

УДК 35.083.5.088.6(477)

DOI 10.34132/pard2022.18.06

## КУЛЬТУРА СЛУЖІННЯ ЯК ІМПЕРАТИВ РОЗВИТКУ МІЛІТАРИЗОВАНОЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

*Липовська Н. А.*, д-р наук з держ., упр., професор, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, м. Дніпро, Україна.

*Фаст Д. Є.*, аспірант, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, м. Дніпро, Україна.

Метою статті є обґрунтування алгоритму формування культури служіння в Україні. Доведено, що формування культури служіння, якщо її дотримуватися, посилить безпеку нашої нації, піднесення всіх форм служіння та зміцнення української демократії. На думку автора, служіння – це особиста відданість часу, енергії та таланту місії, яка сприяє суспільному розвитку, захищаючи націю та її громадян, зміцнюючи громади або сприяючи загальному соціальному добробуту. Впровадження культури служіння – це нова парадигма розвитку України в сучасних умовах.

Розроблено пропозиції, які визнають і підносять поняття служіння до національного імперативу, зокрема пожвавлення громадянської освіти; створення платформи, яка допоможе українцям відкрити для себе можливості служіння; покращення роз'яснювальної роботи з військовими ресурсами по всій країні; збільшення можливості для молоді вивчати служіння; просування військової, мілітаризованої та цивільної служби. Показано, що виховання культури служіння має вирішальне значення для забезпечення довгострокової стійкості держави. Фінансування інформаційної кампанії та направлення тих, хто зацікавлений, але не має права на військову службу, а також ветеранів, до національних програм цивільної служби допоможе більшій кількості українців дізнатися про можливості цієї публічної служби, вивчити їх та

прийняти повністю обґрунтовані рішення служити. Обґрунтовано важливість підвищення цінності, гнучкості та використання стимулів до служіння. Доведено, що впорядкування та розширення спеціальних кадрових систем для фахівців Міністерства охорони здоров'я та кібербезпеки, створення цивільного резервного корпусу кібербезпеки та інвестування в технічні навички нинішніх працівників дозволить агентствам задовольняти потреби в робочій силі на тлі жорсткої конкуренції з боку роботодавців приватного сектору.

Доцільним видається розробити нові добровільні моделі доступу до персоналу з критичними навичками.

**Ключові слова:** мілітаризована публічна служба, служіння, національна безпека, громадяни, демократія.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Протягом цього року ми на власні очі бачили, як надзвичайний і давній дух служіння України продовжує рятувати життя нашої нації. Українці демонструють безпрецедентну підтримку один одного, коли це необхідно, не питаючи і не очікуючи нічого натомість. Світ високо оцінює ці самовіддані дії, а також минулі та постійні зусилля Президента України В. Зеленського та уряду на всіх рівнях, а також структур громадянського суспільства щодо сприяння служінню та волонтерству. Так багато було досягнуто завдяки цьому духу служіння; проте, як нація, Україна ще не розкрила повного, трансформаційного потенціалу служіння у всіх його формах. Очевидно, що нинішній момент вимагає колективних зусиль, щоб спиратися на дух служіння України для культивування поширеної культури служіння – культури, в якій люди будь-якого походження очікують і прагнуть служити своїй нації чи громаді та мають значущі можливості служити протягом усього життя.

Формування культури служіння, якщо її дотримуватися, посилить безпеку нашої нації, піднесення всіх форм служіння та зміцнення української демократії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Мілітаризована служба в Україні привертала увагу обмеженого кола науковців. До

цієї проблематики у своїх роботах звертались Р. Ботвинов [1], Н. Липовська [2], М. Маланчій [3], А. Сіцінський [4].

При цьому проблема формування культури служіння в Україні не знайшла достатньо повного відображення у новітній науковій діяльності, а отже, – потребує свого подальшого вивчення.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування алгоритму формування культури служіння в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поступових змін і невеликих поліпшень недостатньо для культивування культури служіння. Потрібні сміливі дії, слід поставити націю на траєкторію досягнення бачення: кожен українець натхненний і спраглий служити Україні.

Квітессенція ідеї служіння закладена у заклику прес-секретаря Джона Ф. Кеннеді до американського народу: «Не питайте, що ваша країна може зробити для тебе – запитай, що ти можеш зробити для своєї країни» [5].

На наш погляд, служіння – це особиста відданість часу, енергії та таланту місії, яка сприяє суспільному розвитку, захищаючи націю та її громадян, зміцнюючи громади або сприяючи загальному соціальному добробуту.

Впровадження культури служіння – це нова парадигма розвитку України в сучасних умовах.

Нижче наведені докладні пропозиції, які визнають і підносять поняття служіння до національного імперативу.

Пожвавити громадянську освіту та розширити службове навчання. На наш погляд, скорочення загального обсягу суспільних дисциплін обумовило серйозний недолік вітчизняної системи освіти : відсутність впливу високоякісної громадянської освіти для студентів у більшій частині країни [6]. Широка та ефективна громадянська освіта є необхідною вимогою для виховання культури служіння, в якій українці можуть визначити, як їх власні сили, навички та інтереси могли б сприяти суспільному благу, потребам своїх громад та розвитку нації. Прийняття перевірених практик, передового досвіду, та інкорпорація службового навчання в межах шкільних навчальних програм мають вирішальне значення для підготовки молодих

українців до реалізації своїх зобов'язань як громадян та надання їм можливостей для участі у мілітаризованій або цивільній публічній службі.

Створення платформи, яка допоможе українцям відкрити для себе можливості служіння. Якщо член сім'ї або близький друг не служив, більшості українців не вистачає знань і обізнаності про можливості публічної служби. Платформа служіння запропонує українцям єдиний простір для вивчення широкого спектру можливостей у військовій або цивільній службі. Це також допоможе сервісним організаціям усіх видів знайти тих українців, які мають інтереси або навички, необхідні для досягнення своїх місій по всій країні. Платформа надасть дорослій молоді можливість безперешкодно передавати свою інформацію та дозволить негайно дізнатися про способи служіння своїм громадам та нації.

Покращити роз'яснювальну роботу з військовими ресурсами по всій країні. Розширені зусилля з розбудови громад, включаючи розширення доступу до військових баз та об'єктів через публічні екскурсії, партнерство між підрозділами Національної гвардії та резерву та місцевими школами, а також посилене просування військової служби політичною елітою значно посилить взаємодію між військовими та широкою громадськістю, зруйнує міфи і надасть новому поколінню українців інформацію з перших вуст про військове життя.

Збільшення можливості для молоді вивчати служіння. Якщо звернутися до досвіду США з цього питання, там запроваджено розширення Корпусу підготовки молодших офіцерів запасу (JROTC) та інших молодіжних програм, а також сприяння адмініструванню програми розвідки кар'єри Vocational Aptitude Battery (ASVAB), що дає можливість більшій кількості студентів дізнатися про громадянство та службу, познайомитися з військовими та зрозуміти, як їхні власні сили можуть перетворитися на військову кар'єру та інші варіанти служби [7].

Сполучені Штати мають сильний дух служіння, що налічує понад 200 років. З перших днів існування Республіки служба була центральною частиною того, що означає бути американцем – і такою вона залишається і сьогодні. Громадянська активність та служіння мають вирішальне значення для здоров'я та добробуту нації; об'єд-

нуючи людей для вирішення спільних проблем, служіння робить громади сильнішими та зміцнює американську демократію. Сьогодні майже 24 мільйони осіб беруть участь у тій чи іншій формі військового, національного чи громадського служіння для задоволення критично важливих національних потреб – безпеки, реагування на стихійні лиха, освіти, охорони природи, охорони здоров'я, житла тощо. Ці зусилля є вражаючими і трансформують життя громади та нації, але в країні з 329 мільйонами уявляється, що ще можна було б зробити, якби значно більше людей були натхненні та змогли відповісти на заклик служити. Зусилля керівництва країни спрямовані на культивування культури служіння. До 2031 року – 70-ї річниці заклику президента Кеннеді до американців служити своїй нації – передбачається, що 5 мільйонів американців почнуть брати участь у військовій, національній або державній службі щороку. Крім того, до 2031 року більш ніж достатньо кваліфікованих осіб будуть прагнути служити в Збройних силах, мінімізуючи потребу в традиційному військовому наборі; 1 мільйон осіб щорічно займатимуть федерально підтримувані національні сервісні посади, більш ніж десятикратне збільшення від сьогоднішніх посадовців; а модернізовані урядові кадрові системи залучать і дозволять американцям розвинути критичні навички та залучити нові покоління для вступу на державну службу [7].

Просування військової, мілітаризованої та цивільної служби. Є три основні бар'єри, які зберігаються в усіх формах служби: обізнаність, прагнення та доступ. Кожна з наведених нижче рекомендацій стосується одного або декількох з цих бар'єрів.

#### **Військова служба.**

Виховання культури служіння має вирішальне значення для забезпечення довгострокової стійкості добровольчих сил і для посилення взаємодії між військовослужбовцями та українцями, які не знайомі з військовим життям. Наступні рекомендації були розроблені у США для збільшення участі та взаємодії з військовими шляхом усунення виявлених перешкод для служби у формі, отримуючи більше усвідомлення можливостей служити.

Посилити військовий рекрутинг і маркетинг. Більші інвестиції рекрутингових ресурсів у ринки, та програми рекрутингу рідних

міст у поєднанні з новими механізмами фінансування маркетингу допоможуть військовим досягти своїх цілей набору, одночасно покращуючи географічний та демографічний баланс Збройних Сил, щоб краще відображати різноманітність нації [8].

Зміцнювати і розширювати освітні шляхи для проходження військової служби. Додаткова підтримка студентів, які здобувають певні ступені, сертифікати та сертифікати за допомогою технічних або професійних програм, таких як ті, що пропонуються дворічними коледжами та торговими школами, в обмін на зобов'язання щодо служби, допоможе військовим службам залучити людей з вкрай необхідними навичками та покращити набір громадян, які прагнуть розвивати конкретні можливості.

Ефективно управляти військовослужбовцями. Забезпечення більшого переміщення між усіма компонентами військової служби та між військовою службою та приватним сектором, чому сприяють нещодавно введені в дію органи управління персоналом та розширене використання прапорщиків, запропонує службам більш ефективний підхід до постійного доступу до осіб з ключовими навичками, такими як цифрові таланти або інженерія.

Мілітаризована служба.

Для розвитку цього напрямку доцільно звернутися до прогресивного досвіду. Приміром, Національні сервісні програми, такі як AmeriCorps, YouthBuild, Senior Corps та Корпус Миру, пропонують багато переваг для країни та місцевих комунальних зв'язків, включаючи ліквідацію наслідків стихійних лих, збереження природних ресурсів, розширення житла для малозабезпечених американців [9].

Підвищення обізнаності та підбору персоналу. Фінансування інформаційної кампанії та направлення тих, хто зацікавлений, але не має права на військову службу, а також ветеранів, до національних програм цивільної служби допоможе більшій кількості українців дізнатися про можливості цієї публічної служби, вивчити їх та прийняти повністю обґрунтовані рішення служити.

Підвищення цінності, гнучкості та використання стимулів до служіння. Для залучення громадян до всіх видів публічної служби в США застосовують збільшення надбавок на проживання AmeriCorps та Senior Corps та премії Segal AmeriCorps Education

Award, звільнення премій від податків на прибуток та надання можливості виведення грошей, а також сприяння навчання в штаті для випускників національної служби, що допомагає зробити служіння життєздатним варіантом для тих, хто не має інших засобів фінансової підтримки і підвищує цінність і зручність використання пільг, пов'язаних з AmeriCorps.

Встановити нові моделі для публічної служби. Надання стипендій публічної служби для підтримки індивідуальної участі в служінні в будь-якій сертифікованій некомерційній організації значно розширить спектр можливостей для публічної служби, особливо в сільській місцевості та недостатньо обслуговуваних районах.

### Державна служба.

Кадрові системи державної служби вимагають термінової уваги. Труднощі, з якими стикається урядовий найм, настільки серйозні, що (Національне агентство з питань державної служби, далі – НАДС), визначає стратегічне управління людським капіталом як сферу «високого ризику», яка потребує трансформації, якщо уряд хоче працювати ефективно. Існуюча практика блокує вступ на державну службу молодшим українцям і працівникам з критичними навичками і ставить під загрозу здатність органів виконавчої влади поповнювати свою робочу силу в умовах відтоку кадрів в умовах війни.

Громадські лідери також повинні визнавати роботу державних службовців життєво важливою для безпеки та добробуту нації та уникати негативних та зневажливих коментарів, які підривають моральний дух серед нинішньої робочої сили державного сектору та українців, які не бажають займатися кар'єрою на державній службі.

Реформа залучення персоналу. Оновлення програми та процесу найму з доступними посадовими інструкціями, проактивним рекрутингом, валідними методами оцінки тощо уможливить залучення нового покоління на державну службу та сприятиме розвитку потенціалу стійких талантів для органів влади.

Ідеологемою формування культури служіння може бути вислів Джорджа Буша-молодшого: «Будь-яке визначення успішного життя повинно включати служіння іншим».



Пропагувати високопродуктивну культуру персоналу. Підвищення та інвестування в людські ресурси; розробка планів персоналу органів влади щодо найму, утримання та перекваліфікації кваліфікованих осіб; а також розширення можливостей органів влади спілкуватися з громадськістю про свою місію сприятиме культурі служіння.

Вирішуйте проблеми критичних навичок. Упорядкування та розширення спеціальних кадрових систем для фахівців Міністерства охорони здоров'я та кібербезпеки, створення цивільного резервного корпусу кібербезпеки та інвестування в технічні навички нинішніх працівників дозволить агентствам задовольняти потреби в робочій силі на тлі жорсткої конкуренції з боку роботодавців приватного сектору.

Розробити і впровадити нову кадрову систему. Розширення демонстраційно-проектних повноважень для НАДС, запуск пілотного проекту з тестування нової кадрової системи та сувора оцінка таких проектів дозволять створити доказову базу для інформування про розвиток нової, загальнодержавної кадрової системи, яка буде конкурентоспроможною на поточний момент та спроможна буде забезпечити майбутні потреби в робочій силі.

Посилити надзвичайну національну мобілізацію.

Хоча запропонований алгоритм передбачає заходи для повоєнного часу та має на меті, перш за все, культивувати культуру добровільного служіння по всій країні, вона також визнає життєво важливу потребу організувати український народ для забезпечення територіальної оборони шляхом обов'язкової військової служби у випадку національної надзвичайної ситуації. Наведені нижче рекомендації пропонують кроки з модернізації, вдосконалення цієї системи, щоб спиратися на таланти, навички та здібності всіх українців, якщо національна надзвичайна ситуація вимагає від цього законодавців.

Підтримувати механізм призову військовослужбовців у разі виникнення надзвичайних ситуацій національного масштабу. Щоб задовольнити потреби військовослужбовців перед обличчям майбутніх загроз і продемонструвати рішучість України міжнародним союзникам і супротивникам, країні потрібна Система вибіркової служби, щоб залишати життєздатним інститут національної безпеки.



Формалізувати національний конкурс волонтерів перед активацією проєкту. У той час як Україна повинна зберігати здатність призвати людей на військову службу у відповідь на національну надзвичайну ситуацію, оскільки після Перемоги наш ворог не зникне, президент і Верховна Рада повинні заохочувати українців добровільно приєднатися до військових через офіційний заклик до добровольців, перш ніж вдаватися до призову.

Доречно згадати слова Джордж Вашингтона: *«Якщо ми бажаємо миру, одного з найпотужніших інститутів нашого зростаючого процвітання, треба знати, що ми в усі часи готові до війни».*

Доцільним видається розробити нові добровільні моделі доступу до персоналу з критичними навичками. Вивчивши низку варіантів виявлення персоналу з критичними навичками, можна дійти висновку, що лише за найжорстокіших обставин слід виділяти осіб на обов'язкову службу через їхні специфічні здібності. Однак підтримка найбільш боєздатних збройних сил під час конфліктів вимагає вдосконалення добровільних механізмів залучення таких чоловіків і жінок, включаючи створення індивідуального резерву готовності до критичних навичок і національного списку добровольців.

Підвищити боєготовність Національної мобілізаційної системи. Відсутність інституціоналізованих навчань національних мобілізаційних процесів у поєднанні з низьким ступенем залучення громадськості до системи та її обізнаності підриває ефективність проєкту країни на випадок надзвичайних ситуацій, що показали перші дні війни. Для притягнення відповідних державних структур до відповідальності за підтримання загальнонаціональних мобілізаційних вимог та здійснення національного процесу мобілізації, Президент повинен визначити посадову особу, відповідальну за координацію всього уряду. Крім того, міністр оборони повинен призначити посадову особу, яка зосередиться саме на обов'язках Міністерства оборони.

Розширити неконкурентне право. Розширення неконкурентного права на всіх випускників спеціалізованих закладів освіти та учасників державних стипендій та програм, а також розширення права на призначення на набір ветеранів до 10 років після звільнення з військової служби дозволить органам виконавчої влади скористати-

ся перевагами талантів, навичок та інвестицій платників податків у випускників ЗВО, стипендіатів і науковців, і військових ветеранів.

Оновити системи найму студентів та нещодавніх випускників. Створення корпусу державної служби, корпусу підготовки офіцерів запасу, у партнерстві з закладами вищої освіти; залучення випускників ЗВО до всіх видів публічної служби.

Поглянемо на процес формування культури служіння з позицій інституціонального підходу. У розвитку інституту ми виділяємо чотири основних етапи: доінституціональний, інституціалізації, інституціональний (включаючи періоди неінституціонального стану) і деінституціоналізації, що утворюють інституціональний цикл для конкретного соціального явища.

У вітчизняній науці має місце традиція розглядати інститути як такі, що принципово підлягають цілеспрямованому управлінському впливові. Застосування інституціонального підходу не дозволяє ігнорувати цю традицію, і, на наш погляд, необхідно щонайменше порушити питання про усвідомлене цілеспрямоване управління інститутами.

Разом з тим буде неправильно стверджувати, що інститути легко сформувати. Інститут неможливо створити шляхом прийняття нормативного акта. Нормативний акт не створює інститут, а робить інституціональне закріплення (у законодавстві) тих соціальних явищ, що досягли необхідного ступеня розвитку. На наш погляд, інститут – це не яке-небудь нове явище соціальної реальності, а якісна характеристика вже існуючого; соціальне явище може як набутися, так і втратити цю інституціональну характеристику.

Формування інститутів є складним процесом. Окремо взятий суб'єкт управління може за допомогою управлінського впливу тільки ініціювати інституціоналізацію і коригувати її хід. Тому необхідно враховувати, що інституціональний контекст управлінського впливу (зовнішнє середовище інституту) і сам управлінський вплив взаємозалежні. З одного боку, інституціональний контекст багато в чому визначає зміст заходу управлінського впливу. З іншого боку, управлінський вплив змінює інституціональний контекст. Отже, правомірно порушувати питання про формування інститутів, якщо при цьому беруться до уваги обмеження, що на-

кладаються інституціональним контекстом, який існує на момент формування.

На наш погляд, формування інститутів має ґрунтуватися на таких принципах:

1. Принцип єдності суспільних, інституціональних і особистих змін. Образно кажучи, будь-яка реальна зміна будь-якого інституту приводить як до зміни суспільства, так і до зміни людини. Причому мова йде не тільки про зміну соціального стану індивіда. Зміна інституту обумовлює іншу модифікацію «соціокультурного» коду, що відбивається на поведінці наступних поколінь людей. Також і зміна, що відбувається на особистому рівні, так або інакше буде інституціоналізуватися в нові інститути суспільства.

2. Принцип розбіжності темпів суспільних, інституціональних та особистих змін. Взаємообумовленість даних видів змін не веде до їх лінійної залежності, тому що темпи цих змін різні. Суспільні й інституціональні зміни можуть випереджати особистісні, як це відбулося в нашій країні під час різкого переходу до ринкових відносин. Або, навпаки, особистісні зміни можуть відбуватися швидшими темпами. Різниця в темпах насамперед пов'язана із впливом самої системи управління, але може мати інші джерела або доповнюватися іншими джерелами, що залежить від культури суспільства.

3. Принцип затриманого впливу на інститут. Інститут – це складний об'єкт управлінського впливу. Тому зміна інституту звичайно «запізнюється» порівняно з управлінським впливом, націленим на підтримку цієї зміни.

4. Принцип непрямого управління інститутом. Формування, підтримка або зміна інституту мають розглядатися як сполучення його організації і самоорганізації (управління й самоврядування). Роль управлінського впливу полягає в ініціюванні та підтримці змін, контролі за їх перебігом, а не в повному здійсненні (що неможливо).

5. Принцип часткових інституціональних змін. Даний принцип сформульований К. Поппером, який обґрунтував необхідність часткової зміни соціальних інститутів замість повної перебудови структури суспільства [10, с. 205 – 207].

6. Принцип особистої участі в інституціональних змінах. Інституціональні зміни так чи інакше більшою мірою залежать

від особи, ніж від влади (або від самоврядування більше, ніж від управління). Після ініціювання управлінням інституціональної зміни реальна зміна неможлива без явної або латентної підтримки широких народних мас. Даний принцип не обов'язково свідчить про необхідність демократії, тому що латентна підтримка інституціональних змін має місце за будь-якого політичного режиму, у тому числі тоталітарного.

Ураховуючи ці принципи, можна зробити висновок, що в разі управлінського впливу на інститути виникають проблеми, не властиві управлінню організаціями. Головна з них – це складність визначення рівня довіри до інституту, що необхідно для конкретизації управлінських цілей. Інститут як суспільне встановлення характеризується стабільністю, що являє собою не що інше, як щоденну підтримку даного встановлення багатьма людьми. Роль інституту в організації громадського життя може бути визначена за допомогою з'ясування ступеня довіри до нього індивідів. Це з'ясування – безпосереднє завдання соціологів. Але таке завдання не можна назвати простим. Довіра до інституту не знаходиться на поверхні, її рівень не можна визначити настільки швидко, як рівень довіри до окремої партії або політичного лідера. Як справедливо відзначає французький соціолог Матей Доган, рівень довіри до інститутів не можна змішувати з кількістю людей (у пропорційному вираженні), що схвалюють або не схвалюють різні урядові заходи. Суспільна думка з проблем житла, безробіття, податків досить нестійка, вона змінюється залежно від обставин. Наприклад, більшість громадян може бути невдоволена тим, як уряд керує країною. Але це ще не є свідченням делегітимізації існуючих інститутів влади [11]. Тому думка, висловлювана з окремих питань, і віра в законність існуючих інститутів – не одне й те саме.

На наш погляд, потрібно говорити про дворівневу структуру легітимізації інституту: його підтримку в цілому як суспільного встановлення та можливу критику конкретних проявів. Тут мова може йти про створення нових інституціональних конфігурацій з легітимізованих інститутів. Це завдання вирішується за допомогою попередівських «соціальних технологій».

Інший результат з уявлення про легітимізацію інституту як дворівневий цикл – це пояснення того, чому суспільна думка виявила-

ся незрозумілою. З критики конкретних проявів робиться висновок, який поширюється на інститут у цілому, і починається його деінституціоналізація, що має серйозні соціальні наслідки. Результатом деінституціоналізації тих інститутів, у яких індивіди були соціалізовані, виявляється повна або часткова втрата ідентифікації особистості. Характер управлінського впливу мусить відповідати інституціональному етапові розвитку об'єкта впливу. Можливі стратегії управління інституціональним розвитком (інституціоналізацією) наведені на рис. 1.



**Рис.1.** Модель управління інституціоналізацією

Джерело: авторська розробка

Доінституціональний етап може бути охарактеризований з декількох позицій. З одного боку, мова йде про виникнення принципово нового соціального явища, з іншого – про прояв та усвідомлення вже існуючого в новій більш «м'якій» конфігурації. У першому випадку доінституціональний стан має місце тоді, коли досліджуване явище ще не легітимізоване індивідами і, отже, нестабільне і майже не бере участь в організації громадського життя. В іншому випадку доінституціональний стан має місце тоді, коли досліджуване явище вже не легітимізоване індивідами внаслідок минулої деінституціоналізації. Тому доінституціональний стан може виникнути під час переходу інструментальних інститутів до нормативно-рольових й, потім, до комунікативних.

Вивчення доінституціонального етапу принципово важливе для державного управління, тому що насамперед на даному етапі може бути поставлене завдання формування інституту.

Доінституціональний етап розвитку соціального явища як інституту має певні особливості. По-перше, коли досліджуване явище перебуває в доінституціональному стані, громадське життя вже організоване іншими інститутами. Тому інституціоналізація соціального явища приводить не до ізольовано виниклого нового інституту, а до нової інституціональної конфігурації, до якої різною мірою включені як нові, так і давно існуючі інститути.

По-друге, доінституціональний стан соціального явища характеризується його персоналізацією – залежністю від певної людини. Під час персоналізації не належність до певного соціального явища визначає статус людини, а навпаки, людина надає соціальному явищу статусну характеристику. Тому неможливо чітко визначити набір основних функцій даного соціального явища. Цей набір досить мінливий і згодом може стосуватися різних інститутів.

По-третє, доінституціональний стан соціального явища не виключає його деякої участі в організації громадського життя. Але частка цієї участі надто незначна й залежить від обставин.

По-четверте, у доінституціональному стані саме соціальне явище не може бути стійким, його ознаки то з'являються, то зникають. Соціальне явище знаходить свою сутність у процесі інституціоналізації.

Відповідно до цих особливостей досить просто розпізнати явища, що перебувають на доінституціональному етапі. Наприклад, на цьому етапі розвитку корупції один чиновник хабарничає, а інші – ні. Або на доінституціональному етапі розвитку виборчої системи для одного кандидата діють одні правила, для іншого – інші. Залежно від цілей можливі дві стратегії управлінського впливу. У першому випадку необхідне запобігання початку інституціоналізації, а в другому – ініціювання інституту, наприклад, за допомогою створення єдиної для всіх законодавчої бази.

Етап інституціалізації пов'язаний з поступовою деперсоналізацією й більш чітким визначенням функціонального призначення даного соціального явища. На даному етапі починається легітимація інституту. Потім може відбутися збільшення його функцій. Якщо функцій стає менше, одна обов'язково стає головною й розглядається як функціональна вимога існування інституту, без виконання якої даний інститут втратить легітимність і зникне.

На етапі інституціалізації можливі такі стратегії управлінського впливу, як прискорення інституціоналізації, уповільнення інституціалізації й припинення інституціоналізації. Слід відзначити, що через те, що ініціююча роль управління тут нижча, простір управлінського впливу також звужується.

Інституціональний етап. Соціальне явище на інституціональному етапі звичайно й називається інститутом. Наявність двох основних властивостей інституту – стабільності й організуючого впливу на соціальне життя – свідчить про те, що інститут легітимний. Але ці властивості властиві конкретним інститутам не рівною мірою. У суспільстві є чимало стійких традиційних інститутів, організуючий вплив яких на соціальне життя на сучасному етапі розвитку суспільства незначний (наприклад, інститут кровної помсти). Також існують нові інститути, які претендують на роль організаторів громадського життя, але вони ще недостатньо стійкі.

Необхідно взяти до уваги, що інституціональний стан соціального явища включає й короточасні періоди неінституціонального стану. Так, короточасне введення прямого президентського правління не свідчить про початок деінституціоналізації інститутів демократії.



На інституціональному етапові можливі такі стратегії управлінського впливу, як підтримка інституціонального стану, зміцнення інституціонального стану (зменшення періодів неінституціональності) та ініціювання деінституціоналізації для інститутів, які виявились дисфункціональними за своїми результатами. Можливості управління на інституціональному етапі розвитку соціального явища незначні. І керівники, і громадяни вже соціалізовані в контексті даного інституту, ідентифікують себе з ним. Саме визначення управлінського завдання буде суттєво залежати від інституціонального контексту. Тому дії з підтримки й зміцнення інституту тут знайдуть більший відгук, ніж дії, які спричиняють деінституціоналізацію. Також потрібні досить вагомі причини для здійснення управлінського впливу.

На етапі інституціоналізації ми маємо справу з уже сформованим об'єктом. Тому якщо ухвалене рішення про підготовку управлінського впливу, необхідно виявити первісну основу інституту. Як первісна основа інституту можуть бути виявлені цінність, норма, «правила гри», законодавчий акт, які почали процес інституціоналізації. Первісна основа інституту впливає на те, як зараз сприймається цей інститут – як цінність, як норма або як просто «правила гри». Тут міститься підґрунтя для конфігурування, у тому числі за допомогою управлінського впливу. Інститути, які базуються на цінностях і сьогодні розглядаються як цінність (наприклад, церква), меншою мірою будуть самі змінюватися в процесі інституціонального конфігурування, більшою мірою можуть поширювати частину своїх інституціональних властивостей на інші інститути, включати їх у нові інституціональні конфігурації.

Історія українського народу, його вікової боротьби за свою державну самостійність і національне визволення відкидає такі теорії й націлює сучасні покоління на важку й благородну справу – на зміцнення своєї державності, утвердження національної гордості й патріотизму, на жертовну працю на благо свого народу.

Ще в другій половині XIX – на початку XX ст. І. Франко поставив чітко й ясно проблему українського національного ідеалу, відкидаючи всілякі облудні й оманливі теорії, які духовно обезвладнюють народ і ведуть його на манівці. Тільки національний ідеал є про-

відною духовною силою збудження, організації й цілеспрямованого зусиль і всієї творчої енергії народу на утвердження державної незалежності. Багато з того, що характеризувало буття українського народу в ту добу, маємо сьогодні, різниця в тому, що тепер український народ осягнув державність, але для її зміцнення та збереження потрібно ще багато зусиль, жертвовної боротьби, невтомної праці.

Враховуючи всю суть суспільно-політичної, економічної та національно-духовної єдності існування України й українського народу, І. Франко ще на початку 80-х рр. XIX ст. проголосив:

*Не пора, не пора, не пора  
Москалеви, ляхови служить!  
Довершилась України кривда стара, –  
Нам пора для України жити. [12, с. 73]*

Це вже чітко визначена рішуча вимога не ворогам служити, які обдирають український народ, і не «за невидгасків лить свою кров». Але цього не досить, національна ідея вимагає єдності народу:

*Не пора, не пора, не пора  
В рідну хату вносити роздор!  
Най пропаде незгоди проклята мара!  
Під України єднаймося прапор! [12, с. 73]*

Усвідомлення свого національного єства і національної єдності є могутньою запорукою успіху боротьби за свободу:

*Бо пора се великая єсть:  
У завзятой, важкій боротьбі  
Ми поляжем, щоб волю і славу, і честь,  
Рідний краю, здобути тобі! [12, с. 73].*

На наш погляд, формування культури служіння має бути складовою української національної ідеї.

**Висновки.** Розвиток культури служіння передбачає створення можливості інтенсивного служіння для молоді та професіоналів середньої кар'єри, а нові та інноваційні способи залучення літніх українців до служіння своїм громадам та нації будуть доступні для всіх, хто хоче служити. Запалюючи надзвичайний потенціал для



*to study ministry; promotion of military, militarized and civil service. It is shown that fostering a culture of service is crucial for ensuring the long-term stability of the state. Funding an information campaign and directing those interested but not eligible for military service, as well as veterans, to national civil service programs will help more Ukrainians learn about the opportunities of this public service, explore them and make fully informed decisions to serve.*

*The importance of increasing the value, flexibility and use of incentives for service is substantiated. It has been proven that streamlining and expanding dedicated staffing systems for the Ministry of Health and Cybersecurity, creating a civilian cybersecurity reserve corps, and investing in the technical skills of current employees will allow agencies to meet workforce needs amid intense competition from private sector employers.*

*It seems appropriate to develop new voluntary models of access to personnel with critical skills.*

**Key words:** *militarized public service, service, national security, citizens, democracy.*

**Received: 14.10.22**

## **References**

1. Botvinov, R. G. (2017). Publiczna sluzhba osoblyvoho pryznachennia v Ukraini: monohrafiia [Public service of special purpose in Ukraine: monograph]. Dnipro: DRIDU NADU [in Ukrainian].

2. Serohin, S. M., Borodin, Ye. I., Lypovska, N. A. et al. (2017). Publiczna sluzhba: systemna paradyhma: kol. monohr. [Public service: systemic paradigm: collective monograph]. S. M. Serohin (Eds.). Dnipro: DRIDU NADU [in Ukrainian].

3. Malanchii, M. O. (2020). Rozvytok kadrovoho menedzhmentu Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy: monohrafiia [Development of personnel management of the State Border Service of Ukraine: monograph]. Dnipro: Vyd-vo «Hrani» [in Ukrainian].

4. Sitsynskiyi A. S. (2008). Upravlinska diialnist kerivnogo skladu spetsializovanoho vydu derzhavnoi sluzhby: orhanizatsiino-psykholohichni zasady (za materialamy Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy) [Management activities of the management staff of a specialized type of public

service: organizational and psychological principles (based on the materials of the State Border Service of Ukraine)]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].

5. Historic Speeches: Inaugural Address. John F. Kennedy Presidential Library and Museum, January 20, 1961. Retrieved from <https://www.jfklibrary.org/learn/about-jfk/historic-speeches/inaugural-address> [in English].

6. Vasylevska, T., Shevchenko, S., Sydorenko, N., Gradvivskyi, V., Akimova, L. & Akimov O. (2022). Development of professional competence of public servants in the conditions of decentralization of public authority. *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*. (Vols. 12), issue. 2, special issue XXIX, (pp. 61-66) [in English].

7. The USMEPCOM Story, USMEPCOM [United States Military Entrance Processing Command]. Retrieved from <http://www.mepcom.army.mil/About-Us/The-USMEPCOM-Story/> [in English].

8. Office of the Under Secretary of Defense, Personnel and Readiness, Population Representation in the Military Services: Fiscal Year 2016 Summary Report (Washington, DC: Department of Defense, 2017), 21. Retrieved from <https://www.cna.org/pop-rep/2016/summary/summary.pdf> [in English].

9. Edward, M. (2009). Kennedy Serve America Act, Pub. L. No. 111-13, § 1301, 123 Stat. 1485 and CNCS Fact Sheet [in English].

10. Popper, K. (1994). *Vidkryte suspilstvo ta yoho vorohy* [The open society and its enemies]. (Vols. 2). Kyiv: Osnovy [in Ukrainian].

11. Dogan, M. (1994). *Lehytymnist rezhymiv ta kryza doviry*. *Sotsiol. dosl.* [Legitimacy of regimes and crisis of confidence. Sociological research], 6, 152-157 [in Ukrainian].

12. Franko I. (1893). *Ne pora, ne pora, ne pora* [It's not time, it's not time, it's not time.]. *Z vershyn i nyzyn – From peaks and valleys*. Lviv [in Ukrainian].

## **Відомості про авторів / Information about the Authors**

**Липовська Наталія Анатоліївна:** Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, проспект Гагаріна, 26 м. Дніпро, 49005, Україна.

**Nataliia Lypovska:** Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs, House 26, Gagarin Avenue, Dnipro, 49005, Ukraine.

**ORCID.ORG/ 0000-0002-9288-4733**

**E-mail: [lna85775@gmail.com](mailto:lna85775@gmail.com)**

**Фаст Дмитро Євгенович:** Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, проспект Гагаріна, 26 м. Дніпро, 49005, Україна.

**Dmytro Fast:** Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs, House 26, Gagarin Avenue, Dnipro, 49005, Ukraine.

**ORCID.ORG/ 0000-0003-2306-7294**