DOI https://doi.org/10.36059/978-966-397-585-6-33

Кара А. Г.
магістр міжнародних відносин,
студентка 3-го курсу магістратури
Національної академії Служби Безпеки України
м. Київ, Україна

КАДРОВА ПОЛІТИКА СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ В ТУРЕЧЧИНІ

Туреччина посідає унікальне місце у системі глобальної безпеки, поєднуючи європейські інституційні моделі управління з близькосхідною традицією домінування силових структур у політичному житті. Історично турецькі збройні сили виступали не лише оборонним інститутом, а й гарантом стабільності державного ладу, що сформувало специфічну модель кадрової політики, у якій військова служба тісно пов'язана з ідеологічними та політичними цінностями республіки. Ця традиція бере початок ще з часів Мустафи Кемаля Ататюрка, коли армія розглядалася як носій модернізаційного курсу та гарантія світського характеру держави. Такий підхід зумовив високий рівень престижу військової служби та жорстку систему добору кадрів, засновану на принципах дисципліни, відданості державі й ієрархічності.

На початку XXI століття відбулася глибока переоцінка ролі безпекового сектору у політичній системі Туреччини. Курс на євроінтеграцію, розширення громадянського суспільства та необхідність демократизації військово-адміністративних відносин зумовили зміщення акцентів із військової замкненості до відкритості й прозорості кадрових процедур. Саме у цей період почали активно розвиватися нові форми управління людськими ресурсами у збройних силах – системи оцінювання персоналу, стандарти лідерства, механізми ротації та психологічної підготовки офіцерів. Важливо, що кадрова політика стала інтегруватися з національними програмами безпеки, тобто її цілі почали співвідноситися з політичними й соціальними завданнями держави.

Вирішальним етапом трансформації кадрової політики стала спроба державного перевороту 2016 року, після якої уряд Реджепа Таїпа Ердогана розпочав масштабну реформу безпекового сектору. Одним із пріоритетів стала реструктуризація кадрової системи: ліквідація частини військових навчальних закладів, створення нових академій під контролем Міністерства оборони, запровадження єдиної системи добору та атестації персоналу. Особливу увагу почали приділяти

перевірці лояльності кадрів, морально-етичним якостям і політичній надійності, що частково змінило баланс між професіоналізмом та політичною лояльністю.

Крім того, сучасна кадрова політика Туреччини все більше зорієнтована на використання аналітичних інструментів HR-менеджменту, запозичених з цивільного сектору. Це включає електронні бази даних персоналу, автоматизовані системи оцінки результативності, а також розвиток цифрових платформ для професійного навчання та кар'єрного моніторингу. Таким чином, турецька модель управління кадрами у секторі безпеки поступово еволюціонує від традиційної закритої ієрархії до технологічно модернізованої системи стратегічного управління людським капіталом.

Отже, історія формування кадрової політики Туреччини відображає складний процес еволюції від мілітаризованої структури до гібридної моделі, що поєднує елементи військової дисципліни, політичної підзвітності й сучасних методів управління персоналом. Така трансформація дозволяє державі забезпечувати внутрішню стабільність, підтримувати боєздатність армії та водночас поступово інтегруватися у міжнародні стандарти демократичного врядування [1, с. 45].

Сектор безпеки Туреччини має багаторівневу організаційну структуру, у якій збройні сили, жандармерія, поліція та національна розвідка функціонують як взаємопов'язані, але автономні інституції. У сучасний період реформування відбувається під впливом глобальних стандартів НАТО, а також внутрішніх політичних трансформацій, що модифікують підходи до кадрової політики. Турецькі збройні сили (Türk Silahlı Kuvvetleri, TSK) складаються з Сухопутних військ, Військово-повітряних сил, Військово-морських сил та підпорядкованого Міністерству внутрішніх справ командування жандармерії й берегової охорони. Після 2016 року ці інституції зазнали суттєвих трансформацій у кадровому управлінні, зокрема посилення цивільного контролю через Міністерство національної оборони [1, с. 88].

Система кадрового управління у секторі безпеки Туреччини базується на поєднанні централізованого контролю з розширенням внутрішньої автономії окремих силових інституцій. Характерною ознакою сучасної моделі є відхід від традиційного панування Генерального штабу над усіма аспектами кадрової політики та поступове передання ключових функцій формування кадрового резерву до цивільних органів. Це відображає прагнення до демократизації управління персоналом та запровадження таких інструментів HR-менеджменту, як компетентнісні моделі, системи оцінювання службової ефективності та програми психологічної підтримки персоналу [2, с. 54].

Особливе місце в інституційній структурі Туреччини посідає Жандармерія (Jandarma Genel Komutanlığı), що поєднує функції військового та правоохоронного органу. Жандармерія підпорядковується Міністерству внутрішніх справ, але зберігає військову організацію підготовки кадрів, що включає спеціальні академії, програми підвищення кваліфікації та застосування військової дисципліни. Це робить кадрову політику жандармерії інструментом підтримання регіональної стабільності, особливо у районах з підвищеним рівнем загроз. У свою чергу, Національна організація розвідки (Millî İstihbarat Teşkilatı, MIT) має власну систему добору кадрів, велику увагу приділяючи аналітичній підготовці та контррозвідувальному тренуванню.

Сучасна структурна модель сектору безпеки Туреччини демонструє тенденцію до підвищення спеціалізації кадрових процесів. Наприклад, поділ підготовки офіцерів за видами військ дозволяє формувати високопрофесійні групи персоналу з глибокою технічною та операційною компетентністю, що у перспективі підсилює адаптивність безпекових інституцій до нових загроз. У цьому контексті важливою є інтеграція турецьких програм підготовки з міжнародними оборонними ініціативами, зокрема навчанням у партнерських центрах НАТО, що передбачає адаптацію до європейських стандартів професійної доброчесності та управління службовою кар'єрою [2, с. 101].

Суттєвою рисою кадрової системи Туреччини залишається розподіл відповідальності між Міністерством оборони та Генеральним штабом. Після 2016 року частина функцій стратегічного управління кадрами була передана до Міністерства оборони, що слугує інструментом посилення цивільного контролю та підзвітності. Водночас збройні сили зберігають автономію у питаннях спеціалізованої підготовки, внутрішньої дисципліни та оцінювання професійної придатності офіцерів, що дозволяє зберегти високий рівень професійної стандартизації.

Система військової освіти Туреччини є однією з найбільш розгалужених у регіоні та має чітку багаторівневу структуру, що охоплює військові ліцеї, базові офіцерські академії, спеціалізовані вищі школи та післядипломні інституції з підготовки штабного і стратегічного рівня. До 2016 року ключову роль у цій системі відігравали Військова академія сухопутних військ, Військово-повітряна академія та Військово-морська академія, які функціонували автономно від цивільних університетів і мали власні підходи до формування змісту навчальних програм. Проте спроба державного перевороту 2016 року стала поворотною точкою, що спричинила радикальну трансформацію кадрової та освітньої моделі сектору безпеки. За рішенням уряду всі традиційні військові академії було ліквідовано, а на їх основі утворено Національний університет оборони Туреччини (Millî Savunma

Üniversitesi), підпорядкований безпосередньо Міністерству національної оборони. Це дозволило уніфікувати підготовку кадрів, посилити цивільний контроль та вирівняти стандарти освіти відповідно до вимог НАТО та ЄС [2, с. 155].

Особливістю турецької моделі є те, що кадрова політика сектору безпеки розглядається не лише як елемент внутрішнього державного управління, а й як складова зовнішньої політики. Висока якість професійної підготовки військових, жандармерії та сил спеціальних операцій забезпечує можливість здійснювати проєкцію сили за межами держави, брати участь у миротворчих місіях, підтримувати регіональні ініціативи з безпеки, а також впливати на партнерів у сфері оборони через механізми військово-технічного співробітництва, навчання та спільних навчань.

Серед ключових ефектів сучасної кадрової політики Туреччини – підвищення рівня оперативної сумісності з НАТО. Військово-службовці, що проходять підготовку за натовськими стандартами, отримують компетенції, необхідні для командування багатонаціональними структурами, участі в міжнародних операціях та виконання завдань, які вимагають високого рівня координації між державами-союзниками. Такий підхід сприяє формуванню нової генерації керівного складу, орієнтованої на стратегічну комунікацію, дипломатію оборони та інтеграцію в загальноєвропейський безпековий простір [2, с. 189]. Важливо, що це підсилює позиції Туреччини всередині Альянсу: країна демонструє спроможність виконувати більш складні функції, що зміцнює її роль як одного з ключових партнерів у Чорноморському та Близькосхідному регіонах.

Література:

1. Чернишова Л. В., Заложнікова А. О. Еволюція підходів до кадрового менеджменту в секторі безпеки: світовий досвід та Україна. *Social Development & Security*. 2024. Т. 14, № 5. 240 с.

2. Шевченко І. Ю., Зінченко Д. А., Макарова О. В. Психологічні аспекти підготовки фахівців у сфері сектору безпеки і оборони для роботи в умовах війни. Наукове видання МВС / Університет внутрішніх справ. 2023. 320 с.

3. Military Human Resource Issues: A Multinational View / eds. P. J. Johnston, K. Farley. Kingston : Canadian Defence Academy Press, 2013.

4. Defense Reform in Turkey / eds. A. L. Karaosmanoğlu, M. Kibaroglu. Kingston : Canadian Defence Academy Press, 2013. URL: https://www.academia.edu/768217/Defense_Reform_In_Turkey

5. Erdağ R. After the Failed Military Coup: The Need for the Organizational Reform in the Turkish Military. All Azimuth. 2019. Т. 8, № 1. С. 55–68. DOI: 10.20991/allazimuth.428313. URL: https://dergipark.org.tr/en/pub/allazimuth/issue/42442/428313.
6. Deciphering Turkey’s Assertive Military and Defense Strategy: Objectives, Pillars and Implications. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/345090694_Deciphering_Turkey's_Assertive_Military_and_Defense_Strategy_Objectives_Pillars_and_Implications
7. Sazak O., Özkan N. S. Turkey's Contributions to Security Sector Reform (SSR) in Conflict-Affected Countries. Istanbul Policy Center, Sabancı University, 2016. 22 с. URL: https://www.academia.edu/30265756/TURKEYS_CONTRIBUTIONS_TO_SECURITY_SECTOR_REFORM_SSR_IN_CONFLICT_AFFECTED_COUNTRIES
8. Turkey’s approach to stabilisation. Geneva : Peaceful Change Initiative, 2025. URL: https://www.tesev.org.tr/wp-content/uploads/report_Security_Sector_Policy_Report_1_The_Security_Sector_In_Turkey_Questions_Problems_And_Solutions.pdf

DOI https://doi.org/10.36059/978-966-397-585-6-34

Карабардін А. В.
аспірант кафедри історії міжнародних відносин
та гуманітарних дисциплін
Українського державного університету імені Михайла Драгоманова
м. Київ, Україна

ДІЯЛЬНІСТЬ УКРАЇНСЬКОЇ ГРОМАДИ В ТУРЕЧЧИНІ В 1928-1934 РОКАХ ЯК ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ НАЦІЇ (З ЗАМІТОК ЖУРНАЛУ «ТРИЗУБ»)

Українська еміграція в Туреччині 1920–1930-х років була невеликою, але активною частиною української діаспори в міжвоєнний період. Попри розпорошеність та обмежені ресурси, українці в Туреччині змогли самоорганізуватися та не лише підтримувати існування діаспори, а й активно працювати над популяризацією української справи серед місцевих. Матеріали рубрики «З життя української еміграції: у Туреччині» паризького тижневика «Тризуб» за 1928–1934 роки дозволяють простежити еволюцію громади: