

профільним сектором щодо організації відпочинку та духовного зростання особистості, її самовираження у різноманітних видах людської діяльності; спортивні споруди, що за своїм оснащенням та інструкторсько-тренерським потенціалом сприяють формуванню свідомої мотивації у вихованця до здорового способу життя, необхідності свого фізичного вдосконалення та зростання; музеї, різноманітні побутові споруди, діяльність яких дозволяє створити відповідні умови для ефективного саморозвитку.

### Список використаних джерел

1. Клочков В. В. Сучасні погляди на проблему формування психологічної стійкості військовослужбовців в умовах бойових дій. Вісник Національного університету оборони України. 2022. № 3 (67). С. 71-79.
2. Коваль І. С. Формування професійної готовності майбутніх рятувальників до діяльності в екстремальних умовах : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Коваль Ігор Святославович. – Львів, 2017. – 294 с.
3. Олійник Л. В. Методика формування методичної компетентності майбутніх офіцерів військ зв'язку в процесі практичної підготовки (на прикладі загальновійськових і військово-спеціальних дисциплін) [Текст]: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.02 / Олійник Леонід Віталійович; Національний університет оборони України. – К., 2010. – 259 с.
4. Олійник Л. В. Теоретико-методичні засади навчання військово-спеціальних дисциплін майбутніх магістрів військово-соціального управління [Текст]: дис. ... докт. пед. наук : 13.00.02 / Олійник Леонід Віталійович; Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького. – Хмельницький, 2021. – 521 с.
5. Організація освітньої діяльності в Національному університеті оборони України імені Івана Черняхівського: навч. посіб. / Салкуцян С. М., Паламар М. І., Олійник Л. В. та інш. – К. : НУОУ, 2021. – 208 с.

*Підпригора І. І., старший науковий співробітник науково-дослідної лабораторії кафедри суспільних наук Національного університету оборони України, доктор філософії (забезпечення військ (сил)), підполковник*

*Черушева Г. Б., професор кафедри філософії, права та соціально-гуманітарних дисциплін, завідувач відділом профорієнтаційної роботи Національної академії статистики, обліку та аудиту, кандидат педагогічних наук*

*Наливайко Л. П., старший науковий співробітник наукового відділу організації наукової і науково-технічної експертизи, інформаційної та інноваційної діяльності Національного університету оборони України*

### ПРИЧИНИ ПЛИННОСТІ КАДРІВ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ У 1991-2020 РОКАХ

В умовах триваючої збройної агресії російської федерації близько 65 % військовослужбовців Збройних Сил України у 2020 році звільнялися після закінчення першого контракту. Хоча чисельність українського війська складала 250 тисяч чоловік, реальна чисельність, за оцінками іноземних радників, становила близько 130 тисяч, а можливо й

менше[1]. Впродовж 2014-2020 рр., не дивлячись на всі зусилля держави щодо зупинки плінності кадрів, перед колишніми або потенційними військовослужбовцями відкривалися кращі у порівнянні з військовою службою можливості працевлаштування на цивільному ринку праці, а Україна була донором робочої сили для інших держав із показником у 5,9 мільйонів трудових мігрантів (13,4 % населення)[2].

У 1991-2014 рр. професія військового в Україні не була престижною. Напередодні російської агресії військовослужбовець перестав бути шанованою в українському суспільстві людиною, ставлення до нього за роки незалежності змінилося з шанобливо-захоплюючого до призирицько-упередженого[3]. Не в останню чергу це було пов'язане з низьким матеріальним становищем військовослужбовців. Упродовж 1991-2014 рр. у Збройних Силах України було створено систему матеріального забезпечення і стимулювання, соціального захисту військовослужбовців і членів їх сімей. Однак через складну економічну ситуацію та недостатній рівень фінансування своїх Збройних Сил, Україна не змогла забезпечити достатній рівень матеріального забезпечення і соціального захисту військовослужбовців, при цьому вимагаючи від них сумлінного виконання своїх обов'язків перед державою. Від фінансових можливостей залежали майже всі аспекти життя військовослужбовців і членів їх сімей, зокрема організація відпочинку та дозвілля. Недостатнє фінансування Збройних Сил України у 1991-2013 рр. не дозволяло військовослужбовцям (особливо офіцерам і військовослужбовцям служби за контрактом) повноцінно розвиватися, задовольняти свої духовні й естетичні потреби. Тому економічна криза в Україні спричинила ситуацію, коли соціальна значимість військової служби (ставлення пересічних громадян і самих військовослужбовців до служби у війську) визначалася в першу чергу матеріальними і побутовими умовами служби, рівнем грошового забезпечення та соціального захисту. Зокрема, проведені соціологічні дослідження серед молодих офіцерів засвідчили, що, попри переважання патріотизму серед мотиваційних складових при обранні професії військового, близько третини опитаних військовою службою пов'язували з матеріальними вигодами[4, с. 71-72, 145].

Констатуємо, що відсутність покращення економічної ситуації, матеріального забезпечення та соціального захисту військовослужбовців фактично унеможливили швидкий перехід Збройних Сил України на комплектування виключно військовослужбовцями служби за контрактом. Яскравим підтвердженням цього є історичний досвід Військово-Морських Сил Збройних Сил України, у яких відповідно до Розпорядження Президента України від 16 травня 2005 року №1043/2005-РП «Про заходи щодо переходу підрозділів Збройних Сил України до комплектування військовослужбовцями за контрактом» упродовж 2005-2012 рр. проводився експеримент зі 100% укомплектування військовослужбовцями служби за контрактом. Спочатку активна робота щодо вербування мала успіх – за 7 місяців 2005 року на військову службу за контрактом було прийнято 488 військовослужбовців і звільнено всього 4. У вересні 2005 року 50% укомплектованості досягли 1 окремих батальйон морської піхоти та великий десантний корабель «Костянтин Ольшанський». Однак через відсутність покращення матеріального забезпечення і соціального захисту, поліпшення житлових і побутових умов, відсутність повноцінної бойової підготовки через відсутність паливо-мастильних матеріалів уже в 2006 році рівень укомплектованості окремих військових частин і кораблів знизився (зокрема на великому десантному кораблі «Костянтин Ольшанський» на військову службу за контрактом було прийнято 24 особи, а в той же час звільнено 16 військовослужбовців). Ця негативна тенденція розвивалася в наступні роки. Зокрема у період з січня по квітень 2007 року на військову службу за контрактом було прийнято 147 осіб, а звільнено 153; станом на 21 лютого 2008 року вже відзначався доволі низький відсоток укомплектованості: замість нормативно визначених 55% укомплектованість екіпажу фрегату «Гетьман Сагайдачний» складала 11%, корвету «Луцьк» – 24%, корвету «Тернопіль» – 27%, розвідувального корабля «Славутич» – 23%, артилерійського катера «Скадовськ» – 29%, десантно-штурмової роти 1 сокремого

батальйону морської піхоти – 20%; а за п'ять місяців 2009 року у військах берегової оборони кількість військовослужбовців, які звільнилися по закінченні терміну контракту, перебільшила кількість прийнятих на військову службу за контрактом. Загалом керівництво Збройних Сил України було змушене констатувати, що обсяги фінансування у 2008-2009 рр. не дозволили забезпечити сприятливі умови військової служби за контрактом і визначений чинним законодавством рівень соціальних гарантій військовослужбовців[5, с. 512-516].

Отже, основними причинами звільнення військовослужбовців служби за контрактом з Військово-Морських Сил Збройних Сил України у 2005-2012 рр. були матеріальні (низький рівень грошового забезпечення та забезпечення житлом, недостатній рівень речового та продовольчого забезпечення, соціального захисту) або пов'язані з ними (відсутність повноцінної бойової підготовки через відсутність паливо-мастильних матеріалів, виконання військовослужбовцями служби за контрактом господарських робіт через відсутність коштів для найму цивільного персоналу, відсутність коштів для організації відпочинку і дозвілля військовослужбовців), тобто на плинність кадрів впливали переважно чинники мотиваційного характеру.

Разом із тим, серед причин звільнення можемо виділити і нематеріальні, зокрема причини організаційного характеру (зосередження уваги командирів лише на кількісному збільшенні військовослужбовців служби за контрактом, невпорядкованість робочого часу та часу для відпочинку, формування командирами взаємовідносини з військовослужбовцями служби за контрактом на основі стереотипів радянського минулого)[5, с. 512-516].

Цікавим у встановленні причин плинності кадрів є період 2013-початку 2014 рр. – час повного переходу Військово-Морських Сил Збройних Сил України на комплектування військовослужбовцями служби за контрактом. Констатуємо, що в той час повному укомплектуванню військовослужбовцями військової служби за контрактом в більшій мірі сприяло підвищення грошового забезпечення. Адже лише після підвищення в 2 рази грошового забезпечення цієї категорії військовослужбовців за 9 місяців 2013 року було призвано 2200 контрактників, що в 5 разів більше показників 2012 року. Не дивлячись на те, що навіть після збільшення грошового забезпечення все ще мали місце негативні аспекти матеріального характеру (зокрема не було вирішено питання забезпечення житлом), корабельний склад військовослужбовцями за контрактом було укомплектовано на 100%, частини розвідки, спеціального призначення і морської піхоти – на 90%. У кінці 2013 року начальник управління особового складу – заступник начальника штабу командування ВМС ЗСУ контр-адмірал І. Тимчук констатував, що укомплектованість Військово-Морських Сил Збройних Сил України контрактниками становила 85% і дозволяла виконувати завдання за призначенням. А станом на початок 2014 року український флот був укомплектований виключно військовослужбовцями служби за контрактом[5, с. 512-516; 6, с. 263].

Отже, до 2014 року переважний вплив на плинність кадрів у Збройних Силах України мали чинники матеріального характеру – економічна ситуація в державі та пов'язані з нею недостатній рівень грошового забезпечення, незадовільне забезпечення речовим майном і житловими приміщеннями, недотримання інших задекларованих державою пільг і переваг.

На думку І. Автушенко, саме невирішеність соціальних проблем військовослужбовців підштовхнула значну частину особового складу ВМС ЗС України перейти до збройних сил рф у березні 2014 року та залишитися на території анексованого Криму[4, с. 53, 116-117].

У 2016 році в умовах триваючої російсько-української війни фахівцями Науково-дослідного центру гуманітарних проблем Збройних Сил України було проведено військово-соціологічне дослідження «Рівень морально-психологічної готовності особового складу Збройних Сил України до виконання завдань за призначенням та фактори, що на неї впливають». За результатами дослідження рівень морально-психологічної готовності було оцінено як середній (3,69 балів) за п'ятибальною шкалою. Також було виявлено, що на рівень

морально-психологічної готовності особового складу впливала значна кількість чинників різного характеру. Найбільш негативно впливали неукмплектованість підрозділів особовим складом та наміри значної кількості особового складу звільнитися з лав Збройних Сил України. Цікавим є те, що «традиційні» для українського війська чинники – задоволеність грошовим і речовим забезпеченням – на рівень готовності впливали меншою мірою. А найбільш позитивно впливали задоволеність взаємовідносинами з командирами (начальниками) та товаришами по службі, згуртованість колективу та стан військової дисципліни. За результатами дослідження найбільш тривожними з точки зору прогнозів на перспективу стали наміри військовослужбовців звільнитися з лав Збройних Сил України (зокрема більше 11,0% опитаних однозначно заявили про намір звільнитися, ще близько 17% не визначилися з перспективами подальшої служби). 62% опитаних військовослужбовців у певній мірі негативно ставилася до можливої еміграції за межі України, разом із тим таку можливість припускав кожен п'ятий (22,6%)[7].

Тобто у 2016 році, попри певну актуальність, чинники мотиваційного характеру вже не були вирішальними для звільнення військовослужбовців з лав Збройних Сил України.

У 2020 році було оприлюднене соціологічне дослідження, підготовлене аналітичним відділом ГО «Повернися живим!», у якому висвітлювалися актуальні станом на другу половину 2019 року проблеми плинності кадрів у Збройних Силах України. Це дослідження розкрило реальні проблеми, які впливають на бажання українських військовослужбовців продовжувати службу за контрактом. Зокрема виявлено, що серед чинників, які впливають на рішення укласти новий контракт, чинники мотиваційного характеру (соціальні пільги, грошове забезпечення та забезпечення житлом) не були вирішальними. Попри те, що грошове забезпечення відіграло не останню роль у мотивації людей до військової служби, і рішення піти на військову службу кандидати ухвалювали у тому числі і під впливом економічного становища в державі, на рішення продовжити контракт у більшій мірі впливали чинники організаційного характеру (ставлення до військовослужбовця з боку армійської системи, якість менеджменту та лідерства, баланс робочого та особистого часу, наповнення військової служби, проблеми бюрократії)[2].

Тобто фактично у 2016-2020 рр. матеріальні причини плинності кадрів (через певне покращення матеріального стану військовослужбовців і рівня їх соціального захисту) поступилися місцем причинам іншого характеру – організаційним. Це доцільно розглядати як тенденцію до поступової зміни причин плинності кадрів з матеріальних/мотиваційних (у 1991-2014 рр.) на організаційні (у 2016-2020 рр.).

Таким чином, причини плинності кадрів у Збройних Силах України впродовж 1991-2020 рр. не були сталими та поступово змінювалися. До 2014 року переважний вплив мали чинники матеріального/мотиваційного характеру – недостатній рівень грошового забезпечення, незадовільне забезпечення житлом, недотримання інших задекларованих державою соціальних гарантій. Саме ці причини сприяли переходу значної частини особового складу ВМС ЗС України на службу до збройних сил РФ у початковий період російської збройної агресії. Починаючи з 2016 року, основними стали причини організаційного характеру, що окреслило тенденцію до поступової зміни причин плинності кадрів з матеріальних/мотиваційних на організаційні.

#### Список використаних джерел

1. Glen Grant. SevenYearsofDeadlock: WhyUkraine’sMilitaryReformsHaveGoneNowhere, andHowthe US ShouldRespond. July 16, 2021. URL: <https://jamestown.org/program/why-the-ukrainian-defense-system-fails-to-reform-why-us-support-is-less-than-optimal-and-what-can-we-do-better/>.
2. Чому військовослужбовці звільняються з армії? :результати дослідження. Громадська

організація "Повернися живим". Київ. 56 с. URL: [https://drive.google.com/file/d/1WfWqzhXv2iD5GoRpucMoVkJnJziWd43y/view?fbclid=IwARoeKiS-izwsOpN\\_m1Uyho-jbK-MkU6QTQYbCMJkoYuLAK7HXpbmogF9-Pk](https://drive.google.com/file/d/1WfWqzhXv2iD5GoRpucMoVkJnJziWd43y/view?fbclid=IwARoeKiS-izwsOpN_m1Uyho-jbK-MkU6QTQYbCMJkoYuLAK7HXpbmogF9-Pk).

3. Підпригора І.І. Формування іміджу збройних сил України засобами інформаційно-пропагандистського забезпечення в умовах російсько-українського конфлікту. *Історичні студії суспільного прогресу*. Глухів. 2018. № 6. С. 81–89. URL: <http://issp.gnpu.edu.ua/sites/default/files/doc/pidoprygora.pdf>.

4. Автушенко І. Б. Державна політика України щодо соціального захисту військовослужбовців та членів їх сімей (1991-2014) : монографія. Київ: 2019. 415 с.

5. Підпригора І.І. Інформаційно-пропагандистське забезпечення у Військово-Морських Силах Збройних Сил України у 1992–2014 роках : дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Київ: НУОУ, 2020. 615 с.

6. Мамчак М. Гібридно-флотська війна. Інформаційна оборона. Севастополь, 2019. 347 с.

7. Рівень морально-психологічної готовності особового складу Збройних Сил України до виконання завдань за призначенням та фактори, що на неї впливають : аналітичний звіт за результатами соціологічного дослідження. Київ: НДЦ ГП ЗС України, 2017. 105 с.

*П'янківська Л. В., старший науковий співробітник науково-дослідної лабораторії психологічного забезпечення Державного науково-дослідного інституту МВС України, кандидат психологічних наук*

## ЛІДЕРСТВО МЕНЕДЖЕРА ПОЛІЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ

Авторитет серед підлеглих, уміння надихати, навчати, спрямовувати їх діяльність, вести за собою, бути максимально близьким до свого колективу є необхідними якостями для керівника (менеджера) поліції, але військова агресія російської федерації зумовили потребу обов'язкового перегляду та зміни бачень щодо наявних морально-етичних вимог поліцейських менеджерів, розробки наукового підґрунтя та підготовку якісно нових керівних кадрів усіх рівнів для Національної поліції України (НПУ).

Досвід передових зарубіжних країн засвідчує, що лідери в умовах війни повинні усвідомлювати свою значимість для країни, громадян, НПУ та своїх підлеглих. Основним завданням менеджерів поліції є забезпечення виконання завдань на високому рівні в своєму підрозділі. Загалом стратегія розвитку лідерства повинна базуватись на таких базових її компонентах як: професійна підготовка, освіта і досвід.

Уважаємо за необхідне виокремити низку ключових аспектів лідерства менеджера поліції України в умовах війни:

1. Розробка та удосконалення наявних освітніх програм та планів з питань підготовки керівних кадрів усіх рівнів НПУ.

Зважаючи на негативний вплив війни, потребують обов'язкового перегляду особливості професійного навчання менеджерів в Інститутах підготовки керівних кадрів та підвищення кваліфікації. Вбачаємо, що задля збереження їх психічного здоров'я та належного надання взаємодопомоги колегам доцільно включити до існуючих освітніх програм та планів тематики з першої психологічної допомоги, психології управління в кризових умовах, екстремальної та військової психології. Запровадити обов'язкове навчання та відпрацювання практичних навичок із само- та взаємодопомоги в кризових ситуаціях, технік стабілізації, формування бойового духу, психологічної готовності підлеглих та відпрацювання викликів