військової служби за контрактом Збройних Сил України здійснюється Кадровим центром Збройних Сил України. Збірник затверджується

начальником Головного управління персоналу [133; 134].

Перший примірник Збірника зберігається і ведеться в Кадровому центрі Збройних Сил України разом з його електронною версією. Інші примірники Збірника зберігаються і ведуться в кадрових центрах видів Збройних Сил України. Витяги зі Збірника (паспорти відповідних військових посад осіб молодшого керівного складу військової служби за контрактом) зберігаються та використовуються службами персоналу [133; 134].

Зміни до паспортів військових посад вносяться на підставі:

– затверджених у встановленому порядку переліків змін до штатної структури військових частин;

– пропозицій керівників органів військового управління, які здійснювали розробку відповідних паспортів військових посад, погоджених з Генеральним штабом Збройних Сил України [133; 134].

Усі зміни до Збірника та його оновлена електронна версія надсилаються відповідним службам персоналу, де зберігаються та використовуються інші примірники Збірника. Усі зміни до паспортів військових посад (посилання на відповідні документи, що були підставою для їх внесення) обов'язково вносяться до Аркуша обліку коректування, що додається до кожного примірника Збірника (витягу зі Збірника). Порядок застосування паспортів військових посад визначається Головним управлінням персоналу Генерального штабу Збройних Сил України [133; 134].

Таким чином, наведений досвід Збройних Сил України щодо розроблення паспорту військової посади осіб рядового, сержантського і старшинського складу військової служби за контрактом Збройних Сил України та порядок їх використання є доречним для запровадження для посад молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України.

Сьогодні, у період переходу до системи кадрового менеджменту централізованого типу, у військових формуваннях та правоохоронних органах спеціального призначення України розробляються типові алгоритми управління кар'єрою військовослужбовця відповідного фаху, які у подальшому нададуть

можливість складання індивідуальних алгоритмів управління кар'єрою окремих військовослужбовців молодшого керівного складу підготовленими фахівцями кадрового менеджменту.

Отже, індивідуальний алгоритм управління кар'єрою військовослужбовця на посадах молодшого керівного складу військових формувань та правоохоронних органів спеціального призначення – інструмент управління кар'єрою конкретного військовослужбовця, прогнозування послідовності дій у процесі просування його по службі з урахуванням результатів військово-професійної діяльності, навчання, особистісних і професійно-важливих якостей, бажань та планів, термінів перебування на посаді та у військовому званні [135].

Управління кар'єрою військовослужбовців молодшого керівного складу у військових формуваннях та правоохоронних органах спеціального призначення – комплекс заходів, що проводиться органами кадрової роботи щодо здійснення планування, мотивації, супроводження та контролю кар'єрного зростання персоналу відповідно до цілей, потреб і можливостей військових формувань та правоохоронних органів спеціального призначення [135].

Базовим поняттям управління кар'єрою військовослужбовців молодшого керівного складу військових формуваннях та правоохоронних органах спеціального призначення є типовий алгоритм – загальна схема, що визначає напрями можливого розвитку кар'єри військовослужбовця та включає перелік типових посад молодшого керівного складу відповідних рівнів за штатно-посадовими категоріями, на яких можливо використовувати військовослужбовця відповідної спеціальності і процесі його кар'єри [135].

Типові алгоритми розробляються посадовими особами органів військового управління – найбільш досвідченими фахівцями з відповідних груп військово-облікових спеціальностей [135].

За принципами кадрового менеджменту це обумовлено необхідністю визначення типових посад, аналізу можливості їх заміщення особами з іншими військово-обліковими спеціальностями. Це дасть змогу змінити напрямок кар'єри військовослужбовця молодшого керівного складу військових

формувань та правоохоронних органів спеціального призначення (з інженерної посади на адміністративну, з командної на інженерну тощо), виявлення всіх можливих шляхів переміщення, урахування специфіки служби на окремих посадах (у тому числі й визначення можливих граничних термінів перебування на посаді), необхідність періодичної підготовки, перепідготовки, стажування, тобто урахування всіх можливих нюансів розвитку кар'єри.

Розробка типового алгоритму управління кар'єрою військовослужбовців молодшого керівного складу військових формувань та правоохоронних органів спеціального призначення включає наступні етапи та дії:

Першим етапом алгоритму управління кар'єрою військовослужбовців молодшого керівного складу є отримання необхідних даних (інформації) для розробки типового алгоритму. Цей етап нараховує п'ять складових.

По-перше, визначення переліку спеціальностей відповідного напрямку діяльності.

Фахівець відповідного напрямку діяльності (роду військ, спеціальних військ), який отримав завдання на відпрацювання типового алгоритму, повинен відібрати на підставі вимог нормативних документів [135] щодо осіб рядового, сержантського та старшинського складу усі спеціальності відповідної групи військово-облікових спеціальностей.

При здійсненні відбору повинні бути враховані всі військово-облікові спеціальності, які входять до відповідної групи військово-облікових спеціальностей.

Для визначення можливих варіантів переміщення фахівців, по яким розробляється типовий алгоритм, відбираються інші спеціальності на яких можливо їх використання.

По-друге, визначення переліку усіх можливих посад за відповідними напрямками діяльності (з урахуванням спорідненості військово-облікових спеціальностей), та відбір із них типових посад.

На підставі розгляду організаційно-штатних структур частин, з'єднань, об'єднань, установ, військових навчальних закладів тощо, розробник типового

алгоритму складає перелік усіх посад за відповідним напрямком діяльності (групою військово-облікових спеціальностей) та класифікує їх за штатно-посадовими категоріями, з яких відбирає типові посади, та відображає їх на схемі [135].

Типовий алгоритм повинен охоплювати всі можливі типові посади одного напрямку діяльності (за спеціальністю, групою спеціальностей) від посад, на які може бути призначений випускник навчального закладу до посади найвищого рівня відповідного напрямку діяльності.

По-третє, аналіз можливості заміщення посад особами з військово-обліковими спеціальностями іншого напрямку діяльності особами з інших посад.

На підставі вивчення та порівняння функцій і завдань посадових осіб, профілів та рівнів підготовки фахівця, розробник типового алгоритму визначає:

- можливість використання військовослужбовця на інших посадах одного рангу без додаткової підготовки;
- необхідність обов'язкової допідготовки (перепідготовки), на споріднені спеціальності (спеціалізації);
- необхідність проходження стажування або курсової підготовки перед призначенням на інші посади;
- посади, призначення на які можливо за умови попереднього проходження служби на певних посадах [135].

Типовим алгоритмом може передбачатися курсова підготовка перед призначенням на вищу посаду, що повинно відобразитися на схемі, але може існувати необхідність додаткової підготовки і при переміщенні на іншу посаду в межах одного рангу, яка також відображається на схемі.

По-четверте, визначення переліку посад, на які можливо призначати фахівця без додаткової підготовки.

Здійснити групування посад відповідно до вимог [135] в залежності від спорідненості спеціальностей (спеціалізацій), як в межах однієї штатно-посадової категорії, так і при просуванні на вищу посаду.

По-п'яте, визначення переліку посад, на які можливо призначати фахівця після додаткової підготовки, такими є:

– визначення переліку посад, які відносяться до іншої спеціальності (спеціалізації): призначення фахівця командного профілю підготовки на посаду інженерного профілю підготовки або навпаки, а також при розгляді питання призначення на посади іншого напрямку діяльності;

– визначення переліку посад, які вимагають знання іноземних мов (можливість призначення після отримання необхідного рівня володіння іноземною мовою);

– визначення переліку посад, які вимагають вищий рівень освіти (можливість призначення після закінчення навчального закладу з вищим рівнем освіти);

– визначення переліку посад на які не здійснюється підготовка фахівців у системі освіти (фахівці по роботі з особовим складом, військовослужбовці військкоматів тощо) та ін. [135].

Другим етапом алгоритму управління кар'єрою військовослужбовців молодшого керівного складу є ранжування визначених типових посад (в залежності від штатно-посадової категорії).

Виконання ранжування посад командного профілю підготовки, інженерного профілю підготовки та інших профілів підготовки відбувається з переліків посад, які відібрані з використанням вимог нормативно-правового документу [132]. Посади відбираються за рангами.

Третім етапом алгоритму управління кар'єрою військовослужбовців молодшого керівного складу є визначення можливих мінімальних та максимальних термінів перебування на посадах відповідного рангу (в залежності від штатно-посадової категорії) та вікових критеріїв.

Четвертим етапом алгоритму управління кар'єрою військовослужбовців молодшого керівного складу є визначення етапів, на яких доцільно або обов'язково необхідно проводити відповідну підготовку, перепідготовку, підвищення рівня освіти.

П'ятим етапом алгоритму управління кар'єрою військовослужбовців молодшого керівного складу є узагальнення отриманих даних та безпосередньо розробка типового алгоритму.

Після узагальнення отриманих даних виконавець складає типовий алгоритм управління кар'єрою, який виконується у вигляді схеми з урахуванням викладених рекомендацій.

Побудова схеми починається з нанесення по середині аркуша осі, на якій відкладаються ранги в залежності від штатно-посадової категорії, а у верхній та нижній частинах аркуша шкали: у верхній – для встановлення вікових показників, а у нижній – термінів перебування у посаді. У кожному ранговому інтервалі виписуються типові посади та визначаються мінімальні і максимальні терміни перебування на посаді, а також мінімальний та максимальний вік військовослужбовця, який рекомендований для перебування на посаді. Якщо до групи військово-облікових спеціальностей входять посади командного та інженерного профілів підготовки доцільно розміщувати їх по різні сторони центральної осі. На осі (проміж ротаційних полів) відмічаються етапи обов'язкової підготовки або перепідготовки військовослужбовця в залежності від переходу з одного рівня посад до іншого, або при переході на посади іншої військово-облікової спеціальності. До схеми додаються всі відібрані (визначені) переліки посад [135].

Сукупність зазначених документів складає типовий алгоритм. Приклад індивідуального плану кар'єри військовослужбовця для проходження служби на посадах молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України враховуючи Положення [135] наведено у додатку Б. Зазначимо, що наведений досвід Збройних Сил України щодо розроблення індивідуального плану кар'єри військовослужбовця є дуже цінним та потребує впровадження у Національній гвардії України.

Отже, умови розвитку Національної гвардії України вимагають здійснення переходу від номенклатурної системи кадрового менеджменту до системи кадрового менеджменту централізованого типу, яка спрямована на

забезпечення потреб Національної гвардії України в особовому складі, що володіє сукупністю кількісно-якісних характеристик, які визначають його спроможність виконувати поточні та перспективні завдання у сфері забезпечення високого рівня реагування на кризові ситуації, забезпечення захисту держави, а також сприяє кожній особі в індивідуальному розвитку та реалізації її потенціалу, баченні кожним військовослужбовцем перспективи свого кар'єрного зростання.

Застосування сучасних підходів кадрового менеджменту на всіх рівнях кадрової вертикалі та за всіма напрямками, що стосуються професійного розвитку молодшого керівного складу, забезпечується запровадженням системних засобів до управління кар'єрою військовослужбовця з використанням індивідуального підходу, забезпеченням прозорості та відкритості під час прийняття кадрових рішень на основі всебічної об'єктивної оцінки діяльності кожної особи та стимулювання її до ефективного виконання поставлених завдань.

Нова система кадрового менеджменту у військових частинах та підрозділах Національної гвардії України буде спрямована на:

- оптимальне забезпечення потреб Національної гвардії України в особовому складі молодшого керівного складу;
- можливості кожної особи реалізувати свій наявний потенціал;
- сприяння її індивідуальному розвитку особистості;
- забезпечення здатності кожного військовослужбовця реалізувати перспективи свого кар'єрного зростання, підвищити почуття своєї професійної гідності;
- поліпшення ситуації щодо проходження військової служби за контрактом.

Це дасть можливість застосування у кадровому забезпеченні індивідуального підходу, забезпечити прозорість, відкритість під час прийняття кадрових рішень, здійснювати поступове кар'єрне зростання.

Додамо, що наявність у військовослужбовців вагомої мотивації щодо

службового кар'єрного зростання у його поєднанні з безперервною професійною військовою освітою та просуванням по військовій службі є одним із ефективних механізмів реалізації кар'єрного росту. При цьому, потрібно констатувати низьку зацікавленість керівників у підвищенні свого професійного рівня та кваліфікації.

Таке становище обґрунтовується не застосуванням основоположного принципу управління соціальними системами, а саме необхідністю чіткого розроблення цілей та завдань, що відповідають найбільш значним викликам сьогодення [74; 91].

Таке ігнорування приводить до негативних наслідків: заважає створити професійно підготовлений молодший керівний склад у військових формуваннях та правоохоронних органах спеціального призначення; знижує рівень обґрунтованості управлінських рішень, що приймаються під час виконання завдань за призначенням; не дозволяє використовувати наявний творчий потенціал військовослужбовців військових у формуваннях та правоохоронних органах спеціального призначення.

Запровадження системи професійного розвитку молодшого керівного складу у військових частинах та підрозділах Національної гвардії України шляхом застосування кадрового менеджменту передбачатиме впровадження наступного:

- реалізацію єдиної кадрової політики стосовно усіх категорій посад особового складу у військових частинах на підрозділах Національної гвардії України;

- створення принципово нової системи кадрового менеджменту централізованого типу, яка зорієнтована на управління кар'єрою кожного військовослужбовця при проходженні військової служби за контрактом на посадах молодшого керівного складу у військових частинах та підрозділах Національної гвардії України;

- прийняття ефективних управлінських рішень щодо прогнозів, програм та планів з визначення негайних потреб у кадрових ресурсах молодшого

керівного складу військових частин на підрозділів Національної гвардії України;

– застосування сучасних підходів кадрового менеджменту на усіх етапах професійного росту молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України.

Таким чином, запровадження нової системи кадрового менеджменту щодо посад молодшого керівного складу у військових частинах та підрозділах Національної гвардії України дозволить:

– здійснити оптимальне забезпечення потреб Національної гвардії України у комплектуванні посад молодшого керівного складу військових частин та підрозділів;

– дасть можливість кожному військовослужбовцю реалізувати свій потенціал при проходженні військової служби за контрактом на посадах молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України;

– сприятиме баченню кожним військовослужбовцем молодшого керівного складу перспективи свого кар'єрного зростання при проходженні військової служби за контрактом;

– поліпшить його морально-психологічний стан, боєздатність і посилить мотивацію до кращого виконання службових обов'язків та бажання продовжувати військову службу на посадах молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України.

Наведений досвід Збройних Сил України щодо розроблення паспорту військової посади осіб молодшого керівного складу військової служби за контрактом Збройних Сил України та порядок їх використання, а також досвід щодо розроблення індивідуального плану кар'єри військовослужбовця військової служби за контрактом є доречним для запровадження для посад молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України.

2.3. Дослідження зарубіжного досвіду у сфері професійного розвитку молодшого керівного складу військових формувань

За стандартами НАТО сержанти ведуть, навчають і координують солдатів, які перебувають у їх підпорядкуванні та виконують завдання за призначенням. Сержант є ключовою ланкою між офіцером і солдатом. Сержант є лідером для солдат, який відповідає за індивідуальну підготовку, виховання та військову дисципліну, згуртування військового колективу та добробут підлеглих. Він є зразком виконання військового обов'язку, користується повагою і довірою офіцерів, своїх колег і підлеглих, заслуговує їх завдяки винятковим особистим якостям, підтримці і постійному удосконаленню професійної компетентності, дотриманню найвищого стандарту особистої поведінки і бездоганній репутації [184; 185].

Найбільш цінний досвід щодо професійного розвитку молодшого керівного складу військових формувань є у США. Історія армії США свідчить про те, що сержантський склад незмінно грав важливу роль у підтримці постійної боєготовності [187; 193; 194].

Молодший керівний склад армії США ділиться на дві категорії:

- стройових сержантів;
- технічних спеціалістів.

Відокремивши стройових сержантів від інших представників сержантського корпусу, в армії США ця категорія військовослужбовців має особливі права та обов'язки.

Стройові командири отримують такі сержантські звання, як:

- капрал;
- сержант;
- штаб-сержант;
- сержант першого класу;
- перший сержант;

– головний сержант.

Технікам присвоюються звання фахівця відповідного класу. Стройовий сержант, при рівному званні з фахівцем вважається старшим за нього. Розрізняють їх по знакам на формі одягу [198; 199].

У сухопутних військах США була заснована сержантська посада радника начальника штабу армії США. Призначається на цей високий пост молодший командир у званні головного сержанта, який покликаний давати поради міністру і начальнику штабу армії. Найважливіше у діяльності головного сержанта армії пов'язано з питаннями підвищення боєготовності і поліпшення умов життя рядового та сержантського складу. У сферу його службової діяльності входить підтримка прямих контактів з солдатами, сержантами і членами їх сімей, щоб виконати роль представника в Міністерстві оборони і навіть Конгресі США [117; 121; 201].

Головний сержант армії США координує і контролює діяльність головних сержантів нижчестоящих штабів. Він виробляє рекомендації по кадровій політиці щодо сержантського корпусу, організації звільнення особового складу й відпусток, надає пропозиції з питань стягнень і заохочень, нагороджень рядового та сержантського складу, з проблем, що стосуються організації занять з бойової підготовки, з питань військового етикету, дисциплінарної практики, гігієни військовослужбовців тощо. Головний сержант супроводжує свого начальника у його виїздах у війська та під час церемоніальних заходів [117; 121; 201].

Заслуговує на увагу діяльність головного сержанта роти. Молодший командир у цьому званні є головним помічником командира роти по лінії сержантського складу. На нього покладається контроль за діяльністю інших сержантів роти. За відсутності офіцерів, перший сержант командує ротою, здійснює ротні шиккування [174; 196].

На першого сержанта покладено вирішення багатьох дрібних питань, що пов'язані з організацією повсякденного життя підрозділу. Так, кожен солдат має право звернутися до командира роти, але зобов'язаний отримати на це

попередній дозвіл першого сержанта, щоб не витратити час ротного командира на питання, які можна вирішити без його участі. Усі донесення, які виходять з роти, готує перший сержант. Свої розпорядження він передає через помічників командирів взводів [174; 196].

У бойовій обстановці перший сержант виконує покладені на нього завдання щодо забезпечення роти усіма видами постачання логістичного забезпечення. Він зобов'язаний бути готовим прийняти командування взводом, якщо цього зажадає бойова обстановка. За відсутності офіцерів, перший сержант є старшим в роті [174; 196].

Посада молодшого керівного складу головний сержант взводу кваліфікується як важлива. Цей сержант вважається другою особою у взводі. Він несе безпосередню відповідальність за стан дисципліни, бойовий вишкіл особового складу взводу, його моральний стан. Він забезпечує проведення у життя всіх розпоряджень командира взводу [117; 121; 201].

Робота командира відділення здійснюється при постійному спілкуванні з особовим складом довіреного йому підрозділу. З цієї причини до командирів відділень пред'являються підвищені вимоги у керівництві підлеглими. Головною рисою командира відділення вважається здатність бути лідером. Командир відділення безпосередньо відповідає за стан дисципліни своїх солдатів, за їх бойовий вишкіл, за вміння підлеглих обслуговувати ввірену їм зброю і її збереження. Він є наставником підлеглих у питаннях: організації першої медичної допомоги, особистої гігієни військовослужбовця, військової ввічливості, несення вартової служби, тактики відділення, догляду за зброєю і її бойового застосування. Також командири відділень несуть відповідальність за охайність і привабливість зовнішнього вигляду своїх солдатів [174; 196].

Проблеми професійного розвитку займають центральне місце у процесі навчання молодшого керівного складу. Всі види збройних сил США сформували систему підготовки військовослужбовців-професіоналів, забезпечену широкою мережею стаціонарних навчальних закладів, які готують кадри молодшого керівного складу. Чільне місце у цій системі належить

навчальному закладу, що готує головних сержантів [202; 203]. Курс навчання включає:

- проблеми керівництва і людських взаємин;
- заощадження ресурсів;
- доктрину повітряно-наземного бою;
- тактику;
- принципи національної безпеки.

Залежно від потреб, училище у форті Блісс веде три додаткові навчальні програми:

- з підготовки молодших командирів у званні перший сержант;
- фахівців з питань військової розвідки;
- фахівців з кадрової роботи та матеріально-технічного забезпечення військової справи.

Навчальний заклад розробляє і контролює програми удосконалення військово-освітнього рівня молодших командирів, призначених для навчальних центрів і військових баз на територіях інших країн. Ці програми включають: основи керівництва військовим колективом; основний і підвищений курси підготовки сержантського складу та ін. [204; 205].

На думку американських військових фахівців, щоб стати повноцінним сержантом, військовослужбовець повинен досягти необхідного рівня військової освіти, можливість отримати практичний досвід у сфері своєї військової спеціальності, постійно займатися самоосвітою шляхом читання і проходження різних курсів в системі заочного навчання.

Мистецтво у військовій справі, теоретичні знання і рівне ставлення до військової служби ґрунтуються у якості головних критеріїв, що визначають професійний рівень сержанта. Ці три категорії рухливі. Передбачено їх ускладнення на кожному більш вищому щаблі службової діяльності сержанта. У зв'язку з цим, особливий наголос робиться на систематичному підвищенні кваліфікації військовослужбовця на армійських заочних курсах та у цивільних навчальних закладах.

Вивчаючи досвід інших країн НАТО, таких як Німеччина, Велика Британія, Канада, можливо зазначити, що принципи професійного розвитку молодшого керівного складу є ідентичними [195; 197; 206; 207; 209].

Початком служби для сержанта у Бундесвері є 12 місячна початкова підготовка і присвоєння унтер-офіцерського звання. Потім дворічна підготовка унтер-сержантом, яка включає загальну військову підготовку, командну і так далі. Після навчання має право підписати наступний контракт на 4 роки. І на четвертому році служби унтер-офіцер має право вступати в училище для фельдфебелів, у якому перші півроку проходять заняття за фахом і потім підготовка як командира.

У Національній жандармерії Франції, після закінчення школи з підготовки унтер-офіцерів, кандидат отримує звання (сержанта) та працює 2 роки на тимчасовій основі. Після чого здає заліки на отримання диплому та може стати кадровим унтер-офіцером після 3-х років служби і знаходитись у цьому званні до досягнення 50 років.

Отримання чергового звання здійснюється після навчання та здачі заліків до отриманих певних дипломів, які мають різні рівні. Допускається участь у конкурсах не більше 3-х разів. Для унтер-офіцерів існують наступні звання: адьютанд, адьютанд-шеф, мажер. Для призначення на посади створюється резерв з числа найкращих та бажаючих. Для чого кожний із них оцінюється старшим начальником. Кожні 3-4 роки проводиться ротація, щоб не було зрощування з населенням.

Таким чином можливо зазначити, що сержант відіграє важливу роль у якості порадника для офіцерського корпусу, перебуваючи, зокрема, у складі командної групи. Працюючи у парі з офіцерами на рівні взводу або вище, старші сержанти формують найважливіший елемент управління. У якості учасника командної групи, сержант надає технічні та професійні рекомендації офіцеру, забезпечує особистий добробут і готовність солдатів та молодших командирів сержантського складу у рамках підрозділу, підтримує дисципліну і гарантує, що підрозділ готовий виконувати свої завдання. Держава при цьому

забезпечує відповідний соціальний захист [186; 188; 190; 208].

Відносини між офіцерами, сержантами і солдатами регулюються взаємною довірою та повагою. Офіцери, сержанти і солдати повинні розуміти, що вони є членами однієї команди і об'єднані єдиною метою: виконати завдання таким чином, щоб принести честь і славу для свого підрозділу.

Зазначені принципи є основою для визначення вимог до представника сержантського складу Національної гвардії України. Не менш важливим є урахування умов військової служби. Військовослужбовці і сержанти відповідають за виконання службово-бойових завдань за призначенням. Від них вимагають готовності виконувати ці завдання під час усього спектру конфліктів – мирний час, під час виникнення кризових ситуацій та у особливий період. Отже, за досвідом армій країн НАТО, представники сержантського корпусу отримують досвід роботи під впливом перелічених нижче факторів.

Небезпека. Небезпека може бути пов'язана з потенційним впливом загрозливих або небезпечних для життя ситуацій під час виконання як повсякденних обов'язків, так і під час виконання службово-бойових завдань [191].

Стрес. Від сержантів можуть вимагати виконання їхніх обов'язків протягом більш тривалого періоду часу ніж зазначено розпорядком дня. Вони повинні зберігати емоційну стабільність і сильну мотивацію, щоб приймати рішення в умовах граничної втоми, психологічної напруги та фізичного дискомфорту. Представники сержантського складу повинні вміти діяти в екстремальних умовах, викликаних необхідністю виконувати складні завдання в обмежений час [189; 191].

Фізичні зусилля. За деяких обставин, від представників сержантського складу можуть вимагати понаднормових фізичних зусиль у порівнянні з тими, які зазвичай потрібні для виконання їхніх обов'язків [191].

Особливі умови. Сержанти повинні бути готові до виконання своїх обов'язків цілодобово, сім днів на тиждень, бути готовими до частих переїзтів, працювати в умовах ізоляції, поза межами своїх підрозділів на відстані від

дому. Окрім цього, навіть під загрозою поранення, або втрати життя, особисті інтереси сержанта повинні бути підпорядковані інтересам держави, а представники сержантського корпусу мають бути готовими до беззастережного виконання обов'язку [191].

Отже, успіх виконання завдання за призначенням залежить від сержанта, який є прикладом виконання військового обов'язку. В умовах значного фізичного навантаження перед сержантами може стояти завдання працювати протягом довгих годин декілька днів підряд без належного відпочинку у складних та загрозованих умовах навколишнього середовища.

Під час виконання завдань за призначенням військовослужбовці повинні бути здатні:

– у повному обсязі виконувати свої обов'язки у сприятливому та несприятливому середовищах (проявляти готовність протистояти агресивному озброєному противнику, поставити вимогу, у разі необхідності, особисто, або у складі підрозділу застосовувати зброю, а також бути готовими до відбиття збройного нападу, стикатися із втратою життя як бійців супротивника, так і цивільних осіб, військовослужбовців власних і союзних сил);

– проявляти готовність до передислокації у найкоротші терміни;

– працювати в умовах тривалого робочого дня;

– виконувати свої обов'язки в умовах фізичного і розумового стресу (зокрема в умовах частих переміщень, включаючи переїзди, ізоляцію та тимчасове виконання обов'язків за межами частини та рідного дому; понаднормової служби під загрозою небезпечних для життя ситуацій).

Перейдемо до розгляду особистих якостей. Командири усіх рівнів повинні бути відібрані згідно з цими якостями і мають прагнути розвивати їх у своїх підлеглих. Всі, хто не володіє цими якостями, повинні прагнути до їх здобуття. Командири не здатні оволодіти цими якостями, повинні бути усунені від виконання своїх обов'язків [192].

Цілісність. Передбачає відповідність дій встановленим кодексам поведінки та інституційним цінностям. Цілісність вимагає чесних та відвертих

висловлювань та прозорості діяльності, відданості справедливості, прагнення до істини незалежно від особистих наслідків. Зважаючи на потужний вплив їхнього особистого прикладу на колег і підлеглих, цілісність повинна, зокрема, проявлятися у лідерах і командирах.

Відповідальність. Лідери завжди несуть відповідальність, перед батьківщиною, вищим командуванням, своїми солдатами і врешті-решт перед собою [204; 205].

Емпатія. Лідери повинні усвідомлювати і бути в змозі співпереживати іншим, як солдатам, під їхнім безпосереднім командуванням, так і усім особам, на яких можуть мати вплив їхні дії [204; 205].

Рішучість. Лідери повинні бути здатними розробити план і прийняти рішення [204; 205].

Обізнаність. Лідери повинні розуміти контекст свого завдання, розуміти очікування вищого командування і знати своїх солдатів [204; 205].

Фокус. Лідери повинні бути зосереджені на своїх солдатах і на виконанні завдання, вміти передбачати і запобігати виникненню будь-якої проблем, які могли б перешкодити успішному виконанні завдання. Завжди потрібно пам'ятати про те, що виконання завдання має першочерговий пріоритет [204; 205].

Впевненість. Лідери повинні бути впевнені у своїх можливостях та можливостях свого підрозділу. Цього можна досягнути завдяки життєвому досвіду, освіті, професійній підготовці і впевненості у тому, що ви є частиною висококваліфікованої та ефективної команди [204; 205].

Оптимізм. Моральний дух залишається вирішальним фактором успішних операцій. Ніщо так не підриває моральний дух підрозділу, як песимізм, тому лідери повинні зберігати позитивне ставлення перед лицем труднощів і негараздів [204; 205].

Натхнення. Немає кращого способу надихнути солдатів, ніж власний приклад. Лідери повинні вести власним прикладом, робити це вони зможуть лише пересвідчившись у тому, що завжди дотримуються найвищих стандартів

професійної поведінки, цілісності [204; 205].

Таким чином, виходячи з вище зазначеного, можливо окреслити загальні вимоги до представника сержантського складу за п'ятьма періодами розвитку у арміях країн НАТО. Діяльність сержантів спрямована на професійний розвиток і визначена для кожного періоду, передбачає індивідуальну підготовку, навчання, можливості для саморозвитку і час, необхідний для перебування у званні з метою отримання цінного досвіду роботи. Кожен період являє собою поступове збільшення рівнів підзвітності, відповідальності, повноважень, компетентності, лідерства та знань про діяльність.

Перший період розвитку (рекрут) – охоплює період від вступу до завершення базової загальновійськової підготовки (OR-1). Основна увага, в процесі розвитку, спрямована на здобуття необхідних навичок і знань для початкового рівня призначення на посаду та подальшого підвищення кваліфікації. Встановлені вимоги до розвитку, включають в себе проходження базової підготовки та будь-які інші курси чи підготовку необхідні, для того, щоб вважати особу повністю готовою до призначення на посаду у військовому підрозділі [205].

Після виконання вимог першого періоду розвитку, військовослужбовці вважаються професійно підготовленими до проходження служби на посадах рядового складу. Перехід на другий період розвитку відбувається тоді, коли військовослужбовець рядового складу вважається повністю задіяним на своїй посаді і отримує підвищення до звання солдата (OR-2) [205].

Другий період розвитку охоплює звання солдат (OR-2), старший солдат (OR-3) і капрал (OR-4). Призначення на посаду протягом другого періоду розвитку відбуватиметься у якості бойової одиниці відділення, спеціаліста, а потім командира групи або помічника командира відділення. Цей період включає одну або декілька посад, які повинні, наскільки це можливо, відповідати попередній підготовці і досвіду особи. У другому періоді розвитку основна увага приділяється: розширенню індивідуальних можливостей за рахунок досвіду роботи; розвитку навичок та кваліфікації спеціаліста згідно з

вимогами чи за необхідності; розвитку лідерського потенціалу [205].

Офіційними вимогами до переходу на третій період розвитку є проходження базового курсу лідерства і мінімум три роки служби у підрозділі будь-якого типу. Відбір капралів для участі у базовому курсі лідерства проводиться головним старшиною батальйону або еквівалентним старшиною за рекомендацією сержантського складу роти. Цей період розвитку завершується проходженням служби у званні сержанта, а також охоплює досвід роботи у званні сержанта (OR-5) [205].

Третій період розвитку охоплює досвід роботи у званні сержанта (OR-5). Призначення на посаду у періоді розвитку 3 зазвичай буде відбуватися у якості командира відділення, хоча може перебувати на посаді без підлеглих, де посада, в іншому випадку має високий рівень відповідальності [205].

Вимогами для переходу на четвертий період розвитку є проходження середнього курсу лідерства і мінімум два роки служби у званні сержанта. Вимоги до розвитку спрямовані на підготовку сержанта до майбутньої служби на рівні взводу та роти. Сержантів, які демонструють високі лідерські якості і потенціал, відбирають для просування по службі до звання старшого сержанта (OR-6). Перехід у цей період відбувається, коли учасник виконав усі вимоги попереднього періоду розвитку і отримує звання старшого сержанта (OR-6) [205].

Встановлені вимоги до проходження четвертого періоду розвитку – це підвищений курс лідерства та мінімум два роки служби на кожному рівні звання (загалом чотири роки). Ці вимоги розроблені з метою підготовки сержантів до майбутньої служби на рівні батальйону у якості учасника командної групи, а також для призначення на посади у головних штабах [205].

Під час четвертого періоду розвитку, сержанти з дуже високим потенціалом повинні здобувати досвід роботи на посадах, які зазвичай виходять за межі їхніх колишніх сфер діяльності. Перехід у п'ятий період розвитку відбувається тоді, коли всі вимоги попереднього періоду дотримані, і старшого сержанта підвищують до звання головного сержанта (OR-7) [205].

П'ятий рівень розвитку передбачає присвоєння військового звання штаб-сержанта (OR-8) та усі звання вищого старшинського складу: майстер-сержанта, старшого майстер-сержанта і головного майстер-сержанта (OR-9) [205]. Посадові призначення, зазвичай, починаються на рівні батальйону, але можуть поширюватися на вищі призначення аж до головного майстер-сержанта. Майстер-сержант (OR-9) займає виняткове положення.

Його основна роль полягає у тому, щоб виступати в якості наставника сержантського корпусу. Майстер-сержант (OR-9) відіграє важливу роль у створенні успішної командної групи (офіцер/сержант) і сприяє створенню атмосфери партнерства.

Основна увага в процесі розвитку – це можливість надавати рекомендації стосовно морально-психологічного стану підлеглого особового складу та інших факторів, безпосередньо пов'язаних з діяльністю, а також робити внесок у плани, програми і політику на рівні командування. Штаб-сержанти (OR-8), обрані для просування у званні майстер-сержанта, повинні пройти старший курс лідерства [205].

Система періодів розвитку сержантського складу країн НАТО (на прикладі США та Канади) надано таблицею 2.1.

Таблиця 2.1

Системна таблиця періодів розвитку сержантського складу країн НАТО
(на прикладі США та Канади)

Період розвитку	Звання	Базове працевлаштування (чи еквівалентне за рівнем відповідальності посада)	Критерії для підвищення до наступного звання
1	2	3	4
ПР 1	Рекрут (OR-1)	Рекрут базової підготовки	> Проходження базової підготовки

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
ПР 2	Солдат (OR-2)	Бойова одиниця відділення / спеціаліст	> 1 рік служби
	Старший солдат (OR-3)	Бойова одиниця відділення / спеціаліст / командир групи	> Мінімум 1 рік досвіду у званні > Рекомендація вищого командування
	Капрал (OR-4)	Спеціаліст I командир групи / помічник командира відділення	> Мінімум 1 рік досвіду у званні > Підписаний контракт > Успішне проходження Базового курсу лідерства > Рекомендація вищого командування
ПР 3	Сержант (OR-5)	Командир відділення	> Мінімум 2 роки досвіду у званні > Успішне проходження Середнього курсу лідерства > Рекомендація вищого командування
ПР 4	Старший сержант (OR-6)	Головний сержант взводу	> Мінімум 2 роки досвіду у званні > Рекомендація вищого командування

Закінчення таблиці 2.1

1	2	3	4
	Головний сержант (OR-7)	Головний сержант роти	<ul style="list-style-type: none"> > Мінімум 2 роки досвіду у званні > Успішне проходження Підвищеного курсу лідерства
ПР 5	Штаб- сержант (OR-8)	Головний старшина батальйону	<ul style="list-style-type: none"> > Мінімум 3 роки досвіду у званні > Успішне проходження Старшого курсу лідерства > Рекомендація вищого
	Майстер- сержант (OR-9)	Головний старшина окремого батальйону, бригади, полку чи навчального центру	<ul style="list-style-type: none"> > Рекомендація вищого командування
	Старший майстер- сержант (OR-9)	Головний старшина територіального управління	<ul style="list-style-type: none"> > Рекомендація вищого командування
	Головний майстер- сержант (OR-9)	Головний старшина військового формування	

Джерело: складено на основі Системи індивідуальної підготовки та освіти Збройних Сил Канади (CFITES)

Таким чином можливо зазначити, що найбільш цінний досвід щодо професійного розвитку молодшого керівного складу військових формувань є у США. Історія армії США свідчить про те, що сержантський склад незмінно грав важливу роль у підтримці постійної боєготовності. Вивчаючи досвід інших країн НАТО, таких як Німеччина, Велика Британія, Канада, можливо зазначити, що принципи професійного розвитку молодшого керівного складу є ідентичними. Сержант відіграє важливу роль у якості порадника для офіцерського корпусу, перебуваючи, зокрема, у складі командної групи.

У сухопутних військах США була заснована сержантська посада радника начальника штабу армії США. Цей досвід є позитивним та вже переймається Україною. Заслуговує на увагу – діяльність головного сержанта роти. Посада молодшого керівного складу головний сержант взводу кваліфікується як важлива. Робота командира відділення здійснюється при постійному спілкуванні з особовим складом довіреного йому підрозділу.

Проблеми професійного розвитку займають центральне місце в процесі навчання молодшого керівного складу. Всі види збройних сил США сформували систему підготовки військовослужбовців-професіоналів, забезпечену широкою мережею стаціонарних навчальних закладів, які готують кадри молодшого керівного складу. Чільне місце у цій системі належить навчальному закладу, що готує головних сержантів.

Досліджено загальні вимоги до представника сержантського складу на прикладі армій країн НАТО за п'ятьма періодами розвитку. Діяльність сержантів спрямована на професійний розвиток і визначена для кожного періоду, передбачає індивідуальну підготовку, навчання, можливості для саморозвитку і час, необхідний для перебування у званні з метою отримання цінного досвіду роботи. Кожен період являє собою поступове збільшення рівнів підзвітності, відповідальності, повноважень, компетентності, лідерства та знань про діяльність. Ці періоди розвитку є відправною позицією для поступового становлення сержантського складу Національної гвардії України за вимогами стандартів НАТО.

Висновки до другого розділу

1. У дослідженнях питань ефективності професійного розвитку молодшого керівного складу військових формувань та правоохоронних органів спеціального призначення, актуальності набуває нормативно-правове врегулювання цього процесу. Концептуальні нормативно-правові акти повною мірою розкривають проблемні питання та напрями їх вирішення щодо професійного розвитку молодшого керівного складу. Однак, вони визначають тільки основні напрями становлення професійного молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України, а практична реалізація зазначених заходів – реалізується відповідними нормативно-правовими актами практичного спрямування, що наразі є мало розвинутими.

2. Частиною сформованої структури нормативно-правового забезпечення щодо регламентації питань професійного розвитку молодшого керівного складу є аналітичні щорічні нормативно-правові акти. Однак, відповідні нормативно-правові акти не надають інформації щодо забезпечення професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України. В них не зазначено, скільки особового складу було відправлено на навчання, на які посади були розподілені після закінчення навчання та ін. Також відсутньою є інформація щодо стану управління кар'єрою військовослужбовців.

3. Керівними нормативно-правовими актами сил сектору безпеки і оборони України встановлено, що найбільш ефективне управління людськими ресурсами та відповідного професійного розвитку забезпечується впровадженням заходів кадрового менеджменту. Запровадження нової системи кадрового менеджменту дозволить здійснити оптимальне забезпечення потреб Національної гвардії України у молодшому керівному складі, дасть можливість кожній особі реалізувати свій потенціал, сприятиме баченню кожним військовослужбовцем перспективи свого кар'єрного зростання, поліпшить його

моральний стан, боєздатність і посилить мотивацію до кращого виконання службових обов'язків та бажання продовжувати військову службу.

4. Перспективним є досвід Збройних Сил України, що запровадили таке поняття, як паспорт військової посади. Паспортом військової посади осіб рядового, сержантського і старшинського складу військової служби за контрактом Збройних Сил України є документ, що дає стислу характеристику посади та визначає перелік вимог, які висуваються до кандидатів на відповідну посаду. Наведений досвід Збройних Сил України щодо розроблення паспорта військової посади осіб рядового, сержантського і старшинського складу військової служби за контрактом Збройних Сил України та порядок їх використання є доречним для запровадження для посад молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України.

5. Індивідуальний алгоритм управління кар'єрою військовослужбовця на посадах молодшого керівного складу військових формувань та правоохоронних органів спеціального призначення – інструмент управління кар'єрою конкретного військовослужбовця, прогнозування послідовності дій у процесі просування його по службі з урахуванням результатів військово-професійної діяльності, навчання, особистісних і професійно-важливих якостей, бажань та планів, термінів перебування на посаді та у військовому званні. Наведений досвід Збройних Сил України щодо розроблення індивідуального плану кар'єри військовослужбовця є дуже цінним та потребує впровадження у Національній гвардії України.

6. Найбільш цінний досвід щодо професійного розвитку молодшого керівного складу військових формувань є у США. Історія армії США свідчить про те, що сержантський склад незмінно грав важливу роль у підтримці постійної боєготовності. Вивчаючи досвід інших країн НАТО, таких як Німеччина, Велика Британія, Канада, можливо зазначити, що принципи професійного розвитку молодшого керівного складу є ідентичними. сержант відіграє важливу роль у якості порадника для офіцерського корпусу, перебуваючи, зокрема, у складі командної групи.

7. У сухопутних військах США була заснована сержантська посада радника начальника штабу армії США. Призначається на цей високий пост молодший командир у званні головного сержанта, який покликаний давати поради міністру і начальнику штабу армії. Заслуговує на увагу діяльність головного сержанта роти. Посада молодшого керівного складу – головний сержант взводу, кваліфікується як важлива. Робота командира відділення здійснюється при постійному спілкуванні з особовим складом довіреного йому підрозділу, головною його рисою вважається здатність бути лідером.

8. Проблеми професійного розвитку займають центральне місце в процесі навчання молодшого керівного складу. Всі види збройних сил США сформували систему підготовки військовослужбовців-професіоналів, забезпечену широкою мережею стаціонарних навчальних закладів, які готують кадри молодшого керівного складу. Чільне місце у цій системі належить навчальному закладу, що готує головних сержантів. Мистецтво у військовій справі, теоретичні знання і рівне ставлення до військової служби закладені у якості головних критеріїв, що визначають професійний рівень сержанта. Ці три категорії рухливі. Передбачено їх ускладнення на кожному більш вищому щаблі службової діяльності сержанта. У зв'язку з цим, особливий наголос робиться на систематичному підвищенні кваліфікації військовослужбовця на армійських заочних курсах та у цивільних навчальних закладах.

9. Отже, досліджено загальні вимоги до представника сержантського складу на прикладі армій країн НАТО за п'ятьма періодами розвитку. Діяльність сержантів спрямована на професійний розвиток і визначена для кожного періоду, передбачає індивідуальну підготовку, навчання, можливості для саморозвитку і час, необхідний для перебування у званні з метою отримання цінного досвіду роботи. Кожен період являє собою поступове збільшення рівнів підзвітності, відповідальності, повноважень, компетентності, лідерства та знань про діяльність. Ці періоди розвитку є відправною позицією для поступового становлення сержантського складу Національної гвардії України за вимогами стандартів НАТО.

РОЗДІЛ III

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ
МОЛОДШОГО КЕРІВНОГО СКЛАДУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ

3.1. Розроблення системи багаторівневої підготовки молодшого керівного складу Національної гвардії України

Система багаторівневої підготовки молодшого керівного складу має на меті надання військовослужбовцям теоретичних знань, практичних умінь та навичок [79]. Військовослужбовці військової служби за контрактом мають можливість побудувати професійну військову кар'єру, проходячи при цьому професійні курси різних рівнів в системі багаторівневої підготовки протягом військової служби [77].

Основне завдання навчання військовослужбовців – бути готовими до ефективного виконання обов'язків за посадою, завдань та функцій, покладених на нього [22; 29; 58; 72].

Проведеними дослідженнями щодо вивчення закордонного досвіду країн НАТО [75, с. 78-79] у підрозділі 2.3 дисертації встановлено, що наразі, підготовка (навчання) молодшого керівного складу військової служби за контрактом Національної гвардії України повинна здійснюватися за наступними рівнями підготовки:

- базовий рівень;
- середній рівень;
- підвищений рівень;
- вищий рівень.

На основі наведеного досвіду країн НАТО з урахуванням особливостей службово-бойової діяльності військових частин та підрозділів Національної гвардії України надалі буде запропонована система багаторівневої підготовки

молодшого керівного складу Національної гвардії України.

Відповідно закону України «Про Національну гвардію України» Національна гвардія України є «...військовим формуванням з правоохоронними функціями, що входить до системи Міністерства внутрішніх справ України і призначена для виконання завдань із захисту та охорони життя, прав, свобод і законних інтересів громадян, суспільства і держави від злочинних та інших протиправних посягань, охорони громадського порядку та забезпечення громадської безпеки, а також у взаємодії з правоохоронними органами – із забезпечення державної безпеки і захисту державного кордону, припинення терористичної діяльності, діяльності незаконних воєнізованих або збройних формувань (груп), терористичних організацій, організованих груп та злочинних організацій» [138; 139].

Аналіз функцій Національної гвардії України доводить, що це військове формування у більшому ступені виконують повноваження правоохоронного характеру у мирний час та діє як військове формування у особливий період [147].

Крім того, під час введення правового режиму воєнного стану – переходу у підпорядкування Міністерства оборони України [139; 145].

Таким чином, до професійного розвитку військовослужбовців молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України, враховуючи широкий перелік завдань за призначенням, висуваються особливі вимоги.

Тому досвід військових формувань країн НАТО потребує адаптації до особливостей службово-бойової діяльності військових частин та підрозділів Національної гвардії України.

Військово-політичне та адміністративне керівництво Національною гвардією України здійснює Міністр внутрішніх справ України [147].

Військово-політичним керівництвом є робота, яка спрямована на забезпечення реалізації державної політики у сфері службово-бойової діяльності Національної гвардії України, управлінських та стратегічних цілей,

форм, способів напрямів розвитку. Адміністративним керівництвом, в свою чергу, є діяльність, спрямована на забезпечення життєдіяльності Національної гвардії України, а також її функціонування та розвитку з метою виконання основних завдань державної політики у сфері її діяльності [147].

Отже, нормативно-правові акти щодо забезпечення професійного розвитку військовослужбовців молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України потребують узгодження з Міністерством внутрішніх справ України, особливо стосовно питань щодо здійснення Національною гвардією правоохоронних функцій [138; 139].

Під час дії воєнного стану, Національна гвардія України, для виконання завдань з оборони держави, підпорядковується Міністерству оборони України.

Тому, Міністерство оборони України узгоджує програми розвитку Національної гвардії України у сфері забезпечення оборони держави, а також плани підготовки органів військового командування в особливий період та під час виконання завдань територіальної оборони.

Також Міністерство оборони України визначає порядок застосування національних стандартів та кодексів усталеної практики для забезпечення всебічних потреб частин та підрозділів Національної гвардії України під час її підготовки та залучення до виконання службово-бойових завдань з оборони України [138; 139].

Таким чином можливо зазначити, що система багаторівневої підготовки молодшого керівного складу Національної гвардії України повинна враховувати нормативно-правові акти, що регламентують питання професійного розвитку молодшого керівного складу як Міністерства внутрішніх справ України, так і Міністерства оборони України.

Отже, система багаторівневої підготовки молодшого керівного складу має на меті надання військовослужбовцям теоретичних знань, практичних умінь та навичок. Військовослужбовці військової служби за контрактом мають можливість побудувати професійну військову кар'єру, проходячи при цьому професійні курси різних рівнів у системі багаторівневої підготовки протягом

військової служби.

Основне завдання навчання військовослужбовців – бути готовими до ефективного виконання обов’язків за посадою, завдань та функцій, покладених на них.

Таблиця 3.1

Зміст системи багаторівневої підготовки
молодшого керівного складу Національної гвардії України

ПР	Звання	Посада	Критерії для підвищення до наступного військового звання
1	2	3	4
ПР 1	Солдат	Стрілець відділення	– Проходження початкової підготовки
ПР 2	Солдат	Стрілець відділення	– 1 рік служби в підрозділі НГУ
	Старший солдат	Старший стрілець	– Мінімум 1 рік досвіду у військовому званні – Успішне проходження Базового курсу лідерства – Рекомендація командира
ПР 3	Молодший сержант (сержант)	Командир відділення	– Мінімум 2 роки досвіду у званні – Успішне проходження Середнього курсу лідерства – Рекомендація командира
ПР 4	Сержант (старший сержант)	Головний сержант взводу	– Мінімум 2 роки досвіду у званні – Рекомендація командира

Закінчення таблиці 3.1

1	2	4	4
	Старшина	Головний сержант роти	<ul style="list-style-type: none"> – Мінімум 2 роки досвіду у званні – Успішне проходження Підвищеного курсу лідерства – Рекомендація командира
ПР 5	Прапорщик	Головний старшина батальйону	<ul style="list-style-type: none"> – Мінімум 3 роки досвіду у званні – Успішне проходження Вищого курсу лідерства – Рекомендація командира
	Старший прапорщик	Головний старшина окремого батальйону, бригади, полку чи навчального центру	<ul style="list-style-type: none"> – Рекомендація командира
	Старший прапорщик	Головний старшина територіального управління	<ul style="list-style-type: none"> – Рекомендація командира
	Старший прапорщик	Головний старшина НГУ	

Джерело: складено на основі Системи індивідуальної підготовки та освіти Збройних Сил Канади (CFITES) та даних Головного управління Національної гвардії України

Підготовка (навчання) молодшого керівного складу військової служби за контрактом Національної гвардії України здійснюється за:

- базовим рівнем;
- середнім рівнем;
- підвищеним рівнем;
- вищим рівнем.

Підготовка базового рівня поділяється на:

- базову підготовку рядового складу;
- базову підготовку молодших командирів – базовий курс лідерства.

Підготовка базового рівня повинна поділятися на базову підготовку рядового складу та базову підготовку молодших командирів. Базова підготовка рядового складу спрямована на загальну базову військову підготовку військовослужбовців з числа цивільної молоді, які прийняті на військову службу за контрактом, а також на підготовку правоохоронця. Військовослужбовець, який пройшов курс підготовки, в подальшому спрямовується на наступний рівень військово-професійної підготовки військовослужбовців підготовку по конкретній військово-обліковій спеціальності.

Базовий курс лідерства, є першим професійним курсом в системі багаторівневої підготовки сержантського і старшинського складу Національної гвардії України. Він є фундаментальним етапом у формуванні майбутнього лідера. Програмою курсу передбачається ряд теоретичних та практичних занять, направлених на надання військовослужбовцям, які плануються для призначення на первинні посади молодшого керівного складу, необхідних знань, умінь та навичок.

Мета базового курсу лідерства – надати військовослужбовцям рядового складу, визначених кандидатами для призначення на посади молодшого керівного складу, знання і уміння необхідні для виконання обов'язків за посадою командира відділення та йому рівних. Для проходження навчання на базовому курсі лідерства пропонується направляти військовослужбовців, які

майстерно володіють відповідними зразками військової техніки та озброєння, проявили командирські здібності на займаній посаді та прослужили у Національній гвардії України за контрактом не менше ніж 1 рік.

Військовослужбовці, які успішно виконали програму даного курсу, отримують необхідну для лідера рівня командира відділення базу і отримують право, після відповідної фахової підготовки, бути призначеними на посади командирів відділення (їм рівні) з присвоєнням первинного сержантського (старшинського) звання.

Курс лідерства середнього рівня, є другим лідерським курсом в системі багаторівневої підготовки молодшого керівного складу Національній гвардії України. Він призначений для вдосконалення якостей лідера, навчання його організувати роботу з підлеглим молодшим керівним складом.

Програмою курсу передбачається ряд теоретичних та практичних занять, направлених на надання військовослужбовцям, які плануються для призначення на посади сержантського і старшинського складу рівня взвод (рота), необхідних знань, умінь та навичок. Цілями курсу лідерства середнього рівня є надання сержанту рівня командира відділення, визначеного кандидатом у сержанти взводів та рот, знання і уміння, що необхідні для виконання обов'язків за посадою головного сержанта взводу та роти.

Військовослужбовці, які успішно виконали програму цього курсу, отримують, необхідну для лідера рівня головного сержанта взводу та роти базу і отримують право, після відповідної фахової підготовки, бути призначеними на посади головних сержантів взводів та рот (їм рівні) з присвоєнням звання «старший сержант» та «головний сержант». Для проходження навчання направляються військовослужбовці, які майстерно володіють відповідними зразками військової техніки та озброєння, проявили командирські здібності на займаній посаді та мають мінімум 2 роки служби у попередньому званні.

Курс лідерства підвищеного рівня є третім лідерським курсом у системі багаторівневої підготовки молодшого керівного складу Національній гвардії України. Він призначений для вдосконалення якостей лідера. Програмою курсу

передбачається ряд теоретичних та практичних занять, направлених на надання військовослужбовцям, які плануються для призначення на посади молодшого керівного складу рівня батальйону, необхідних знань, умінь та навичок. Військовослужбовці, які успішно виконали програму даного курсу отримують, необхідну для лідера рівня головного сержанта батальйону базу знань та право, після відповідної фахової підготовки, бути призначеними на посади головних сержантів батальйонів.

Курс лідерства вищого рівня – це четвертий лідерський курс, успішне проходження якого дає змогу військовослужбовцю бути призначеним на посаду головного старшини частини, територіального управління, та брати участь у конкурсі на заміщення посади головного старшини Національної гвардії України.

Не менш важливим у професійному розвідку молодшого керівного складу є підготовка інструкторів за наведеними рівнями підготовки. Вбачається за доречне у системи багаторівневої підготовки молодшого керівного складу Національної гвардії України сформувати базовий, середній, підвищений курси інструкторів, а також курс інструктора вищого рівня. Тому структуру системи багаторівневої підготовки молодшого керівного складу Національної гвардії України, з урахуванням професійного розвитку інструкторів, можливо зазначити наступним рисунком 3.1.

Відкритим залишається питання щодо організації навчання за програмами підготовки запропонованих курсів лідерства. Як вже зазначалось в підрозділі 1.3 дисертації, сьогодні навчання військовослужбовців сержантського та старшинського складу здійснюється у Навчальному центрі Національної гвардії України, який є військовою частиною, що функціонує як заклад професійної (професійно-технічної) освіти та проваджує освітню діяльність з метою здобуття військовослужбовцями Національної гвардії України кваліфікацій у сфері професійної (професійно-технічної) освіти.

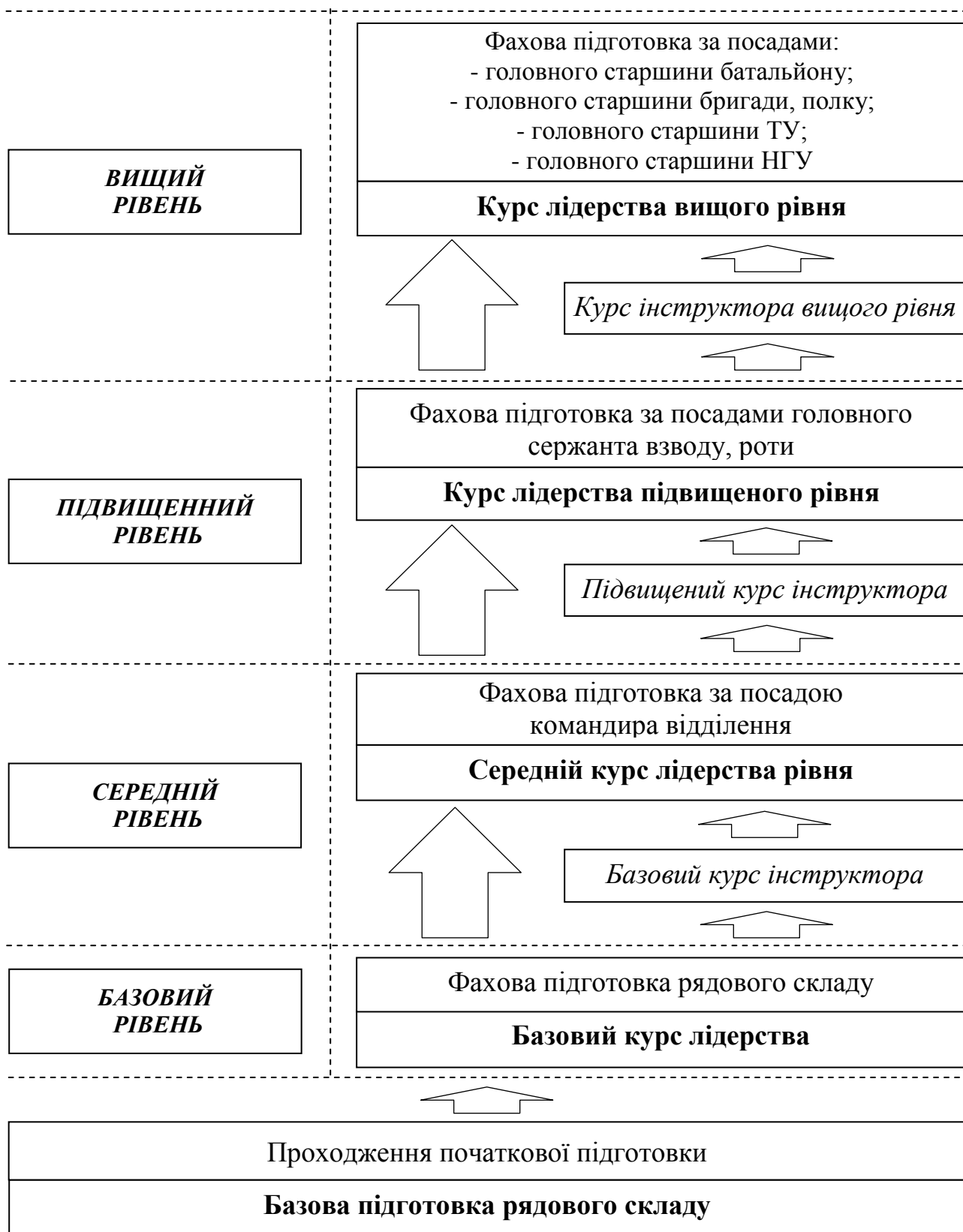


Рис.3.1. Структурна схема системи багаторівневої підготовки молодшого керівного складу Національної гвардії України

Джерело: складено на основі Системи індивідуальної підготовки та освіти Збройних Сил Канади (CFITES)

Надалі зупинимося на аналізі діяльності Навчального центру Національної гвардії України в розрізі професійного розвитку молодшого керівного складу.

Навчальний центр Національної гвардії України здійснює військово-професійну підготовку осіб рядового, молодшого керівного складу строкової військової служби та військової служби за контрактом за робітничими професіями, а також підготовку за військово-обліковими спеціальностями для потреб Національної гвардії України. Навчальний центр також може здійснювати професійне (професійно-технічне) навчання за робітничими професіями та військово-обліковими спеціальностями для потреб військових формувань та правоохоронних органів, утворених відповідно до законодавства України [52].

Таким чином, пропонуємо підготовку військовослужбовців молодшого керівного складу за чотирма курсами лідерства здійснювати у Навчальному центрі Національної гвардії України. Навчання доречно провидити за відповідними програмами та визначеними спеціальностями для виконання обов'язків за посадою з терміном підготовки, у залежності від спеціальності. Вбачається, що максимальна тривалість навчання має складати чотирнадцять тижнів.

Після завершення навчання військовослужбовці повинні направлятися у військові частини для заміщення вакантних посад молодшого керівного складу:

- командирів відділень;
- головних сержантів взводів;
- головних сержантів рот;
- головних сержантів батальйонів (у тому числі штабних).

Також зараховуються до кадрового резерву. Призначення на посади здійснюється наказами (по особовому складу), які видаються відповідними посадовими особами Національної гвардії України.

Вбачається, що керівництво навчанням (підготовкою) військовослужбовців базового, середнього, підвищеного та вищого рівнів має

здійснюватись командувачем Національної гвардії України. Методичне та кадрове супроводження доречно покласти на Головне управління Національної гвардії України.

Виходячи з вище викладеному зазначимо, що система багаторівневої підготовки молодшого керівного складу військової служби за контрактом Національної гвардії України повинна включати:

- військовослужбовців військової служби за контрактом, які виявили певні здібності та лідерські якості;

- навчальні центри, військові навчальні заклади, у яких здійснюється підготовка (навчання) особового складу за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями;

- структурні підрозділи органів військового управління, які здійснюють керівництво системою багаторівневої підготовки молодшого керівного складу військової служби за контрактом Національної гвардії України.

Таким чином система, яка пропонується для багаторівневої підготовки молодшого керівного складу Національної гвардії України надасть змогу:

1. Завершити перехід на контрактний спосіб комплектування Національної гвардії України з дотриманням прийнятих НАТО принципів реалізації кадрової політики та здійснити суттєвий перерозподіл повноважень між офіцерами, сержантами і старшинами щодо навчання та виховання підлеглого особового складу, визначити новий статус сержантів у Національній гвардії України та сформуванню принципово нові взаємовідносини між офіцерським та молодшим керівним складом.

2. Здійснювати освітню діяльність з підготовки молодшого керівного складу усіх ланок (від командира відділення до головного старшини Національної гвардії України), за визначеними освітньо-кваліфікаційними рівнями (періодами розвитку) у відповідності до стандартів країн НАТО, що забезпечить реалізацію основного принципу кар'єрного зростання молодшого керівного складу за результатами індивідуальної підготовки та рівня готовності підрозділів до виконання завдань за призначенням.

3. Забезпечити якісне виконання військовослужбовцями Національної гвардії України службових обов'язків, підвищити привабливість у проходженні військової служби за контрактом та привести співвідношення офіцерського складу до молодшого керівного складу Національної гвардії України у відповідність до стандартів армій провідних країн світу.

3.2. Обґрунтування моделі професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України

Наразі, у перспективному розвитку Національної гвардії України важлива роль відводиться професійно підготовленому сержантському та старшинському складу з високими моральними і діловими якостями, достатнім рівнем військово-технічної, психологічної та фізичної підготовки [98].

Як вже зазначалось в підрозділі 2.1 дисертації, Концепцією професійного розвитку професійного сержантського і старшинського складу Національної гвардії України [98] встановлено, що до основних проблемних питань професіоналізації молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України відносяться незавершене становлення системи багаторівневої підготовки молодшого керівного складу за базовим, середнім та вищим рівнями підготовки; нерозуміння деякими командирами необхідності удосконалення рівня професійної підготовки військовослужбовців молодшого керівного складу, ролі та місця головних сержантів і головних старшин підрозділів у забезпеченні повсякденної діяльності, організації заходів бойової підготовки, виконанні підрозділами завдань за призначенням; відсутність умов для кар'єрного зростання молодшого керівного складу; а також недосконала система управління кар'єрним зростанням молодшого керівного складу, та ін. [98] – на вирішення цих проблемних питань спрямоване розроблення системи багаторівневої підготовки молодшого керівного складу Національної гвардії

України.

З часу створення Національної гвардії України (з весни 2014 року) вдалося сформувавши розуміння про новий професійний молодший керівний склад Національної гвардії України та чітко уявлення щодо державного регулювання напрямів та способів досягнення визначеної мети.

В моделі професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України цінності Національної гвардії України можна описати трьома словами: «Честь, мужність і закон». Ці три цінності є стрижнем професійного розвитку і допомагають формувати свідомість кожного військовослужбовця. Військовослужбовці повинні розуміти, засвоїти і пропагувати ці цінності; не дотримуючись їх, вони будуть недостойні носити форму Національної гвардії України.

Честь. Здатність непорушно дотримуватися внутрішніх принципів, яка народжує повагу до себе. Для Національної гвардії України честь – це виконувати свій обов'язок, захищаючи Батьківщину і тих, хто не може захистити себе, готовність пожертвувати усім заради вищого блага. Захищаючи права і гідність кожного громадянина, дотримуючись закону і змушуючи інших його дотримуватись, поважаючи усіх, навіть ворога, військовослужбовець Національної гвардії завойовує повагу, довіру і гордість суспільства якому служить. Свою честь військовослужбовець Національної Гвардії України повинен берегти більше, ніж власне життя.

Мужність. Військовослужбовець Національної Гвардії України повинен проявляти мужність як фізичну, так і моральну. Фізична мужність – це готовність прийняти ризик, зокрема ризик серйозних травм і навіть смерті під час виконання завдання. Моральна мужність – це відповідальна і розумна поведінка у складних обставинах, яка вимагає внутрішньої сили, щоб побороти страх та діяти правильно, незважаючи на можливі особисті наслідки. Військовослужбовець Національної Гвардії України повинен бути мужнім перед лицем будь-яких труднощів.

Закон. Повага до верховенства права є основою нашого суспільства,

Національна гвардія України сформована, щоб забезпечити дотримання закону в державі, тому кожен гвардієць повинен розуміти, поважати і відстоювати закон. Військовослужбовці Національної гвардії захищають життя, права і законні інтереси громадян, суспільства і держави від злочинних та інших протиправних дій. Окрім підтримки внутрішнього законодавства України, Національна гвардія виступає за демократичний контроль застосування сили, дотримання законів збройного конфлікту і прав людини. Національна гвардія України – остання лінія захисту громадського порядку і державної безпеки.

Молодший керівний склад військових частин та підрозділів Національної гвардії України, повинен завжди нести відповідальність за індивідуальну підготовку, особистий добробут та саморозвиток. Першочерговим обов'язком військовослужбовця є – підтримка максимальної готовності до виконання будь-яких службово-бойових завдань. Військовослужбовець Національної гвардії України поважає і довіряє офіцерам, сержантам та іншим солдатам.

Повагу інших військовослужбовців Національної гвардії України здобуває завдяки винятковим особистим якостям, підтримці і постійному вдосконаленню професійної компетентності, дотриманню найвищого стандарту особистої поведінки і бездоганній репутації.

Основоположне місце в аспекті державного регулювання напрямів та способів досягнення визначених цілей займає бойова та спеціальна підготовка [76-77; 155; 180]. Завданням з бойової та спеціальної підготовки Національної гвардії України встановлено, що під час підготовки необхідно зосереджувати основні зусилля на набутті сержантами впевнених навичок щодо виконання ними службових обов'язків у ході виконання індивідуального (тактичного) завдання підпорядкованим особовим складом.

Окремо визначені завдання щодо підготовки курсантів Навчального центру Національної гвардії України, серед яких, з огляду на тематику дослідження найбільш, вагомими є завдання із зосередження основної уваги:

– на набутті випускниками твердих професійних знань та вмій відповідно до напрямку професійної діяльності;

– розвитку у випускників командного та інструкторського напрямків командирських якостей, педагогічних навиків з навчання та виховання особового складу;

– впровадженні в освітньому процесі передових, науково обґрунтованих методик навчання, активного і цілеспрямованого застосування нових ефективних форм, методів і засобів навчання та ін.

Таким чином можливо зазначити, що навчання військовослужбовців молодшого керівного складу як у державних закладах освіти (Навчальний центр Національної гвардії України), так і під час виконання завдань повсякденної діяльності (заняття з бойової та спеціальної підготовки) є основою моделі професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України.

В підрозділі 3.1 дисертації встановлено, що система багаторівневої підготовки представника молодшого керівного складу ділиться на п'ять чітких періодів розвитку. Діяльність спрямована на професійний розвиток і визначена для кожного періоду, передбачає індивідуальну підготовку, навчання, можливості для саморозвитку і час, необхідний для перебування у званні з метою отримання цінного досвіду роботи. Кожен період розвитку являє собою поступове збільшення рівнів підзвітності, відповідальності, повноважень, компетентності, лідерства та знань [82-84].

Система складається із чотирьох елементів, які і займають центральне місце в моделі професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України. Ними є:

– освіта (забезпечує базу знань і інтелектуальних навичок, на основі яких можна правильно витлумачити інформацію і надати обґрунтовану оцінку);

– підготовка (надає навички, знання і ставлення необхідні для виконання покладених обов'язків);

– досвід (застосування і подальший розвиток навичок, знань і ставлень отриманих шляхом навчання, освіти і саморозвитку при виконанні призначених обов'язків та на посадах, зокрема під час операцій та командуванні);

– саморозвиток (професійне або особисто орієнтоване навчання за власною ініціативою, яке зазвичай здійснюється в особистий час).

Наразі, Концепцією [98] поставлено завдання щодо удосконалення системи підготовки сержантів (старшин) шляхом впровадження системи багаторівневої підготовки молодшого керівного складу за базовим, середнім, підвищеним, вищим рівнями та за двома складовими за кожним із рівнів, першою з яких будуть курси лідерства, а другою – фахові курси.

Кінцевим результатом вбачається забезпечення належного функціонування системи багаторівневої підготовки молодшого керівного складу та подальше її вдосконалення, максимальне наближення до вимог, прийнятих в країнах-членів НАТО [98].

Однак, зрозумілим є, те що робота з удосконалення навчання (бойової та спеціальної підготовки), за визначеними курсами підготовки молодшого керівного складу Національної гвардії України, не надасть належних результатів без державного регулювання цієї сфери та об'єднання зусиль щодо організації ефективної кадрової роботи. Також потребує зміни організаційно-штатна структура частин та підрозділів Національної гвардії України. Не менш важливою є діяльність з військово-соціально забезпечення.

Додамо, що незадоволеність військовослужбовців молодшого керівного складу військових частин та підрозділів рівнем грошового забезпечення, відсутність чіткого механізму їх заохочення до високих результатів у службовій діяльності, невизначеність щодо перспектив подальшого проходження військової служби – негативно впливають на морально-психологічний стан та формування ціннісно-мотиваційних орієнтирів особистості. Такий стан справ робить службу у Національній гвардії України непривабливою, створює умови для відтоку найбільш кваліфікованих і підготовлених військовослужбовців.

Структура системи мотивації професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України на основі впровадження перспективних військових звань наведено рисунком 3.2.

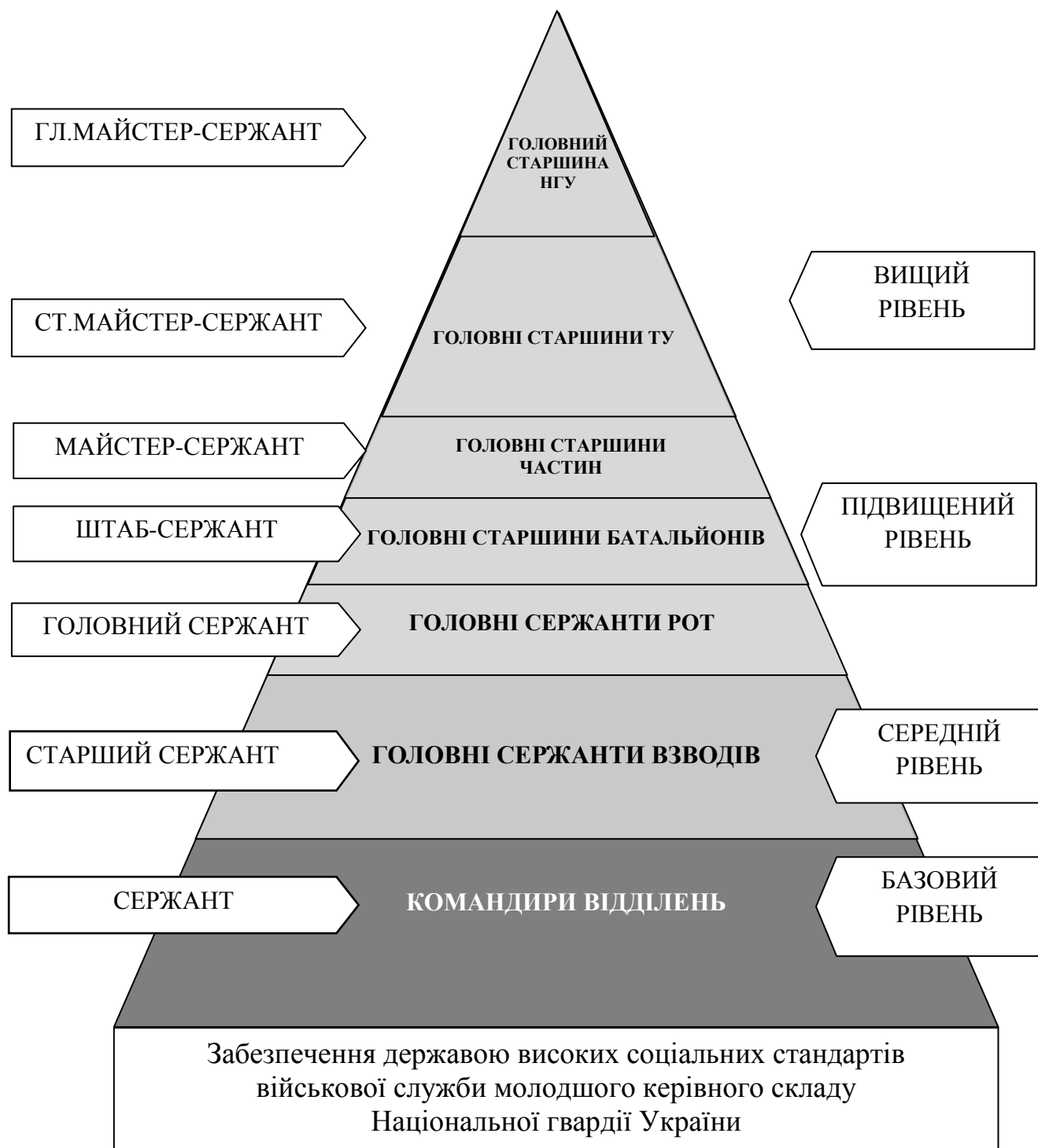


Рис. 3.2. Структура системи мотивації професійного розвитку сержантського та старшинського складу Національної гвардії України
(перспективні військові звання)

Джерело: складено на підставі Головного управління Національної гвардії України

Забезпечення державою високих соціальних стандартів військової служби молодшого керівного складу Національної гвардії України є підґрунтям моделі професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України. Впровадження перспективних військових звань та визначення рівнів системи багаторівневої підготовки молодшого керівного складу Національної гвардії України, повинно стати мотиваційним чинником у моделі професійного розвитку молодшого керівного складу.

Виходячи з наведеного, можливо сформуванати наступну модель професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України (рисунок 3.3).

Таким чином, бойова та спеціальна підготовка є підґрунтям професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України. Вона забезпечує набуття достатнього рівня військово-технічної підготовки, а також психологічної та фізичної підготовки молодшого керівного складу та подальше її вдосконалення. Бойова та спеціальна підготовка також забезпечує належний рівень функціонування системи підготовки молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України та подальше її вдосконалення.

Кадровий менеджмент в моделі професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України забезпечує належне функціонування систем відбору, проходження та закінчення військової служби.

Військово-соціальне забезпечення, спрямоване на формування стійкої мотивації військовослужбовців молодшого керівного складу – до тривалої військової служби.

Розвиток штатно-посадової структури молодшого керівного складу в органах військового управління та структури сержантів-інструкторів навчальних центрів, вищих навчальних закладів, військових частин є необхідною складовою розробленої моделі.

Отже, професійний розвиток забезпечує кар'єрне зростання.

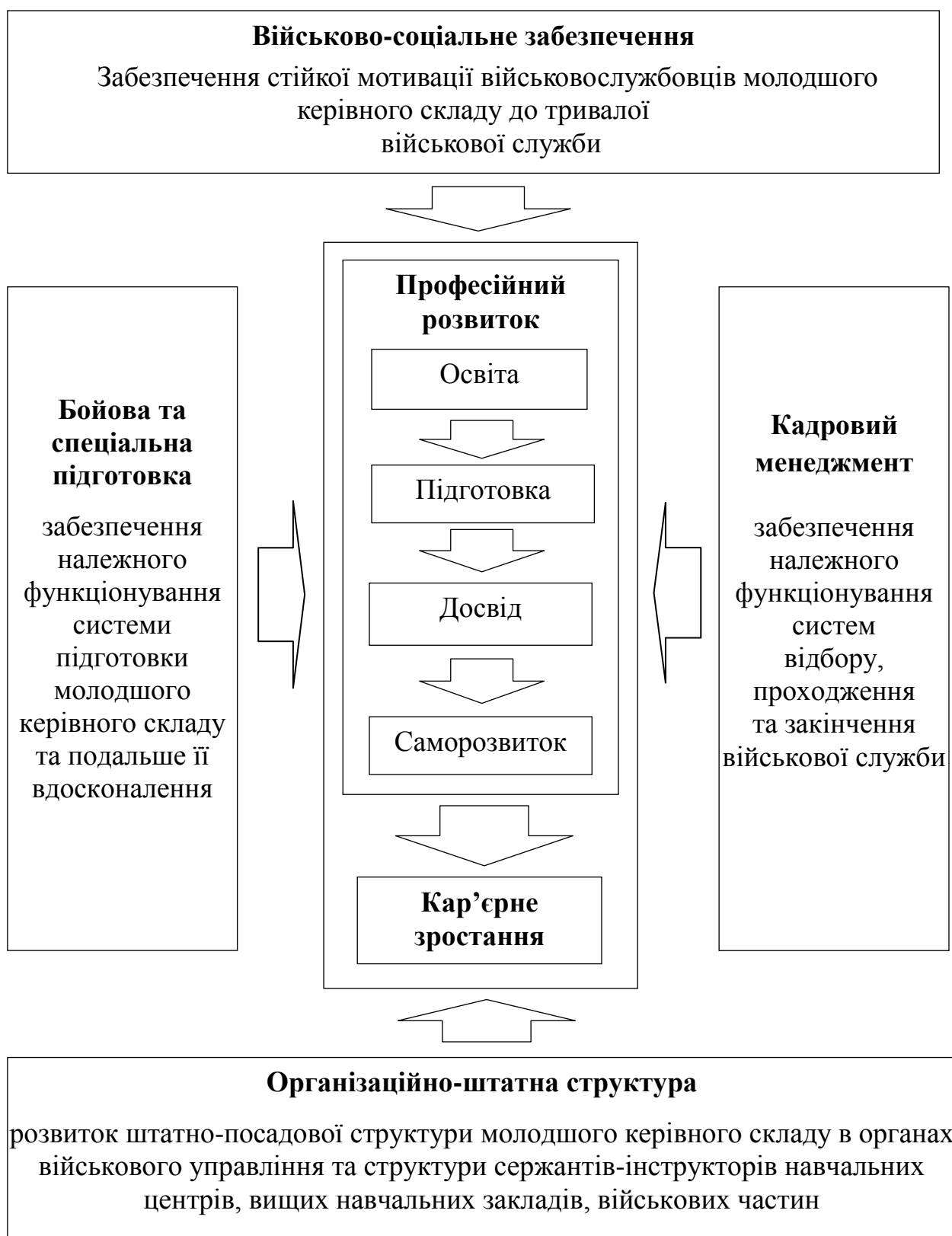


Рис. 3.3. Структурна схема моделі розвитку професійного молодшого керівного складу Національної гвардії України

Джерело: авторська розробка

Рисунком 3.4 зазначено очікувані результати впровадження моделі професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України.



Рис. 3.4. Результати впровадження моделі професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України

Джерело: авторська розробка

Отже, військовослужбовці молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України отримують високі моральні та ділові якості, що є основою для набуття спроможностей сержантів (старшин)

взяти на себе навантаження щодо навчання та виховання підлеглого особового складу, а також керівництво підлеглим особовим складом.

Кінцевою метою професійного розвитку молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України є здатність сержантів та старшин виконувати завдання щодо забезпечення заходів повсякденної діяльності, виконання завдань за призначенням у мирний час та у особливий період.

Таким чином, модель професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України повинна базуватись на структурних складових відповідної системи багаторівневої підготовки молодшого керівного складу, яка включає:

- військовослужбовців військової служби за контрактом, які виявили певні здібності та лідерські якості, щоб проходити військову службу на посадах молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України;

- навчальні центри, військові навчальні заклади, в яких здійснюється підготовка (навчання) молодшого керівного складу за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями;

- структурні підрозділи органів військового управління, які здійснюють керівництво системою багаторівневої підготовки військовослужбовців молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України.

Вбачається, що впровадження моделі професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України дозволить:

- удосконалити кадрову політику стосовно проходження військової служби за контрактом на посадах молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України,

- забезпечити раціональне співвідношення кількісних та якісних показників між рядовим, молодшим керівним та офіцерським складом;

– здійснити формування нового молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України;

– забезпечити перерозподіл завдань і функцій офіцерського та молодшого керівного складу;

– обґрунтувати доречний перерозподіл повноважень і відповідальності органів військового управління у військових частинах стосовно формування та реалізації державної кадрової політики щодо професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України;

– здійснити перехід до системи кадрового менеджменту централізованого типу, а також застосовувати сучасні підходи кадрового менеджменту в органах управління кадрової роботи, що стосуються професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України;

– забезпечити реалізацію індивідуального підходу у кадровому супроводженні з військовослужбовцями молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України та здійснювати управління його кар'єрним ростом;

– обґрунтувати раціональне використання кадрового потенціалу на посадах молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України;

– забезпечити впровадження заходів кадрового менеджменту обґрунтовуючи матеріальні затрати стосовно професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України;

– дотримуватись оперативності у прийнятті рішень кадрової роботи на засадах демократичності та прозорості в сфері професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України.

3.3. Формування шляхів удосконалення державного регулювання системою професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України

Державним регулюванням системи професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України є цілеспрямований процес щодо забезпечення належного функціонування системи багаторівневої підготовки молодшого керівного складу та подальше її вдосконалення, максимальне наближення до вимог, прийнятих у країнах-членах НАТО з метою належного забезпечення функціонування моделі професійного розвитку молодшого керівного складу.

Реалізація державної політики у сфері розвитку професійного молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України вбачається у розмежуванні функцій сержантів (старшин) та офіцерів, створенні мотиваційних чинників для кар'єрного зростання молодшого керівного складу Національної гвардії України, забезпеченні соціальної привабливості проходження військової служби на посадах молодшого керівного складу Національної гвардії України, запровадженні прозорої системи кадрового відбору на посади молодшого керівного складу Національної гвардії України та впровадженні ефективної системи просування по службі на посадах молодшого керівного складу Національної гвардії України

Проведеними дослідженнями встановлено [80; 81; 83; 85], що основоположними механізмами державного регулювання професійного розвитку молодшого керівного складу є організаційний, правовий та мотиваційний механізми. Зазначені механізми реалізуються за принципами державного регулювання, якими є: верховенство права, прозорість, доступність, соціальна справедливість, відповідальність, підзвітність та ін.

Виходячи з вище наведеного, удосконалення структури державного регулювання професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України має наступне наповнення (рисунок 3.5).



Рис.3.5. Пропозиції з удосконалення державного регулювання професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України

Джерело: авторська розробка

Основи правового механізму державного регулювання професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України складають:

- нормативно-правові акти стратегічного спрямування;
- нормативно-правові акти практичного спрямування;
- аналітичні нормативно-правові акти.

Проведеними дослідженнями встановлено, що концептуальні нормативно-правові акти повною мірою розкривають проблемні питання та напрями їх вирішення щодо кадрового забезпечення професійного розвитку молодшого керівного складу. Однак, вони визначають тільки основні напрями становлення, а практична реалізація зазначених заходів реалізується відповідними нормативно-правовими актами практичного спрямування, що наразі є мало розвинутими. Аналітичні щорічні нормативно-правові акти також не надають інформацію щодо забезпечення розвитку професійного сержантського складу Національної гвардії України.

Організаційний механізм державного регулювання професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України утримує наступну складову:

- пропозиції по впровадженню системи кадрового менеджменту;
- практичні рекомендації щодо обґрунтування системи багаторівневої підготовки молодшого керівного складу Національної гвардії України.

Визначено, що запровадження системи кадрового менеджменту дозволить здійснити оптимальне забезпечення потреб Національної гвардії України у молодшому керівному складі, дасть можливість кожній особі реалізувати свій потенціал, сприятиме баченню кожним військовослужбовцем молодшого керівного складу перспективи свого кар'єрного зростання, поліпшить його моральний стан, боєздатність і посилить мотивацію до кращого виконання службових обов'язків та бажання продовжувати військову службу за контрактом.

Система багаторівневої підготовки молодшого керівного складу має на

меті надання військовослужбовцям теоретичних знань, практичних умінь та навичок. Військовослужбовці військової служби за контрактом мають можливість побудувати професійну військову кар'єру, проходячи при цьому професійні курси різних рівнів у системі багаторівневої підготовки протягом військової служби.

Встановлено, що мотиваційний механізм державного регулювання професійного розвитку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України утримує наступні складові:

- високі соціальні стандарти військової служби за контрактом на посадах молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України;

- високий рівень військово-соціального забезпечення військовослужбовців військової служби за контрактом на посадах молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України;

- забезпечення кар'єрного зростання військовослужбовців військової служби за контрактом на посадах молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України.

Таким чином, бойова та спеціальна підготовка є підґрунтям розвитку професійного молодшого складу. Вона забезпечує набуття достатнього рівня військово-технічної підготовки, психологічної та фізичної підготовки. В результаті, сержанти отримують високі моральні та ділові якості, що є основою для набуття спроможностей узяти на себе навантаження щодо навчання, виховання та керівництва підлеглим особовим складом.

Кінцевою метою професійного розвитку молодшого керівного складу є здатність сержантів виконувати завдання щодо забезпечення заходів повсякденної діяльності, виконання завдань за призначенням у мирний час та у особливий період.

Однак є зрозумілим, що робота з удосконалення навчання (бойової та спеціальної підготовки), за визначеними курсами підготовки молодшого

керівного складу, не надасть належних результатів без державного регулювання цієї сфери та об'єднання зусиль з організацією ефективної кадрової роботи. Це є професійним блоком державного регулювання в удосконаленні системи професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України.

Також потребує розгляду блок забезпечення, що складається з військово-соціального, грошового та логістичного забезпечення. Об'єднуючою ланкою зазначених блоків є механізми державного управління (організаційний, правовий, мотиваційний), що реалізують заходи з удосконалення системи професійного розвитку молодшого керівного складу (рисунок 3.6).

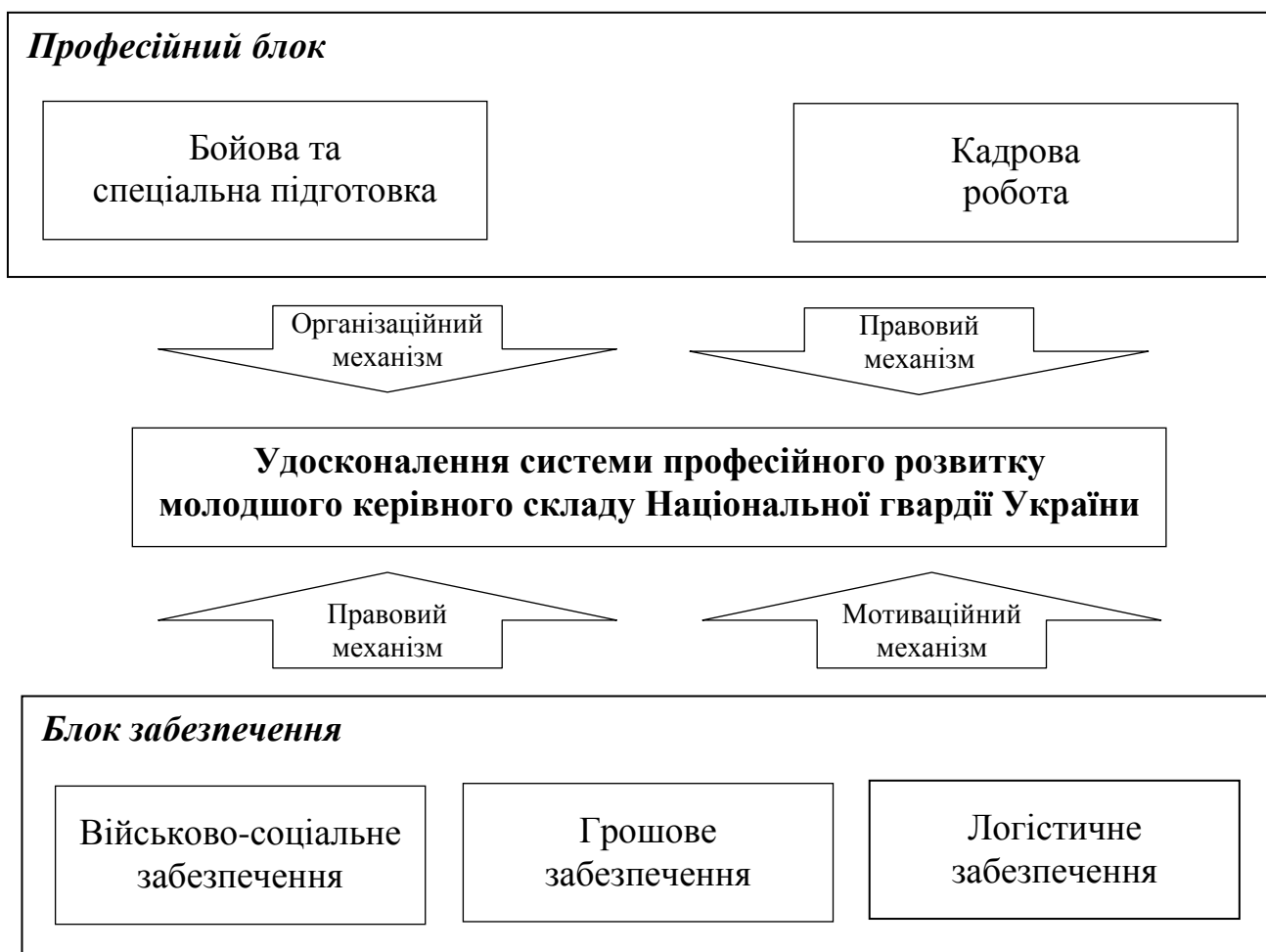


Рис. 3.6. Складові удосконаленні системи професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України

Джерело: авторська розробка

Надалі більш детально розглянемо шляхи удосконалення професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України за наведеними блоками (професійний блок та блок забезпечення), окрім вже досліджених напрямів з бойової та спеціальної підготовки.

Професійний розвиток молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України реалізується шляхом запровадження сформованої системи перспективних завдань і виконання основних функцій кадрового роботи. Дослідженням визначено, що досвід військових формувань країн НАТО [75-77] та Збройних Сил України [21; 81-83] засвідчує, що запровадження системи професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України доцільно здійснювати на основі принципів кадрового менеджменту.

Ці принципи ґрунтуються на застосуванні паспортів посад молодшого керівного складу у військових формуваннях та алгоритмів управління кар'єрою військовослужбовців військової служби за контрактом за різними типами посад молодшого керівного складу (за відповідними групами військово-облікових спеціальностей) та дозволяють врахувати досвід фахівців, використаний при розробці зазначених документів.

Це сприятиме якісному та ефективному плануванню основних етапів кар'єри та професійного розвитку військовослужбовців, використанню їх потенціалу як фахівців військової справи, прийняттю обґрунтованих рішень щодо відбору та призначення військовослужбовців на відповідні посади.

Отже, застосування сучасних підходів кадрового менеджменту на всіх рівнях кадрової вертикалі та за всіма напрямками, що стосуються професійного розвитку молодшого керівного складу, забезпечується запровадженням системних засобів до управління кар'єрою військовослужбовця з використанням індивідуального підходу, забезпеченням прозорості та відкритості під час прийняття кадрових рішень на основі всебічної об'єктивної оцінки діяльності кожної особи та стимулювання її до ефективного виконання поставлених завдань.

Розглядаючи блок забезпечення (рис. 3.6), необхідно додати, що сьогодні потребують підвищення соціальні стандарти військової служби.

Військово-соціальну роботу доречно спрямувати на сприяння реалізації військовослужбовцями та членами їх сімей встановлених законодавством України прав і пільг, отримання соціальної допомоги та відповідних компенсацій, створення у військових колективах належних умов життєдіяльності та удосконалення системи культурно-просвітницької роботи та роботи з організації дозвілля особового складу.

Особливу увагу необхідно звернути на роботу з багатодітними сім'ями військовослужбовців, сім'ями, які виховують дітей інвалідів, з членами сімей загиблих військовослужбовців, членами сімей військовослужбовців, які рахуються зниклими безвісти, захопленими в заручники та особами з інвалідністю внаслідок поранень під час виконання службово-бойових завдань.

Фіналом діяльності є утримання соціальних стандартів військової служби на рівні, що забезпечує їх стійку мотивацію до тривалої військової служби. Без допомоги держави, останнє завдання впровадити майже не можливо. Отже, для надання всебічної допомоги у вирішенні проблемних питань соціального захисту військовослужбовців та членів їх сімей вкрай необхідно впроваджувати механізми державного управління щодо організації взаємодії з органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

Наразі, грошове забезпечення надається у розмірах, що встановлюються Кабінетом Міністрів України, грошове забезпечення повинно забезпечувати достатні матеріальні умови для комплектування військових формувань та правоохоронних органів спеціального призначення професійним персоналом. Розмір грошового забезпечення повинен постійно корегувати з показниками ринку праці для виведення престижу військової служби на якісно вищий рівень. Як результат, повинні бути створені умови, коли розмір грошового забезпечення залежатиме від складності виконуваних завдань та від професійного рівня.

Отже, сьогодні необхідно вдосконалювати і спрощувати систему

грошового забезпечення молодшого керівного складу відповідно до досвіду армій провідних країн. Держава повинна гарантувати військовослужбовцям достатнє грошове забезпечення в обсязі, що відповідає умовам військової служби та стимулювати закріплення кваліфікованих військових кадрів.

Логістичне забезпечення включає комплекс заходів, спрямованих на задоволення матеріальних, транспортних, побутових та інших потреб з метою підтримання військових частин та підрозділів до виконання службово-бойових завдань. Під час запровадження нової системи логістичного забезпечення необхідно використовувати досвід організації харчування миротворчих контингентів, у тому числі армій-країн НАТО, які використовують різноманітні групи продуктів для формування раціону харчування та відновлення енерговитрат. Виходячи з досвіду експлуатації речового майна особовим складом, наразі потребують удосконалення предмети форми одягу, розроблення та введення в експлуатацію нових зразків зимової форми тощо.

Не менш важливим питанням є удосконалення організації квартирно-експлуатаційного забезпечення. У Стратегічному оборонному бюлетені [148] визначено завдання – розбудувати військові містечка, щоб військовослужбовець проживав і служив в одному місці. Наразі вкрай необхідно реалізовувати механізми державного управління щодо регулювання роботи із задоволення потреб у забезпеченні військовослужбовців молодшого керівного складу житлом шляхом побудови нових комплексних військових містечок.

Також, напрямом невідкладної роботи є удосконалення медичного забезпечення. Основним напрямом діяльності у цій сфері вбачається створення військово-медичних клінічних центрів, як основну оперативну одиницю системи медичного забезпечення військ та центрів медичної реабілітації та санаторного лікування на базі військових санаторіїв.

Отже, по-перше – необхідним є державно-управлінський підхід з розвитку штатно-посадової структури молодшого керівного складу в органах військового управління та структури сержантів-інструкторів навчальних

центрів, вищих навчальних закладів, військових частин. Також, необхідно здійснити оптимізацію співвідношення посад рядового, сержантського (старшинського) та офіцерського складу. Всі ці зміни потребують правової регламентації.

По-друге – потребує удосконалення процедури відбору кандидатів для призначення на посади молодшого керівного складу та призначення на посади на основі результатів щорічного оцінювання та атестації.

Пропонується під час організації відбору військовослужбовців військової служби за контрактом на посади молодшого керівного складу використовувати розглянуті загальновизнані принципи професійного відбору, а саме: науковості, етапності відбору, системно-особистісного підходу, динамічності, групування професій, комплексності і надійності.

Також, потребує удосконалення сама система оцінювання військовослужбовців. Необхідно здійснити перерозподіл повноважень між офіцерами і сержантами, які проходять військову службу за контрактом, стосовно роботи з особовим складом. Потрібно розробити функціональні обов'язки сержантського і старшинського складу з наданням сержантам і старшинам більших повноважень щодо бойового навчання та виховання військовослужбовців у підрозділах та з урахуванням досвіду виконання завдань за призначенням під час антитерористичної операції.

Наведений досвід Збройних Сил України щодо розроблення паспорту військової посади осіб рядового, сержантського і старшинського складу військової служби за контрактом Збройних Сил України, а також досвід щодо розроблення індивідуального плану кар'єри військовослужбовця та порядок їхнього використання є вкрай доречним у цьому напрямі діяльності.

Слід добитися обмеження випадків призначення військовослужбовців військової служби за контрактом, які мають відповідну підготовку з курсу лідерства, на посади рядового складу. Підсумок кадрового діяльності є забезпечення належного функціонування системи проходження військової служби. Це є завданнями державного регулювання.

По-третє – необхідно здійснити діяльність з підвищення соціальних стандартів військової служби. Доречно, відповідно стандартів НАТО, створити раду сержантів у Національній гвардії України. Необхідно постійно здійснювати висвітлення у засобах масової інформації практичних результатів професійного розвитку молодшого керівного складу. Треба забезпечити можливість отримання військовослужбовцями молодшого керівного складу вищої військової освіти з подальшим просуванням по службі відповідно до законодавства України.

Фіналом діяльності військово-соціальної роботи є утримання соціальних стандартів військової служби молодшого керівного складу військовослужбовців військової служби за контрактом на рівні, що забезпечує їх стійку мотивацію до тривалої військової служби.

Таким чином, запропоновані шляхи удосконалення державного регулювання системою професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України дозволять:

- забезпечити потреби Національної гвардії України у кваліфікованому молодшому керівному складі;
- створити умови для подальшого зростання інтелектуального, морального, фізичного та культурного потенціалу молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України;
- удосконалити існуючу систему підготовки молодшого керівного складу з метою забезпечення її економічної доцільності, відповідності структурі та завданням військових частин та підрозділів Національної гвардії України;
- підвищити кваліфікацію та практичну підготовку молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України, його здатність до постійного військово-професійного вдосконалення;
- підвищити роль молодшого керівного складу в навчанні військовослужбовців до виконання завдань бойової підготовки, формувати їх як лідерів-професіоналів;

– запровадити багаторівневу систему підготовки молодшого керівного складу Національної гвардії України.

Висновки до третього розділу

1. До професійного розвитку військовослужбовців молодшого керівного складу Національної гвардії України, враховуючи широкий перелік завдань за призначенням, висувуються особливі вимоги. Тому досвід військової формувань країн НАТО потребує адаптації до особливостей службово-бойової діяльності Національної гвардії України. Військово-політичне та адміністративне керівництво Національною гвардією України здійснює Міністр внутрішніх справ України. Під час дії воєнного стану Національна гвардія України, для виконання завдань з оборони держави, підпорядковується Міністерству оборони України. Таким чином можливо зазначити, що система багаторівневої підготовки молодшого керівного складу Національної гвардії України повинна враховувати нормативно-правові акти, що регламентують питання професійного розвитку молодшого керівного складу як Міністерства внутрішніх справ України, так і Міністерства оборони України.

2. Система багаторівневої підготовки представника молодшого керівного складу ділиться на п'ять чітких періодів розвитку. Діяльність спрямована на професійний розвиток і визначена для кожного періоду, передбачає індивідуальну підготовку, навчання, можливості для саморозвитку і час, необхідний для перебування у званні з метою отримання цінного досвіду роботи. Кожен період розвитку являє собою поступове збільшення рівнів підзвітності, відповідальності, повноважень, компетентності, лідерства та знань. Система багаторівневої підготовки молодшого керівного складу має на меті надання військовослужбовцям теоретичних знань, практичних умінь та навичок. Військовослужбовці мають можливість побудувати професійну

військову кар'єру, проходячи при цьому професійні курси різних рівнів у системі багаторівневої підготовки протягом військової служби.

3. В моделі професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України цінності Національної гвардії України можна описати трьома словами: «Честь, мужність і закон». Ці три цінності є стрижнем професійного розвитку і допомагають формувати свідомість кожного військовослужбовця. Військовослужбовці повинні розуміти, засвоїти і пропагувати ці цінності; не дотримуючись їх, вони будуть недостойні носити форму Національної гвардії України.

4. Модель професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України базується на структурних складових системи багаторівневої підготовки молодшого керівного складу, що складається з чотирьох елементів: освіта, підготовка, досвід та саморозвиток. Компонентами моделі є: бойова та спеціальна підготовка, що забезпечує належне функціонування системи підготовки молодшого керівного складу та подальше її вдосконалення; кадровий менеджмент, а саме – забезпечення належного функціонування систем відбору, проходження та закінчення військової служби; військово-соціальне забезпечення, що спрямоване на формування стійкої мотивації військовослужбовців до тривалої військової служби; оновлена організаційно-штатна структура, що забезпечує розвиток штатно-посадової структури молодшого керівного складу в органах військового управління та структури сержантів-інструкторів.

5. Основоположними механізмами державного регулювання професійного розвитку молодшого керівного складу є організаційний, правовий та мотиваційний механізми. Основи правового механізму складають нормативно-правові акти стратегічного спрямування, нормативно-правові акти практичного спрямування та аналітичні нормативно-правові акти. Організаційний механізм утримує пропозиції по впровадженню системи кадрового менеджменту та практичні рекомендації щодо обґрунтування системи багаторівневої підготовки. Мотиваційний механізм утримує заходи з

удосконалення військово-соціального забезпечення.

6. Шляхи удосконалення професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України розділено на два: професійний блок та блок забезпечення. Професійний блок складають заходи з покращення бойової та спеціальної підготовки шляхом запровадження системи багаторівневої підготовки молодшого керівного складу військових частин та підрозділів Національної гвардії України та заходів з кадрової роботи, що ґрунтується на принципах кадрового менеджменту. Блок забезпечення утримує шляхи удосконалення військово-соціального забезпечення, а також покращення грошового та логістичного забезпечення молодшого керівного складу Національної гвардії України.

7. Впровадження зазначених шляхів удосконалення забезпечить можливість військовослужбовцям молодшого керівного складу Національної гвардії України отримати високі моральні та ділові якості, що є основою для набуття спроможностей узяти на себе навантаження щодо навчання та виховання підлеглого особового складу, а також керівництво підлеглим особовим складом. Кінцевою метою професійного розвитку молодшого керівного складу є здатність сержантів та старшин виконувати завдання щодо забезпечення заходів повсякденної діяльності, виконання завдань за призначенням у мирний час та в особливий період.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі реалізовано вирішення важливого й актуального науково-прикладного завдання, яке полягає у науковому обґрунтуванні теоретичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо вирішення проблемних задач державного регулювання професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України.

Реалізована мета і поставлені завдання дають підставу зробити такі висновки та сформулювати практичні рекомендації:

1. Визначено ключові дефініції понятійно-категоріального апарату професійного розвитку молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України. Доведено, що використання людських ресурсів, зокрема, потенціалу людини, для забезпечення оборони держави є надзвичайно важливим завданням. Ключовим етапом у процесі модернізації та оновлення сил безпеки і оборони України за стандартами НАТО та ЄС є формування високопрофесійного молодшого керівного складу. Тому у перспективному розвитку Національної гвардії України важлива роль відводиться професійно підготовленому молодшому керівному складу з високими моральними і діловими якостями, достатнім рівнем військово-технічної, психологічної та фізичної підготовки. Військовослужбовці повинні мати можливість будувати професійну військову кар'єру, проходячи при цьому професійні курси різних рівнів у системі багаторівневої підготовки протягом військової служби, щоб бути готовими до ефективного виконання обов'язків за посадою, а також завдань та функцій, що на них покладені.

2. Встановлено, що основною проблемою комплектування є внутрішні та зовнішні чинники. До зовнішніх чинників можливо віднести трудову міграцію громадян України, демографічну кризу та ін., до внутрішніх – низький рівень грошового забезпечення військовослужбовців, великий обсяг службового навантаження, зниження престижу військової служби тощо. Однак, також

визначено, що вагомою причиною низького рівня комплектування є відсутність ефективної системи розвитку професійного молодшого керівного складу. Доведено необхідність застосування сучасних підходів кадрового менеджменту на основі запровадження системних засобів до управління кар'єрою військовослужбовця з використанням індивідуального підходу, забезпеченням прозорості та відкритості під час прийняття кадрових рішень на основі всебічної об'єктивної оцінки діяльності кожної особи та стимулювання її до ефективного виконання поставлених завдань. Запровадження нової системи кадрового менеджменту дозволить здійснити оптимальне забезпечення кадрових потреб Національної гвардії України, дасть можливість кожній особі реалізувати свій потенціал, сприятиме баченню кожним військовослужбовцем перспективи свого кар'єрного зростання, посилить мотивацію.

3. Обґрунтовано, що державне регулювання професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України реалізується відповідною системою, якою є взаємопов'язана сукупність елементів, що здійснюють вплив на суспільні відносини у сфері професійного розвитку молодшого керівного складу, організуючи їх відповідно до завдань держави, існуючих і імовірних загроз національній безпеці. Встановлено, що структурними елементами цієї системи є об'єкти державного реагування, суб'єкти державного регулювання та механізми державного регулювання. Об'єктами державного регулювання є освітній процес в системі навчання у навчальних центрах, заняття з бойової та професійної підготовки під час проходження служби на посадах молодшого керівного складу. Крім того, до об'єктів державного регулювання, можливо віднести кадрову роботу та військово-соціальне забезпечення. Суб'єктами державного регулювання є органи державного управління на загальнодержавному, відомчому, регіональному та місцевому рівнях управління. Основними механізмами державного регулювання вважається правовий, організаційний та мотиваційний.

4. Визначено, що у дослідженнях питань ефективності професійного розвитку молодшого керівного складу, актуальності набуває нормативно-

правове регулювання кадрового забезпечення. Відповідно до впливу на процес кадрового забезпечення, нормативно-правові акти розподілено на: концептуальні, організуючі та інформаційно-аналітичні. Доведено, що концептуальні нормативно-правові акти повною мірою розкривають проблемні питання та напрями їх вирішення щодо кадрового забезпечення професійного розвитку молодшого керівного складу, при цьому вони визначають тільки основні напрями становлення, а практична реалізація зазначених заходів реалізується відповідними нормативно-правовими актами практичного спрямування, що є мало розвинутими. Встановлено, що наразі інформаційно-аналітичні та нормативно-правові акти не надають вичерпної інформації щодо забезпечення професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України, а також у них відсутня інформація щодо стану управління кар'єрою військовослужбовців.

5. Здійснено адаптацію міжнародного досвіду у сфері професійного розвитку молодшого керівного складу військових формувань. Досліджено загальні вимоги до представника сержантського корпусу на принципах урахування досвіду роботи під впливом таких факторів, як небезпека, стрес, фізичне зусилля, особливі умови професійної діяльності, започаткованих на особистісних якостях цілісності, відповідальності, емпатії, рішучості, обізнаності, фокусу, впевненості, оптимізму та натхнення для набуття сержантами здатності у повному обсязі виконувати свої обов'язки у сприятливому та несприятливому середовищах під час виконання завдань за призначенням. Доведено, що молодший керівний склад відіграє важливу роль у якості радника для офіцерського корпусу в країнах НАТО та формує найважливіший елемент управління. Наведені принципи враховано для визначення вимог до представника молодшого керівного складу Національної гвардії України.

6. Обґрунтовано систему багаторівневої підготовки молодшого керівного складу Національної гвардії України, що складається з базового, середнього, підвищеного та вищого рівня підготовки молодших командирів та інструкторів.

Елементами цієї системи є: військовослужбовці, які виявили певні здібності та лідерські якості; навчальні центри, військові навчальні заклади, у яких здійснюється підготовка (навчання) особового складу за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями; структурні підрозділи органів військового управління, які здійснюють керівництво системою багаторівневої підготовки молодшого керівного складу Національної гвардії України. Вважається, що впровадження зазначеної системи забезпечить можливість отримання військовослужбовцями теоретичних знань, практичних умінь та навичок для ефективного виконання обов'язків за посадою, завдань та функцій.

7. Розроблено модель професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України. Елементами цієї моделі визначено: бойову та спеціальну підготовку, що забезпечує належне функціонування системи навчання та подальше її удосконалення; кадровий менеджмент, завданнями якого є забезпечення належного функціонування систем відбору, проходження та закінчення військової служби; удосконалена організаційно-штатна структура, а саме: розвиток штатно-посадової структури молодшого керівного складу в органах військового управління та структури сержантів-інструкторів навчальних центрів, вищих навчальних закладів, військових частин; військово-соціальне забезпечення для стійкої мотивації військовослужбовців молодшого керівного складу до тривалої військової служби. Доведено, що для впровадження розробленої моделі необхідно реалізувати державно-управлінський підхід щодо розвитку штатно-посадової структури молодшого керівного складу в органах військового управління та структури інструкторів, удосконалити відбір кандидатів для призначення на посади молодшого керівного складу та підвищити соціальні стандарти військової служби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агаєв Н. А., Захаров О. Б. Аналіз проблем формування кадрової політики в Збройних Силах України. *Вісник Національної академії оборони України*. 2010. № 6 (19). С.171–181.
2. Андриенко О., Загородная И., Козак Н. Искусство управления персоналом. Таланты и лидеры. (Биб-ка журналистики «Управление персонала»). Кн.1. К. : Видавництво Олексія Капусти, 2002. 320 с.
3. Андрушко В. К., Комар Ю. М., Комар С. Ю. Управління персоналом: Політика. Стратегія. Тактика. Мотивація. Розвиток. Атестація. Ефективність : навч.-метод, посібник. Хм. : Хмельницький ін-т регіон, управл. і права (ХІУП), 2000. 255 с.
4. Антонов А. В. Державне регулювання фінансового забезпечення функціонування вищих навчальних закладів. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Серія : Державне управління. 2015. Т. 263. Вип. 252. С. 157–164.
5. Антонов А. В. Соціально-економічні та адміністративні відмінності територіального поділу. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. Серія : Управління. 2011. Вип. 4. С. 385-391.
6. Армстронг Майкл. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Н. В. Гринберг (пер. С англ.). М. : ИНФРА-М, 2002. 327 с.
7. Артюх В. М., Шелест Є. Ф., Юрчина Ю. В. Система управління ресурсами. *Центр воєнної політики та політики безпеки «Оборонний вісник»*. № 6. 2015 р. С. 4–11.
8. Базарний В. Т., Ветров В. І. Професіографічні дослідження у системі кадрового менеджменту. *Військова освіта*. К. 2005. № 1 (13) С. 170–179.
9. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень : Проблеми теорії, методології, практики : монографія. К. : Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.

10. Бакуменко В. Д., Надолішній П. І. Теоретичні та організаційні засади державного управління : навч. посіб. К. : Міленіум, 2003. 256 с.

11. Банчук-Петросова О. В. Особливості сучасної кадрової політики сектора безпеки і оборони України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 15/2013. С. 129-132. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2013/31.pdf.

12. Бараняк І. Прогнозування тенденцій розвитку демографічних процесів у регіоні (на прикладі Львівської області). *Регіональна економіка*. 2013. № 1. С. 131–138.

13. Батанов О. В., Кампо В. М. Муніципальне право зарубіжних країн : навч. посіб. Академія муніципального управління (м. Київ). НДІ приватного права і підприємництва Академії правових наук України. К. : Знання України, 2005. 148 с.

14. Белай С. В., Лисицин В. Е., Бабичев А. В. Мировой опыт государственного управления инновациями в системе высшего образования сектора безопасности и обороны. *Власть и общество (история, теория, практика)*. 2016. № 4 (40). С. 42–50.

15. Бесчастний В. М. Підготовка керівників органів внутрішніх справ : інноваційний підхід. *Вече : Громадськополітичний журнал*. 2007. № 17. С. 42–43.

16. Белай С. В. Державні механізми протидії кризовим явищам соціально-економічного характеру: теорія, методологія, практика : монографія. Харків: Вид-во НА НГУ, 2015. 349 с.

17. Белай С. В. Дослідження державних правових механізмів протидії кризовим ситуаціям соціально-економічного походження. *Чесць і закон*. 2013. № 4. С. 19–24.

18. Белай С. В. Дослідження механізмів правового регулювання у сфері протидії кризовим явищам соціально-економічного характеру. *Університетські наукові записки*. 2013. № 2 (46). С. 27–32.

19. Белай С. В. Організаційно-правові засади взаємодії Національної гвардії України та Служби безпеки України в умовах кризових ситуацій, що

загрожують державній безпеці України : монографія. Х. : Національна акад. НГУ, 2019. 175 с.

20. Белай С. В. Удосконалення державного механізму підготовки фахівців з моніторингу та врегулювання кризових явищ соціально-економічного характеру. *Теорія та практика державного управління*. 2015. № 1 (48). С. 177–184.

21. Белай С. В., Капелюшний С. А. Аналіз стану кадрового забезпечення розвитку професійного сержантського і старшинського складу частин та підрозділів Національної гвардії України. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: державне управління*. 2019. № 2. URL: <http://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/governance/article/view/114/59> (дата звернення: 12.11.2019).

22. Белай С. В., Капелюшний С. А. До питання визначення ролі сержантського складу у проведенні спеціальних операцій. *Актуальні питання забезпечення службово-бойової діяльності сил сектору безпеки і оборони : матеріали регіон. круглого столу, 19 берез. 2019 р. Харків : ІПЮК, 2019. С. 133–135.*

23. Богачев Р. М. Механізми управління процесами самоорганізації соціальних систем. *Держава та регіони. Серія Державне управління*. 2016. № 1(53). С. 50–56.

24. Богунов С. О., Герман Ю. М., Сакун О. Ю., Шупель Б. Н. Удосконалення органів кадрової роботи (кадрова вертикаль). *Військова освіта*. 2003. № 11. С. 197–207.

25. Боковець В. В. Розроблення мотиваційних механізмів – прискорення інноваційної діяльності підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 9. С. 344–349.

26. Бурукина О. А. Стратегическое планирование развития системы высшего образования. *Научный вестник МГИИТ*. 2017. № 2 (46). С. 73–86.

27. Бутівченко С. Моделювання як засіб підвищення ефективності програмно-цільового управління вищою освітою. *Вища освіта України*. 2012.

№ 4. С. 37–43.

28. Бутко М. Методологічні засади впливу заробітної плати на відтворення людського потенціалу регіонального соціально-економічного простору. *Економіст*. 2014. № 5. С. 42–46.

29. Васильєв О. М. Система військової освіти на сучасному етапі реформування Збройних Сил України. *Військова освіта*. К. 2004. № 1(13). С. 95–101.

30. Ветров В. І., Гаврилов О. С. Кадрова політика як система управління кадровими ресурсами. *Військова освіта*. 2004. № 9. С. 125–128.

31. Ветров В. І., Тракалюк О. Л. Кадрова політика та військова освіта. *Військова освіта*. 2005. № 16. С. 105–113.

32. Відповідальність органів публічної влади: політичні та правові аспекти : наук. розробка / С. Д. Дубенко, В. І. Мельниченко, Н. Г. Плахотнюк та ін. К. : НАДУ, 2011. 60 с.

33. Воронько О. Кадрова політика – універсальний важіль державного будівництва. *Вісник Національної академії Державного управління*. 2004. № 2. С. 141–152.

34. Вульфсон Б. Л. Актуальные проблемы управления образованием за рубежом: централизация и децентрализация. *Проблемы современного образования*. 2012. № 2. С. 89–112.

35. Вятчаніна Л. І. Сучасний стан, проблеми і перспективи 165 підготовки кадрів за спеціальністю «Управління навчальним закладом». *Університет*. 2009. № 6. С. 73–82.

36. Галайда Т. Інноваційні методи формування регіональної політики на ринку праці. *Економіка і регіон*. 2012. № 2. С. 25–30.

37. Герасимчук З. Виробничий потенціал регіону: методика оцінки та механізми його нарощення. Луцьк : Луц. держ. техн. ун-т., 2003. 190 с.

38. Гладченко М. Збалансована система показників як методика впровадження і контролю процесу стратегічного менеджменту у вищій освіті Німеччини. *Вища школа*. 2014. № 1. С. 49–56.

39. Гладченко М. Політика нового державного управління як одна з передумов появи стратегічного менеджменту у сфері вищої освіти Нідерландів. *Вища школа*. 2013. № 12. С. 23–29.

40. Гошовська В. А., Пашко Л. А., Фугель Л. М. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління : навч.-метод. матеріали. К. : НАДУ, 2013. 96 с.

41. Гуревич К. М. Дифференциальная психология и психодиагностика. Избранные труды. Спб. : Питер, 2008. 198 с.

42. Данилишин Б., Куценко В. Економічні вектори освітнього простору. *Вісник Національної академії наук України*. 2010. № 6. С. 3–13.

43. Дебич М. Завдання вищої освіти у забезпеченні вимог ринку праці (досвід країн ОЕСР). *Вища школа*. 2014. № 2. С. 50–58.

44. Державна політика: аналіз та механізм її впровадження в Україні : навч. посіб. / кол. авт.; за заг. ред. В. А. Ребкала, В. В. Тертички. К. : УАДУ, 2000. 232 с.

45. Державне управління : навч. посіб. / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко ; за ред. А. Ф. Мельник. К. : Знання-Прес, 2003. 343 с.

46. Державне управління : словник-довідник / уклад. : В. Д. Бакуменко (кер. творчого кол.), Д. О. Безносенко, І. М. Варзар та ін. ; за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. К. : Вид-во УАДУ, 2002. 228 с.

47. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади : навч. посіб. / за заг. ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська Політехніка», 2002. 352 с.

48. Державне управління в умовах глобальної та європейської інтеграції / наук.-редкол. : І. А. Грицяк (співголова), Ю. П. Сурмін (співголова), О. М. Руденко та ін. К. : НАДУ, 2011. 761 с.

49. Державне управління та державна служба : словник-довідник / авт.-уклад. О. Ю. Оболенський. К. : Вид-во КНЕУ, 2005. 480 с.

50. Державне управління: навч. посіб. / А. Ф. Мельник,

О. Ю.Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко. За ред. А.Ф. Мельник. К. : Знання-Прес, 2003. 343 с.

51. Державне управління: теорія і практика / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. К. : Юрінком Інтер, 1998. 432 с.

52. Державні стандарти професійної освіти : Теорія і методика. Хмельницький : ТУП, 2002. 367 с.

53. Дегтяр А. О. Державно-управлінські рішення: інформаційно-аналітичне та організаційне забезпечення: моногр. Х. : Видво ХарРІ НАДУ «Магістр», 2004. 224 с.

54. Дегтяр А. О., Халецький А. В., Бєлай С. В. Взаємодія органів державної влади з громадськістю: теорія та практика державного управління : монографія. Донецьк : Вид-во «Донбас», 2012. 438 с.

55. Дмитрієв І. Механізм державного регулювання розвитку трудового потенціалу регіону. *Економіка та держава*. 2013. № 4. С. 115–119.

56. Добраниця О. П., Медвідь М. М., Бєлай С. В. Професійний відбір у внутрішні війська МВС України на військову службу за контрактом. *Честь і закон*. 2004. № 4. С. 38–41.

57. Довгань В. І., Бунєєв Т. В., Сінкевич С. В. Основні складові іміджу прикордонного відомства. *Eurasian Academic Research Journal*. 2017. № 2 (08) P. 35–40.

58. Довгань В. І., Галімов А. В. Удосконалення розвитку творчої індивідуальності майбутніх фахівців у освітньому процесі вищого військового навчального закладу. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Педагогіка*. 2017. Вип. 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadped_2017_6_5. (дата звернення: 12.11.2019).

59. Довгань В. І., Діденко О. В., Галімов А. В. Педагогічні засади формування управлінської культури майбутніх офіцерів-прикордонників у процесі фахової підготовки. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : педагогічні науки*. Хмельницький : Вид-во НАДПСУ, 2017. № 4(11). С. 161–173.

60. Довгань В., Гащук В., Собко В. Посилення практичної складової фахової підготовки майбутніх офіцерів-прикордонників як основа формування їх професійної надійності. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : педагогічні науки*. Хмельницький : Вид-во НАДПСУ, 2017. № 4(11). С. 174–186.

61. Довгань В.І., Арзянцева Д.А., Захаркевич Н.П. Сутність та структура кадрової безпеки органів Державної прикордонної служби України. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Державне управління*. 2019. Вип. 1. С. URL: https://nadpsu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/visnuk_1_2019_du.pdf. (дата звернення: 12.11.2019).

62. Довгань В.І., Бунеев Т.В., Сінкевич С.В. Основні засоби формування іміджу прикордонного відомства. *Eurasian Academic Research Journal*. 2016. № 6 (06) P. 17–21.

63. Домбровська С. М. До питання про формування державної освітньої політики України та її вдосконалення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 5. С. 51–53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2011_5_14. (дата звернення: 12.11.2019).

64. Домбровська С. М. Механізми забезпечення державної соціальної безпеки в Україні. *Наукові праці: Науково-методичний журнал. Державне управління*. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили. 2015. Вип. 242. Т. 254. С. 28–32.

65. Домбровська С. М. Місце вищої освіти в стратегії державної політики суспільного розвитку України / С. М. Домбровська // *Менеджер*. Вісн. Донец. держ. ун-ту упр. 2011. Вип. 1. С. 84–88.

66. Дубенко С. Ефективна кадрова політика ключове завдання посилення дієздатної держави. *Збірник наукових праць Української академії державного управління*. 2000. Вип. 2. Ч. 3. С. 50.

67. Ємельянов В. М. Розвиток партнерських відносин бізнесу і влади в системі державного управління сталим розвитком України: теорія, методологія, практика : монографія. Миколаїв : ПП Ємельянова Т. В., 2012. 420 с.

68. Жадан О. В. Принципи управління. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 576 с.

69. Загорський В. С., Бурик З. М. Стратегічні пріоритети планування розвитку освіти регіону відповідно до вимог ринку праці. *Ефективність державного управління*. 2014. Вип. 38. С. 153–163.

70. Зеленська О., Краснянська Ю. Problems of interaction of the market of educational services and labor market of Ukraine. *Чернігівський науковий часопис*. 2017. № 1 (8). С. 54–63.

71. Зозуля В. О. Ефективне кадрове забезпечення – складова демократичного врядування. *Державно-управлінські студії*. 2017. № 2. URL: <http://www.dus.nauka.com.ua/?or=1&z=28>. (дата звернення: 12.11.2019).

72. Ісаєв О. М., Куренков В. І., Олійник Л. В. Повсякденна діяльність військових частин. Частина II. Організація і методика бойової та мобілізаційної підготовки : підручник. К. : НУОУ, 2011. 344 с.

73. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні : монографія. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. 330 с.

74. Калагін Ю. А. Військова служба за контрактом (соціальний вимір) : монографія / за наук. ред. проф. Е.А. Афоніна. Х. : ХУПС, 2008. 278 с.

75. Капелюшний С. А. Вимоги до сержантського складу Національної гвардії України: досвід збройних сил Канади та США. *Честь і закон*. 2018. № 4 (67). С. 75–81.

76. Капелюшний С. А. До питання обґрунтування вимог до представника сержантського складу Національної гвардії України. *Участь правоохоронних органів та військових формувань України у забезпеченні громадської безпеки* : зб. тез III Всеукр. наук.-практ. конф., 29 лист. 2018 р. Харків : НАНГУ, 2018. С. 43–45.

77. Капелюшний С. А. До питання розроблення кваліфікаційного стандарту підготовки і плану підготовки представника сержантського складу

Національної гвардії України. *Службово-бойова діяльність Національної гвардії України: сучасний стан, проблеми та перспективи* : зб. тез доповідей наук.-практ. конф. (секція 3), 14 берез. 2019 р. Харків : НАНГУ, 2019. С. 73–74.

78. Капелюшний С. А. Обґрунтування напряму та загальної методики дослідження впливу кадрового забезпечення сержантського і старшинського складу на службово-бойову діяльність частин та підрозділів Національної гвардії України. *Спільні дії військових формувань і правоохоронних органів держави* : зб. тез Міжнар. наук.-практ. конф., 12-13 верес. 2019 р. Одеса : ВА (м. Одеса), 2019. С. 181–182.

79. Капелюшний С.А. Обґрунтування системи багаторівневої підготовки сержантського та старшинського складу Національної гвардії України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. № 12. С.104–109.

80. Капелюшний С.А. Роль державного регулювання у формуванні системи професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України: обґрунтування шляхів удосконалення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 16. С. 132–136.

81. Капелюшний С.А. Сутність та значення професійного розвитку сержантського складу у формуванні системи кадрового забезпечення частин та підрозділів Національної гвардії України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 3(22). С. 231–238.

82. Капелюшний С.А. Шляхи вдосконалення державного регулювання системи професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України. *Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління*. 2019. № 2. С. 287–295.

83. Капелюшний С.А., Белай С.В. До питання розроблення системи професійного розвитку сержанта Національної гвардії України. *Підготовка поліцейських в умовах реформування системи МВС України*. 2019. С. 128–131.

84. Капелюшний С. Обоснование системы развития профессионально подготовленного сержантского и старшинского состава Национальной гвардии Украины: организационные аспекты государственного регулирования. *Власть*

и общество (история, теория, практика). 2019. № 3 (51). С. 16–25.

85. Кізян Р. В., Белай С. В. Теоретико-методологічні засади обґрунтування організаційного механізму державного управління системою антитерористичної безпеки України. *Держава та регіони: науково-виробничий журнал. Серія: Державне управління*. Запоріжжя: Вид-во КПУ, 2018. № 4 (64). С. 243–248.

86. Кінь О. В., Захаров О. Б. Аналіз підходів щодо організації оцінювання кадрової політики в арміях провідних країн світу. *Збірник наукових праць ХУПС*. 2010. № 1(23). С. 25–29.

87. Климчук А. Важелі регулювання професійно-кваліфікаційної мотивації персоналу в ефективному управлінні підприємством. *Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2016. № 1(6). С. 12–17.

88. Коваль О. В. Кадровий менеджмент централізованого типу як система підвищення кадрового потенціалу Збройних Сил України. *Державне будівництво*. 2012. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_1_26. (дата звернення: 12.11.2019).

89. Ковбасюк Ю. Наука державного управління в умовах системних державно-управлінських реформ і суспільних трансформацій. *Вісник Національної академії Державного управління України*. 2012. Вип. 1. С. 5–20.

90. Коврегін В. В. Державно-управлінські аспекти й основні проблеми стабілізації кадрового корпусу ВНЗ. *Держава та регіони. Серія Державне управління*. 2016. № 2. С. 58–62.

91. Козаков В. М. Соціально-ціннісні засади державного управління в Україні : монографія. К. : Видавництво НАДУ, 2007. 284 с.

92. Кокорева О. Г. Регулирование рисков в образовательных стратегиях. *Фундаментальные исследования*. 2009. № 1. С. 73–74.

93. Кокун О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С., Павлік В. В. Оцінка соціальнопсихологічної придатності військовослужбовців сержантського та старшинського складу : методичний посібник. К. : НДЦ ГП ЗСУ, 2013. 113 с.

94. Коломієць Л. В., Дяченко О. Ф., Грабовський О. В. Забезпечення

ефективності системи гарантії якості освітніх послуг. *Системи обробки інформації*. 2011. Вип. 6. С. 54–58.

95. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. К. : КНЕУ, 2002. 337 с.

96. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. К. : МАУП, 2004. – 504 с.

97. Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегический кадровый менеджмент. К. : МАУП, 2005. 748 с.

98. Концепція розвитку професійного сержантського та старшинського складу Національної гвардії України : наказ Командувача Національної гвардії України від 24.07.2017 р. № 465. Київ : ГУ НГУ, 2017.

99. Концепція розвитку професійного сержантського та старшинського складу Збройних Сил України : наказ Міністерства оборони України від 26 квітня 2013 р. № 290. Київ : МО, 2013.

100. Корольчук М. С. Актуальні проблеми психофізіології військової діяльності. К. : КВПІ, 1996. 164 с.

101. Кузніченко С. О. Надзвичайні адміністративно-правові режими : монографія. Сімф. : КРП Видавництво «Кримнавчпеддержвидав», 2010. 272 с.

102. Кузніченко С. О. Надзвичайні адміністративно-правові режими: зарубіжний досвід та українська модель : монографія ; Крим. юрид. ін-т Одес. держ. ун-ту внутр. справ. Сімферополь КРП Видавництво «Кримнавчпеддержвидав», 2009. 496 с.

103. Левченко Н. М., Антонова Л. В., Антонов А. В. Сервісний супровід організації навчання в ПТНЗ за принципами дуальності в умовах децентралізації освіти. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 1. 2019. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1510>. (дата звернення: 12.11.2019).

104. Макаренко Н. В. Теоретичні основи і методики професійного психофізіологічного відбору військових фахівців. НДІ проблем військової медицини Української військово-медичної академії. Київ : МОУ. 1996. 336 с.

105. Мацегора Я. В., Воробйова І. В. Автоматизація професійного

психологічного відбору як засіб зниження ймовірності виникнення помилкових дій у фахівців екстремального профілю діяльності. *Вісник Національного університету оборони України*. 2014. № 4 (41). С. 257–261.

106. Медвідь А. П., Базарний В. Т., Захаров О. Б. Кадрова політика в ЗС України: визначення, стан, можливі перспективи розвитку. *Збірник наукових праць «Вісник воєнної розвідки»*. К. : ГУР МО України. 2010. № 20. С 25–29.

107. Медвідь А. П., Половінкін І. М. Система кадрового менеджменту у Збройних Силах України: особливості розвитку : монографія. К. : ДКП МО України, 2009. 97 с.

108. Мельникова К. В. Мотивація інноваційне активного персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 262–266.

109. Мескон М. Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту. Москва : Дело, 1997. 704 с.

110. Методичні рекомендації з питань виконання в Національній гвардії України Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України : наказ командувача Національної гвардії України від 02.11.2015 р. № 626. Київ : ГУ НГУ, 2015.

111. Методичні рекомендації з порядку організації і проведення атестування військовослужбовців Збройних Сил України : затв. наказом директора Департаменту кадрової політики Міністерства оборони від 19.04.2017 № 328. Київ : МО, 2017.

112. Методичні рекомендації з порядку формування і використання Резерву кандидатів для просування по службі у Збройних Силах України : затв. наказом директора Департаменту кадрової політики Міністерства оборони від 19.03.2018 № 350. Київ : МО, 2018.

113. Моисеев А., Моисеева О. Основы стратегического управления школой. М. : Центр пед. образования. 256 с.

114. Музиченко-Козловський А. В., Колодійчук А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. Вип. 21.6. 2011. С. 361–367.

115. Олійник Л. В. Теоретичні аспекти системи бойової підготовки Збройних Сил України. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: військові та технічні науки*. 2013. № 1(59). С. 176–186.

116. Пакулін С. Л. Стратегічне планування розвитку вищої освіти України: зміст, проблеми, пріоритети. *Пробл. економіки*. 2013. № 2. С. 39–45.

117. Панов А. Система підготовки сержантського складу Збройних Сил США. *Зарубежное военное обозрение*. № 2. 2011. С. 25–34.

118. Панов В., Світак В., Ситнік В. Питання підготовки молодших спеціалістів інженерних військ у Збройних Силах України. *Збірник наукових праць НА ДПСУ. Серія: військові та технічні науки*. 2018. Вип. 1(75). С. 206–217.

119. Патора Р. Ринок освіти в системі кадрового забезпечення стратегічного розвитку країни. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2002. 338 с.

120. Перепелюкова О. Особливості визначення структури трудового потенціалу регіону. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 8. С. 99–103.

121. Печенюк І. С. Особливості комплектування Збройних Сил США військовослужбовцями на професійній основі. *Вісник національної академії оборони України*. 2009. Вип. 5(13). С. 157–167.

122. План реалізації Концепції розвитку професійного сержантського і старшинського складу Національної гвардії України : розпорядження Головного управління Національної гвардії України від 29.12.2018 р. № 27/1/4-9060. Київ : ГУ НГУ, 2018.

123. Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України : указ Президента України від 10.12.2008 р. № 1153/2008. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1153/2008> (дата звернення: 12.11.2019).

124. Полторац С. Т. Теоретичні аспекти розроблення методики вдосконалення змісту системи бойової підготовки командирів підрозділів у

період їх професійного становлення. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2012. Вип. 65. С. 85–88.

125. Поспелова Т. Механізми державного управління людським розвитком в Україні : монографія. Донецьк : Ноулідж (Донецьке відділення), 2011. 350 с.

126. Приходько І. І. Професійний психологічний відбір майбутніх офіцерів внутрішніх військ МВС України : монографія. Х. : Акад. ВВ МВС України, 2008. 190 с.

127. Приходько І. П. Політика якості як ядро освітньої політики держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 22. С. 94–97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2010_22_26 (дата звернення: 12.11.2019).

128. Про вдосконалення організації роботи з особовим складом у Національній гвардії України : директива командувача Національної гвардії України від 26.06.2017 р. № 15. Київ : ГУ НГУ, 2017.

129. Про військовий обов'язок : Закон України від 25.03.1992 р. № 2232-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12> (дата звернення: 12.11.2019).

130. Про затвердження Інструкції про організацію виконання Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України : наказ Міністра оборони України від 10.04.2009 № 170. Київ : МО, 2009.

131. Про затвердження Концепції кадрової політики в Збройних Силах України : наказ Міністра оборони України від 27.11.2007 р. № 659. URL: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/kadrova-politika/konczepczya-kadrovai-politiki-v-zbrojnih-silah-ukraini/> (дата звернення: 12.11.2019).

132. Про затвердження переліків військово-облікових спеціальностей і штатних посад прапорщиків, мічманів, сержантів та рядового складу і військовослужбовців-жінок, цивільних спеціальностей військовозобов'язаних і тарифних переліків посад вищезазначених військовослужбовців : наказ Міністра оборони України від 02.05.2003 № 121. Київ : МО, 2003.

133. Про затвердження Положення про паспорт військової посади осіб рядового, сержантського і старшинського складу військової служби за контрактом Збройних Сил України : наказ Генеральний штабу Збройних Сил України від 27.10.2017 № 378. Київ : ГШ ЗСУ, 2017.

134. Про затвердження Положення про паспорт посади офіцерського складу : наказ Міністра оборони України від 15 травня 2009 року № 228. Київ : МО, 2009.

135. Про затвердження Положення про типовий алгоритм управління кар'єрою військовослужбовця та порядок його застосування : наказ Міністра оборони України від 20 травня 2009 року № 233. Київ : МО, 2009.

136. Про затвердження Програми реалізації Концепції кадрової політики в Збройних Силах України : наказ Міністра оборони України від 31.03.2008 № 129. Київ : МО, 2008.

137. Про затвердження Тимчасової інструкції з індивідуальної підготовки військовослужбовців Збройних Сил України : наказ Генерального штабу Збройних Сил України від 28.05.2013 № 125. Київ : ГШ ЗСУ, 2013.

138. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII : за станом на 12.11.2019 р. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=63531 (дата звернення: 12.11.2019).

139. Про Національну гвардію України : Закон України від 13.03.2014 р. № 876-VII : за станом на 12.11.2019. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/876-18>. (дата звернення: 12.11.2019).

140. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : Указ Президента України № 344/2013 від 25.06.2013 р. URL: www.portal.rada.gov.ua. (дата звернення: 12.11.2019).

141. Про освіту. Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII : за станом на 12.11.2019. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 12.11.2019).

142. Про підсумки службово-бойової діяльності Національної гвардії

України у 2018 році та завдання на 2019 рік : директива командувача Національної гвардії України від 28.12.2018 р. № Д-41. Київ : ГУ НГУ, 2018.

143. Про подальше вдосконалення системи підвищення кваліфікації військовослужбовців та державних службовців Міністерства оборони України та Збройних Сил України : наказ Міністра оборони України від 27 листопада 2008 № 593. Київ : МО, 2008.

144. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI : за станом на 12.11.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 12.11.2019).

145. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 02.09.2015 р. «Про нову редакцію Военної доктрини України» : Указ Президента України від 24.09.2015 № 555/2015. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/555/2015> (дата звернення: 12.11.2019).

146. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 04.03.2016 р. «Про Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України» : указ Президента України від 14.03.2016 р. № 92/2016. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/92/2016> (дата звернення 12.11.2019).

147. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 06.05.2015 р. «Про Стратегію національної безпеки України» [Електронний ресурс] : указ Президента України від 26.05.2015 р. № 287/2015. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/287/2015> (дата звернення: 12.11.2019).

148. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20.05.2016 р. «Про Стратегічний оборонний бюлетень України» : указ Президента України від 06.06.2016 р. № 240/2016. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/240/2016> (дата звернення: 12.11.2019).

149. Про стан роботи з кадрами у Національній гвардії України у 2018 році та завдання на 2019 рік : розпорядження Головного управління Національної гвардії України від 21.12.2018 р. № 27/23/2-8879. Київ : ГУ НГУ, 2018.

150. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : указ

Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> (дата звернення: 12.11.2019).

151. Про схвалення Концепції розвитку Національної гвардії на період до 2020 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.02.2017 р. № 100-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/100-2017> (дата звернення: 12.11.2019).

152. Про схвалення Стратегії розвитку органів системи Міністерства внутрішніх справ на період до 2020 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2017 р. № 1023-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-2017-p> (дата звернення: 12.11.2019).

153. Рішення № 2 військової ради Національної гвардії України : наказ командувача Національної гвардії України від 12.12.2018 р. № 770. Київ : ГУ НГУ, 2018.

154. Ромін А. В. Стратегії в системі державного управління вищими навчальними закладами. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 4/47. С. 71-76.

155. Руснак І. С., Шевченко В. Л., Артемов Ю. І. Методологічні засади створення інтегрованої навчальнотренувальної системи оперативної та бойової підготовки військ. *Наука і оборона*. 2002. № 2. С. 29–35.

156. Садковий В. П. Державні механізми системи якості вищої освіти в підготовці майбутніх офіцерських кадрів. *Ефективність державного управління*. 2014. Вип. 38. С.291–296.

157. Сапронов А. Т. Сержантский корпус-становой хребет армии США. *Военная мысль*, №11, 1990, С. 70–76.

158. Сафаров О.А. Пути повышения эффективности системы образования через стратегическое планирование. *Бюллетень науки и практики*. 2017. №11. С. 276– 288.

159. Синельников И. Ю. Методология прогнозирования рисков инновационного развития в сфере образования: проблемы и пути. *Конфликтология*. 2014. Т. 2. С. 106–130.

160. Система кадрового менеджменту у Збройних Силах України: особливості розвитку : монографія. АГУ ГШ ЗС України, 2010. 96 с.
161. Ситник Г. П. Державне управління національною безпекою України : монографія. К. : вид-во НАДУ, 2004. 408 с.
162. Сиченко В. В. Механізми регулювання системи освіти : сучасний стан та перспективи розвитку : монографія. Донецьк : ЮгоВосток, 2010. 400 с.
163. Смирнов А. А. Стратегическое планирование в системах обеспечения качества высшего образования. *Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия: Филология, педагогика, психология*. 2007. № 4. С. 23–27.
164. Стеблюк Н. Підготовка кадрів як найбільш важливий стратегічний ресурс інноваційно-інвестиційного розвитку регіону. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 5. С. 16–20.
165. Сунгуровський М. В. Методологічний підхід до формування системи національної безпеки України. *Стратегічна панорама*. 2001. № 3-4. С. 43–53.
166. Тарасов С. С. Ефективний механізм забезпечення реалізації нової державної кадрової політики. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія Державне управління*. 2018. Вип. 2 (9). С. 321–328.
167. Тарасов С. С. Государственное регулирование кадрового потенциала. *East Journal of Security Studies*. 2018. № 3. С. 21–27.
168. Тарасов С. С. Інноваційний механізм державного регулювання кадрового потенціалу. *Публічне управління та митне адміністрування. Серія Державне управління*. 2018. №1(18). С. 141–146.
169. Тарасов С. С. Механізми здійснення інноваційної кадрової політики. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія Державне управління*. 2018. Вип. 1 (8). С. 360-367.
170. Тарасюк М. В., Малярчук О. В. Сучасний стан реалізації інноваційної політики України та її фінансове забезпечення. *Економіка та держава*. 2016. №1. С. 19–24.
171. Телічкін О. О. Психологічна адаптація співробітників поліції до

несення служби в у миротворчій місії : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук. : 19.00.01. Харків, 1998. 17 с.

172. Тертичка В. Державна політика : аналіз та здійснення в Україні. К. : Вид-во С. Павличко «Основи», 2002. 750 с.

173. Тхоржевський І. В., Кортенко В. А. Проблемні питання євроінтеграції вищої освіти на сучасному етапі реформування Збройних Сил України. *Військова освіта*. 2004. № 2 (14). С. 82–94.

174. Унтер-офицерский фундамент армии: : веб-сайт. URL: http://nvo.ng.ru/concepts/2005-02-04/4_fundament.html (дата звернення: 12.11.2019).

175. Управління людськими ресурсами: (Понятійно-термінологічний словник) : навч. посіб./ За ред. Г. В. Щокіна, О. В. Антонюка, М. Ф. Головатого. К. : МАУП, 2006. 496 с.

176. Хачатурян Х. Державне управління в контексті соціальної модернізації українського суспільства. *Вісник Національної академії державного управління*. 2005. № 2. С. 73–79.

177. Цандер К. Концепція кадрової політики Збройних Сил України: реформування – вдосконалення – виклики. *Національна безпека і оборона*. 2008. № 5. С. 67–70.

178. Чапрак Е. Стратегическое планирование как средство формирования качества образования в педагогическом колледже : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : 13.00.08. Н. Новгород, 2007. 26 с.

179. Черватюк Л. Д. Трансформація освіти та освітнього простору. *Стратегія розвитку України: соціологія, економіка, право*. 2008. № 1/2. С. 591–604.

180. Шпанчук Г. В. Удосконалена методика оцінки рівня підготовки підрозділів окремої механізованої бригади, що укомплектована військовослужбовцями професійної служби. *Збірник наукових праць Національного університету оборони України “Труди університету”*. 2011. №4 (103). С. 50–55.

181. Щекин Г. В. Социальная теория и кадровая політика : монографія. К. : МАУП, 2000. 576 с.
182. Щоголева Л., Вознюк В. Стратегічне управління освітнім закладом як соціальною системою. *Нова педагогчна думка*. 2014. № 2. С. 237–240.
183. Яровенко Т. С. Визначення стратегічних напрямів інвестиційного розвитку сфери освіти України на основі SWOT-аналізу. *Економічний вісник університету*. 2015. Вип. 27/1. С. 26–32.
184. Acts and Regulations. URL: <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/corporate/policies-standards/acts-regulations.html> (дата звернення: 12.11.2019).
185. A-PA-005-000-AP-005 (2007-EN) – Leadership in the Canadian Forces – Leading People. [Ottawa] : National Defence, 2007.
186. Canadian Armed Forces Medical Standards (CFP 154). URL: <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/corporate/policies-standards/medical-standards-military-occupations.html> (дата звернення: 12.11.2019).
187. Canadian Forces Administrative Orders (CFAO). URL: <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/corporate/policies-standards/canadian-forces-administrative-orders.html> (дата звернення: 12.11.2019).
188. Canadian Forces Dress Instructions. URL: <https://www.canada.ca/en/services/defence/caf/military-identity-system/dress-manual.html> (дата звернення: 12.11.2019).
189. Canadian Forces Leave Policy Manual. URL: <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/corporate/policies-standards/leave-policy-manual.html> (дата звернення: 12.11.2019).
190. Compensation and Benefits Instructions (CBI). URL: <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/corporate/policies-standards/compensation-benefits-instructions.html> (дата звернення: 12.11.2019).
191. DAOD 5031-0. Learning and Professional Development. URL: <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/corporate/policies-standards/defence-administrative-orders-directives/5000-series/5031/5031-0-learning-and->

professional-development.html (дата звернення: 12.11.2019).

192. Defence Administrative Orders and Directives. URL: <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/corporate/policies-standards/defence-administrative-orders-directives.html> (дата звернення: 12.11.2019).

193. FM 6-22 “Army Leadership”, Headquarters department of the army, 2006. 216 p.

194. FM 7-22.7 “The Army Noncommissioned Officer Guide”, Headquarters department of the army, 2002. 211 p.

195. Frey Th. The Future of Education. 2007. URL: <http://www.futuristspeaker.com/business-trends/the-future-of-education> (дата звернення: 12.11.2019).

196. Global Europe 2050. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012. 158 p.

197. Integrated Relocation Program – effective 19 April 2018 to date. URL: <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/corporate/policies-standards/relocation-directive/2018.html> (дата звернення: 12.11.2019).

198. Kaufman R., Herman J., Watters K. Educational Planning: Strategic, Tactical, Operational. Lancaster: Technomic, 1996. 225 p.

199. L'adaptation de l'enseignement la Croissance. URL: <http://www.fcsq.qc.ca/perfectionnement/colloques/décroissance/atelier.html> (дата звернення: 12.11.2019).

200. Medvid M., Fisun K., Bielai S., Pavlov Y., Medved Y., Demyanishin V. The ways of development higher military school in the conditions of permanent changes of military theory. *Authority and society (History, Theory, Practice)*. 2017. № 2 (42). P. 163–179.

201. National Defence Act (R.S.C., 1985, c. N-5). URL: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/N-5/> (дата звернення: 12.11.2019).

202. NATO STANAG-1014(2000) NATO Formats for Orders and Designation of Timings, Locations and Boundaries. URL: <https://standards.globalspec.com/std/80851/STANAG%202014> (дата звернення: 12.11.2019).

203. NATO STANAG-2287(200) NATO Task Verbs for Use in Planning and the Dissemination of Orders. URL: <https://ru.scribd.com/doc/58553138/NATO-Stanag-2287> (дата звернення: 12.11.2019).

204. Policies and standards. URL: <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/corporate/policies-standards.html> (дата звернення: 12.11.2019).

205. Queen's Regulations and Orders (QR&O). URL: <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/corporate/policies-standards/queens-regulations-orders.html> (дата звернення: 12.11.2019).

206. Taylor J.S., Amaral Al., Machado M. de L. Strategic Planning in U.S. Higher Education: Can it Succeed in Europe. *Planning for Higher Education*. 2007. № 35 (2). P. 5–17.

207. 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.

208. The Heritage Structure of the Canadian Forces. URL: <https://www.canada.ca/en/services/defence/caf/military-identity-system/heritage-manual.html> (дата звернення: 12.11.2019).

209. US FM 6-0 Commander and Staff Organization and Operations (B5). URL: https://www.milsci.ucsb.edu/sites/default/files/sitefiles/fm6_0.pdf (дата звернення: 12.11.2019).

ДОДАТОК А

Статистика комплектування військових частин та з'єднань
Національної гвардії України військовослужбовцями
на посади молодшого керівного складу

Таблиця А1.

Статистика комплектування Національної гвардії України
військовослужбовцями рядового, сержантського та старшинського складу
для проходження військової служби за контрактом

	2014		2015		2016		2017		2018		2019	
	Прийнято	Звільнено	Прийнято	Звільнено	Прийнято	Звільнено	Прийнято	Звільнено	Прийнято	Звільнено	Прийнято	Звільнено
За Центр. ОТО	192	57	182	48	802	74	732	482	451	562	574	443
За Східне ОТО	163	286	1908	199	1243	596	923	559	726	446	745	615
За Західне ОТО	335	174	295	121	897	110	1074	727	546	408	764	574
За Північне ОТО	301	117	298	59	947	59	1116	312	694	492	630	347
За Південне ОТО	356	208	452	148	830	142	1070	519	707	579	1032	604
За НГУ	2085	1130	4089	785	6213	1101	6101	3227	4292	3261	5341	3352

Джерело: складено на підставі даних Головного управління Національної гвардії України

Таблиця А2.

Відсоток укомплектованості посад молодшого керівного складу
військових частин та з'єднань Національної гвардії України
військовослужбовцями військової служби за контрактом

	2015		2016		2017		2018		*сержантський і старшинський склад
	прапорщики	сержанти	прапорщики	сержанти	прапорщики	сержанти	прапорщики	сержанти	
За Центр. ОТО	64,2%	48,3%	79,9%	82,4%	90,6%	64,5%	160,9%	60,7%	64,6%
За Східне ОТО	54,3%	39,9%	66,4%	46,1%	66,6%	50,2%	70,6%	48,8%	54,5%
За Західне ОТО	73,8%	58,6%	80,1%	66,8%	79,8%	61,1%	469,5%	48,9%	61,6%
За Північне ОТО	65,1%	42,0%	81,5%	59,6%	70,3%	59,4%	68,0%	58,7%	52,5%
За Південне ОТО	67,0%	51,8%	77,6%	59,0%	77,0%	48,4%	197,3%	47,6%	56,6%
За НГУ	74,5%	53,4%	81,3%	64,1%	79,2%	60,4%	106,5%	58,4%	62,7%

Джерело: складено на підставі даних Головного управління Національної гвардії України

*Примітка. У 2018 році посади прапорщиків у Національній гвардії України було скорочено, військовослужбовців з посад прапорщиків було переведено на посади старшинського та сержантського складу

ДОДАТОК Б

Приклад

індивідуального плану кар'єри військовослужбовця
для проходження служби на посадах молодшого керівного складу
військових частин та підрозділів Національної гвардії України

старший солдат Дорошенко Петро Петрович

1. *Посада, шпк, ВОС з якого часу:* старший стрілець, ШПК «старший солдат», ВОС – 100868А, з 01.10.2019.
2. *Мінімальна вислуга на займаній посаді* – не встановлено.
3. *Число, місяць, рік народження* – 01.01.1997.
4. *Освіта:*
загальна: 11 класів у 2014 р.,
військова: фахова підготовка у в/ч ХХХ у 2019 р.
5. *Дата присвоєння військового звання* – 01.10.2019.
6. *Дата закінчення контракту* – 01.10.2024 (з урахуванням укладеного з військовослужбовцем контракту про проходження військової служби на посадах осіб сержантського і старшинського складу).
7. *Типові посади, на яких можливе просування по службі:*
 - командир відділення, штатно-посадова категорія «молодший сержант»;
 - головний сержант взводу, штатно-посадова категорія «старший сержант»;
 - головний сержант роти, штатно-посадова категорія «старшина».
8. *Сімейний стан* – не одружений.
9. *Забезпеченість житлом* – незабезпечений, піднаймає житло.

Джерело: складено на основі аналізу досвіду Міністерства оборони України [135]

Індивідуальний план кар'єри
старшого солдата Дорошенка Петра Петровича
з липня 2019 року по жовтень 2024 року

1) липень 2019 року – укладання контракту про проходження військової служби;

2) листопад 2019 року – щорічне оцінювання з висновком “Займаній посаді відповідає” та рекомендацією “Доцільно залишити на займаній посаді”;

3) листопад 2020 року – щорічне оцінювання з висновком “Займаній посаді відповідає” та рекомендацією “Гідний зарахування до Резерву для просування по службі. Доцільно направити на навчання за **базовим рівнем** з подальшим просуванням на посаду командира відділення”;

4) квітень – червень 2021 року – підготовка за **базовим рівнем** (до одного місяця на курсах лідерства з подальшою підготовкою на курсах фахової підготовки строком до двох місяців);

5) жовтень 2021 року – укладання контракту про проходження військової служби на посадах осіб сержантського і старшинського складу строком на 3 роки та призначення на посаду командира відділення, шпк “молодший сержант”;

6) жовтень 2021 року – отримання чергового військового звання “молодший сержант”;

7) листопад 2021 року – щорічне оцінювання з висновком “Займаній посаді відповідає” та рекомендацією “Гідний зарахування до Резерву для просування по службі. Доцільно направити на навчання за **середнім рівнем** з подальшим просуванням на посаду головного сержанта взводу”;

8) квітень – липень 2022 року – підготовка за **середнім рівнем** (до одного місяця на курсах лідерства з подальшим навчанням на курсах фахової підготовки строком до трьох місяців);

9) жовтень – листопад 2022 року – призначення на посаду головного сержанта взводу, шпк “старший сержант”;

10) жовтень 2022 року – отримання чергового військового звання «сержант»;

11) листопад 2022 року – щорічне оцінювання з висновком «Займаній посаді відповідає» та рекомендацією «Гідний зарахування до Резерву для просування по службі. Доцільно призначити на посаду головного сержанта роти»;

12) жовтень – листопад 2023 року – призначення на посаду головного сержанта роти, ШПК «старшина»;

13) жовтень 2023 року – отримання чергового військового звання «старший сержант»;

14) листопад 2023 року – щорічне оцінювання з висновком «Займаній посаді відповідає» та рекомендацією «Доцільно залишити на займаній посаді»;

15) липень 2024 року – періодичне оцінювання (складання службової характеристики);

16) жовтень 2024 року – отримання чергового військового звання «старшина»;

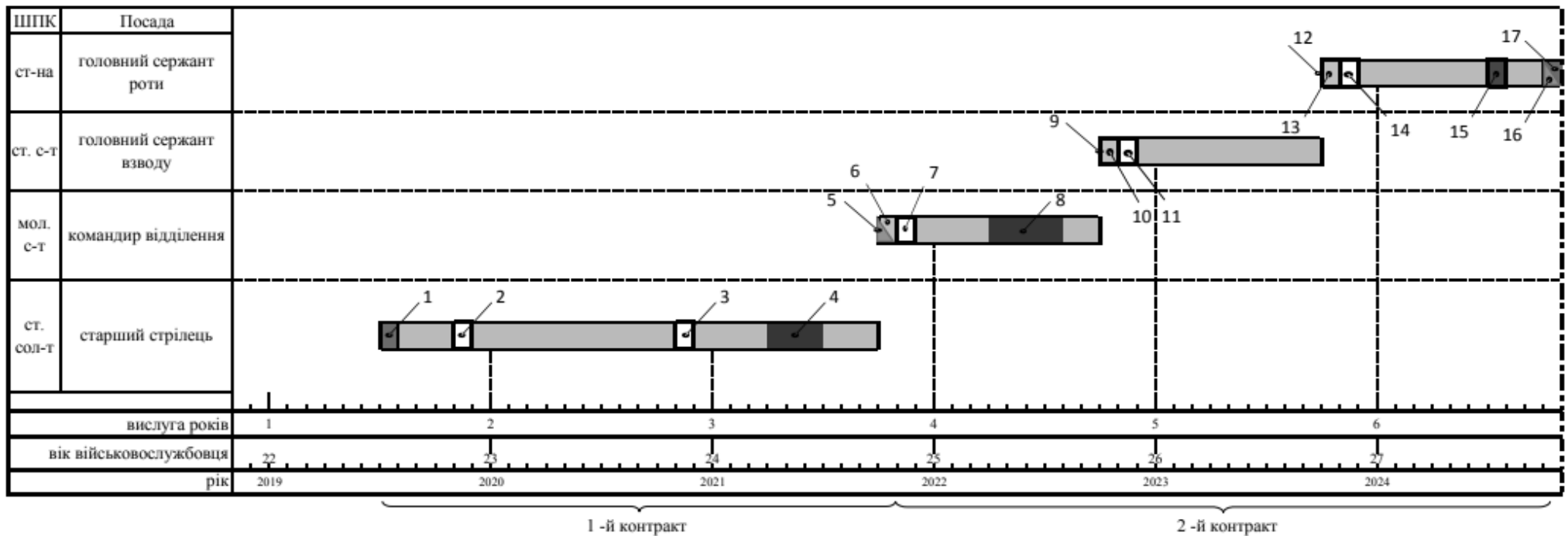
17) жовтень 2024 року – у разі висновку службової характеристики (за результатами проведення періодичного оцінювання) «Займаній посаді відповідає» та рекомендаціями «Доцільно укласти новий контракт про проходження військової служби» – укладання контракту про проходження військової служби строком від 3 до 5 років.

Примітка: план уточнюється та корегується щорічно за результатами щорічного оцінювання та проходження служби протягом року.

ЗАУВАЖЕННЯ ТА ПРОПОЗИЦІЇ:

Джерело: складено на основі аналізу досвіду Міністерства оборони України [135]

Індивідуальний план кар'єри
старшого солдата Дорошенка Петра Петровича
з липня 2019 року по жовтень 2024 року



Умовні позначки:

- щорічне оцінювання;
- періодичне оцінювання;
- укладання нового контракту;
- отримання чергового військового звання.
- підготовка за відповідним рівнем.

Джерело: складено на основі аналізу досвіду Міністерства оборони України [135]



ДОДАТОК В
Акти та довідки про впровадження

МВС УКРАЇНИ
ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ
НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ
УКРАЇНИ

вул. Народного Ополчення, 9-А, м. Київ,
03151, тел.: (044) 249-41-12, 249-41-13,
факс: (044) 249-41-97, e-mail: gu@ngu.gov.ua,
http://ngu.gov.ua, код ЄДРПОУ 08803498

15.11. 2019 року № 27/17/3-8893

На _____ від _____

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

у практичну діяльність Головного управління
Національної гвардії України результатів дисертаційного дослідження
здобувача наукового ступеня кандидата наук з державного управління
Капелюшного Сергія Анатолійовича

Матеріали дисертаційного дослідження Капелюшного Сергія Анатолійовича на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.05 – державне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку на тему «Державне регулювання системи професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України» впроваджено в практичну діяльність Головного управління Національної гвардії України, а саме:

теоретичні засади державного регулювання системи професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України;

наукові підходи щодо обґрунтування системи професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України;

пропозиції щодо розроблення системи багаторівневої підготовки молодшого керівного складу Національної гвардії України;

пропозиції щодо адаптації міжнародного досвіду державного регулювання у сфері професійного розвитку молодшого керівного складу сил безпеки і оборони.

Заступник командувача
генерал-лейтенант

15.11.2019



Юрій ЛЕБІДЬ



ЗАПОРІЗЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

просп. Соборний, 164, м. Запоріжжя, 69107, тел. / факс: (061) 224-63-81

E-mail: adm@zoda.gov.ua, сайт: www.zoda.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ 00022504

від 21.11 2019 р. № 08-54/3654 На № _____ від _____ 20__ р.

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

матеріалів дисертаційного дослідження

Капелюшного Сергія Анатолійовича до практичної діяльності
Департаменту освіти і науки Запорізької обласної державної адміністрації

Матеріали дисертаційного дослідження Капелюшного Сергія Анатолійовича на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.05 - державне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку на тему: «Державне регулювання системи професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України» використовуються в практичній діяльності Департаменту освіти і науки Запорізької обласної державної адміністрації, а саме впроваджено:

теоретичні засади державного регулювання системи професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України;

пропозиції щодо адаптації міжнародного досвіду державного регулювання в сфері професійного розвитку молодшого керівного складу сил безпеки і оборони;

пропозиції щодо удосконалення державного регулювання системою професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України.

Перший заступник голови

Іван ФЕДОРОВ



ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ

79008, м. Львів, вул. Просвіти, 4а; тел./факс 261-63-54, e-mail donloda@ukr.net, код ЄДРПОУ 38557639

Від 19. 11. 2019р. № 01-10/2166

На № _____ від _____

ДОВІДКА

**про впровадження дисертаційного дослідження
Капелюшного Сергія Анатолійовича на тему
«Державне регулювання системи професійного розвитку молодшого
керівного складу Національної гвардії України»**
(за спеціальністю 25.00.05 - державне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку)

Департамент освіти і науки Львівської обласної державної адміністрації розглянув упровадження результатів наукового дослідження Капелюшного С. у практику роботи Навчального центру Національної гвардії України.

Результати дослідження використано при розробці системи багаторівневої підготовки молодшого керівного складу Національної гвардії України, що складається з базового, середнього, підвищеного та вищого рівня підготовки молодших командирів та інструкторів за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями. Навчання проводиться за відповідними програмами та визначеними спеціальностями для виконання обов'язків за посадою з терміном підготовки, у залежності від спеціальності.

Вважається, що впровадження зазначеної системи забезпечить можливість отримання військовослужбовцями теоретичних знань, практичних умінь та навичок для ефективного виконання обов'язків за посадою, завдань та функцій.

Обґрунтовано систему професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України. Елементами цієї системи визначено

бойова та спеціальна підготовка, що забезпечує належне функціонування системи навчання та подальше її вдосконалення, кадровий менеджмент завданнями якого є забезпечення належного функціонування систем відбору, проходження та закінчення військової служби, удосконалена організаційно-штатна структура, а саме розвиток штатно-посадової структури молодшого керівного складу в органах військового управління та структури сержантів-інструкторів Навчального центру.

Здійснено адаптацію міжнародного досвіду в сфері професійного розвитку молодшого керівного складу сил безпеки і оборони.

Розроблені навчальні програми підготовки, методичні поради, щодо проведення різних форм навчальної діяльності у Навчальному центрі Національної гвардії України, дають можливість професійного розвитку військовослужбовців, а також набуття відповідної кваліфікації за різними спеціальностями.

Вважаємо за доцільне використовувати результати дослідження Капелюшного С. у державному регулюванні системи професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України. На нашу думку, дане дослідження має важливу практичну і методичну цінність.

Довідка видана для подання в спеціалізовану вчену раду.

Т.в.о. директора департаменту



Ігор ГАЙДУК



ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ

вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, тел. 770-87-42, факс (056) 770-68-00
 e-mail: osvita@adm.dp.ua, http://www.osvita-dnepr.com, Код ЄДРПОУ 25927519

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ
 матеріалів дисертаційного дослідження
 Капелюшного Сергія Анатолійовича до практичної діяльності
 департаменту освіти і науки Дніпропетровської обласної державної
 адміністрації

Матеріали дисертаційного дослідження Капелюшного Сергія Анатолійовича на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.05 – державне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку на тему: «Державне регулювання системи професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України» використовуються в практичній діяльності департаменту освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації. А саме: впровадження розробленої пошукачем методики кадрового менеджменту молодшого керівного складу Національної гвардії України при відборі учасників та проведенні II обласного етапу Всеукраїнської дитячо-юнацької військово-патріотичної гри «Сокіл» («Джура») серед закладів професійної (професійно-технічної) освіти та закладів освіти (заклади вищої освіти I-II рівня акредитації), який проводився згідно з наказом Міністерства освіти і науки України від 04.09.2018 № 306/0/212-19 та у відповідності із наказом департаменту освіти і науки облдержадміністрації від 21.05.2019 № 306/0/212-19.

Заступник директора департаменту
 освіти і науки облдержадміністрації,
 кандидат технічних наук

А.Л.ДЕМУРА

Слісєєва Марина Олександрівна 770 82 42





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ЦЕНТР
ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ У ЛЬВІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

пл.Петрушевича, 2, м. Львів, 79005
 E-mail: nmcptolviv@ukr.net, код ЄДРПОУ 26360121

тел. (032) 276-45-63, 276-27-53
 тел./факс (032) 276-45-65

Від 18.11.19 № 11/1-267

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження дисертаційного дослідження
 Капелюшного Сергія Анатолійовича на тему
**«Державне регулювання системи професійного розвитку молодшого
 керівного складу Національної гвардії України»**
 (за спеціальністю 25.00.05 – державне управління у сфері державної безпеки та
 охорони громадського порядку)

Навчально-методичний центр професійно-технічної освіти у Львівській області з 2017 по 2019 рік здійснював упровадження результатів наукового дослідження Капелюшного С. у практику роботи Навчального центру Національної гвардії України.

Результати дослідження використано при розробці системи багаторівневої підготовки молодшого керівного складу Національної гвардії України, що складається з базового, середнього, підвищеного та вищого рівня підготовки молодших командирів та інструкторів за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями. Навчання проводиться за відповідними програмами та визначеними спеціальностями для виконання обов'язків за посадою з терміном підготовки, у залежності від спеціальності.

Вважається, що впровадження зазначеної системи забезпечить можливість отримання військовослужбовцями теоретичних знань, практичних умінь та навичок для ефективного виконання обов'язків за посадою, завдань та функцій.

Обґрунтовано систему професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України. Елементами цієї системи визначено бойова та спеціальна підготовка, що забезпечує належне функціонування системи навчання та подальше її вдосконалення, кадровий менеджмент завданнями якого є забезпечення належного функціонування систем відбору, проходження та закінчення військової служби, удосконалена організаційно-штатна структура, а саме розвиток штатно-посадової структури молодшого

керівного складу в органах військового управління та структури сержантів-інструкторів Навчального центру.

Здійснено адаптацію міжнародного досвіду в сфері професійного розвитку молодшого керівного складу сил безпеки і оборони.

Розроблені навчальні програми підготовки, методичні поради, щодо проведення різних форм навчальної діяльності у Навчальному центрі Національної гвардії України, дають можливість професійного розвитку військовослужбовців, а також набуття відповідної кваліфікації за різними спеціальностями.

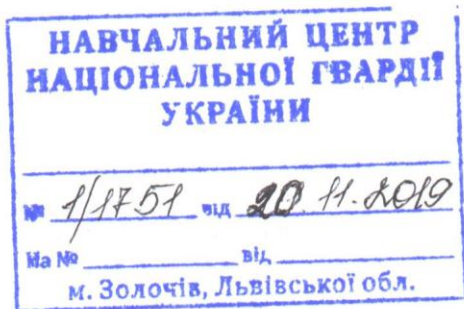
Вважаємо за доцільне використовувати результати дослідження Капелюшного С. у державному регулюванні системи професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України. На нашу думку, дане дослідження має важливу практичну і методичну цінність.

Довідка видана для подання в спеціалізовану вчену раду.

ДИРЕКТОР



В.М.БОБКО



ЗАТВЕРДЖУЮ

Начальник Навчального центру
Національної гвардії України

ПОЛКОВНИК



Михайло Кулик

20.11.2019

АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
здобувача наукового ступеня кандидата наук з державного управління
за спеціальністю 25.00.05 – державне управління у сфері державної безпеки
та охорони громадського порядку Капелюшного Сергія Анатолійовича
на тему: «Державне регулювання системи професійного розвитку молодшого
керівного складу Національної гвардії України»

«20» листопада 2019

м. Золочів

Про впровадження результатів
дисертаційного дослідження полковника С.А. Капелюшного

Комісія у складі:
голова комісії – т. в. о. заступника начальника Навчального центру
підполковник Булах А.;

заступник голови комісії – начальник навчального відділу Навчального
центру підполковник Хитрик В.;

секретар екзаменаційної комісії – начальник групи контролю за
виконанням вимог стандартів навчального відділу Навчального центру
лейтенант Панчик О.;


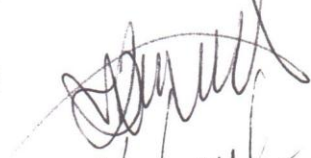
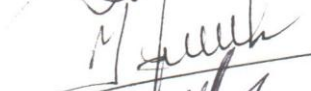
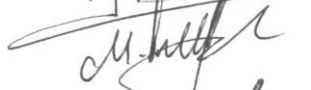

члени комісії:
старший офіцер (з методичного та матеріального забезпечення
навчального процесу) групи методичного та матеріального забезпечення
навчального процесу навчального відділу майор Барняк І.
старший офіцер навчального відділу молодший лейтенант Польова М.

розглянула матеріали дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня кандидата наук з державного управління Капелюшного С.А.

ВСТАНОВИЛА:

основні положення дисертаційного дослідження, а саме: теоретичні засади державного регулювання системи професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України, наукові підходи щодо обґрунтування системи професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України, пропозиції щодо розроблення системи багаторівневої підготовки молодшого керівного складу Національної гвардії України, а також пропозиції щодо адаптації міжнародного досвіду державного регулювання в сфері професійного розвитку молодшого керівного складу сил безпеки і оборони використовуються у навчальному процесі Навчального центру Національної гвардії України при підготовці командирів відділень у 2 навчальному батальйоні (з підготовки сержантського складу) Навчального центру.

Результати дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня кандидата наук з державного управління полковника Капелюшного С.А. вважати реалізованими.

Голова комісії	підполковник		Андрій БУЛАХ
Заступник голови комісії	підполковник		Віталій ХИТРИК
Члени комісії	майор		Ігор БАРНЯК
	молодший лейтенант		Марта ПОЛЬОВА
Секретар	лейтенант		Оксана ПАНЧИК

ЗАТВЕРДЖУЮ

Начальник Військового коледжу
сержантського складу
Харківського національного
університету Повітряних Сил
полковник **В. ПАРФИЛО**



« 31 » 10 .2019

АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
здобувача наукового ступеня кандидата наук з державного управління
за спеціальністю 25.00.05 – державне управління у сфері державної безпеки
та охорони громадського порядку Капелюшного Сергія Анатолійовича
на тему: «Державне регулювання системи професійного розвитку молодшого
керівного складу Національної гвардії України»

« 31 » 10 .2019

м. Харків

Про впровадження результатів
дисертаційного дослідження полковника С.А. Капелюшного

Комісія у складі:

голови: підполковника Лопатіна А.В.,
членів: підполковника Сапельнікова О.О.,
підполковника Підлісного О.Д.,
підполковника Малєєва О.В.

розглянула матеріали дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня кандидата наук з державного управління Капелюшного С.А.

ВСТАНОВИЛА:

основні положення дисертаційного дослідження, а саме: теоретичні засади державного регулювання системи професійного розвитку молодшого керівного складу, аналіз досвіду сил безпеки і оборони України у сфері професійного розвитку молодшого керівного складу, а також пропозиції щодо адаптації міжнародного досвіду державного регулювання в сфері професійного розвитку молодшого керівного складу сил безпеки і оборони використовуються у навчальному процесі Військового коледжу сержантського складу Харківського національного університету Повітряних Сил при підготовці курсантів з навчальних дисциплін “Військова педагогіка, психологія (у т.ч. військове лідерство)”, “Основи військового управління (у т.ч. штабні процедури НАТО)” та “Бойова система виживання воїнів”.

Результати дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня кандидата наук з державного управління полковника Капелюшного С.А. вважати реалізованими.

Голова комісії

підполковник

А. ЛОПАТІН

Члени комісії

підполковник

О. САПЕЛЬНИКОВ

підполковник

О. ПІДЛІСНИЙ

підполковник

О. МАЛЄЄВ

