

*Коваль Олександр Васильович, здобувач навчально-науково-виробничого центру
Національного університету цивільного захисту України*

*Koval Alexander postgraduate of the Training Research and Production Center of
the National University of Civil Protection of Ukraine, Kharkiv*

ПРОБЛЕМИ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ Й ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

PROBLEMS OF MECHANISMS OF STATE REGULATION BY PERSONNEL POTENTIAL AND WAYS OF THEIR SOLUTION

У статті виявлено та проаналізовано основні проблеми щодо формування й функціонування територіальних центрів комплектування і соціальної підтримки та запропоновано шляхи їх вирішення.

Ключові слова: механізми формування кадрової політики, державне регулювання, місцеві органи військового управління, ефективність механізмів державного регулювання кадровим потенціалом, територіальні центри комплектування і соціальної підтримки, рекрутинг, військова служба за контрактом.

The article identifies and analyzes the main problems in the formation and operation of territorial centers of staffing and social support and suggests ways to solve them.

Key words: mechanisms of personnel policy formation, state regulation, local bodies of military administration, efficiency of mechanisms of state regulation of personnel potential, territorial centers of staffing and social support, recruitment, military service under contract.

Постановка проблеми. Особлива актуальність державного впливу на механізми державного регулювання кадровою політикою зросла з початком російської агресії, а готовність негайно стати на захист Батьківщини резервісти вкотре це підтвердили. Але кількість таких резервістів, а також обсяги їх підготовки є незначними. Тому, визначальну роль у вирішенні практичних завдань, що постають перед державою, належить кадрам – підготовленому, постійному складу працівників різних сфер і напрямів життєдіяльності суспільства. При цьому, галузева ефективність механізмів державного регулювання кадровою політикою соціально-економічної системи повинна визначатися як результативність використання кадровим потенціалом в цілому. Саме створення ефективних механізмів державного регулювання кадровим потенціалом у військовій сфері є однією з головних проблем підготовки держави до оборони і включає комплекс заходів, направлених на підготовку,

накопичення і комплектування підготовленими кадрами Збройних Сил України (ЗС України), правоохоронних органів та інших, створених відповідно до законодавства, військових формувань. Особлива актуальність державного впливу серед них належить тим, хто формує політику держави, управляє процесами її реалізації. Тому розвиток ЗС України за західними стандартами та реформування державної системи мобілізації і мобілізаційної підготовки на основі базових європейських підходів передбачає реформування та забезпечення ефективного функціонування місцевих органів військового управління (МОВУ), якими є військові комісаріати.

Існуючий рівень довіри громадян до військових комісаріатів (ВК) є вкрай низьким унаслідок корумпованості окремих керівників і працівників ВК, застосування ними виключно адміністративно-примусових методів вирішення завдань, бюрократизованості у роботі, зволікання у наданні сервісних послуг із соціальної і правової підтримки громадян, нехтування принципами соціальної справедливості, відсутності взаємодії з громадянським суспільством та ефективного цивільного контролю за їх діяльністю. Недостатнім є рівень автоматизації процесів діяльності ВК, зокрема щодо обліку мобілізаційних ресурсів, розгляду звернень громадян і надання їм соціальних та юридичних послуг. Зазначені недоліки суттєво знижують ефективність виконання завдань з комплектування персоналом ЗС України патріотично налаштованими громадянами, соціальної підтримки та юридичної допомоги військовозобов'язаним, резервістам, військовослужбовцям, ветеранам війни та військової служби, пенсіонерам з числа військовослужбовців ЗС України й інших військових формувань та членів їхніх сімей.

Але, одним з пріоритетних напрямів підвищення ефективності формування та реалізації державної політики забезпечення національної безпеки, а особливо механізмів державного регулювання кадровою політикою в сучасній науці є удосконалення науково-методичного й інформаційно-аналітичного забезпечення [1], в тому числі й дослідження ефективного функціонування МОВУ станом та тенденціями їх розвитку, особливостями процесів їх управління в цій сфері. Відсутність цілісної системи інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади значно ускладнює прийняття ними виважених рішень, породжує конфліктні ситуації у владних структурах і суспільстві [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем забезпечення збройних сил людськими ресурсами були і залишаються актуальними. Так, проблеми підвищення ефективності системи комплектування розглянуто у роботі [3] де проаналізовано в цілому систему комплектування ЗС України, й зокрема, МОВУ та запропоновано низку шляхів вирішення проблем функціонування ВК.

Під час проведених досліджень розглядалися проблеми створення системи комплектування ЗС України військовослужбовцями служби за контрактом та раціональної структури системи кадрового забезпечення з урахуванням перспектив розвитку ЗС України. Основу цієї системи становили територіальні центри комплектування військовослужбовцями за контрактом (ТЦК),

сформовані відповідно до [4] на базі обласних ВК, діяльність яких висвітлена у щорічниках [5], [6] та [7] з початку їх заснування й до прийняття рішення про розформування.

Саме на ТЦК покладалися основні завдання як організації та проведення рекламних та пропагандистських заходів з молоддю та військовозобов'язаними з відбору кандидатів для вступу до вищих військових навчальних закладів та військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів (ВВНЗ та ВНП ВНЗ), так і щодо здійснення відбору громадян для проходження військової служби за контрактом на посадах рядового, сержантського і старшинського складу та служби у військовому резерві ЗС України.

Відповідно до Плану дій з впровадження оборонної реформи у 2016-2020 роках (Дорожня карта оборонної реформи) [8], [9] стосовно створення на базі ВК територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки (ТЦКСП) у Генеральному штабі ЗС України (ГШ ЗС України) було розроблено План проведення експерименту з формування та функціонування ТЦКСП на базі Чернігівського обласного та Козелецького районного ВК, які мають найбільше навантаження за напрямками забезпечення комплектування ЗС України військовослужбовцями за контрактом та соціальної роботи з громадянами. Під час виконання заходів Плану вивчались та аналізувались недоліки, які суттєво знижують ефективність виконання завдань з комплектування персоналом ЗС України, а саме питання щодо:

створення умов для проведення експерименту з формування і функціонування Чернігівського обласного (ОЦКСП) та Козелецького районного (РТЦКСП) (стан укомплектованості центрів особовим складом, його навченість і готовність до виконання функціональних обов'язків у складі структурних підрозділів у нових організаційно-штатних структурах (ОШС));

запропонованої Командуванням Сухопутних військ (КСВ) ЗС України ОШС і штатів ТЦКСП, зокрема їх структурних підрозділів за напрямом обліково-мобілізаційної роботи та територіальної оборони;

основних завдань і функцій, які пропонується покласти на структурні підрозділи ТЦКСП обласного і районного рівня в мирний час та на особливий період;

доцільності запропонованого розподілу завдань і функцій між структурними підрозділами ТЦКСП і спроможності їх виконати поставлені завдання;

внесення змін до законодавчої та нормативно-правової бази, що регламентує діяльність ВК з питань оборонної та обліково-мобілізаційної роботи.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Так, рівень ефективності формування та реалізації державної політики забезпечення національної безпеки України залежить насамперед від ефективності функціонування відповідних органів державної влади, чіткого розподілу відповідальності й повноважень у визначених сферах діяльності та налагодженої взаємодії між ними. Але через агресивну політику РФ в основу

розвитку сектору безпеки і оборони України (СБОУ) необхідно покласти принцип її інтеграції до європейських та євроатлантичних безпекових структур, які забезпечують загальноєвропейську та міжнародну безпеку в усіх її вимірах та потребують проведення відповідних демократичних перетворень національних безпекових інститутів.

Дорожню карту демократичних перетворень національних безпекових інститутів визначила Стратегія національної безпеки України введена в дію Указом Президента України від 26 травня 2015 року № 287/2015 [10], яка пріоритетом політики національної безпеки держави встановила формування та розвиток СБОУ для адекватного й гнучкого реагування на широкий спектр загроз.

Формування та розвиток СБОУ доцільно проводити з урахуванням досвіду провідних країн світу, які вже пройшли цей шлях.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є виявлення проблем формування та функціонування ТЦК й шляхи їх вирішення. Відповідно до мети сформульовано такі завдання: проаналізувати функціонування ТЦК, які раніше існували в ЗС України, та виявити проблеми що мали місце під час їх формування і проведення експерименту з ТЦКСП; запропонувати шляхи і способи розв'язання виявлених проблем; сформулювати тенденції щодо якісного впровадження передового світового досвіду комплектування провідних армій світу у діяльність ТЦК ЗС України.

Виклад основного матеріалу. Основною метою державного впливу на механізми державного регулювання кадровою політикою є створення законодавчого механізму, який дозволить оперативно доукомплектовувати резервістами військові частини всіх складових сил оборони держави в особливий період, без необхідності оголошувати чергову мобілізацію. Комплектування, як процес можливо поділити на чотири складові частини комплектування: призовними ресурсами в мирний час; мобілізаційними ресурсами в мирний час; мобілізаційними ресурсами при проведенні мобілізації; призовними ресурсами під час війни. Правові основи комплектування мобілізаційними ресурсами визначені нормативно-правовими актами відповідно до Конституція України [11].

Історичний досвід показує, що вирішення складних проблем, які об'єктивно виникають в ході кардинальної реорганізації збройних сил країн, першочергове значення має ефективне функціонування, як органів військового управління (ОВУ) так і МОВУ.

Протягом 2008-2012 рр. були сформовані та функціонували ТЦК, основними завданнями яких було здійснення відбору громадян: для проходження військової служби за контрактом на посадах рядового, сержантського і старшинського складу; для служби у військовому резерві ЗС України; для вступу до ВВНЗ та ВНП ВНЗ.

Разом із тим, на ТЦК покладалися завдання в ОШС, не властиві системі комплектування щодо проведення рекламних та пропагандистських заходів, роз'яснювальної та агітаційної роботи з молоддю і військовозобов'язаними,

проведення заліків з фізичної підготовки та тестування на морально-психологічну придатність.

Незважаючи на деякі позитивні результати, які мали місце завдяки впровадженню цієї системи, істотних змін у показниках комплектування персоналом за контрактом не відбулося. А у 2010 році, порівняно з 2009 роком, чисельність особового складу, залученого до лав ЗС України, надто знизилась – майже на 10%. Посади сержантського і старшинського складу у військах були укомплектовані лише на 62,8%, (некомплект на кінець 2010 року становив понад 10 тис. посад цієї категорії, а укомплектованість ЗС України військовозобов'язаними за контрактом на кінець 2011 року становила 50% [6].

Так у вересні 2012 року було запроваджено трирівневу систему комплектування військовозобов'язаними за контрактом (районний ВК – обласний ВК – військова частина) [7] тобто із існуючого ланцюга ТЦК було виключено.

Відсутність у ТЦК статистичних даних щодо потреби у сержантах різних рівнів, недоліки в організації управління підготовкою сержантського складу у військових навчальних закладах, призводили практично до зриву Планів прийому кандидатів на навчання для заміщення посад, які потребували освітньо-кваліфікаційного рівня “молодший спеціаліст”. У 2010 році План було виконано на 44% [12]. У військовий коледж сержантського складу НТУ „ХПІ” було прийнято лише 4 сержанти-контрактники. До 10% кандидатів, відібраних ТЦК, не приймалися на військову службу через невідповідність рівня підготовки та за станом здоров'я, що свідчить про наявність недоліків у системі професійного відбору.

Водночас за результатами функціонального обстеження організаційних структур Міністерства оборони України (МО України) та ГШ ЗС України у 2012 році [13] показали, що продуктивність ТЦК нижча від продуктивності структурних підрозділів ВК, які виконували функції відбору кандидатів для військової служби за контрактом до впровадження ТЦК. Це стало підставою для висновку щодо розформування ТЦК та введення посади фахівців з проведення агітації та оформлення документів про призов громадян на військову службу за контрактом в штатах районних (міських) ВК, а в обласних військкоматах – посади заступника начальника відділу (відділення) з призову громадян на військову службу за контрактом та психолога.

Таким чином, аналіз функціонування ТЦК протягом 2008–2012 рр. свідчить про проблеми, які раніше існували в ЗС України та привели до неефективного їх функціонування. По-перше, на ТЦК було покладено низку функцій, не властивих комплектуванню ЗС України особовим складом за контрактом. По-друге, в ОШС ТЦК як основні суб'єкти з відбору кандидатів для військової служби за контрактом, у тому числі і на посадах сержантського складу, було визначено непідготовлених сержантів-інструкторів. Такий підхід, не забезпечував ефективну реалізацію завдань комплектування.

Для подолання цих негативних явищ і досягнення оптимальної та ефективної моделі побудови МОВУ передбачається покращити їх

функціонування шляхом проведення досліджень з питань управління персоналом та його обліку відповідно до наявної нормативно-правової бази та вивчення можливості врахування практики НАТО з питань управління персоналом та його обліку для виконання завдань Стратегічного оборонного бюлетеня України (СОБ) [8] в умовах сьогодення і на перспективу, що потребує подальшого наукового розроблення означеної проблематики. Пріоритетними напрямками проведення таких заходів є уточнення завдань, покладених на ВК, та трансформування методів їх роботи з адміністративно-командних у рекрутингові та соціально-сервісні.

Завданнями з реформування системи ВК, а саме, формування на їх базі ТЦКСП, визначено основними сучасними нормативно-правовими документами з оборонного планування в державі [8], [9]. Відповідно до них ВК будуть реформовані: обласні ВК – у ОТЦКСП (I, II, III розрядів); районні (міські) – у РТЦКСП районного (міського) рівня (позарозрядний, I, II, III розрядів). Діяльність створених ТЦКСП буде містити три основні складові:

закрита (режимна) складова – оборонно-мобілізаційна робота мобілізаційна робота (військовий облік та призов на військову службу за мобілізацією), організація та ведення територіальної оборони;

відкрита складова – рекрутинг та комплектування ЗС України військовослужбовцями (організація залучення громадян та військовозобов'язаних на військову службу за контрактом для вступу на навчання у ВВНЗ та ВНП ВНЗ, приписка громадян до призовних дільниць та призов на строкову військову службу, рекламування військової служби за контрактом та служби у військовому резерві тощо);

соціальна підтримка та юридична допомога (надання визначених законодавством соціальних, фінансових та юридичних послуг громадянам України в частині, що стосується МО України).

Для реалізацію концептуальних положень з ефективного функціонування ТЦКСП необхідно запропонувати шляхи подолання виявлених проблем, а саме:

1. Впровадження передового світового досвіду в діяльність ТЦК.
2. Перехід від адміністративно-примусового до соціально-сервісного змісту діяльності МОВУ.
3. Опрацювання функціональної структури, визначення функцій, повноважень та оптимальної чисельності ТЦКСП.
4. Розроблення системи менеджменту та механізмів контролю, що унеможливають прийняття корупційних рішень посадовими особами ТЦКСП.
5. Технічне оснащення ТЦКСП сучасними автоматизованими інформаційними, телекомунікаційними та іншими системами та технологіями, зокрема впровадженням:

- нових підходів до ведення військового обліку, у першу чергу з використанням Єдиного державного реєстру військовозобов'язаних, а у подальшому – електронного обліку транспортних засобів національної економіки;

- електронних систем документообігу сумісних з відповідними системами центрів обслуговування населення місцевих органів влади, структурних

підрозділів соціального захисту населення тощо;

- спрощеного доступу громадян до відповідних інформаційних ресурсів МО України та ГШ ЗС України;

- електронного військового квитка військовозобов'язаного (військовослужбовця) шляхом інтеграції відповідних даних в існуючі технології персоналізації особистості;

- інтерактивних ресурсів з можливістю відображення в режимі реального часу діяльності підрозділів ТЦКСП з обслуговування громадян;

- терміналів (боксів) реєстрації відвідувачів для підвищення оперативності надання послуг підрозділами ТЦКСП.

6. Впровадження сучасних професійних стандартів службової діяльності та професійної підготовки персоналу ТЦКСП, зокрема:

- диференційованих нормативів штатної чисельності та навантаження;

- рейтингової системи тестування та відбору персоналу;

- періодичної переатестації кадрів (зі змінами критеріїв атестації) за участі представників громадськості та з урахуванням відгуків населення;

- реалізацією дієвих механізмів запобігання корупції серед керівників та персоналу ТЦКСП;

- сучасної моделі освіти та ступеневої підготовки персоналу ТЦКСП.

7. Запровадження дієвих форм і методів контролю за виконанням службових обов'язків персоналом ТЦКСП та чіткої регламентації його службової діяльності.

8. Забезпечення широкого багатоканального зворотного зв'язку з різними верствами населення (листування, особисті прийоми, соціальні мережі, електронне листування, телефонні консультації, гарячі лінії тощо), що дозволить переконатися в законності та прозорості діяльності ТЦКСП.

9. Створення сприятливих умов для максимально широкого залучення населення та інститутів громадянського суспільства до прийняття управлінських рішень та до розвитку демократичного цивільного контролю.

Сприйняття громадян як клієнтів і партнерів вимагає від ЗС України уточнення завдань і функцій та організаційних структур ВК. Так, основні завдання і функції, які під час експерименту запропоновано покласти на структурні підрозділи (напряом оборонно-мобілізаційної роботи) Чернігівського ОТЦКСП в мирний час та на особливий період, переважно відповідають тим, які покладені на такі ж структурні підрозділи у складі Чернігівського ОВК. Проте, за результатами їх опрацювання та вивчення реальних обсягів навантаження на відповідні структурні підрозділи вважається за доцільне їх скоригувати. Для визначення обсягів навантаження на структурні підрозділи було застосовано коефіцієнт навантаження – *Кн*.

З урахуванням особливостей виконання завдань (не передбачених Табелем термінових донесень ГШ ЗС України), пов'язаних із можливістю різкої зміни оперативної обстановки, та відриву особового складу ТЦК від виконання прямих функціональних обов'язків для виконання завдань за їх межами (зокрема відрядження до АТО) коефіцієнт навантаження на ТЦКСП має

становити не більше 0,7 ($K_n \leq 0,7$). Але, проведені розрахунки показали, що розподіл завдань і функцій між структурними підрозділами в запропонованій ОШС є нераціональним, зокрема, за часом та людськими ресурсами, які залучаються для їх виконання.

Насамперед, це стосується виконання завдань та функцій воєнного часу.

Основне навантаження покладається на мобілізаційний відділ та на відділ військового обліку, бронювання та впровадження Єдиного державного реєстру військовозобов'язаних (ЄДРВ), де K_n становить 1,3 та 0,9 відповідно. При цьому, K_n для відділів рекрутингу та комплектування, комплектування та призову становить 0,5 та 0,52 відповідно.

Незавершеність робіт з прийняття на озброєння ЄДРВ, зокрема отримання сертифікату відповідності на систему в цілому, унеможливорює проведення експерименту щодо визначення навантаження на адміністратора ЄДРВ та виконання ним своїх обов'язків, а відсутність бази даних військовозобов'язаних – позначається на ефективності робіт з ведення військового обліку, планування та виконання заходів з мобілізації в цілому за ОТЦКСП та РТЦКСП.

Прийняття рішення про реформування ВК у ТЦКСП передбачатиме необхідність внесення змін до великої кількості нормативно-правових актів. Лише за напрямом оборонної та обліково-мобілізаційної роботи потребують удосконалення та внесення змін до 70 з них, зокрема: до 25 Законів України, до 3 Указів Президента України, до 18 постанов Кабінету Міністрів України, до 10 наказів МО України та до 10 наказів (директив) ГШ ЗС України.

Враховуючи реалії, які склалися у державі з питань реалізації законодавчих ініціатив, можливо спрогнозувати, що з метою внесення змін до законодавчої та нормативно-правової бази, інших керівних документів буде витрачено значну частину часу (можливо, не один рік) та зусиль МО України та ГШ ЗС України на їх підготовку та супроводження.

З огляду на зазначене, з метою об'єктивного функціонального обстеження та гарантованого виконання завдань і функцій структурними підрозділами ОТЦКСП та РТЦКСП пропонується таке:

1. Внести зміни до уніфікованих штатів Чернігівського ОТЦКСП та Козелецького РТЦКСП (обласного та районного рівнів відповідно, 2-го розряду).

2. Здійснити перерозподіл завдань і функцій між структурними підрозділами Чернігівського ОТЦКСП та Козелецького РТЦКСП, які утримуються на штатах мирного та воєнного часу.

3. Зважаючи на незавершеність робіт з прийняття на озброєння ЄДРВ, розпочати процедуру перегляду термінів його створення та наповнення його бази даних.

4. Внести зміни до наказу МО України від 27.05.2014 № 337 “Про затвердження тимчасових переліків військово-облікових спеціальностей і штатних посад рядового, сержантського і старшинського складу та військовослужбовців-жінок і тарифних переліків посад вищезазначених військовослужбовців” щодо визначення посади адміністратора зі штатно-

посадовою категорією сержантського (старшинського) складу.

5. Розпочати розроблення навчальних програм для підготовки адміністраторів ЄДРВ рівня ОТЦКСП – управління оперативного командування.

6. У разі прийняття остаточного рішення щодо створення ТЦКСП необхідно ініціативно організувати завчасне опрацювання змін до законів та інших нормативно-правових актів.

Таким чином, за результатами експерименту, створений Чернігівський ОТЦКСП та Козелецький РТЦКСП дають можливість реформувати систему МОВУ. За результатами реформи, МОВУ, не знижуючи спроможності щодо виконання оборонно-мобілізаційних завдань, мають змістити акцент своєї роботи на зв'язок з населенням, оскільки без активної підтримки та зацікавленості з боку громадян виконання завдань з комплектування військ (сил) особовим складом та обслуговування населення є малоефективними [14].

Висновок з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У статті розглянуто проблеми формування та функціонування ТЦКСП та здійснено пошук ефективних шляхів їх подолання.

Проаналізовано функціонування ТЦК, які раніше існували в ЗС України, та виявлено проблеми, що мали місце під час формування Чернігівського ОТЦКСП та Козелецького РТЦКСП і проведення з ними експерименту. З метою проведення об'єктивного функціонального обстеження для гарантованого виконання завдань і функцій структурними підрозділами ОТЦКСП та РТЦКСП запропоновано низку змін до їхніх штатів та до відомчих нормативно-правових актів.

Основною метою державного впливу на механізми державного регулювання кадровою політикою є створення законодавчого механізму, який дозволить оперативно доукомплектувати резервістами військові частини всіх складових сил оборони держави в особливий період, без необхідності оголошувати чергову мобілізацію. Тому, необхідне законодавче врегулювання, яким передбачити призов резервістів та створення сприятливих умов для захисту національних інтересів держави в особливий період.

Напрямом подальших досліджень вбачається вивчення системи воєнно-професійної орієнтації та проведення заходів з відбору кандидатів (організації рекрутингу) у збройних силах провідних країнах світу та механізмів їх реалізації для вдосконалення систем комплектування та кадрового забезпечення ЗС України [14] відповідно до потреб військ (сил).

Список використаних джерел

1. Богданович В. Ю., Романченко І. С., Свида І. Ю., Толубко В. Б. Політика забезпечення національної безпеки України в умовах позаблоковості: монографія / К.: ЦНДІ ЗС України, 2013. С. 178.
2. Домбровська С. М. Механізми забезпечення інформаційної безпеки як складової державної безпеки України. Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. / ХарPI НАДУ «Магістр», Харків, 2015. № 1(48). С. 57-

87.

3. Богданович В. Ю., Свида І. Ю., Скулиш Є. Д. Теоретико-методологічні основи забезпечення національної безпеки України: монографія: у 7 т. / Т. 4: Воєнна безпека держави і шляхи її забезпечення за заг. ред. Є. Д. Скулиша. К.: Наук. – вид. відділ НА СБ України, 2012. С. 415-434.
4. Про затвердження Положення про територіальний центр комплектування військовослужбовцями за контрактом: Постанова Кабінету Міністрів України від 22.08.07 № 1054. К., 2007. 3 с.
5. Біла книга – 2008: оборонна політика України / авторський колектив МО та ГШ ЗС України; за редакцією Центра Разумкова. Київ.: Військо України, спец. вип. №2 (104), 2009. 48 с.
6. Біла книга – 2011. Збройні Сили України / авторський колектив МО та ГШ ЗС України; за редакцією Центра Разумкова. Київ.: Військо України, спец. вип., 2012. 39 с.
7. Біла книга – 2012. Збройні Сили України / авторський колектив МО та ГШ ЗС України; за редакцією Центра Разумкова. Київ.: Військо України, спец. вип., 2013. 32 с.
8. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України: Указ Президента України від 20 травня 2016 року Про Стратегічний оборонний бюлетень України від 06 червня 2016 року № 240/2016. URL: <http://www.rada.kiev.ua> (дата звернення 17.08.2016).
9. План дій щодо впровадження оборонної реформи у 2016–2020 роках (дорожня карта оборонної реформи): затв. Міністром оборони України 15.08.2016: вих. № 1773/у/24 від 15.08.2016. К.: МОУ, 2016. С. 187.
10. Про затвердження Стратегії національної безпеки України: Указ Президента України від 26.05.2015 р. № 287/2015. URL: <http://www.rada.kiev.ua> (дата звернення 17.06.2015).
11. Конституція України: Закон від 28.06. 1996 № 254к/96-ВР // База даних «Законодавство України» / України. URL: <http://zakon2.rada.kiev.ua> (дата звернення 17.06.2016).
12. Про стан організаційної роботи з сержантським складом та шляхи її удосконалення: наказ НГШ–ГК ЗС України від 29.11.2010 № 193. Київ.: АУ ГШ ЗС України, 2010. 16 с.
13. Підсумковий звіт про результати проведення функціонального обстеження організаційних структур Міністерства оборони України та Генерального штабу Збройних Сил України у 2012 році / МО України. К., 2012. 58 с.
14. Концепція кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2020 року: наказ Міністерства оборони України від 26 черв. 2017 р. № 342. К.: МОУ, 2017. 16 с.