

## ІСТОРІЯ

УДК 94:355.332(477)

DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863.1/20.167337>

**Ірина АВТУШЕНКО,**  
 orcid.org/0000-0002-3987-4034  
 кандидат історичних наук,  
 доцент кафедри теорії та історії держави і права  
 Національного транспортного університету  
 (Київ, Україна) irena\_avtushenko@ukr.net

### КАР'ЄРНЕ ЗРОСТАННЯ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

У статті аналізується можливість кар'єрного росту військовослужбовців. У процесі розвитку Збройних Сил України була створена ефективна система роботи з особовим складом, яка давала змогу просувати по службі найбільш підготовлених і перспективних офіцерів. Свідченням тому стало введення у 2006 році нової системи щорічного оцінювання, відповідно до якої кожен військовослужбовець мав можливість у разі отримання відповідної кількості балів, бути включеним у резерв для просування по службі. Це стимулювало більшість військовослужбовців до якісного виконання своїх службових обов'язків.

**Ключові слова:** кар'єра, служба, атестація, військовослужбовці, Збройні Сили України.

**Iryna AVTUSHENKO,**  
 orcid.org/0000-0002-3987-4034  
 Candidate of Historical Sciences (PhD),  
 Associate Professor at the Department of Theory  
 and History of the State and Law  
 National Transport University  
 (Kyiv, Ukraine) irena\_avtushenko@ukr.net

### THE CAREER GROWTH OF SERVICEMEN OF THE ARMED FORCES OF UKRAINE

The article analyzes the possibility of career growth of servicemen of the Armed Forces of Ukraine. The military career is a deliberately chosen path for each officer. The attestation has the important value in career growth. The attestation in the Armed Forces of Ukraine had some drawbacks, which consisted in the absence of a quantitative assessment of the officer's activity until 2002 (with the exception of the results of combat training). The Assignment of certification was made by the direct commander. According to the results of the certification, concluded the prospects of career growth of the soldier. A system of work with personnel that enabled the promotion of the most trained and prospective officers was created in the process of development of the Armed Forces.

In 2006 the new system of annual assessment, according to which each serviceman had the opportunity, in case of obtaining the corresponding number of points, to be included in the reserve for promotion was carried in. It stimulated the majority of serviceman for qualitative performance of their official duties.

The feature of annual evaluation was that the the commander (chief), during the assessment, had to take into account the personal point of view of each serviceman. The serviceman expressed his wishes regarding the future prospects of military service for short-term (1-3 years) and medium-term perspective (3-7 years).

Beside this each serviceman was able in the time of familiarization with evaluate of results, determine the objectivity of the evaluation received by the immediate commander (chief). He received the right to express in writing a personal point of view regarding the information which was contained in the evaluation card, the consent or disagreement with the conclusions of the commanders, necessarily substantiating and substantiating his opinion.

All of this stimulated the commanders (heads) to give an objective assessment to their subordinates based on their personal opinion.

**Key words:** career, service, certification, servicemen, the Armed Forces of Ukraine.

**Постановка проблеми.** Проблема кар'єрного зростання військовослужбовців Збройних Сил України (далі – ЗСУ) надзвичайно актуальна на сучасному етапі. Особливої актуальності і науко-

вого значення набуває дослідження професійної кар'єри офіцера для розкриття механізмів реалізації потенціалу людського професіоналізму в умовах трансформації українського суспільства, держави

та її Збройних сил. Вивчення процесу просування по службі військовослужбовців у незалежній Україні, від присвоєння першого військового звання і до звільнення зі служби, привертає увагу дослідників. Отримання звання «лейтенант» після закінчення вищих військових навчальних закладів є свідченням «народження» офіцера.

Для кожного офіцера військова кар'єра – це свідомо обраний шлях, який реалізується через просування на різноманітних посадах. Рух уперед – це показник відданості професії, надбання професійного досвіду та майстерності. Символічно, що первинне військове звання офіцерського складу і звання полковника (капітана 1-го рангу) згідно з «Положенням про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України» присвоюються наказом Міністра оборони України (Про Положення, 2008). Вони є свідченням вирішальних здобутків у кар'єрному зростанні військовослужбовця: лейтенанта – входу до офіцерського корпусу, полковника – досягнення офіцерської зрілості.

Кар'єра військовослужбовця відображає низку поетапних змін службового положення, пов'язаних із просуванням щаблями службової ієрархії у ЗСУ.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Аналіз останніх досліджень, публікацій та ряду документів свідчить, що питанню кар'єрного зростання приділялося і приділяється зараз значна увага. Зокрема, у статті А. Ємцова, В. Ветрова, Г. Шпанчука (Ємцов, Ветров, Шпанчук, 2014) проаналізовано основні поняття з теорії кадрового менеджменту та діяльність органів кадрової роботи з метою покращення умов діяльності особового складу і досягнення кращих результатів, удосконалення заходів щодо підбору, підготовки та розподілу особового складу. Правовий аспект просування по службі військовослужбовців ЗСУ висвітлював І. Корж (Корж, 2006). Г. Шпанчук (Шпанчук, 2015) аналізував систему кадрового менеджменту армій провідних країн світу щодо управління кар'єрою військовослужбовців. Утім, кар'єрне зростання військовослужбовців ЗСУ залишається практично не вивченим – на разі відсутні праці, де ця проблема виступала б предметом самостійного аналізу. Цим і зумовлена актуальність нашого дослідження.

**Мета статті** – розглянути підходи щодо кар'єрного зростання військовослужбовців ЗСУ, проаналізувати зміни, які відбувалися щодо визначення критеріїв оцінювання та атестації військовослужбовців та перспектив їх подальшого просування по службі.

**Виклад основного матеріалу.** Система кадрової роботи у ЗСУ та забезпечення потреб військових формувань у спеціально навчених кадрах протягом тривалого часу мала екстенсивний та номенклатурний характер, у наслідок чого спостерігалися:

- прояви авторитаризму, під час розв'язання кадрових питань, через намагання забезпечити значні переваги для обмеженого кола осіб;

- підвищення ролі суб'єктивного фактору у прийнятті кадрових рішень, як наслідок, прояву корумпованості посадових осіб різноманітних ланок управління;

- відсутність контролю за дотриманням вимог соціальної справедливості та професіоналізму у питаннях просування по службі, направлення на навчання та ротациї;

- недостатня прозорість розв'язання кадрових питань у ЗСУ, що призводить до падіння престижу військової служби та відтоку найбільш професійно підготовлених кадрів до інших державних та комерційних структур.

Зазначені негативні явища тягнули за собою не тільки невинуваті матеріальні витрати, але й серйозні моральні збитки для людей та зниження ефективності їх діяльності (Шпанчук, 2015: 122).

Відповідно до директиви Міністра оборони України Д-8 від 17 лютого 1994 року «Про невідкладні заходи щодо вдосконалення стилю роботи з офіцерськими кадрами, прапорщиками і мічманами у Збройних Силах України», на перший план висувалося завдання якісного комплектування ЗСУ офіцерами, прапорщиками і мічманами, збереження найбільш цінних кадрів, піклування про долю кожного, хто буде змушений залишити армійські лави...

...Соціально-побутова невлаштованість, невисокий рівень грошового забезпечення при ненормованому службовому часі, перевага примусових методів виховання над методами заохочення та ряд інших причин призвели до того, що за 1993 рік лави ЗСУ залишили за власними рапортами більше ніж 12 тис. офіцерів, з них майже 4 тис. – молоді офіцери у віці до 30 років (ГДАМО України. Ф. 3697. Оп. 22540. Спр. 36. Арк. 24-25).

Інша директива Міністра оборони України наголошувала на стабілізації роботи щодо укомплектування офіцерами, особливо у ланці взвод-рота-батальйон, та недопущенні звільнення молодих офіцерів зі ЗСУ. Пропонувалося звернути увагу на молодих офіцерів, взяти на контроль вирішення їх побутових проблем... заміщення вакантних посад здійснювати на підставі конкурсного відбору та гласності, дотримуватися,

щоб професійний рівень і морально-психологічні якості офіцера відповідали займаній посаді... (ГДАМО України. Ф. 3697. Оп. 46011. Спр. 21. Арк. 40).

Нова стратегія розвитку ЗСУ, переведення військовослужбовців на контрактну основу, різке зменшення чисельності особового складу, суттєво підвищувало значущість кожного військовослужбовця. Необхідно було не тільки забезпечити комплектування підрозділів особовим складом, а й найбільш ефективно використовувати потенціал кожного військовослужбовця, що повинно досягатися шляхом ефективного управління його кар'єрою. Основою ефективного управління кар'єрою є об'єктивність оцінки діяльності та індивідуальних можливостей військовослужбовців. Результати оцінки надалі використовуються для призначення на відповідні посади.

Відповідно до «Положення про проходження військової служби особами офіцерського складу, прапорщиками (мічманами) Збройних Сил України», проходження військової служби особами офіцерського складу, прапорщиками (мічманами) розпочинається з прийняття на військову службу за контрактом військовозобов'язаних і жінок з дня зарахування їх до списків особового складу військової частини (військового закладу, установи тощо) або призову на військову службу офіцерів запасу з дня прибуття до військового комісаріату для відправлення у військову частину і закінчується звільненням із військової служби у запас або у відставку (Положення, 2001: 69).

Під час проходження військової служби здійснювалося: виконання військовослужбовцями обов'язків військової служби; призначення на військові посади і переміщення по службі; підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації; присвоєння та позбавлення військових звань, пониження та поновлення у військових званнях; проведення атестування; надання відпусток.

Проходження військової служби – це процес перебування військовослужбовця на посадах з моменту призначення на первинну посаду і до моменту його звільнення з останньої посади та військової служби у цілому. Зазначений процес називається просуванням військовослужбовця по службі і є ключовим моментом проходження військової служби.

Просування по службі ще називають кар'єрним зростанням. Саме бажання кар'єрного росту (а значить, і підвищення соціального статусу) приводить молодих людей до військових закладів. Кар'єра – основний мотив офіцера, стрижень, навколо якого обертається вся служба. Саме цим

офіцери відрізняються від інших категорій особового складу (військовослужбовців). Кар'єрне зростання військовослужбовця фактично передбачено статутом.

Військова кар'єра – свідомо обраний шлях, який реалізується військовослужбовцем просуванням по посадах, через прагнення досягти наміченого ним статусу, що забезпечує професійне і соціальне становлення військовослужбовця відповідно до рівня його кваліфікації.

Від молодих офіцерів багато у чому залежить боєготовність нового українського війська, його імідж. Тому і ставлення до них держави і вищого військового керівництва повинно бути особливо вимогливим та уважним водночас (Артюх, 2009: 4).

У розпорядженні начальника Головного військово-медичного управління Міністерства оборони України – начальника медичної служби Збройних Сил України В. Білого командирам (начальникам) військово-медичних частин та закладів від 18 лютого 1999 р. говорилося: «У ході особистої роботи у військах Західного та Північного оперативних командувань Міністром оборони України було виявлено ряд недоліків пов'язаних з роботою з молодими офіцерами:

У військових частинах вона практично закінчується їх прийомом, розміщенням та відрекомендуванням особовому складу, відсутні плани роботи з молодими офіцерами стосовно їх становлення на призначених посадах, надання практичної допомоги щодо придбання необхідних навичок, підвищення їх професійної майстерності, покращення побутових умов;

...З метою покращення роботи з офіцерським складом Міністр оборони України вимагає:

командирам всіх ступенів одним із пріоритетних напрямків у своїй діяльності вважати роботу з офіцерськими кадрами, відновити роботу рад офіцерських гуртожитків і надати практичну допомогу в їх діяльності.

...включити в особисті плани питання перевірки та надання допомоги у вирішенні проблем, пов'язаних з турботою про офіцерів, покращення побутових умов їх життя, ввести у практику щомісячне підведення підсумків з усього комплексу питань, що стосуються служби та життєдіяльності офіцерів» (ГДАМОУ. Ф. 4366. Оп. 53227. Спр. 18. Арк. 2).

Проведені соціологічні опитування серед молодих офіцерів, що проводилися у військових частинах та установах ЗСУ, засвідчили, що серед мотиваційних складових при обранні професії офіцера більшість молодих офіцерів вважає патріотичну налаштованість, але майже третина

офіцерів цієї категорії має меркантильні інтереси, зокрема набуття матеріальної незалежності, уникнення можливого безробіття, позбавлення інших проблем цивільного життя. Саме ця категорія офіцерів після зіткнення із соціальними негараздами в українському війську першими робила спроби дострокового звільнення за будь-якої причини, це негативно позначалося на загальному моральному стані та дисципліні у військових колективах (Артюх, 2009: 4).

Навіть серед тих, хто свідомо обрав військову професію, чимало молодих офіцерів переживали розчарування. Як наслідок – ламалися офіцерські долі і, урешті-решт, обривалася спадкоємність військових традицій, накопичення та передача професійного досвіду. У свою чергу це спричиняло дефіцит якісного кадрового резерву для висунення на вищі посади, не говорячи вже про чималі економічні втрати, що несла держава через фінансові витрати, пов'язані з їх підготовкою.

У кожному разі сценарій розвитку військової кар'єри окремо взятого офіцера міг складатися по-своєму, але у цілому можливі два напрямки, в яких відбувалося становлення військової кар'єри. Перший можливий варіант – закінчити вищий військовий навчальний заклад (зазвичай термін навчання становить 5 років), після чого служити за розподілом, отримуючи чергове звання кожні кілька років.

При вдалому збігу обставин можна дослужитися до високих звань і у залежності від умов служби і роду військ піти на пенсію у віці від 30 до 60 років. До речі, пенсія військового багатого вище, ніж у цивільних осіб, тому багатьох влаштовує такий «стандартний» варіант побудови кар'єри.

Але якщо офіцер відрізняється високими службовими характеристиками і показниками, проявляє себе як ініціативний і грамотний військовослужбовець і має кращі рекомендації від начальства – він має можливість продовжити навчання, вступивши до військової академії.

Загальними принципами просування по службі військовослужбовця є те, що в умовах належної організації військової служби просування по службі має залежати від сумлінного ставлення військовослужбовця до виконання своїх службових обов'язків, кваліфікації, від ідейної зрілості й особистих якостей, незалежно від світогляду і особистих уподобань. Військовослужбовець повинен прагнути віддано нести службу та підвищувати свою кваліфікацію, саме за таких умов його природне прагнення робити військову кар'єру сприятиметься прихильно.

Важливе значення у кар'єрному зростанні військовослужбовців посідає їх атестація. До 2002 року атестування у ЗСУ здійснювалось на підставі досвіду Радянської Армії. Недоліком такого атестування була відсутність кількісної оцінки діяльності офіцера (за виключенням результатів бойової підготовки), складання атестації безпосереднім командиром, що базується на основі результатів спілкування, сумісної діяльності, взаємовідносин і поведінки у колективі.

У процесі розвитку ЗСУ відбулося впровадження сучасних підходів до підготовки та відбору військовослужбовців, що зумовило створення нової, більш ефективної системи роботи з особовим складом Збройних Сил, яка б давала змогу просувати по службі найбільш підготовлених і перспективних офіцерів. Так, у 2006 році Департаментом кадрової політики були розроблені рекомендації, згідно з якими кожен військовослужбовець, при якісному і професійному виконанні своїх службових обов'язків, мав можливість, при отриманні відповідної кількості балів по щорічному оцінюванню, бути включеним у резерв для просування по службі. Це стимулювало більшість військовослужбовців до якісного виконання своїх службових обов'язків.

Для оцінювання була створена атестаційна картка військовослужбовця, яка повинна була дати можливість перейти до формування об'єктивних рейтингових списків та резерву кандидатів для просування по службі за типовими посадами та спеціальностями (Методичні рекомендації, 2006: 4).

Атестування, як оцінний механізм, включає у себе три різні процедури як за обсягами оцінювання, так і за підходами до їх здійснення, а саме: щорічне оцінювання службової діяльності військовослужбовця (здійснюється у кінці кожного навчального року і завершується складанням оцінної картки військовослужбовця);

періодичне атестування (у середньому, здійснюється один раз на п'ять років і передбачає складання атестації з урахуванням результатів усіх щорічних оцінювань);

складання службової характеристики (являє собою оцінювання військовослужбовця у між-атестаційний період) (Про затвердження, 2006).

Починаючи з 2006 року у військових підрозділах почали проводити щорічне оцінювання військовослужбовців. Щорічне оцінювання – це процес постійного спостереження, вивчення і оцінювання службової діяльності військовослужбовця за визначеними критеріями результатів його діяльності та проявами якостей. Це оцінювання мало важливе значення у загальному механізмі

оцінювання службової діяльності військовослужбовця. Воно являло собою дієвий інструмент виважених кадрових рішень командира у процесі якісного управління кар'єрою військовослужбовця. В основу щорічного оцінювання покладена об'єктивна кількісно-якісна оцінка військово-професійної діяльності кожного військовослужбовця.

Це оцінювання проводиться для: оцінки рівня професійних знань, умінь, навичок та інших критеріїв відповідності займаній посаді; визначення якості виконання основних завдань, які ставилися на навчальний рік; врахування основних побажань військовослужбовця щодо кар'єрного росту та їх відповідності результатам службової діяльності; визначення потенційних можливостей військовослужбовця для його кар'єрного росту.

За результатами щорічного оцінювання складалася оцінна картка військовослужбовця. Оцінна картка військовослужбовця як документ, відображає реальні досягнення, недоліки та особливості службової діяльності військовослужбовця за рік. Вона складається на військовослужбовця безпосереднім командиром (начальником) і призначена для:

- здійснення комплексного та об'єктивного підходу до оцінювання результатів військово-професійної діяльності військовослужбовця за рік;

- здійснення висновків щодо перспектив подальшого службового використання та потенціалу кар'єрного росту;

- підвищення якості та об'єктивності атестаційних висновків при складанні атестації.

Крім того, вона дає можливість:

- врахувати точку зору військовослужбовця стосовно перспектив кар'єрного росту та його аргументації стосовно об'єктивності та неупередженості командира (начальника) у здійсненні оцінки;

- підвищити рівень об'єктивності оцінювання військовослужбовця безпосереднім командиром (начальником) внаслідок додаткової оцінки прямого командира (начальника) (Методичні рекомендації, 2006: 7).

Отже, впровадження вказаних документів та атестування дали змогу запровадити механізми об'єктивного контролю за службовою діяльністю військовослужбовців, намітити шляхи удосконалення професійних якостей та підготовки перспективних військовослужбовців на вищі посади. Крім того, новий порядок атестування дав командирам та начальникам всіх рівнів можливість позбавитись від осіб з низькими професійними якостями, безперспективних для подальшої служби тощо.

Особливість щорічного оцінювання полягала у тому, що кожен командир (начальник), мав врахуву-

вати особисту точку зору військовослужбовця. Тобто, кожен військовослужбовець висловлював свої побажання щодо майбутніх перспектив проходження військової служби на короткострокову (1-3 роки) та середньострокову перспективу (3-7 років).

Крім цього, військовослужбовець отримав можливість при ознайомленні з результатами оцінювання визначати об'єктивність своєї оцінки безпосереднім командиром (начальником). Тобто він отримав право письмово висловити особисту точку зору стосовно інформації, викладеної в оцінній картці, згоду чи незгоду з висновками командирів (начальників), обов'язково мотивуючи та детально аргументуючи свою думку.

Все це стимулювало командирів (начальників) для надання об'єктивної оцінки своїм підлеглим з урахуванням їх особистої думки.

Подальше призначення на військову посаду військовослужбовця повинно проходити з урахуванням його здібностей та придатності до виконання поставлених перед ним завдань. При цьому потрібно зазначити взаємозалежність таких категорій військової служби, як «військове звання» та «військова посада», яка полягає у тому, що чим вища військова посада у штатній ієрархії, тим вище військове звання за цією посадою.

Посади, що підлягають заміщенню особами офіцерського складу, прапорщиками (мічманами), і відповідні їм військові звання визначаються штатом (штатним розписом). Перелік посад, що підлягають заміщенню особами вищого офіцерського складу, затверджується Президентом України за поданням Міністра оборони України, а посад, що підлягають заміщенню прапорщиками (мічманами), особами молодшого і старшого офіцерського складу – Міністром оборони України. Як правило, всі призначення на посади військовослужбовців за контрактом передбачають добровільну і взаємну згоду обох сторін військово-службових правовідносин.

**Висновки.** Дослідження процесу кар'єрного зростання військовослужбовців по службі, як найбільшого за часом етапу проходження ними військової служби, дозволило зробити висновок, що просування військовослужбовців на вищі посади здійснюється шляхом їх призначення на вищу посаду. Одним із видів кар'єрного зростання військовослужбовця є присвоєння чергового військового звання.

Кар'єрне зростання військовослужбовців – це ключовий момент проходження військової служби. Характерною ознакою просування по службі є динамічність, мобільність, відсутність застою. До необхідних умов кар'єрного зростання

можна віднести: вакантну посаду; необхідну професійну освіту; спеціалізацію; досвід служби; знання законодавства; необхідну вислугу у військовому званні на попередній посаді, а також, у разі необхідності, проходження конкурсу.

Загальними принципами кар'єрного зростання військовослужбовця є те, що в умовах належної організації військової служби воно, насамперед, має залежати від сумлінного і професійного став-

лення військовослужбовця до своїх службових обов'язків, кваліфікації, від ідейної зрілості й особистих якостей, незалежно від світогляду і особистих уподобань. Головним принципом розв'язання питання просування по службі є те, що державний інтерес до оптимального заміщення посад військовослужбовцем повинен мати пріоритет перед особистим інтересом військовослужбовця, який прагне зробити військово-службову кар'єру.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюх В. Лейтенанти у війську: з турботою про їх сьогоднішнє, з думками про їхнє майбутнє. Військо України. 2009. № 4. С. 4-7.
2. Галузевий державний архів Міністерства оборони України м. Київ.
3. Смцов А. А., Ветров В. І., Шпанчук Г. В. Технології кадрового менеджменту та їх застосування. «Військова освіта»: зб. наук. пр. Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського. 2014. № 2 (30). С. 79-86.
4. Корж І. Ф. Військова служба в Україні: правове регулювання. К.: СБУ, 2006. 208 с.
5. Методичні рекомендації з порядку визначення рейтингу військовослужбовців Збройних Сил України. К.: МОУ, 2009. 51 с.
6. Методичні рекомендації з порядку організації і проведення атестування військовослужбовців Збройних Сил України. К.: ДКП МО України, 2006. 48 с.
7. Про затвердження змін до Інструкції про організацію виконання Положення про проходження військової служби особами офіцерського складу, прапорщиками (мічманами) Збройних Сил України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0139-06> (дата звернення 2.07.2018).
8. Про Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України. Офіційний вісник України. 2008. № 95. С. 9-59.
9. Положення про проходження військової служби особами офіцерського складу, прапорщиками (мічманами) Збройних Сил України. Офіційний вісник України. 2001. № 46. С. 68-117.
10. Шпанчук Г. В. Аналіз систем кадрового менеджменту армій провідних країн світу щодо управління кар'єрою військовослужбовців. Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського. 2015. № 1. С. 122-126.

#### REFERENCES

1. Artiukh V. Leytenanty u viysku: z turbotoyu pro yix sogodennya, z dumkamy pro yixnie maybutnie [Lieutenants in the army: with the care of their present, with thoughts about their future]. Army of Ukraine, 2009, № 4, pp.4-7 [in Ukrainian].
2. Haluzevyi derzhavnyi arkhiv Ministerstva oborony Ukrainy, m. Kyiv.
3. Yemtsov A. A., Vetrov V. I., Shpanchuk G. V. Tekhnologii kadrovogo menezhmentu ta ikh zastosuvannya [The technologies of personnel management and their application]. Collection of scientific works «Military education» Ivan Chernyakhovsky National Defense University of Ukraine, 2014, № 2 (30), pp. 79-86 [in Ukrainian]
4. Korzh I. F. Viiskova sluzhba v Ukraini: pravove reguliuvannya [Military service in Ukraine: legal regulation]. K.: SSU, 2006. 208 p. [in Ukrainian]
5. Metodichni rekomendacii z poryadku vyznachennya reityngu viiskovosluzhbovtziv Zbroynykh Syl Ukrainy [Methodical recommendations on the procedure for determining the rating of servicemen of the Armed Forces of Ukraine]. K.: MDU, 2009. 51 p. [in Ukrainian]
6. Metodichni rekomendacii z poryadku organizacii i provedennya atestuvannya viiskovosluzhbovtziv Zbroynykh Syl Ukrainy [Methodical recommendations on the procedure for organizing and conducting attestation of servicemen of the Armed Forces of Ukraine]. K.: DPP MDU, 2006. 48 p. [in Ukrainian]
7. Pro zatverdzhennya zmin do Instrukcii pro organizaciyu vykonannya Polozhennya pro prokhodzhennya viiskovoi sluzhby osobamy ofiterskogo skladu, praporshhykamy (michmanamy) Zbroynykh Syl Ukrainy [On the approving changes to the Instruction on the organization of the implementation of the Regulations on the military service of officers, warrant officers (midshipmen) of the Armed Forces of Ukraine] URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0139-06>. Accessed on: 2.07.2018 [in Ukrainian]
8. Pro Polozhennya pro prohodzheniya gromadyanamy Ukrainy viiskovoi sluzhby u Zbroynykh Sylakh Ukrainy [On the Regulations on the Passage by Ukrainian Citizens of Military Service in the Armed Forces of Ukraine]. Official Bulletin of Ukraine, 2008, № 95, pp. 9-59. [in Ukrainian]
9. Polozhennya pro prohodzheniya viiskovoi sluzhby osobamy ofiterskogo skladu, praporshhykamy (michmanamy) Zbroynykh Syl Ukrainy [Regulations on the passage of military service by officers, warrant officers (midshipmen) of the Armed Forces of Ukraine]. Official Bulletin of Ukraine, 2001, № 46, pp. 68-117. [in Ukrainian]
10. Shpanchuk G. V. Analiz system kadrovogo menezhmentu armii providnykh kraiin svitu shhodo upravlinnya karieroyu viiskovosluzhbovtziv [Analysis of the systems of personnel management of the armies of the leading countries of the world in the management of military careers] Collection of scientific works of the Center for military-strategic research of the Ivan Chernyakhovsky National Defense University of Ukraine, 2015, № 1, pp. 122-126. [in Ukrainian]