



*Встановлено, що вирішальні успіхи української армії зумовлені такою ж рішучою позицією Президента України В. Зеленського та всього військово-політичного керівництва, а також солідною підтримкою та довірою народу України. Армія є моральним конструктом принаймні в трьох вимірах: тактичному, інституційному та цивільно-військовому. Моральною монетою в кожному вимірі є довіра та впевненість. Тобто, босздатність армії зростає або зменшується залежно від ступеня довіри та впевненості, чи некомпетентності та зради, у кожному вимірі.*

*Тактично довіра та впевненість є результатом того, наскільки солдати впевнені в собі, своїй індивідуальній підготовці та підготовці підрозділу, своєму спорядженні, своїх лідерах і системах, призначених для підвищення ймовірності їхнього виживання та успіху.*

**Ключові слова:** професійна армія, Збройні сили України, Міністерство оборони України, військові формування, російська збройна агресія, стандарти НАТО.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** За умов повномасштабного вторгнення військ країни-агресора на суверенну територію України, постає нагальне питання збільшення спроможності професійної армії з метою скорішої відсічі супротивника та досягнення Перемоги.

На основі означеного, головним завданням держави є залучення додаткових резервів до Збройних Сил України для поповнення втрат в оперативних підрозділах та створення нових бойових формувань для деокупації захоплених територій за різними напрямками фронту. У цій ситуації доцільним видається звернення до прогресивного зарубіжного досвіду побудови професійних армій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема формування професійної армії ще не набула достатнього висвітлення у вітчизняній літературі. Разом з тим, дослідження І. Коржа присвячене вивченню концептуальних засад функціонування військової служби в Україні [1]. До питань розвитку військової служби звертався Р. Ботвинов [2]. Публічне адміністрування сфери оборони України

комплексно дослідив В. Сокурєнко [3]. Окремі аспекти проходження військової служби у Збройних Силах України досліджували П. Богуцький [4], В. Шамрай [5], В.Паламарчук [6] та ін. Слід відзначити монографію Ю.А. Калагіна [7] та аналітичну доповідь Центру Разумкова [8]. Серед зарубіжних науковців привертає увагу дослідження В.Воллея [9], Лт.Дженя, Дж. Дубіка [10] та ін. При цьому проблеми залучення зарубіжного досвіду публічного управління побудовою професійної армії з перспективою його впровадження в Україні, не знайшли достатньо повного відображення у новітній науковій діяльності, а отже, – потребують свого подальшого вивчення.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування теоретичних положень щодо удосконалення публічного управління побудовою професійної армії в контексті зарубіжного досвіду.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кожна держава зобов'язана вибудовувати багаторівневу систему безпеки, яка має політичну, економічну, дипломатичну і оборонну складові. Хоча гармати і не є «останнім аргументом», але іноді тільки наявність ефективних збройних сил, дозволяє добитися результатів дипломатичними методами. Армія – це не просто купа людей зі зброєю. Це складний організм, який відображає, як мінімум, політичну спільноту, яку він представляє, а також соціальний, політичний, економічний та технологічний період історії.

У світі існують різні підходи до формування збройних сил, але найбільш ефективним, з точки зору боєздатності, швидкого розгортання і чисельності, були, є і залишаються армії, що структурно складаються з регулярних військ і резерву [11].

Збройні сили будь-якої країни, а України особливо, унаслідок наявності агресивного сусіда, що не лише має територіальні домагання, але й втілює агресію в життя, повинні виконувати завдання:

- підтримка кваліфікованої кадрової армії для вирішення поточних завдань оборони;
- формування кваліфікованого резерву для поповнення кадрової армії і швидкого збільшення її складу в періоди криз, що ми маємо наразі;

– створення мобілізаційної інфраструктури на випадок конфліктів.

Нині повністю професійні армії мають понад п'ятдесят держав, включаючи такі досить великі країни, як Японія, Індія, Пакистан, Канада, Австралія, Нігерія і Філіппіни. При цьому не усі вони захищені від потенційних супротивників океанами або територією союзників. Японію відділяє від Російської Федерації смужка води шириною в декілька десятків кілометрів. Індія і Пакистан, що стабільно ворогують між собою мають декілька тисяч кілометрів спільного сухопутного кордону.

Найбільш потужною і численною професійною армією володіють *США*. Комплектування збройних сил здійснюється на добровільній основі. Усі кандидати піддаються тестуванню з метою виявлення їх загальноосвітнього рівня, схильностей і здібностей, можливості і доцільності використання по обраній ними спеціальності. За результатами тестування кандидати розподіляються по відповідних військово-облікових спеціальностях.

Після прийняття присяги новобранці прямують в учбові центри видів збройних сил для проходження початкової підготовки і підготовки за фахом.

Національна гвардія займає незвичайне місце в системі збройних сил США. З одного боку, це війська штатів (її формування створюються в усіх п'ятдесяти штатах), які підпорядковані губернаторам штатів і використовуються ними для підтримки громадського порядку, ліквідації наслідків стихійних лих і рішення інших завдань. З іншого боку, національна гвардія – бойовий резерв збройних сил США, що об'єднує у своєму складі значну частину військової потужності сухопутних військ і ВПС США (військово-морських сил у складі національної гвардії немає). Відповідно до концепції «єдиних сил» вважається необхідним доведення боєздатності національної гвардії до рівня регулярних військ відносно укомплектованості особовим складом, оснащення зброєю і технікою, якості занять з бойової підготовки.

Резерв американських збройних сил, як і регулярні війська, комплектується на добровільній основі. Усі резервісти знаходяться на грошовому утриманні. Підставою виплати служить контракт, що

укладається резервістом з міністерством оборони. Рядовий і сержантський склад резерву поповнюється за рахунок військовослужбовців регулярних військ, достроково звільнених з дійсної служби і зобов'язаних за умовами контракту дослужити термін служби в резерві, колишніх військовослужбовців, що виявили бажання служити в резерві, а також осіб, що раніше не проходили військову службу і завербувалися за контрактом. Офіцерський склад резерву комплектується з колишніх кадрових офіцерів, випускників курсів загально-військової підготовки офіцерів резерву при цивільних ВНЗ, а також з випускників офіцерських шкіл, які набирають своїх слухачів з резервістів рядового і сержантського складу.

На службу в армію Японії приймаються особи чоловічої і жіночої статі у віці від 18 до 25 років. Термін служби по первинному контракту в сухопутних військах два роки, у ВПС і ВМС, а також для технічних спеціальностей сухопутних військ – три роки. Після закінчення первинного контракту термін його дії може подовжуватися.

На відміну від США, що практикують заклик в резерв добровольців, що раніше не проходили військову службу. Японія комплектує резерв своєї армії тільки за рахунок осіб, що пройшли службу в регулярних військах. Служба в резерві оплачується у вигляді щомісячних грошових виплат резервістові. Із загального числа військовослужбовців, що щорічно звільняються, приблизно половина зараховуються в резерв, інші військову перепідготовку не проходять. Перепідготовка резервістів здійснюється в період учбових зборів. Законом про «сили самооборони» передбачається можливість проведення одного-двох зборів на рік, при цьому загальна їх тривалість не перевищує 20 діб. На практиці збори обмежувалися п'ятьма днями на рік. Резервісти, що звільнилися зі збройних сил не більше року тому, впродовж першого року перебування в резерві проходять одноденні збори. Загальна чисельність резерву японських «сил самооборони» менше 50 тис. чол., у тому числі в сухопутних військах – 46 тис. чол., ВМС – 1,1 тис. чол., ВПС – 0,8 тис. чол.

Таким чином, чисельність, невеликого і молодого по віковому цензу, резерву японської армії не перевищує 20 % чисельності регулярних військ при населенні країни близько 130 млн. чол.

Міліційні і кадрово-міліційні армії є прямою протилежністю чисто професійним арміям.

Для міліційних армій характерна відсутність кадрових військових формувань і практично повне заміщення командних посад офіцерами, для яких військова служба не є основною професією. У чистому вигляді міліційна армія існує тільки в Швейцарії, де військовозобов'язаним вважається усе чоловіче населення у віці від 20 до 50 років, придатне за станом здоров'я до несення військової служби. У армію призивається 91-92 % чоловічого населення – більше, ніж в будь-якій іншій країні (можливо, окрім Ізраїлю).

Швейцарія, при населенні близько 7 млн. чоловік здатна відмобілізувати і розмістити на оборонних рубежах впродовж 48 годин 650 тис. озброєних і навчених бійців. Стрілецьку зброю, боєприпаси і обмундирування резервісти зберігають удома.

Кадровий склад швейцарської армії налічує всього біля 3500 чоловік. До нього відносяться тільки офіцери і унтер-офіцери інструкторського складу учбових центрів. Що стосується частин і з'єднань швейцарської армії, то кадровими військовослужбовцями є тільки командири дивізій і вище. Решту складають військовозобов'язані. Після проходження у віці 20 років рекрутської школи тривалістю 119 днів військовозобов'язані зараховуються в резерв першої черги. У його складі вони знаходяться до досягнення ними 32 років. За цей період вони проходять 8 зборів бойової підготовки у складі частин і підрозділів, що розгортаються в учбових цілях за штатами військового часу. Тривалість кожного збору 20 днів (всього 160 днів). У віці 43-50 років військовозобов'язаний перебуває в резерві третьої черги. Впродовж цього періоду його бойова підготовка обмежується двома зборами (13 днів). Таким чином, рядовий склад призивається на військову службу загальною тривалістю 330 днів. Унтер-офіцери служать 511 доби, офіцери – 906 днів.

Головною особливістю кадрово-міліційних армій є утримання в мирний час невеликих кадрових збройних сил з нетривалими термінами обов'язкової військової служби, у поєднанні з підтримкою у високому ступені мобілізаційної готовності численних навчених резервів. Крім того, в країнах з кадрово-міліційними арміями, окрім регулярної армії і її резервів, зазвичай створюються в якості само-

стійного компонента збройних сил і чисто міліційні формування, що комплектуються, як правило, на добровільній основі.

Типовий приклад кадрово-міліційної армії дає Данія. Регулярні датські збройні сили складають близько 31 тис. чоловік, у тому числі 9,2 тис. призовників. Інший контингент складається з кадрових військовослужбовців, у тому числі з добровольців рядового і унтер-офіцерського складу, що набирають за контрактом.

Вирішальна роль відводиться навченим резервам. У разі мобілізації чисельність датських збройних сил, в порівнянні з періодом мирного часу, зростає більш ніж вчетверо. Основне призначення регулярних військ – підготовка резервів і забезпечення мобілізаційного розгортання. В учбово-мобілізаційних полках проводиться навчання тільки рядового складу. Підготовка молодших командирів (унтер-офіцерів) здійснюється в школах і учбових центрах родів військ. Навчанням офіцерів займаються офіцерська школа в Копенгагені, школи офіцерів резерву і заочна офіцерська школа.

Окремим міліційним компонентом датських збройних сил є «хемверн» озброєна добровільна організація, побудована за територіальним принципом. У неї зараховуються добровольці від 16 до 50 років. В основному це колишні військовослужбовці, вибули з резерву за віком або стану здоров'я, а також особи, звільнені з якої-небудь причини від термінової військової служби. Командний склад «хемверна» комплектується за рахунок офіцерів-відставників датської армії, а також за рахунок випускників власної командної школи. Особовий склад «хемверна» навчається, як правило, у вільний від роботи час. Таким чином, у разі мобілізації Данія (населення 5,1 млн. чол.) здатна в стислі терміни виставити, включаючи регулярні війська, резерви і «хемверн» в розмірі близько 200 тис. навчених і озброєних бійців.

Ще більшу кількість військ по відношенню до власного населення можуть виставити інші країни, що дотримуються кадрово-міліційної системи комплектування збройних сил. Так, Норвегія (населення 4,2 млн. чол.) при чисельності регулярної армії 34 тис. здатна у разі потреби відмобілізувати впродовж 24-72 годин армію в 400 тис. чол. (у тому числі 285 тис. резервістів регулярної армії і 85 тис. бійців міліційної місцевої гвардії), не рахуючи 60 тис. резервістів

другої черги. Швеція (населення 6,4 млн. чол., регулярна армія 64,5 тис. чол.) здатна впродовж 2-3 діб поставити під рушницю 850 тис. чол., включаючи 125 тис. добровольців територіальної гвардії. Останні здатні зайняти відведені їм по мобілізаційному плану позиції впродовж однієї години [12].

Слід зазначити, що число країн з кадрово-міліційними арміями продовжує зростати. Зокрема, в середині 70-х років на кадрово-міліційну систему комплектування перейшла Австрія. Не вважають територіально-міліційний принцип застарілим і країни з професійними арміями. Вони успішно використовують його для підготовки резервів (наприклад, національна гвардія збройних сил США).

Кадрово-призовні армії займають проміжне положення між професійними і кадрово-міліційними. Їх об'єднуючою ознакою є використання принципу військового обов'язку з порівняно тривалим (більше року) терміном служби призовників. На відміну від професійних, кадрово-закличні армії мають більше підготовлених резервів і велику загальну чисельність по відношенню до числа жителів країни. В порівнянні з кадрово-міліційними арміями вони містять в мирний час чисельні регулярні війська, але мають менше резервів. Як правило, підготовка їх резервістів відрізняється від професійних і кадрово-міліційних армій меншою інтенсивністю і регулярністю.

Кадрово-призовні армії мають більше половини країн НАТО, у тому числі Німеччина, Франція, Італія, Іспанія, Туреччина, а також багато інших країн світу, наприклад, Російська Федерація, Бразилія, Аргентина, Індонезія, Південна Корея, Сирія. Терміни обов'язкової служби в таких арміях від 12 місяців (Італія, Іспанія) до 30-36 місяців (Єгипет, Південна Корея) і до трьох-чотирьох років (Китай).

Типовою кадрово-призовною армією є збройні сили Німеччини (бундесвер). Усі громадяни Німеччини чоловічої статі у віці від 18 до 28 років повинні проходити термінову військову службу. Її тривалість 15 місяців. Більше половини (55 % загальної чисельності регулярної армії) комплектується на добровільній основі. Усі добровольці діляться на дві категорії: військовослужбовці за контрактом (контракти полягають на термін від 2 до 15 років) і кадрові (службовці до встановленого законом граничного віку). Після закінчення терміну контракту військовослужбовці, що підписали його, отримую-



ють вихідну допомогу. Кадрові військові після досягнення встановленого віку мають право на отримання пенсії.

Військовозобов'язані, такі, що відслужили дійсну службу, зараховуються в резерв. Усі резервісти діляться на декілька категорій готовності, відповідно до яких вони можуть бути знову покликані у збройні сили. Військовослужбовці, що завершили термінову службу або службу за контрактом зараховуються до резерву постійної готовності, в якому вони залишаються приписаними до своїх частин впродовж 12 місяців після демобілізації. Впродовж цього часу вони можуть бути покликані на службу із запасу наказом міністра оборони, тобто без оголошення в країні мобілізації. Після закінчення зазначеного терміну резервісти переводяться до складу резерву першої черги, призначеного для доукомплектування бундесверу до штатів військового часу. Інші резервісти зараховуються в резерв другої черги і, так званій, загальний резерв. Дві останні категорії резерву призначені для заповнення можливих втрат військ в ході бойових дій і для можливого формування додаткових частин і з'єднань. Навчання резервістів здійснюється шляхом проведення учбових зборів, в ході мобілізаційних навчань, а також під час мобілізаційних зборів по тривозі. Тривалість зборів – 2-4 тижні, мобілізаційних навчань – до 12 діб,

Турецька армія є другою за чисельністю в НАТО – більшою володіють лише США. Бойовий склад армії Туреччини налічує понад півмільйона військовослужбовців, ще 400 тис. перебувають в найближчому резерві. На військову службу в Туреччині призивають з 20 років, термін служби може тривати до 15 місяців (призовники з вищою освітою служать удвічі менше). Втім, як свідчать експерти, все-таки більшість рекрутів – це вихідці з сіл, які не мають майже ніякого освіти. В результаті, при зразковій дисципліні в частинах, турецькі солдати практично нездатні ефективно використовувати сучасну військову техніку (бракує знань). При цьому: ядро турецької армії становлять якісний офіцерський корпус і підготовлені контрактники. Більшість фахівців служить в авіації, частинах спеціального призначення, морській піхоті. Також для відмобілізування у воєнний час може бути використаний навчений військовій справі резерв чисельністю до 900 тис. чоловік.

Слід зазначити, що у збройних силах іноземних держав широко використовуються автоматизовані системи управління персоналом. Серед великого розмаїття автоматизованих систем закордонної розробки, в яких інтегровані функції, щодо обліку та управління персоналом, найбільш цікавими, з точки зору інформатизації воєнного відомства, є системи, які дозволяють виконувати широкий спектр завдань кадрового менеджменту, мають сучасні технологічні рішення щодо розроблених платформ, несуть в собі інтегративні властивості з базами даних інших систем, мають необхідний інструментарій для побудови звітних форм та потокового завантаження зовнішніх даних.

Автоматизовані системи з вище означеними властивостями, як правило, є ERP-системами (Enterprise Resource Planning), побудовані за модульним принципом й мають у своєму складі модуль HCM (Human Capital Management – управління людським капіталом), що реалізує не лише автоматизоване управління кадрами, а й об'єднує управління талантами, розвиток персоналу, набір (підбір) персоналу, нарахування заробітної плати та багато інших рішень. Найбільш відомими у світі, та поширеними за кількістю впроваджень на підприємствах, міжнародних корпораціях та організаціях ERP-систем з HCM-модулем є: SAP R/3, Oracle та Microsoft Dynamics AX (Ахарта).

Безумовно, західні розроблювачі вклали в створення даних HCM –модулів величезні людські й матеріальні ресурси, а також накопичили досвід їх впровадження на сотнях і тисячах закордонних підприємств. У той же час, існують певні обмеження для поширення цих модулів на українських підприємствах (не беручи до уваги такі фактори, коли власниками підприємства є західні інвестори, а впроваджувана система прийнята як корпоративний стандарт). Основними із цих обмежень є:

- висока ціна впровадження й підтримки;
- функціональна надмірність – дані HCM – модулі включають незатребувані поки у вітчизняних установах функції;
- недостатня швидкість адаптації до динамічно мінливого законодавства;
- у деяких випадках, недостатня повнота локалізації інтерфейсів.

Сучасні ІАС, які створено на підприємствах пострадянського простору вирішують багато задач кадрового менеджменту:

– «ІС. Зарплата та управління персоналом 8.0» – програма масового призначення, що дозволяє в комплексі автоматизувати задачі установи, пов'язані з розрахунками заробітної плати персоналу і реалізацією кадрової політики;

– система «Парус-Заробітна плата» – дозволяє: реєструвати в системі анкети співробітників, створювати штатний розпис по співробітниках з можливістю створення підлеглих підрозділів, вносити до системи стандартні кадрові накази з їхнім автоматичним відпрацьовуванням тощо.

Інформаційна система в роботі з персоналом «Флагман» – повнофункціональний програмний продукт класу ERP, призначений для створення інформаційних систем управління установами; ІАС – «Кадровик» – ІАС управління персоналом, дозволяє оптимізувати процеси управління людським ресурсом у великих, середніх установах що динамічно розвиваються, здійснюється опис організаційної структури установи, а також ведення всієї облікової роботи по персоналу за допомогою автоматизованого виконання операцій приймання, переміщення, звільнення співробітників, а також підготовки та обліку наказів, формування різноманітних списків і звітних документів, розрахунку заробітної плати тощо. ІАС «Галактика» орієнтована на установи з повномасштабним кадровим обліком, що включають ведення особистої картки, військово-облікової інформації тощо, а також на організації з нестандартними структурами, що містять позаштатних працівників, сумісників, географічно розгалужену мережу представництв.

Вибираючи інформаційну систему управління персоналом, необхідно звернути увагу на пропрацьованість областей, необхідних для вирішення потреб конкретної установи. Розроблювачі вітчизняних систем автоматизації та впроваджувальні установи, що спеціалізуються на західних програмних продуктах, сходяться в тому, що вибір системи автоматизації залежить від завдань, які вона покликана вирішувати. Слід зазначити, що універсальних рішень, які повноцінно задовольняють потреби установ різних галузей, розмірів і моделей управління, не існує.

В арміях іноземних держав в наявності різні способи проходження військової служби: на постійній основі в кадрах; за контрактом і за призовом. Переважна більшість офіцерів армій розглянутих держав проходять військову службу на постійній основі (в кадрах). Всіляко заохочується тривалий шлях військової служби, переукладання контрактів, що дозволяє підвищити професіоналізм військовослужбовців, скоротити витрати на їх підготовку.

В сучасних іноземних арміях широко використовується система атестування військовослужбовців. Атестування проводиться щорічно (США). Постійні звання присвоюються тільки на підставі позитивної атестації (США, Німеччина та ін.). Широко використовується атестування при призначенні на посаду. При цьому враховується думка вищого командування, товаришів по службі, результати тестування, думка громадськості (в тому числі і в пресі) – США.

Закордонні системи управління персоналом мають у своєму складі Human Resources (HR) модулі – SAP R/3 і Oracle Applications. Обидві системи мають класичні функції щодо управління персоналом: табельний облік в установі; процедуру наймання персоналу; врахування професійно-важливих властивостей і ділових якостей співробітників підприємства; врахування потреб сучасного навчання персоналу; планування розвитку кар'єри співробітників установи та розробку компенсаційної політики для персоналу та ін.

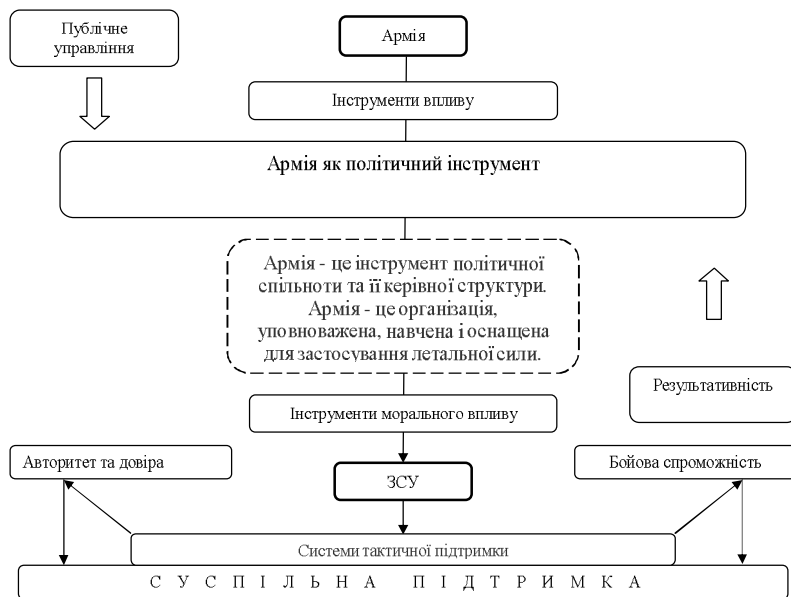
Сучасні ІАС, створені на пострадянському просторі вирішують задачі управління персоналом установи з врахуванням світових тенденцій та побудовані по модульному принципу. Але при розробці не передбачено їх інтеграцію до автоматизованих систем управління процесами діяльності установи вищого рівня.

На нашу думку, в цілях нашого дослідження цікавим є досвід комплектування збройних сил такою державою, як Ізраїль, де комплектування особовим складом досі відбувається на основі загального військового обов'язку шляхом призову громадян на військову службу. Цікавим є те, що Армія оборони Ізраїлю (ЦАХАЛ) пройшла тривалий шлях від погано озброєних нерегулярних формувань до однієї з найсильніших армій світу. Зрозуміло, що ядерна міць США і Росії набагато більша, ніж у цієї країни, але ядерна міць, як відомо, в «нормальній» війні непридатна. Саме за сукупністю якостей, серед

яких найбільш важливими є такі, як рівень бойової та морально-психологічної підготовки особового складу, компетентність та ініціативність командування і ряд інших, рівних ЦАХАЛ у світі немає [13]. Слід зауважити, що ЦАХАЛ є прикладом народної армії – все населення Ізраїлю на рівних виконує свій військовий обов'язок у лавах збройних сил [14]. Як зазначалося вище, ЦАХАЛ комплектується за призовом. Відповідно до закону про військову повинність 1986 р., дійсна військова служба, а після її проходження – також і служба в резерві, є обов'язковими. Термін строкової служби для чоловіків становить 36 місяців, а для жінок – 24 місяці. За ізраїльським законодавством призову на військову службу підлягають чоловіки у віці від 18 до 29 років і незаміжні жінки від 18 до 24 років (для лікарів, включаючи стоматологів, вікові межі вищі) [15]. Військові успіхи Ізраїлю багато в чому пояснюються його ефективною мобілізаційною та резервістською системою. Після закінчення дійсної військової служби за контрактом або за призовом всі чоловіки і жінки зараховуються в резерв. Резервісти призиваються на військову службу строком один місяць щороку [16]. Цікавим є той факт, що, зважаючи на географічне розташування та територіальні особливості держави, Ізраїль не може вести довготривалу війну. Це призводить до необхідності проведення мобілізації величезного відсотка населення [13]. Завдяки цьому ізраїльська армія здатна за 24 години здійснити мобілізацію більшості резервних частин, що до певної міри компенсує стратегічні слабкості Ізраїлю – малу територію, обмежену чисельність регулярної армії і протяжні кордони, дозволяючи в лічені години доставити підкріплення частинам регулярної армії, що утримують фронт [17].

У разі загальної мобілізації ЦАХАЛ в лічені години перетворюється з армії мирного часу, в якій проходить службу близько 200 тис. військовослужбовців, в одну з найбільш боєздатних армій світу, в якій до 800 тис. добре навчених бійців і командирів готові до виконання бойових завдань [14].

Вивчення зарубіжного досвіду дозволяє узагальнити низку положень щодо публічного управління побудовою професійної армії з урахуванням інноваційних підходів [18] (Рис.1).



**Рис. 1.** Структура механізму публічного управління формуванням професійної армії

*Джерело: складено автором*

Просте забезпечення тактичної підготовки, озброєння та техніки не зробить армію потужною. Армія – це інструмент політичної спільноти та її керівної структури. Армія – це організація, уповноважена, навчена і оснащена для застосування летальної сили. Це особливо страхотливий і небезпечний авторитет, який дозволяє будь-якій армії займатися тим, що в іншому випадку було б аморальною і злочинною поведінкою. Легітимність застосування летальної сили впливає з того, що вона використовується тільки від імені і за велінням керівної структури політичного співтовариства, яке вона представляє, і в межах міжнародного права, конвенції і визнаних моральних норм.

На бойову міць армії впливає як керівна структура, так і політична спільнота. Наприклад, бій обов'язково пов'язаний з небезпекою і ризиками поранення або загибелі. Якщо керівна структура

політичної спільноти настільки слабка, що поразка є реалістичною можливістю, то ті, хто повинен щодня ризикувати своїм життям при веденні бойових дій, стають менш ніж мотивованими йти на цей ризик. Джеймс Дубік, американський генерал Багатонаціонального перехідного командування з питань безпеки в Іраку (MNSTC-I) і Тренувальної місії НАТО в Іраку (NTM-I), згадує: «Жоден іракський солдат у період 2004–06 років не був упевнений, що керівна структура, створена після вторгнення США та фактичної окупації, буде успішною. У цих умовах хто міг звинуватити солдата або підрозділ в тому, що вони не воювали посилено?» [10]. Боротьба за велінням уряду, який програє, послаблює рішучість армії. Якби ворог захопив владу в Іраку, постраждали б ті, хто воював за сторону, що програла, ймовірно, були б убиті після цього, і їхні сім'ї теж опинилися б у небезпеці. Такими були умови в Іраку протягом 2004–06 років; результат: Виступ на полі бою іракської армії був у кращому випадку плямистим [10].

Отже, можемо констатувати: рішучі успіхи української армії надихаються такою ж рішучою позицією Президента України В. Зеленського та всього військово-політичного керівництва, а також суцільною підтримкою та довірою народу України.

Безумовно, допомога, яку українська армія отримує від США та інших партнерів по антипутінській коаліції, є критично важливою, але надмірна увага до впливу цієї допомоги маскує важливість впевненості армії в шансах її уряду на успіх. 24 лютого 2022 р. Українська армія не мала цієї допомоги, проте зупинила потужного ворога силою свого бойового духу та опору всього народу, зірвавши плани супротивника щодо бліцкригу.

На бойову міць будь-якої армії впливає і політична спільнота. Важлива достатня згуртованість всередині політичної спільноти. Коли політична спільнота, від імені якої армія бореться, розпорошена – як, наприклад, американська політична спільнота під час громадянської війни – лояльність армії також розколюється. Розділення лояльності може бути тимчасовим, як це було в США, але воно також може бути постійним.

Якщо він буде постійним, результатом буде те, що одна частина політичної спільноти залишиться поза армією. Виключена частина

може виявитися другою армією або якоюсь іншою формою насильницької опозиції, з якою доводиться боротися з часом, політично і військовим шляхом.

Армія – це моральний конструкт принаймні в трьох вимірах: тактичному, інституційному та цивільно-військовому. Моральною монетою в кожному вимірі є довіра і впевненість. Тобто бойова міць армії збільшується або зменшується в залежності від ступеня довіри і впевненості, або некомпетентності і зради, в кожному вимірі.

Тактично довіра і впевненість є результатом того, наскільки солдати впевнені в собі, своїй індивідуальній та підроздільній підготовці, своєму обладнанні, своїх лідерах і – що більшість спостерігачів не визнають – системах, призначених для підвищення ймовірності їх виживання та успіху.

Перші чотири досить самоочевидні. Якщо солдат знає, що його підготовка була поганою, побратими так само не підготовлені, техніка стара або неробоча, а лідери слабкі, він не збирається важко воювати, якщо взагалі воює (негативний досвід війни США у В'єтнамі [10]). Системи, призначені для підтримки солдатів і підрозділів – розвідка, вогнева підтримка, захист, постачання, транспорт, медична, а також командна та адміністративна системи – також впливають на готовність і здатність воювати. Наприклад, перебування в підрозділі, де поповнення запасів боєприпасів рідко надходить вчасно, або взагалі, де їжа часто запізнюється на кілька днів або недостатня, де розвідка, на якій лідери базують свої плани, зазвичай неправильна, і де командири переглядають солдатську платню – все це має ефект: це знижує довіру та впевненість солдата, тим самим руйнуючи готовність боротися і ризикувати своїм життям.

Системи тактичної підтримки також мають інституційну сторону. Ці системи походять з міністерства оборони армії або будь-якої організації, яка виконує мету міністерства.

Міністерство оборони має 10 важливих системних функцій: управління силами, визначення чисельності та складу своїх збройних сил; придбання персоналу та матеріально-технічної бази; підготовка, яка передбачає наявність приміщень, особового складу та програм інструктажу, необхідних для вступу нових військовослужбовців, а також навчання, пов'язане з новою технікою; розподіл



персоналу та матеріально-технічних засобів відповідно до встановлених рівнів авторизації; дислокація людей, підрозділів і техніки в затверджені місця; підтримка людей, можливостей і матеріально-технічних засобів до встановлених стандартів; розвиток, постійне вдосконалення окремих осіб, підрозділів, керівників, об'єктів і матеріально-технічних засобів; роз'єднання осіб, коли термін їх служби закінчується, отримують травми, що перевищують здатність служити, або гинуть в дії, або матеріально-технічна техніка, коли досягається її життєвий цикл або вона пошкоджена, що не підлягає ремонту; фінансове управління, забезпечення та належне витрачання та облік коштів; а також керівництво та адміністрування, встановлення та використання прозорих, надійних та підзвітних процесів у кожній із зазначених вище функціональних сфер. Враховуючи наслідки корупційного скандалу навколо закупівель продуктів харчування Міністерством оборони України у січні 2023 р. слід негайно посилити цей компонент.

Виконання цих міністерських функцій відбувається спочатку через вищі військові командування, а потім через кожен ешелон командування від вищого до нижчого. Ці функції є першоджерелами систем, призначених для підтримки солдатів і підрозділів в бою. Інституційна некомпетентність або зрада (обіцяючи щось одне, але доставляючи набагато менше або взагалі нічого) в кінцевому підсумку підриває довіру і впевненість, а отже, і бойову міць, на тактичному рівні. Зазвичай для того, щоб побачити наслідки інституційної некомпетентності та зради, потрібно більше часу, ніж на тактичному рівні, але наслідки з'являться, і результат буде однаковим: зменшення бойової потужності.

Цивільно-військові є кінцевим виміром морального конструкту армії. Це той вимір, на який припадає два невисловлених, але дуже відчутних, неявних контракти. Перший – між солдатами, які воюють і ризикують своїм життям, і вищими політичними і військовими лідерами, які вирішили відправити їх воювати, розробляти стратегії і політику високого рівня і контролювати наявні ресурси. Коли ті, хто піддається небезпеці і смерті, починають відчувати, що їх урядові або вищі воєначальники використовують їх черство або не мають стратегії досягнення успіху, розвивається глибоке почуття зради.

Подібне відчуття зради виникає внаслідок ерозії другого неявного контракту – між тими, хто воює, і військовими командирами, які будують і виконують плани кампанії та битви. Коли ті, хто піддається небезпеці і смерті, починають відчувати, що їхні командири не розділяють або, що ще гірше, не будуть розділяти небезпеку і ризик; або що ті, хто складає плани і видає накази, не розуміють реалій в точці бою, почуття зради роз’їдає бойову міць.

Добре, що децентралізація військового управління у ЗСУ протягом 2020-2021 р. дала можливість значно посилити командирську ланку компетентними та вмотивованими кадрами.

Відтворення інституцій та формування цивільно-військової компетентності займають багато часу і є складними. Без цих компетенцій, однак, будь-яке вдосконалення на тактичному рівні швидкоплинне. Уявлення про армію як про спис дає це зрозуміти.

Вістря списа складається з бойових підрозділів армії. Палітуркою, яка утримує вістря до валу списа, є системи, призначені для підтримки солдатів і бойових підрозділів. Вал більш складний. Вона складається з відносин між армією та керівною структурою її політичної спільноти, а також самої політичної спільноти, цивільних та військових установ, а також ешелонів цивільного та військового командування між міністерством оборони та вістря списа.

Побудова армії - це більше, ніж заточування вістря його списа. Кількість часу і уваги, що приділяється валу армії, і палітурка, яка утримує наконечник до валу, має значення. Якщо зв’язування та вал потенційного партнера слабкі, заточка наконечника дає лише тимчасову перевагу – у кращому випадку.

**Висновки.** Вивчення зарубіжного досвіду дає можливість дійти висновку, що армія США не випадково визнана першою армією світу, адже ця країна має чи не найбільший досвід у царині будівництва професійної армії, укомплектованої на засадах добровільного найму. До початку повномасштабного вторгнення чимало науковців вважали, що цей досвід слід використати у реформуванні Збройних Сил України та переведенні їх на професійні рейки. Особливо цікавим є накопичений американцями досвід заохочення та стимулів добровільного найму до війська, досвід підготовки і розподілу командних кадрів, їх просування по службі, організація періодично-

го перезаключення з ними контрактів. Соціальне забезпечення військовослужбовців займає неабияке місце в системі дієвої й ефективної структури та функціональності Збройних Сил США. Слід зазначити, що американці значну увагу приділяють забезпеченню військових, які користуються великою повагою. Тому американська система соціального захисту військових і ветеранів є досить налагодженою та ефективною. Безумовно, оскільки після війни Україна стане країною ветеранів, цей досвід слід запозичувати та поширювати. Слід відзначити, що поряд із США велика кількість держав також поступово відмовляється від загального призову або змішаного способу комплектування на користь добровільного комплектування армії. Останнім часом це зумовлено ще й надзвичайно актуальною проблемою міжнародного тероризму, зокрема з боку Ірану, яка висуває підвищені вимоги до професійності та майстерності військовослужбовців. Головним аргументом прихильників професійної армії у світі виступає те, що в умовах швидкого розвитку військової техніки для оволодіння нею треба навчатися довгі роки. Також варто зважати на мотивацію військовослужбовців до проходження військової служби. Проте Збройні сили України на сьогодні є наймотивованішою армією в світі, адже захищають свою землю та своїх рідних. Незважаючи на переваги контрактної армії, слід зупинитися також і на перевагах призову. Варто погодитися з думками вчених, які відносять до них такі: масова призовна армія необхідна для захисту держави від великомасштабної агресії; проходження військової служби за призовом сприяє соціальному згуртуванню молодих людей, які є вихідцями з різних класових, етнічних, релігійних і культурних верств; призов необхідний для розвитку взаємодії між державою та її громадянами; важливою функцією призову є підтримка демократичного контролю над військовою організацією держави; призов забезпечує постійне оновлення збройних сил, сприяє постійній підготовці військовонавчених мобілізаційних ресурсів держави, що особливо актуально в умовах повномасштабного вторгнення.

**Стаття надійшла до редакції: 10.08.22**



*the decisive successes of the Ukrainian army are inspired by the same decisive position of the President of Ukraine V. Zelenskyi and the entire military and political leadership, as well as the solid support and trust of the people of Ukraine. The army is a moral construct in at least three dimensions: tactical, institutional, and civil-military. The moral coin in every dimension is trust and confidence. That is, the combat power of the army increases or decreases depending on the degree of trust and confidence, or incompetence and betrayal, in each dimension.*

*Tactically, trust and confidence are the result of how confident soldiers are in themselves, their individual and unit training, their equipment, their leaders, and the systems designed to increase the likelihood of their survival and success.*

**Key words:** *professional army, Armed Forces of Ukraine, Ministry of Defense of Ukraine, military formations, Russian armed aggression, NATO standards.*

**Received: 10.08.22**

## References

1. Korzh, I. (2005). Viiskova sluzhba v Ukraini: vstup, prosuvannia, prypynennia [Military service in Ukraine: entry, promotion, termination]. *Candidate's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].
2. Botvinov, R. (2017). Viiskova sluzhba Ukrainy yak instytut publichnoi sluzhby [Military service of Ukraine as an institution of public service]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia : zb. nauk. pr. – State administration and local self-government: a collection of scientific works*. S. M. Serohin et al. (Eds.). Dnipro. DRIDU NADU, 3 (34), 128-134 [in Ukrainian].
3. Sokurenko, V. (2016). Publichne administruvannia sferoiu oborony v Ukraini [Public administration in the sphere of defense in Ukraine]. *Doctor's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].
4. Bohutskyi, P. (2008). Viiskove pravo Ukrainy: dzherela, struktura, ta rozvytok : monohrafiia [Military law of Ukraine: sources, structure, and development: monograph]. Odesa: Feniks [in Ukrainian].
5. Shamrai, V. O. (1999). Derzhavne upravlinnia viiskovymy formuvanniamy Voinnoi orhanizatsii: stan ta tendentsii rozvytku v suchasni

Ukraini [State management of military formations of the Military Organization: state and development trends in modern Ukraine]. *Doctor's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].

6. Palamarchuk, V. (2002). Orhanizatsiino-pravovi zasady prokhodzhennia viiskovoi sluzhby u Zbroinykh Sylakh Ukrainy [Organizational and legal principles of military service in the Armed Forces of Ukraine]. *Candidate's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].

7. Kalahin, Yu. A. (2008). Viiskova sluzhba za kontraktom (sotsialnyi vymir): monohrafiia [Military service under contract (social dimension): monograph]. Kharkiv: HUPS [in Ukrainian].

8. Kudy krokuie profesionalizatsiia Zbroinykh Syl Ukrainy?: analitychna dopovid [Where is the professionalization of the Armed Forces of Ukraine heading?: analytical report]. (2008). *Natsionalna bezpeka ta oborona – National security and defense*, 5 (99), 2-50 [in Ukrainian].

9. Woolley, William J. (2022). *Creating the Modern Army*. University Press of Kansas. *library.oapen.org*. Retrieved from <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/53464> [in English].

10. Gen, LT., Dubik, James M. U.S. Army Retired. 3 aspects of building an army (n.d.). *ausa.org*. Retrieved from <https://www.ausa.org/articles/3-aspects-building-army> [in English].

11. Kak zashchitit Ukrainu i kto takaya natsionalnaya gvardiya? [How to protect Ukraine and who is the National Guard?]. *blog.liga.net*. Retrieved from <http://blog.liga.net/user/snosach/article/14039.aspx> [in Russian].

12. Rohov, P. D. & Prysiazhniuk, M. M. (2016). Viina za mizky [The war for brains]. *Oboronnyi visnyk – Defense Herald*, 6, 20-25 [in Ukrainian].

13. Stepanchenko, A. Armiya oborony Izrailya kak model dlya sozdaniya novykh VS Ukrainy [The Israel Defense Forces as a model for the creation of the new Armed Forces of Ukraine]. *inforest.org*. Retrieved from <https://inforest.org/armiya-oborony-izrailya-kak-model-dlya-sozdaniya-novykh-vs-ukrainy> [in Russian].

14. Shulman, A. TsAKhAL – Armiya Oborony Izrailya [IDF - Israel Defense Forces]. *shaon.livejournal.com*. Retrieved from <https://shaon.livejournal.com/45302.html> [in Russian].

15. Gatsko, M. (2009). Sposoby komplektovaniya voyennosluzhashchimi vooruzhennykh sil inostrannykh gosudarstv [Methods of recruitment of military personnel of the armed forces of foreign states]. *Zarubezhnoye voyennoye obozreniye – Foreign Military Review*, 1, 28-31 [in Russian].

16. Karlov, A. (2003). Osobennosti komplektovaniya VS Izrailya i Velikobritanii [Peculiarities of the composition of the Armed Forces of Israel

and Great Britain]. *Zarubezhnoye voyennoye obozreniye – Foreign Military Review*, 12. Retrieved from <http://militaryarticle.ru/zarubezhnoe-voennoe-obozrenie/2003-zvo/7066-osobennosti-komplektovaniya-vs-izrailja-i> [in Russian].

17. Gosudarstvo Izrail. Vooruzhennyye sily Izrailya [State of Israel. Armed Forces of Israel]. *eleven.co.il*. Retrieved from <http://eleven.co.il/state-of-israel/government-system/11734> [in Russian].

18. Karpa, M., Akimova, L., Akimov, O., Serohina, N., Oleshko, O. & Lipovska, N. (2021). Public administration as a systemic phenomenon in society. *Journal of interdisc iiplinary research*, 11, 56-63 [in English].

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

**Шевченко Сергій Олексійович:** Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, проспект Гагаріна, 26 м. Дніпро, 49005, Україна.

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

**ORCID. ORG./ 0000-0002-0079-3069**

**E-mail: [alphabet7373@gmail.com](mailto:alphabet7373@gmail.com)**

**Степанченко Олександр Михайлович:** Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, проспект Гагаріна, 26 м. Дніпро, 49005, Україна.

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

**E-mail: [acmadei76@gmail.com](mailto:acmadei76@gmail.com)**