

## НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ УКРАЇНИ ВІДПОВІДНО ДО СТАНДАРТІВ І ПРИНЦИПІВ НАТО

### DIRECTIONS FOR OPTIMIZING THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE MINISTRY OF DEFENSE OF UKRAINE IN ACCORDANCE WITH NATO STANDARDS AND PRINCIPLES

Стецюк С.П., ад'юнкт науково-організаційного відділення

*Військового інституту*

*Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

Стаття присвячена проблемам удосконалення організаційної структури Міністерства оборони України в умовах північноатлантичної інтеграції. Автором розглянуто існуючі в науковій літературі підходи до розуміння сутності організаційної функції управління, що покликана забезпечити правову регламентацію діяльності, єдність стану і процесу, виконання загальних і конкретних функцій, збереження ефективності вертикальних і горизонтальних зв'язків та розподіл елементів управління. Встановлено, що для відображення структурних взаємозв'язків управління на практиці використовують схеми організаційної структури, наведено їх основні типи. Для вироблення і прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень та їх ефективної реалізації у статті проведено дослідження механізму делегування повноважень, до елементів якого віднесено: 1) передачу повноважень; 2) прийняття відповідальності; 3) підзвітність.

Особливу увагу акцентовано на тому, що дослідження функції організації в рамках Міністерства оборони України є досить актуальною темою, адже оптимізація його організаційної структури, перетворення на цивільну організацію, направленість на формування та реалізацію політики у сфері своєї відповідальності, а також позбавлення невластивих повноважень було і залишається в пріоритетних напрямках його реформування.

Автором обґрунтовано, що організаційна структура Міністерства оборони України побудована за лінійно-функціональним типом і визначається, як встановлено нормативно-правовими актами, що прийняті уповноваженими органами (особами) в межах своєї компетенції та з дотриманням певної процедури, сукупність взаємопов'язаних окремих керівних посад, структурних і відокремлених підрозділів апарату міністерства, а також підпорядкованих йому органів військового управління, військових частин, вищих військових навчальних закладів та установ, що формують єдину систему ланок та рівнів управління у военній сфері, сферах оборони і військового будівництва. У статті також проаналізовано чинну організаційну структуру Міністерства оборони України, визначено ряд наявних у ній недоліків та запропоновано напрями їх усунення, у тому числі із врахуванням наведених стандартів і принципів держав-членів НАТО.

**Ключові слова:** функція організації, організаційна структура, повноваження, відповідальність, підзвітність, міністерство оборони, державний секретар, військова контррозвідка, військова поліція.

The article is devoted to the problems of improving the organizational structure of the Ministry of Defense of Ukraine in the conditions of North Atlantic integration. The author considers the existing approaches in the scientific literature to understanding the essence of the organizational function of management, which is designed to ensure legal regulation, unity of state and process, performance of general and specific functions, maintaining the effectiveness of vertical and horizontal connections and distribution of controls. It is established that to reflect the structural relationships of management in practice using the schemes of organizational structure, their main types are given. To develop and make more informed management decisions and their effective implementation in the article, a study of the mechanism of delegation of powers, the elements of which include: 1) the transfer of powers; 2) acceptance of responsibility; 3) accountability.

Particular attention is paid to the fact that the study of the function of the organization within the Ministry of Defense of Ukraine is a very important topic, because the optimization of its organizational structure, transformation into a civilian organization, focus on policy formation and implementation in its area of responsibility. in the priority areas of its reform.

The author substantiates that the organizational structure of the Ministry of Defense of Ukraine is built on a linear-functional type and is defined as established by regulations adopted by authorized bodies (persons) within its competence and following a certain procedure, a set of interrelated individual management positions, structural and separate subdivisions of the staff of the Ministry, as well as subordinate bodies of military administration, military units, higher military educational institutions and establishments that form a single system of units and levels of government in the military, defense and military construction. The article also analyzes the current organizational structure of the Ministry of Defense of Ukraine, identifies a number of shortcomings and suggests ways to address them, including taking into account the standards and principles of NATO member states.

**Key words:** function of the organization, the organizational structure, powers, liability, accountability, ministry of defense, secretary of state, military counterintelligence, military police.

Під поняттям організація розуміється свідомий процес, що спрямований на об'єднання та впорядковану взаємодію елементів або частин (людей, ідей, речей) у ціле, у результаті чого утворюється життєздатна, продуктивна стійка система [1, с. 121]. Що стосується організації як функції управління, то її сутність цілком слушно визначив В.Я. Малиновський: «організаційна функція – це процес створення управлінської структури, що дає можливість її елементам ефективно взаємодіяти для досягнення мети організації» [2, с. 263]. Для цього необхідно делегувати ряд функцій і повноважень із вирішення управлінських питань від одного суб'єкта (органу чи посадової особи) іншому суб'єкту із збереженням у делегуючого суб'єкта права повернути їх до власного виконання та збереження за ним дієвого контролю за реалізацією делегованих повноважень.

До структури управління входить сукупність усіх ланок і рівнів (щаблів) управління. Ланкою управління

є самостійний елемент структури управління, який виконує одну чи декілька функцій управління. Це можуть бути департаменти, директорати, управління, відділи, сектори та окремі посадові особи. Рівень (щабель) управління – це послідовність підпорядкування одних ланок управління іншим знизу догори [3, с.7]. Для відображення структурних взаємозв'язків основних ланок та рівнів (щаблів) управління на практиці використовують схеми організаційної структури управління, які можна охарактеризувати як скелет системи управління. [4, с.42].

Організаційна структура управління – це впорядкована сукупність ланок управління, що знаходяться між собою в стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого [5, с.263]. Вона регулює розподіл завдань між ланками і рівнями (щаблями) управління та забезпечує максимальну компетентність у вирішенні вузьконаправлених проблем, які

виникають в процесі функціонування організації. Кількість ланок і рівнів (щаблів) управління, їх підпорядкованість визначають тип організаційної структури з погляду її складності. На сьогодні більшість науковців виділяють лінійні, функціональні, лінійно-функціональні, дивізіонні та матричні типи організаційних структур.

Делегування повноважень є механізмом для вироблення і прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень та їх ефективної реалізації, дає можливість суб'єкту управління позбавитись від виконання рутинних операцій і другорядних завдань, зосередившись виключно на тих, що є важливими і принциповими для всієї організації. До елементів делегування відносять: 1) передачу повноважень (надання підлеглому права приймати рішення); 2) прийняття відповідальності (прийняття підлеглим зобов'язань виконувати певну роботу); 3) підзвітність (вимога до підлеглого повідомляти про хід та наслідки своїх дій).

В юридичній енциклопедії поняття повноваження трактується як сукупність прав і обов'язків державних органів і громадських організацій, а також посадових та інших осіб, закріплених за ними в установленому законодавством порядку для здійснення покладених на них функцій [7, с. 639].

Розрізняють три типи повноважень: 1) лінійні; 2) функціональні; 3) штабні [8, с.112].

Лінійні повноваження передаються вищим керівником безпосередньому підлеглому і далі іншим підлеглим. Делегування лінійних повноважень утворює ієрархію рівнів управління в організації. До кола повноважень лінійних керівників входять питання з оперативного управління діяльністю основних підрозділів, з організації діяльності персоналу, зі створення умов, необхідних для виконання персоналом своїх обов'язків, прийому і звільнення співробітників, їхньої оцінки, заохочення і покарання.

Функціональні повноваження дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійним керівникам. До кола повноважень функціональних керівників входить прийняття відповідних рішень, що носять рекомендаційний характер, для регулювання діяльності підрозділів, які безпосередньо підпорядковуються лінійним керівникам, здійснення контролю за окремими профільними видами діяльності.

Зауважимо, що для запобігання конфліктних ситуацій між лінійними і функціональними керівниками вироблено декілька способів налагодження відносин між ними: 1) спільне обговорення проблем і вироблення на їх основі загальних рішень, як правило, за участю вищого керівництва; 2) чітке розмежування повноважень, прав та обов'язків між лінійними і функціональними керівниками; 3) навчання взаєморозумінню і співробітництву за допомогою ротацій, переходу з функціональних керівників у лінійні та навпаки [9, с.48].

Штабні (апаратні) повноваження передаються особам, функції яких обмежуються правом планувати, рекомендувати, радити чи допомагати, але не наказувати іншим членам організації виконувати їхні розпорядження. Штабний апарат можна класифікувати за трьома основними видами, зважаючи на функції, що він виконує: консультативний, обслуговуючий та особистий апарат. До обов'язків консультативного апарату належить консультування керівника організації з окремих галузей знань (права, фінансів, навчання та підвищення кваліфікації, новітніх технологій та інше). Обслуговуючий апарат також створюється в окремих галузях знань, проте на відміну консультативного апарату виконує завдань в межах всієї організації. Прикладом використання обслуговуючого апарату є: відділ кадрів, юридичний відділ, фінансово-економічний відділ, матеріально-технічного забезпечення, зв'язків з громадськістю та інші. Особистий апарат, як правило

формується у вигляді патронатної служби і покликаний забезпечувати повсякденну діяльність керівника з різних питань. Характерною рисою патронатної служби є те, що строк її повноважень припиняються в день припинення повноважень особи, при якій утворена ця служба.

Відповідальність (у значенні - хто і за що відповідає) - це зобов'язання вирішувати поставлені завдання та відповідати за якість їх виконання [10, с.309]. Слід зауважити, що підлеглий ніколи не буде нести повної відповідальності, оскільки її несе той, хто передає свої повноваження. Тобто відповідальність не делегується абсолютно і на практиці виглядає так: «приміром підлеглий не виконав або ж виконав неналежним чином якість завдання, при цьому керівник все одно залишається відповідальним за загальний результат». Саме тому обсяг відповідальності є однією з причин високих окладів керівників.

Підзвітність традиційно розглядається як процес обов'язкового надання інформації, звітування перед керівництвом за виконання управлінських рішень, делегованих повноважень, показників діяльності тощо [11, с.4]. Її можна підлити на внутрішню та зовнішню. Внутрішня підзвітність забезпечується усередині певної системи чи організації та слугує для вищого керівництва, а зовнішня - відповідно поза нею і призначена у різних випадках для інформування органів законодавчої, виконавчої, судової гілки влади та громадянського суспільства.

Дослідження функції організації в рамках Міністерства оборони України є досить актуальною темою, адже оптимізація його організаційної структури, перетворення на цивільну організацію, направленість на формування та реалізацію політики у сфері своєї відповідальності, а також позбавлення невластивих повноважень було і залишається в пріоритетних напрямках його реформування. Організаційна структура Міністерства оборони України побудована за лінійно-функціональним типом і на нашу думку визначається, як встановлена нормативно-правовими актами, що прийняті уповноваженими органами (особами) в межах своєї компетенції та з дотриманням певної процедури, сукупність взаємопов'язаних окремих керівних посад, структурних і відокремлених підрозділів апарату міністерства, а також підпорядкованих йому органів військового управління, військових частин, вищих військових навчальних закладів та установ, що формують єдину систему ланок та рівнів управління у воєнній сфері, сферах оборони і військового будівництва.

Міністерство оборони України очолює Міністр оборони України, якого з числа цивільних осіб призначає на посаду за поданням Президента України і звільняє з посади Верховна Рада України. Як наслідок зазначеної процедури, Міністр оборони України є підпорядкованим Президенту України як Верховному Головнокомандувачу Збройних Сил України та підзвітним перед Верховною Радою України. За своєю посадою Міністр оборони України є членом Кабінету Міністрів України та Ради національної безпеки і оборони України. У своєму підпорядкуванні Міністр оборони України має першого заступника, заступника з питань європейської інтеграції та ще 4 заступників, які призначаються на посаду з числа цивільних осіб та звільняються з посади Кабінетом Міністрів України за поданням Прем'єр-міністра України відповідно до пропозицій Міністра оборони України [12]. Посади Міністра оборони України та його заступників є політичними, і на них не поширюється дія законодавства про державну службу.

Вищою ж посадовою особою з числа державних службовців Міністерства оборони України є його державний секретар, який за результатами конкурсного відбору призначається на посаду Кабінетом Міністрів України строком на п'ять років з правом повторного призначення і може бути звільнений зі своєї посади Кабінетом Міністрів України за поданням Прем'єр-міністра України або Міні-

стра оборони України. До завдань державного секретаря Міністерства оборони України належить забезпечення діяльності, стабільності та наступності роботі міністерства, а також організація поточної роботи, пов'язаної із здійсненням його повноважень.

З метою погодженого вирішення питань, що належать до компетенції Міністерства оборони України, обговорення найважливіших напрямів його діяльності, розгляду наукових рекомендацій і проведення фахових консультацій Міністр оборони України своїм рішенням може утворювати колегію Міністерства оборони України, інші постійні або тимчасові консультативні, дорадчі та допоміжні органи [13].

Гранична чисельність державних службовців і працівників апарату Міноборони затверджується Кабінетом Міністрів України [14] і складає 764 працівника, з яких 594 державні службовці. Штатний розпис Міністерства оборони України затверджується державним секретарем Міністерства оборони України. Перелік структурних підрозділів, які можуть утворюватися у складі апарату міністерства, встановлюється Міністром оборони України з урахуванням граничної чисельності працівників апарату, складності та обсягу покладених на орган завдань. Так, наказом Міністерства оборони України від 03 квітня 2020 року № 108 [15] визначено наступну структуру апарату міністерства: 1) Головне управління розвідки (утримується на окремому штаті за чисельністю, визначеною Президентом України); 2) Патронатна служба Міністра оборони України; 3) Головна інспекція; 4) Директорат політики у сфері оборони; 5) Департамент військової освіти і науки; 6) Департамент військово-технічної політики, розвитку озброєння та військової техніки; 7) Департамент внутрішнього аудиту; 8) Департамент воєнної політики та стратегічного планування; 9) Департамент державних закупівель та постачання матеріальних ресурсів; 10) Департамент інформаційно-організаційної роботи та контролю; 11) Департамент кадрової політики; 12) Департамент соціального та гуманітарного забезпечення; 13) Департамент стратегічних комунікацій; 14) Департамент фінансів; 15) Юридичний департамент; 16) Управління військових представництв; 17) Управління з питань запобігання та виявлення корупції; 18) Управління міжнародного співробітництва; 19) Управління охорони державної таємниці; 20) Управління фізичної культури і спорту; 21) Мобілізаційний відділ.

До переліку органів військового управління, військових частин, вищих військових навчальних закладів, установ, безпосередньо підпорядкованих Міністерству оборони України належать: 1) Управління регулювання діяльності державної авіації; 2) Національний університет оборони України; 3) Державна спеціальна служба транспорту; 4) Головне квартирно-експлуатаційне управління ЗСУ; 5) Головне управління майна та ресурсів; 6) Управління нормативно-методичного забезпечення та моніторингу володіння, використання та розпорядження нерухомого майна і земель; 7) Управління контролю якості; 8) Головне управління з організації виробництва боеприпасів та будівництва споруд спеціального призначення; 9) Управління екологічної безпеки та протимінної діяльності; 10) Управління забезпечення розвитку озброєння та військової техніки; 11) Управління стандартизації, кодифікації та каталогізації; 12) Центральний науково-дослідний інститут озброєння та військової техніки ЗСУ; 13) Державний науково-дослідний інститут авіації; 14) Відділ координації стратегічних комунікацій та моніторингу; 15) Управління інформаційних технологій; 16) Головне управління розвитку та супроводження матеріального забезпечення ЗСУ; 17) Управління державного технічного нагляду ЗСУ; 18) Галузевий державний архів Міністерства оборони України; 19) Центр забезпечення службової діяльності Міністерства оборони України та Генерального штабу ЗСУ [15].

Аналізуючи чинну організаційну структуру Міністерства оборони України, на нашу думку у ній наявні наступні недоліки:

По-перше, структура апарату Міністерства оборони України має нераціональну з точки зору сучасних управлінських стандартів внутрішню будову. Кількість структурних підрозділів є надмірною, а їх перелік і функції часто не кореспондується із сферами державної політики, за які відповідає міністерство. Дотепер існує чимало підрозділів, які займаються невластивими функціями, що пов'язується із надмірною кількістю (близько 120) функцій міністерства, закріплених в Положенні про Міністерство оборони України.

Не дивлячись на те, що за останні декілька років організаційна структура Міністерства оборони України зазнала певних косметичних змін, проте вона й досі не відображає головної мети реформи міністерств, тобто їх перетворення у центри формування та реалізації державної політики в одній чи декількох визначених сферах. Саме на це спрямована Концепція оптимізації системи центральних органів виконавчої влади [16], у якій серед іншого, передбачається створення в міністерствах цільових організаційних структур, що складатимуться з таких блоків: 1) директори, відповідальні за формування державної політики, координацію та моніторинг її реалізації (охоплюють всі сфери державної політики, координацію та моніторинг її реалізації, за які міністерство є відповідальним); 2) директорат стратегічного планування та європейської інтеграції; 3) секретаріат міністерства, який виконує функції із забезпечення діяльності міністерства.

По-друге, Міністр оборони України має загалом має шість заступників, що призводить до розпорошеності повноважень, і як наслідок до неузгодженості їх дій. До прикладу, згідно з представленим у наказі Міністерства оборони України від 03.06.2020 року № 108 «Питання Міністерства оборони України» розподілом обов'язків між керівництвом міністерства, діяльність Департаменту воєнної політики та стратегічного планування одночасно спрямовується і координується заступником і першим заступником, а Департамент інформаційно-організаційної роботи та контролю заступником і державним секретарем. І хоча вони опікуються різними питаннями, проте таке подвійне підпорядкування може ускладнювати діяльність відповідних департаментів і провокувати суперечності між посадовцями. А тому кількість заступників доцільно було б зменшити до чотирьох.

По-третє, виходячи зі схеми спрямування та координації структурних підрозділів апарату Міністерства оборони України, підхід до розподілу повноважень між заступниками невиправдано поширюється і на державного секретаря, якого фактично прирівняно до посади заступника міністра з адміністративних питань. До прикладу, на державного секретаря покладено виконання функцій, не передбачених Законом України «Про центральні органи виконавчої влади» [17], таких як: реалізація державної політики у сферах охорони праці, фізичної культури і спорту; організації та розвитку матеріального та продовольчого забезпечення Збройних Сил України, розроблення норм і стандартів за напрямками речового та продовольчого забезпечення, здійснення державного нагляду за безпекою експлуатації машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва, державного нагляду за безпечним веденням робіт військовослужбовцями, державного технічного нагляду за додержанням чинних нормативних актів про охорону праці під час виготовлення обладнання військового та спеціального призначення на замовлення Міністерства оборони України (тобто, навіть на приватних підприємствах).

По-четверте, Міністерство оборони України позбавлене можливості забезпечувати контррозвідувальний захист у воєнній сфері, сферах оборони і військового

будівництва, що як показує неутішний досвід гібридної війни, негативно впливає на спроможність своєчасного попередження, виявлення і припинення розвідувально-підривної, терористичної та іншої протиправної діяльності спрямованої на заподіяння шкоди у відповідних сферах відповідальності міністерства. У зв'язку із цим доцільно вивести військову контррозвідку зі структури Служби безпеки України та підпорядкувати її Міністерству оборони України, що до того ж відповідає принципам існування військової контррозвідки у державах-членах НАТО. До прикладу, в армії США функції організації та координації контррозвідувальної діяльності покладено на Службу розвідки та безпеки армії США, яка відповідає за виявлення, перевірку, оцінку, протидію та припинення іноземної розвідувальної діяльності, саботажу, диверсій, терористичної діяльності та посягань з боку іноземних держав, організацій чи осіб на життя особового складу Армії, військово техніку та бойові спроможності [18]. За таким же принципом підпорядкування військової контррозвідки вищому військовому органу управління діють Управління військової контррозвідки Міністерства оборони у Франції, Головне управління оборонної інформації Міністерства національної оборони в Румунії, Служба військової розвідки і безпеки Міністерства оборони у Латвії, Військова контррозвідка Міністерства національної оборони в Польщі та Управління військової безпеки і розвідки Міністерства оборони в Хорватії [19]. До того ж нормативно-правове регулювання контррозвідувальною діяльністю у державах-членах НАТО забезпечується спільною доктриною для контррозвідки та безпеки, а саме STANAG 2192 «Allied joint doctrine for counter-intelligence and security procedures» [20].

По-п'яте, на основі позитивного досвіду держав-членів НАТО та відповідних стандартів НАТО STANAG 2296 Allied joint doctrine for military police [21] та STANAG 2226 NATO military police guidance and procedures [22] у структурі Міністерства оборони України необхідно створити сучасний ефективний правоохоронний орган спеціального призначення – Військову поліцію (право-

наступник Військової служби правопорядку у Збройних Силах України). Наріжним каменем у створенні даного органу має стати позбавлення його статусу військового формування у складі Збройних Сил України (що не означає його існування як цивільної структури) та цілковите виведення із підпорядкування їх вищого керівництва. А вже відповідно до статті 17 Конституції України [23] на Збройні Сили України покладаються лише функції оборони України, захисту її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності. Таким чином, наділення Збройних Сил України або окремих їх підрозділів правоохоронними функціями суперечить Конституції України. У тій же статті Конституції України також зазначається, що військові формування ніким не можуть бути використані для обмеження прав і свобод громадян, в іншому випадку можна ставити під сумнів правомірність застосування будь-яких заходів забезпечення кримінального провадження чи провадження в справах про адміністративні правопорушення. До прикладу, військовослужбовці одного військового формування Збройних Сил України по суті не мають права затримувати (окрім випадків, передбачених статтею 207 Кримінального процесуального кодексу України), арештовувати та тримати в дисциплінарному батальйоні військовослужбовців інших військових формувань Збройних Сил України. Відносно повноважень Військової поліції, то на нашу думку, вона має зберегти за собою увесь комплекс тих повноважень якими сьогодні наділена Військова служба правопорядку у Збройних Силах України, а також додатково отримати право проведення оперативно-розшукової діяльності, що значною мірою полегшить їй завдання з виявлення кримінальних правопорушень, осіб що готують їх вчинення, а також розшуку тих осіб, що переховуються від органів досудового розслідування, слідчого судді, суду або ухиляються від відбування покарання.

Підсумовуючи вищевикладене, вважаємо, що з метою виправлення описаної вище ситуації доцільним було би прискорити темпи реформування Міністерства оборони України у зазначених напрямках.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посібник / А.В. Шегда. – К.: Т-во «Знання», 2002. – 583 с.
2. Малиновський В.Я. Державне управління : [навчальний посібник] / В.Я. Малиновський. – 2-ге вид., доп. та перероб. – К. : Атіка, 2003. – 576 с.
3. Організаційно-правові основи державного управління: конспект лекцій. / Укладачі Г.О. Барабаш, Т.О. Луценко. – Х. : НУЦЗУ, 2016. – 40 с.
4. Бугайчук, К. Л. Організаційна структура державного органу: поняття, типологія та напрями застосування до системи Національної поліції України / Костянтин Леонідович Бугайчук // *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. – 2018. – № 3 (82). – С. 40-54.
5. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
6. Петренко С.А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства / С.А. Петренко // *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму* [Текст]. — 2010. — Вип. 1 (3). — Т. 2. — 246 с.
7. Великий енциклопедичний юридичний словник / за редакцією акад. НАН України Ю.С. Шемшученка. – К. : ТОВ «Вид-во «Юридична думка», 2007. – 992 с.
8. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посібник / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – 389 с.
9. Никифорова В.Г. Управління персоналом : Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене / В. Г. Никифорова. – Одеса : Атлант, 2013 р. – 275 с.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. - М.: Дело, 2000. - 704с.
11. Модернізація державного сектора: підзвітність та контроль / Центр сприяння інституційному розвитку державної служби при Головному управлінні державної служби України // *Policy Brief / OECD*. – 2007. – серпень. – 8 с.
12. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2469-19> (дата звернення: 14.05.2020).
13. Про затвердження Положення про Міністерство оборони України : Постанова Кабінету Міністрів України від 26.11.2014 № 671. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/671-2014-%D0%BF> (дата звернення: 14.05.2020).
14. Деякі питання затвердження граничної чисельності працівників апарату та територіальних органів центральних органів виконавчої влади, інших державних органів : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.04.2014 № 85. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/85-2014-%D0%BF> (дата звернення: 15.05.2020).
15. Питання Міністерства оборони України: Наказ Міністерства оборони України від 03.06.2020 року № 108. URL: [https://www.mil.gov.ua/content/mou\\_orders/mou\\_2020/108\\_mou.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/mou_2020/108_mou.pdf) (дата звернення: 15.05.2020).
16. Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2017 № 1013-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1013-2017-%D1%80> (дата звернення: 16.05.2020).
17. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17.03.2011 № 3166-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3166-17> (дата звернення: 18.05.2020).

18. AR 381-20, «The Army Counterintelligence Program» dated May 25, 2010 URL: [https://armypubs.army.mil/ProductMaps/PubForm/Details.aspx?PUB\\_ID=1000917](https://armypubs.army.mil/ProductMaps/PubForm/Details.aspx?PUB_ID=1000917) (Accessed on: May 19, 2020).
19. Особливості діяльності розвідувальних служб країн Європейського Союзу та США Інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно-дослідницьким центром URL: <http://radaprogram.org/infocenter/osoblyvosti-diyalnosti-rozviduvalnyh-sluzhb-krayin-yevropeyskogo-soyuzu-ta-ssha> (дата звернення: 16.05.2020).
20. Allied joint doctrine for counter-intelligence and security procedures (AJP-2.2) EDITION A (STANAG 2192 Ed2), 2019. [Online]. Available: <https://nso.nato.int/nso/nsdd/stanagdetails.html?idCover=8682&LA=EN>. (Accessed on: May 19, 2020).
21. Allied Joint Doctrine for Military Police (AJP-3.21) EDITION A (STANAG 2296 Ed2), 2019. [Online]. Available: <https://nso.nato.int/nso/nsdd/stanagdetails.html?idCover=9002>. (Accessed on: May 19, 2020).
22. NATO military police guidance and procedures (ATP-3.7.2) EDITION A (STANAG 2226 Ed2), 2014. [Online]. Available: <https://nso.nato.int/nso/nsdd/stanagdetails.html?idCover=8334&LA=EN>. (Accessed on: May 19, 2020).
23. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.