

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

СТЕЦЮК СЕРГІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 355.1(477)(042)
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ
РЕСУРСАМИ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ**
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

С. А. СТЕЦЮК
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
ВОЙТЕНКО Архип Борисович
(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат наук з державного управління, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

за результатами попереднього захисту: **СТЕЦЮКА Сергія Анатолійовича**
допущено до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № ____ від « ____ » грудня 2023 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я, прізвище)

« ____ » грудня 2023 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **СТЕЦЮК Сергій Анатолійович** захистив
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Настасія ПУГАЧОВА
(власне ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

СТЕЦЬОК С. А. Державна політика управління кадровими ресурсами у збройних силах України. Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Дослідження присвячене аналізу та удосконаленню державної політики управління кадровими ресурсами в Збройних силах України в контексті сучасних викликів та стандартів НАТО. Зазначено, що кадрова політика та управління персоналом є ключовими елементами забезпечення обороноздатності, етичної поведінки та ефективного управління в умовах реформування ЗСУ. Автори обґрунтовують актуальність теми у зв'язку із застарілими підходами до кадрового забезпечення, високою плинністю кадрів та необхідністю впровадження сучасних принципів управління персоналом.

Ключові слова: кадрова політика, управління персоналом, Збройні Сили України, стандарти НАТО, обороноздатність, реформування, етична поведінка, підбір кадрів, професійний розвиток, стратегічне планування, державне управління, кваліфіковані кадри.

SUMMARY

STETsIuK S. State policy of human resources management in the armed forces of Ukraine. Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 «Public management and administration» – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

The study is devoted to the analysis and improvement of the state policy of personnel resource management in the Armed Forces of Ukraine in the context of modern challenges and NATO standards. It is noted that personnel policy and Personnel Management are key elements of ensuring defense capability, ethical behavior and effective management in the context of reforming the Armed Forces of Ukraine. The authors justify the relevance of the topic due to outdated approaches to personnel support, high staff turnover and the need to implement modern principles of Personnel Management.

Keywords: personnel policy, Personnel Management, Armed Forces of Ukraine, NATO standards, defense capability, reform, ethical behavior, recruitment, professional development, strategic planning, public administration, qualified personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ	8
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ	17
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ	24
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ	25
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ	34
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	38
ДОДАТКИ	42

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах кадрова політика та управління особовим складом у Збройних Силах України (ЗСУ) є прикладним інструментом і засобом зміцнення обороноздатності держави, додатковим засобом дотримання норм етичної поведінки військовослужбовців і співробітники і допоміжний інструмент для посилення підзвітності, а також основа для раціонального використання кадрових ресурсів у державному управлінні. У період реформування Збройних сил України та їх адаптації до стандартів НАТО питання роботи з особовим складом залишається важливим. Враховуючи застарілі принципи кадрового забезпечення та роботи з особовим складом, рівень службової дисципліни та професіоналізму особового складу Збройних Сил України, питання про впровадження оновленої системи кадрового забезпечення, що відповідає сучасним реаліям і сучасним принципам, є реформою щодо укомплектування особовим складом Збройних Сил України та відповідності стандартам НАТО.

Призначення роботи з персоналом передбачена Стратегією державної кадрової політики, яка визначає, що ціллю державної кадрової політики є наділення всіх сфер життя статусом кваліфікованих кадрів, необхідних для реалізації національних інтересів в країні, контекст розвитку України як демократичної і соціальної держави з розвиненою ринковою економікою. Таким чином робота з особовим складом, його якісний підбір і професійний розвиток – це один з найбільш ефективних способів поліпшення функціонування Збройних Сил України як державної установи, покликаної забезпечити оборону України, захисту територіальної цілісності та її суверенітету та її недоторканності.

Проблема організації кадрового забезпечення Збройних Сил України на новітньому етапі їх реформування відіграє головну роль з точки зору ефективності функціонування Збройних сил України як основного державного інституту, що гарантує суверенітет і територіальну цілісність України,

особливо під час збройного конфлікту на сході України. Формування професійного офіцерського складу – можливість підвищити довіру громадян до Збройних Сил України як до ефективного інституту, здатного реально виконувати завдання, поставлені Конституцією України, і в той же час формувати патріотичне громадянське суспільство, правову і соціальну державу.

У новітній науці тема кадрової політики та менеджмент персоналом знайшли відображення в дослідженнях вітчизняних науковців, розглядалася в різних аспектах, але не отримала достатнього розвитку теоретичного аналізу і підходу до системи кадрової політики через суб'єктивних і суб'єктивних факторів та існуючих цілей, ця тема вимагає більш детального теоретичного аналізу.

Тематика кадрового забезпечення ЗСУ останнім часом знаходиться в полі зору науковців та військових експертів що вивчають її в історичному, адміністративному та соціальному аспектах. Даною проблематикою займалися такі науковці як: Базарний В. Т., Половінкін І.М., Коваль О.В., Медвідь А.П., Думенко М.П., Сивак О.І., Яцино О.В. та ін., але беручи до уваги, що ЗСУ у 2014 році розпочали абсолютно новий етап свого становлення, триває Операція об'єднаних сил на сході України абсолютно не всі підрозділи на сьогодні укомплектовані, присутня дуже висока плинність кадрів, саме тому на нині тема кадрового забезпечення саме ЗСУ досліджена не достатньо та недосконало.

Мета і завдання роботи. Метою нашого дослідження є визначення сутності та особливостей організаційно-правових основ кадрової політики і управління персоналом у ЗСУ, вивчення нормативно-правових актів, теоретичних та методологічних засад, а також виконати теоретичне обґрунтування та розробку практичних рекомендацій для подальшого їх вдосконалення.

Відповідно з визначеною метою, у магістерській роботі ставимо наступні завдання:

- дослідити теоретико-методологічні основи кадрового забезпечення Збройних силах України;
- провести аналіз сучасного стану управління кадровими ресурсами у Збройних силах України;
- запропонувати шляхи вдосконалення державної політики управління кадровими ресурсами в Збройних силах України.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі система управління кадровими ресурсами в контексті військової організації. Це може включати армію, повітряні та морські сили, а також інші складові ЗСУ.

Предметом кваліфікаційної роботи державна політика управління кадровими ресурсами, а саме аналізується система стратегій, планів та програм, які визначають способи управління людськими ресурсами у Збройних силах України. Це може включати аспекти планування кадрів, набору, підготовки, утримання, мотивації, розвитку та інших аспектів управління персоналом.

Методи дослідження (із зазначенням конкретного застосування кожного методу). Під час нашого дослідження ми використовували різні методи для отримання і аналізу інформації. Дослідження включало аналіз стратегічних документів, таких як закони, постанови, концепції розвитку Збройних сил, які містять положення щодо управління кадровими ресурсами. Вивчення конкретних прикладів успішних чи проблемних ситуацій управління кадровими ресурсами у Збройних силах. Статистичний метод: використання статистичних методів для аналізу даних щодо розподілу, структури та динаміки кадрових ресурсів. Порівняльний аналіз: дослідження може включати порівняльний аналіз політик управління кадровими ресурсами в Збройних силах України з практиками інших країн. Ці методи ми комбінували для отримання повного та об'єктивного розуміння проблеми та можливостей управління кадровими ресурсами у Збройних силах України.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. За темою дослідження опубліковано три тези в збірниках науково-практичних конференцій Поліського національного університету.

Елементи наукової новизни: було визначено, що питання кадрової політики та управління персоналом в Збройних силах України є актуальними в сучасних умовах реформування та адаптації до стандартів НАТО. Проведено критичний огляд застарілих принципів та проблем сучасної системи кадрового забезпечення, що свідчить про глибоке розуміння актуальних проблем у цій області. Було висунуто пропозиції щодо впровадження оновленої системи кадрового забезпечення, яка відповідає сучасним реаліям та стандартам, що є новаторським підходом до вирішення проблем.

Практичне значення кваліфікаційної роботи: робота містить практичні рекомендації, які можуть слугувати основою для подальших кроків у вдосконаленні системи управління персоналом у Збройних силах України. Робота вносить свій внесок у розвиток теоретичного аналізу кадрової політики та менеджменту персоналу в контексті військових структур, заповнюючи прогалини у науковому дискурсі. Також визначає, що якісний підбір та професійний розвиток особового складу є одним з ефективних способів поліпшення функціонування Збройних сил України, надаючи практичні рекомендації для досягнення цієї мети. Таким чином, кваліфікаційна робота вносить вагомий науковий та практичний цінність в область управління кадровими ресурсами в Збройних силах України, заповнюючи прогалини в науковому дискурсі та надаючи конкретні рекомендації для покращення системи управління персоналом.

Структура роботи. Дана магістерська робота є комплексним теоретично-практичним дослідженням, яке складається зі вступу, трьох основних теоретичних розділів. За результатами дослідження зроблені відповідні висновки. Під час виконання магістерської роботи було використано 32 джерела відповідно, перелік яких додається. Загальний обсяг роботи 37 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

Збройні сили сучасної України (далі «ЗСУ»), як і більшість інших військових формувань та правоохоронних органів, були отримані державою від Радянського Союзу. У зв'язку з цим, перш ніж приступити до вивчення, необхідно вивчити історію Збройних Сил України з 1919 року, з моменту утворення Української РСР на території сучасної України і, отже, початку функціонування Робітничо - Селянської Червоної Армії на своїй території в якості збройних сил.

Після розпаду СРСР Україна як одна з пострадянських країн отримала повністю працездатну кадрову систему в Збройних силах та інших військових формуваннях Радянського Союзу, що забезпечує підтримку і функціонування тоталітарного режиму. Відповідно, з набуттям Україною незалежності постало питання про формування та реалізацію нової національної кадрової політики, яка була б заснована на відкритості та прозорості суспільства, на відміну від радянської кадрової політики, яка постійно перебувала під політичним і політичним контролем держави Комуністичної партії Радянського Союзу, стала гострою.

На першому етапі формування та розвитку кадрової політики у Збройних силах незалежної України включає історичний етап з 1991 по 1996 рр. Даний етап був найбільш складним перехідним періодом у розробці національної кадрової політики у військовій та правоохоронній службах незалежної України. Бо саме з розпадом СРСР до моменту здобуття Українською державою незалежності на території нашої держави дислокувалася значна угруповання військ (близько 900 000 чоловік), що відступала з земель колишнього Варшавського договору. Ситуація ускладнювалася ще й тим, що країна додаткової військової повинності визначила велику кількість військовослужбовців, які проживають на території України, а також тим, що

багато громадян України служили в колишньому Радянському Союзі. Таким чином, в період з 1991 по 1994 рік близько 38 000 офіцерів і прапорщиків були переведені в інші країни для проходження додаткової служби, а понад 33 000 осіб повернулися в Україну для проходження служби [1].

На другому етапі формування і розвитку кадрової політики у Збройних Силах України, який охоплює історичний період з 1997 по 2000 рік. На той час політичне та військове керівництво держави певною мірою враховувало недоліки першого етапу формування та розвитку кадрової політики у Збройних Силах України, а саме:

- основні стратегічні завдання Збройних Сил України, інших військових формувань та правоохоронних органів України були визначені з урахуванням реалій міжнародної обстановки;

- завершено перехід від доктрина СРСР з розробки національної кадрової політики, в результаті якої було переглянуто перелік бойових і спеціальних завдань Збройних Сил України з урахуванням позаблокового і без'ядерного статусу державної армії, сучасна кадрова політика, в результаті якої було переглянуто перелік бойових і спеціальних завдань Збройних Сил України.

- зупинено масові скорочення особового складу Збройних Сил України та інших військових формувань, оптимізовано їх організаційно-штатні структури;

- впровадження сучасної системи управління персоналом для країни з метою відбору, розміщення, оптимального використання та професійної підготовки особового складу Збройних Сил України та інших військових формувань;

- створена сучасна національна система моральної, психологічної, освітньої та кадрової підтримки Збройних Сил України та інших військових формувань;

- було запущено низку міжнародних проєктів та програм у сфері кадрового забезпечення та роботи з особовим складом, після чого особовий склад Збройних Сил України та інших військових формувань отримав

можливість організувати різні міжнародні заходи (навчальні поїздки для обміну досвідом, конференції міжнародні, тренінги, участь у реалізації).

Ці заходи проводилися у формі реалізації державної програми будівництва та розвитку Збройних сил України на період до 2005 року, підписаної президентом України в 1997 році [6].

На третьому етапі щодо формування та розвитку кадрової політики у Збройних Силах України було охоплено історичний період з 2001 по 2005 рік, під час якого кадрова політика України в цій сфері зазнала значних організаційних і структурних змін.

Перш за все, формування Збройних сил України та інших військових формувань ґрунтувалося на принципі їх розвитку та реалізації. Таким чином, функції та повноваження були розподілені між Міністерством оборони України та Генеральним штабом Збройних сил України. Функціональними структурами Збройних Сил України були об'єднані сили швидкого реагування, основні сили оборони та стратегічні резерви, при цьому пріоритет віддавався формуючим об'єднаним силам швидкого реагування. Цей процес призвів до суттєвих змін у регулюванні кадрових процесів з урахуванням необхідності формування нової військової еліти – керівників нового покоління, здатних ефективно вирішувати складні стратегічні завдання у сфері національної безпеки.

По-друге, особливу увагу було приділено розвитку і функціонуванню системи кадрового забезпечення військових і правоохоронних органів в рамках їх переходу на професійну основу. 239/2001 «Концепція передачі Збройних Сил України на контрактний набір військовослужбовців на період до 2015 року»[18].

По-третє, було підвищено рівень моральної, психологічної, гуманітарної та соціальної підтримки особового складу українських військових та правоохоронних органів. Цьому процесу сприяло прийняття державними органами комплексних заходів, спрямованих на поліпшення матеріальної, технічної та фінансової підтримки особового складу, вирішення житлових

проблем військовослужбовців та їх сімей, поліпшення їх медичного обслуговування.

По-четверте, була створена система управління та розвитку кар'єри. Кваліфікаційні характеристики були перевірені з метою визначення знань, навичок, загальних характеристик і особистих якостей співробітників. Введена регулярна оцінка результатів професійної діяльності персоналу. Запроваджено механізм конкурсного відбору посад шляхом прийняття колективного рішення у формі засідань вищих атестаційних комісій.

По-п'яте, була розроблена стратегія розвитку військової освіти і науки відповідно до стандартів державної промисловості та вищої освіти, що дозволило підвищити якість освіти в спеціалізованих навчальних закладах України, а також зберегти і розвинути її потенціал науковець.

Четвертий етап формування та розвитку кадрової політики в органах військової та правоохоронної влади України розпочався у 2006 році і триває донині. Основне завдання цього етапу-модернізація кадрової політики військової влади і державної поліції шляхом: удосконалення системи управління сектором державної безпеки і оборони; посилення функціонування ланки стратегічного управління військовими та правоохоронними органами України; підвищення ефективності інформаційно-аналітичного, організаційного та кадрового забезпечення сектору державної безпеки і оборони; оптимізувати організаційну та кадрову структуру, створити ефективний кадровий резерв, заснований на вимогах забезпечення національної безпеки та економічних показників держави; зміцнення кадрового потенціалу Збройних Сил України з метою забезпечення їх спроможності негайно та адекватно реагувати на останні виклики та загрози національній безпеці України;

П'ятий етап удосконалення кадрової політики у Збройних Силах України розпочався у 2017 році, на четвертому році з початку антитерористичної операції на сході України, одночасно із запровадженням концепції кадрової політики Збройних Сил України на період до 2017 року. 2020, встановлений

наказом Міністерства оборони України № 2020 р. 342 від 26.06.2017, систематизований виклад стратегічного бачення розвитку основних напрямів кадрової політики Збройних Сил України, який заснований на положеннях державної кадрової політики [17].

Основи кадрового забезпечення Збройних Сил України включають такі аспекти:

Стратегічне планування кадрових потреб: розробка стратегічних планів кадрового забезпечення на основі аналізу поточних і майбутніх потреб Збройних Сил. Це включає оцінку кількості та якості кадрів, їх розподіл за родами та видами Збройних Сил, професійну підготовку, розвиток кар'єри тощо.

Розвиток кадрового потенціалу: реалізація заходів з привернення, відбору, навчання, підвищення кваліфікації та розвитку кадрів. Це включає рекрутингові кампанії, проведення конкурсів на посади, військову та професійну підготовку, участь у міжнародних навчаннях, створення системи стимулювання та розвитку кар'єри.

Оцінка та управління потенціалом: розробка методів та процедур для оцінки потенціалу кадрів, виявлення талановитих працівників, ідентифікації потреб у підвищенні кваліфікації та розвитку. Застосування модернізованих систем оцінки та управління кадровим потенціалом допомагає забезпечити ефективне використання резерву та розвиток перспективних кадрів.

Кар'єрний розвиток: створення системи планування кар'єри, просування по службі та розвитку працівників на основі їхніх здібностей та досягнень. Реалізація програм наставництва та менторства, підтримка професійного зростання та надання можливостей для особистого розвитку сприяє залученню та збереженню талановитих кадрів у Збройних Силах.

Соціальне забезпечення та підтримка: забезпечення соціального захисту та добробуту працівників Збройних Сил. Це включає надання медичної допомоги, житлового та соціального обслуговування, підтримку для ветеранів

та їх сімей, створення умов для розвитку робочого середовища, яке сприяє збереженню та мотивації працівників.

Моніторинг та аналіз кадрової ситуації: здійснення систематичного моніторингу та аналізу кадрової ситуації, зокрема відстеження попиту та пропозиції кадрів, оцінка ефективності кадрової політики та виявлення проблемних аспектів. Це допомагає вчасно реагувати на виклики та забезпечувати належне кадрове забезпечення Збройних Сил.

Система управління кадрами: розробка та впровадження ефективної системи управління кадрами, включаючи стандарти, процедури та інструменти для управління кадровим потенціалом. Це допомагає координувати та оптимізувати кадрові процеси, забезпечувати відповідність кадрового потенціалу потребам Збройних Сил та забезпечувати їх ефективну діяльність [21].

Теоретико-методологічні основи кадрового забезпечення Збройних Сил України базуються на принципах:

Професійна етика та цінності: встановлення високих стандартів професійної етики, відповідальності та військової дисципліни серед працівників Збройних Сил. Це включає додержання правил поведінки, принципів справедливості, захист прав людини та додержання військового законодавства.

Адаптація до змін: гнучке та адаптивне кадрове управління, здатність відповідати на змінні потреби та виклики сучасного воєнно-політичного середовища. Це включає постійне оновлення кваліфікації, забезпечення готовності до реагування на непередбачені ситуації та розвитку нових навичок та компетенцій.

Партнерство та співпраця: забезпечення взаємодії та співпраці з цивільними організаціями, академічними установами та іншими суб'єктами, що мають значення для кадрового забезпечення Збройних Сил. Це включає партнерські програми, обмін досвідом та знаннями, спільні проекти та ініціативи.

Інновації та розвиток: сприяння інноваційним підходам у кадровому забезпеченні, використанню новітніх технологій та методів, а також розвитку талантів та лідерів. Це включає впровадження сучасних систем управління кадрами, використання інструментів електронного урядування та розробку інноваційних програм навчання та розвитку кадрів.

Контроль та оцінка: реалізація системи контролю та оцінки ефективності кадрового забезпечення Збройних Сил України. Це включає проведення аудитів кадрових процесів, оцінку досягнень та результативності працівників, збір та аналіз статистичних даних, що дозволяють здійснювати корекцію та вдосконалення кадрової політики.

Такі теоретико-методологічні основи кадрового забезпечення Збройних Сил України спрямовані на забезпечення належного розвитку та функціонування Збройних Сил, збільшення їхньої ефективності, готовності та здатності виконувати завдання в рамках національної безпеки та оборони.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

Висновки дослідження за розділом надають глибокий аналіз актуальності проблеми кадрового забезпечення у контексті Збройних сил України, визначаючи його важливість як ключового елемента для зміцнення обороноздатності та ефективності ЗСУ. В даному розділі було включено аналіз сучасного стану системи кадрового забезпечення, з виявленням проблем та викликів, які ставлять під сумнів її ефективність.

В розділі проведено ретельний огляд різних теоретичних та методологічних підходів до кадрового забезпечення, що дозволяє глибше розуміти основні концепції та тенденції у цій області. Визначено ключові принципи та стратегії управління кадровими ресурсами у Збройних силах України, що слугує основою для подальшого аналізу та розробки рекомендацій.

Створено основу для подальших досліджень у галузі кадрового забезпечення Збройних сил України, вказуючи на можливості розвитку нових методологічних підходів та досліджень. Визначено, що розділ не лише теоретично обґрунтовує основні аспекти кадрового забезпечення, а й має практичну спрямованість, представляючи можливі шляхи вирішення існуючих проблем та вдосконалення системи.

Загалом, у розділі «Теоретико-методологічні основи кадрового забезпечення Збройних сил України» було надано глибокий і обґрунтований аналіз та формулює ключові питання, які визначають напрямки подальших досліджень та можливість вдосконалення системи кадрового забезпечення Збройних сил України в контексті вимог сучасності та стандартів НАТО.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

Вивчаючи головні аспекти управління особовим складом у сучасному вітчизняному війську можна визначити добір особового складу, як одну з центральних її складових. Аналіз сучасного стану управління кадровими ресурсами у Збройних Силах України включає такі аспекти:

Поточні кадрові потреби: оцінка кількості та якості кадрів, виявлення поточних дисбалансів та проблем у кадровому забезпеченні. Це може включати аналіз кількості військовослужбовців за посадами, рангами, спеціальностями та географічним розподілом.

Нині кадрові потреби у Збройних Силах України залежать від різних факторів, таких як стратегічні цілі, військова доктрина, зовнішні загрози, обсяг завдань та доступні ресурси. Основні кадрові потреби можуть включати: кількість військовослужбовців: Залежно від розміру та структури Збройних Сил, визначається необхідна кількість військових працівників. Це може включати офіцерів, прапорщиків, солдатів, матросів та інші категорії військовослужбовців [25].

Спеціалізовані спеціалісти: залежно від видів військ та їхніх потреб, може бути потреба у спеціалізованих фахівцях, таких як пілоти, інженери, медичний персонал, розвідники, комунікаційні експерти та інші спеціалісти.

Професійний рівень та кваліфікація: відповідно до завдань та потреб Збройних Сил, можуть бути визначені вимоги щодо професійного рівня, кваліфікації та досвіду військовослужбовців. Це може включати вимоги до освіти, тренінгів, сертифікатів та спеціальних навичок.

Етнічний та географічний розподіл: залежно від регіональних особливостей та потреб, може бути потреба у залученні військовослужбовців з різних етнічних груп та географічних регіонів для забезпечення національної репрезентації та ефективного виконання завдань.

Збалансований розподіл рангів та посад: Для забезпечення ефективного функціонування Збройних Сил України важливим є збалансований розподіл рангів та посад серед військовослужбовців. Це означає, що необхідно мати достатню кількість кваліфікованих керівників, командирів та спеціалістів на різних рівнях ієрархії [17].

Розвиток лідерських якостей та професійних навичок: управління кадрами в Збройних Силах України також передбачає розвиток лідерських якостей та професійних навичок працівників. Це може здійснюватися шляхом навчання, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та інших форм професійного розвитку.

Забезпечення рівної можливості для всіх працівників: кадрове забезпечення у Збройних Силах України повинно базуватися на принципах рівної можливості та недискримінації. Важливо забезпечити рівні умови для всіх військовослужбовців, незалежно від статі, національності, релігії чи інших особистих характеристик.

Аналіз кадрових потреб у Збройних Силах України має на меті виявлення поточних проблем та визначення стратегічних напрямків для покращення кадрового забезпечення. Це дозволяє розробити ефективні кадрові політики, залучити та зберегти кваліфікованих військовослужбовців, а також підвищити ефективність та бойову готовність Збройних Сил України.

Процес набору та відбору: Оцінка ефективності процесу привернення та відбору кадрів, включаючи рекрутингові кампанії, відбіркові процедури та професійні вимоги. Аналіз може включати оцінку якості набраних кадрів, їхню мотивацію та відповідність потребам Збройних Сил. Основні кроки процесу набору та відбору такі:

- заява та реєстрація: особа, яка бажає вступити до Збройних Сил України, подає заяву та реєструється в відповідних військових органах. Заява може бути подана особисто, електронним шляхом або через ТЦВК (військовий рекрутинговий центр) ;

- медичний огляд: потенційні військовослужбовці проходять медичний огляд, який включає фізичне обстеження, вимірювання параметрів здоров'я, оцінку фізичної та психічної придатності для військової служби;

- психологічна оцінка: військовослужбовці також проходять психологічну оцінку, що включає тестування та інтерв'ю. Метою є визначення психологічної стійкості, мотивації та здатності до служби в Збройних Силах;

- військова підготовка: особи, які успішно пройшли медичний та психологічний огляд, вступають на військову підготовку. Цей етап може включати навчання військовим навичкам, фізичну підготовку, військову теорію та інші аспекти, що підготовляють особу до служби [18].

Навчання та розвиток: Оцінка системи навчання та підвищення кваліфікації, включаючи оцінку доступних навчальних програм, тренінгів, симуляційних занять та можливостей для професійного розвитку. Аналіз може включати оцінку результативності навчання та здатності працівників застосовувати набуті навички у практичних умовах. Навчання та розвиток збройних сил України – це незмінно важлива задача для країни. Українські збройні сили зосереджуються на підвищенні своєї бойової готовності, модернізації техніки та забезпеченні відповідної підготовки військовослужбовців.

Україна активно співпрацює з партнерськими країнами, включаючи НАТО та інші міжнародні організації, для отримання важливих знань та досвіду. Це включає спільні навчання, обмін даними, консультації та підтримку у сфері безпеки та оборони.

Зокрема, Україна продовжує модернізувати свою військову техніку, впроваджує новітні технології та забезпечує відповідну підготовку військовослужбовців. Також збільшується обсяг фінансування національної оборони, з метою зміцнення військової потужності країни. Українські збройні сили також активно залучаються до участі в міжнародних миротворчих операціях, зокрема в межах ООН та Європейського союзу. Це сприяє

підвищенню професійного рівня військових та сприяє зміцненню міжнародної безпеки.

Важливим аспектом розвитку збройних сил України є також підвищення ефективності управління, реформування структури та підвищення рівня професійності командного складу. В цілому, Україна продовжує працювати над підвищенням своєї обороноздатності та забезпечення безпеки своїх громадян. Це включає постійну підготовку військових, модернізацію військової техніки та зброї, співпрацю з міжнародними партнерами і активну участь у миротворчих операціях [5].

Україна продовжує сприяти професійному навчанням своїх військовослужбовців, вдосконалювати систему командного управління та підвищувати ефективність використання ресурсів. Реформи спрямовані на забезпечення мобільності, гнучкості та високої бойової готовності збройних сил. Партнерство з НАТО є важливим елементом розвитку українських збройних сил. Україна активно співпрацює з Альянсом у рамках індивідуального партнерства, реалізує плани дій щодо розширення взаємодії та підвищення сумісної готовності.

Розвиток збройних сил України передбачає також модернізацію військової техніки та зброї. Україна працює над розробкою та впровадженням нових технологій, а також покращенням існуючих систем зв'язку, розвідки та управління. Загалом, навчання та розвиток збройних сил України є постійним процесом, спрямованим на підвищення ефективності та забезпечення національної безпеки.

Управління талантами та кар'єрним розвитком: оцінка системи ідентифікації та розвитку талановитих працівників, включаючи програми наставництва, менторства та планування кар'єри. Аналіз може включати оцінку доступності можливостей для кар'єрного зростання, стимулів та підтримки працівників у їхньому професійному розвитку.

Система мотивації та винагород: Оцінка система мотивації та винагород працівників, включаючи оцінку системи заробітної плати,

додаткових винагород, пільг та підтримки. Аналіз може включати оцінку відповідності рівня винагороди до складності та важливості виконуваних завдань, а також стимулюючих факторів, які сприяють залученню та збереженню талановитих кадрів. Одним з основних аспектів системи мотивації є матеріальне стимулювання. Військовослужбовці отримують заробітну плату, яка залежить від їхнього рангу, посади, досвіду та інших факторів. Зарплати в ЗСУ можуть бути підвищені за виконання особливих завдань, за досягнення в області військової підготовки або за відзнаки в бойових діях [23].

Крім заробітної плати, військовослужбовці можуть отримувати різноманітні додаткові винагороди. Це можуть бути премії за досягнення в особистій підготовці, військовій науці, винахідництві або за важливий внесок у службу. Такі премії можуть надаватися як фінансові виплати, так і певні пільги (при оплаті комунальних послуг, при проїзді в транспорті, при вступі на навчання, тощо).

Система оцінки та розвитку: оцінка системи оцінки працівників, включаючи процедури оцінки результативності, обратного зв'язку та планування розвитку. Аналіз може включати оцінку об'єктивності та ефективності процесу оцінки, визначення потреб у підвищенні кваліфікації та розвитку працівників. Основні елементи системи включають оцінку бойової готовності, навчання та тренування, оснащення та модернізацію, а також кадрову політику.

Оцінка бойової готовності Збройних Сил здійснюється шляхом проведення регулярних перевірок та навчальних зборів. Використовуються різні критерії, включаючи володіння бойовими навичками, фізичну готовність, знання та виконання військових процедур та стандартів.

Навчання та тренування в Збройних Силах України включають як індивідуальну, так і колективну підготовку. Це включає навчання з використання зброї, тактичні тренування, військову стратегію та тактику, комунікацію та співпрацю в команді.

Оснащення та модернізація Збройних Сил України є важливим аспектом розвитку. Збройні Сили України здійснюють закупівлю та впровадження нової військової техніки, зброї та технологій, щоб забезпечити свою ефективність та сумісність зі стандартами НАТО.

Кадрова політика в Збройних Силах України орієнтована на залучення та збереження кваліфікованих військових кадрів. Це включає підтримку професійного розвитку, підвищення кваліфікації, забезпечення соціальних гарантій та стимулювання військовослужбовців до досягнення високих результатів.

В цілому, система оцінки та розвитку Збройних Сил України спрямована на постійне підвищення бойової готовності та ефективності військових сил. Це досягається через систематичне оцінювання та планування, навчання та тренування військового персоналу, модернізацію озброєння та техніки, а також забезпечення кадрової політики, спрямованої на залучення та розвиток кваліфікованих військових фахівців.

Процес оцінки бойової готовності включає регулярні перевірки та аудити, які оцінюють здатність військових підрозділів до виконання своїх завдань, якість підготовки військовослужбовців та рівень володіння бойовими навичками. На основі результатів оцінки приймаються рішення щодо подальшого розвитку та підвищення ефективності Збройних Сил.

Навчання та тренування в Збройних Силах України проводяться регулярно з метою підвищення професійних навичок військових фахівців. Це включає навчання з використання сучасної військової техніки, тактичні тренування, розвиток лідерських якостей та командної спроможності.

Оснащення та модернізація Збройних Сил України відіграють важливу роль у забезпеченні їх ефективності. Це включає закупівлю та впровадження нової військової техніки, зброї та технологій, а також модернізацію наявного озброєння. Ці заходи спрямовані на підвищення бойових можливостей.

Корпоративна культура та комунікація: оцінка системи комунікації та спілкування між керівництвом та працівниками, включаючи внутрішню

інформаційну політику, канали спілкування та залучення працівників до прийняття рішень. Аналіз може включати оцінку рівня взаємодії, відкритості та довіри у колективі, а також ефективності комунікаційних засобів та інструментів. Корпоративна культура та комунікація в Збройних Силах України відіграють важливу роль у формуванні єдиного та дисциплінованого військового середовища. Основні принципи цих аспектів включають:

Єдність і відданість: Збройні Сили України прагнуть до створення єдиного та згуртованого колективу, де військовослужбовці відчують відданість країні, військовій службі та своїм товаришам.

Дисципліна: Військова дисципліна є основою корпоративної культури в Збройних Силах. Вона передбачає строге виконання встановлених правил, наказів та інструкцій, підкорення вищим командам та швидке реагування на вимоги служби.

Професіоналізм: Збройні Сили України прагнуть до високого рівня професійної підготовки своїх військовослужбовців. Це включає постійне навчання, розвиток навичок та знань, що є необхідними для ефективного виконання військових завдань.

Комунікація: Ефективна комунікація в Збройних Силах включає як вертикальний, так і горизонтальний обмін інформацією. Командний склад спілкується з військовослужбовцями через різні канали комунікації, забезпечуючи передачу важливих вказівок, інструкцій та інформації про стан справ.

Солідарність та підтримка: В Збройних Силах України велика увага приділяється підтримці та допомозі військовослужбовцям, які потребують допомоги [18].

Аналіз сучасного стану управління кадровими ресурсами у Збройних Силах України дозволяє виявити поточні проблеми, ризики та потенціал для вдосконалення. На основі цього аналізу можуть розроблятися стратегії та заходи з покращення кадрового забезпечення, що сприятимуть ефективному функціонуванню та розвитку Збройних Сил України.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що сучасна система управління кадровими ресурсами у Збройних силах України має свої позитивні аспекти, такі як стандартизація та впровадження найкращих практик. Проте, виявлені й низка недоліків, зокрема, недостатня ефективність у питаннях набору, розвитку та утримання військовослужбовців. Зроблено акцент на проблемних аспектах управління кадровими ресурсами, таких як висока плинність кадрів, нестабільність у професійному розвитку, недостатнє управління мотивацією, а також потреба у сучасних стратегіях набору та утримання висококваліфікованих кадрів.

Сформовано підстави для визначення конкретних напрямків подальших реформ у сфері управління кадровими ресурсами, зокрема, розробка та впровадження нових підходів до набору та збереження персоналу, зміцнення системи мотивації, а також розвиток програм професійного росту. Відзначено, про необхідність адаптації системи управління кадровими ресурсами до вимог та стандартів НАТО, зокрема, впровадження сучасних підходів та найкращих світових практик, що дозволить підняти ефективність та конкурентоспроможність Збройних сил України на міжнародній арені.

Підкреслено, що вирішення проблем управління кадровими ресурсами в Збройних силах України вимагає комплексного підходу, який враховує різні аспекти, включаючи законодавчі зміни, впровадження нових методів набору та утримання, а також покращення системи мотивації та професійного розвитку. Ефективне управління кадровими ресурсами в Збройних силах України є важливим елементом забезпечення обороноздатності та готовності країни до викликів сучасного світу.

Отже, аналіз сучасного стану управління кадровими ресурсами у ЗСУ надає підстави для подальших досліджень та впровадження конкретних заходів з покращення системи управління персоналом для забезпечення ефективності та відповідності стандартам сучасних армій.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

Враховуючи анексію Автономної Республіки Крим Російською Федерацією і військову агресію на сході України, повномастбане вторгнення 2022 року, зростання сепаратистських настроїв серед населення південно-східних регіонів і значне розширення викликів і загроз національній безпеці України, необхідно вирішити питання про те, які сили і ресурси, як підготувати заходи щодо забезпечення безпеки і безпеки в регіоні, а також про те, як забезпечити безпеку і безпеку в Автономній Республіці Крим в умовах приєднання Автономної Республіки Крим до Російської Федерації і військової агресії на значній території країни, посилення сепаратистських настроїв серед населення південно-східних регіонів і значне розширення викликів і загроз національній безпеці України, як підготувати заходи і повинні бути реалізовані для забезпечення безпеки України., Підтримка Збройних сил України та інших військових формувань і правоохоронних органів спеціального призначення (ВФ і СПСП).

На цьому тлі зростає потреба у впровадженні нових наукових засад державної кадрової політики, державної політики щодо військовослужбовців як державного управління персоналом у військовій сфері [13]. Як відомо, кадрова політика в галузі управління персоналом реалізується за допомогою діяльності кадрових агентств та їх кадрової роботи [17].

Основна мета та зміст державної кадрової політики [20], поточний стан компонентів сектору безпеки і оборони України та реформування Збройних сил України, а також стратегії їх подальшого розвитку роблять необхідним удосконалення системи управління персоналом. Це виправдовується відповідними програмами (дорожніми картами), які повинні вилитися в заходи, спрямовані на комплексне вирішення завдань кадрової підтримки в умовах

нестачі ресурсів, а також відсутністю ефективних зовнішніх гарантій безпеки для України. Реформування Збройних сил України, перехід на принципи і стандарти, прийняті державами-членами НАТО, а також придбання Збройних сил зі зміною структури і системи забезпечення людськими ресурсами вимагають значних поліпшень, які в умовах сучасності можуть бути використані не тільки як основна зброя, але і як основна зброя повинні бути розглянуті в українському суспільстві.

В рамках процесу реформ особливого значення набудуть питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом (управління персоналом) [17], що підвищить соціальну та економічну ефективність, а також військові та професійні завдання Збройних сил. Але інноваційним процесам, механізмам їх реалізації, згаданим практично у всіх законодавчих і відомчих нормативних документах (законах), не було зроблено ніяких винятків, і Україні приділялося мало уваги. Переважна більшість публікацій присвячена впровадженню різних аспектів кадрової політики та управління персоналом у бізнес-структурах, які не можуть бути повністю адаптовані до вимог помилки, зокрема, української ЗС [13], які мають певні обмеження та потребують повного захисту від помилок. інформація.

Таким чином, аналіз існуючого рівня розвитку низки інформаційно-аналітичних систем (ІАС) [14] показав певне відставання від завдань обліку та управління персоналом, визначених українською стратегічною оборонною відомістю (СБОУ) [22]. Оперативною метою, за даними СБОУ, є вдосконалення мобілізаційної системи та створення військового резерву, завданням є створення та супроводження Єдиного державного реєстру призовників для забезпечення військового обліку громадян України та комплектування особового складу збройних сил, тобто необхідно вивчити проблеми управління персоналом відповідно до існуючої правової бази та вивчити можливості обліку практики управління персоналом та досвід управління персоналом НАТО та запровадження в сучасних умовах для виконання кадрових завдань

Процес сучасного розвитку України тісно пов'язаний зі змінами у всій системі управління і передбачає відхід від принципів адміністрування – управління персоналом в системі кадрової політики [12], основною метою якої є підвищення організаційних потреб кваліфікованого персоналу за рахунок ефективного використання його знань і навичок, а також можливостей самореалізації, практичного здійснення мобілізаційних заходів, відомо, що мобілізація як явище і ряд проблем, з якими стикаються держава і збройні сили при здійсненні в ході антитерористичної операції (АТО) на сході України, та повномасштабної війни доведено, що спроби створення цілісної та ефективної системи підтримки рішень в області оборонного планування та управління особовим складом пройшли перевірку на практиці і показали свою неефективність в питаннях управління персоналом, зокрема в бухгалтерському обліку. резервісти, а також військовослужбовці України, вимагають проходження дійсної військової служби.

Процеси управління та документообігу в обліку особового складу Збройних сил України та призовників і строковиків (ПЗУ та ПВЗ) визначаються відповідними відомчими документами, але насправді весь паперовий процес управління здійснюється на основі невеликої кількості документів, достатніх для заповнення. важливо відзначити, що всі інші документи є похідними. Правові основи військового обліку ПЗУ та ПВЗ викладені в нормативних актах[16, 38, 24 ,17, 15].

Враховуючи, що в Україні протягом 25 років не проводилося жодного військово-наукового дослідження з військового обліку ПЗУ та ПВЗ, результати практичної діяльності військово-адміністративних органів, військових частин, регіональних, муніципальних та обласних органів військового обліку, які вели особистий облік, високоякісні, статистичні та офіційні дані з ПЗУ та частин особового складу воюючих держав під час часткової мобілізації у 2014 році і ведуть нині під час війни, викладені в аналітичних документах держави [19].

Результати практичної реалізації заходів, прийнятих військовими комісіями щодо призову громадян на військову службу під час шести черг по

частковій мобілізації в 2014-2015 роках (всього було призвано понад 200 000 громадян, з них понад 100 000. участь в АТО [2] та аналіз роботи кадрових служб у зоні АТО на сході України виявили низку слабких місць та недоліків у роботі ПЗУ та ПВЗ, які спрямовані на своєчасне надання достовірних даних про ситуацію на сході України. Особистий, якісний і кількісний склад, щодо якості та ефективності призову громадян на військову службу в період мобілізації, особливо в особливий період, в першу чергу їх виживаність як основний фактор готовності армійського корпусу до виконання відповідних завдань аналіз роботи військових комісарів під час часткової мобілізації протягом певного періоду, які найбільшою мірою вплинули на робочу ситуацію обласної (міської) військової комісії (ПЗУ та ПВЗ) для управління особовим складом та якісним управлінням ВОВ були: недосконалість правової бази та призовного резерву ВОВ, відсутність єдиної державної програми для призовників, негативний вплив реформи призовної зони, військовослужбовців, які перебувають на обліку у військових комісаріатах, необхідність формування сучасної системи соціального захисту армії та підвищення мотивації призовників до військової служби [3].

Відповідно до розподілу повноважень між штабним корпусом СКЗ на рівнях Військової адміністрації та з урахуванням результатів аналізу функціонування СВО ПЗУ та ПВЗ «армійський корпус - військовий комісаріат – відділ» у загальній системі військового управління на тактичному рівні (тактика) можна зробити висновок, що його тактичний рівень і всі вищі елементи ієрархічних рівнів залежать від адміністративних законів, зокрема від закону кінцевого (тактичного) з'єднання, згідно з яким ефективність діяльності ОВА залежить від як правило, ефективність (кадрова, мобілізаційна).

Для якісного дослідження проблеми необхідно враховувати недоліки кадрової політики Збройних Сил України.

У мирний час українські війська не мали потенційного противника і не були по-справжньому підготовлені до бойових дій. Метою його діяльності була імітація насильницьких дій і формування корупційної складової. Рушійною

силою призначень і просувань по службі були внутрішні і зовнішні зв'язки клану. Професійні військові якості були повністю знецінені, і ніхто цим не цікавився. Кадрова політика у Збройних Силах України мирного часу, звісно, була змінена відповідно до головної і потворної мети існування. Його особливостями були максимальна бюрократизація кадрових процесів і вирішальна роль у вирішенні важливих кадрових проблем – вирішення кадрової вертикалі, а не особистих якостей.

Результатом такої кадрової політики стала незграбна кадрова система з вкрай низькою мобільністю Збройних Сил України. За такої кадрової політики та створеного нею низького рівня кваліфікованого персоналу, особливо на найвищому рівні, Збройні Сили України вступили у збройне протистояння російській агресії на сході України починаючи з 2014 року. Одним з наслідків такої кадрової політики стала анексія Криму і військові поразки 2014-2015 років, та подальшої анексії території України в 2022 році [25].

На четвертому році з початку антитерористичної операції на сході України було реалізовано концепцію кадрової політики Збройних Сил України на період до 2020 року, що встановлювала нові принципи та концепції основних напрямів кадрової політики Збройних Сил України у Збройних Силах України.

На сьогоднішній день ми можемо виділити наступні основні негативні явища національної кадрової політики військовослужбовців та шляхи їх вирішення:

1. Рівень грошової безпеки. Можливо, це самий фундаментальний фактор плинності кадрів. Якщо мінімальний розмір матеріальної допомоги військовослужбовцю за призовом в 2016 році був підвищений до 7000 грн, був конкурентоспроможним, то з кожним роком зарплати в приватному секторі для представників найпростіших професій поступово пішли на користь армії. У зв'язку з цим грошова підтримка армії трохи збільшилася в період з 2016 по 2019 рік. З моменту початку війни, дійсно було запроваджено нарахування гідних премій. Але негативна ситуація з відміною таких премій.

2. Умови укладення договорів. Не менш важливим проблемним аспектом кадрової політики є незручні службові контракти, що стосуються їх розірвання з ініціативи військовослужбовця, а також відсутність в Законі України «Про військовий обов'язок і військову службу» [24] норми, яка дозволяла б військовослужбовцю залишати службу за власним бажанням. обслуговування за власним бажанням. Це призвело до того, що військовослужбовці вдалися до корупційних заходів, щоб організувати своє звільнення з малоймовірних причин, таких як сімейні обставини або проблеми зі здоров'ям. У 2016 році законодавці трохи скоротили терміни дії контрактів. Йому було дозволено укладати 6-місячні контракти з особами, звільненими в особливий період, з метою залучення на військову службу громадян, які мають досвід несення служби, особливо виконання бойових завдань. На жаль, командування військових частин з невідомих причин не бажає укладати такі контракти.

Вирішенням цієї проблеми могли б стати зміни в законодавстві України, які дозволили б військовослужбовцям, життєві обставини яких змінилися, звільнитися з військової служби за власним бажанням.

3. Надати житло. Важливим аспектом кадрової політики Збройних Сил України є забезпечення житлом контрактників та їх родичів. Близько 40 % військовослужбовців проходять службу у військових частинах, віддалених від населених пунктів, де знаходяться їхні будинки. Працівникам за контрактом доводиться витратити значні кошти на оренду квартири, так як компенсація за суборенду квартир з боку держави становить всього 1500 гривень на місяць і тільки в тому випадку, якщо квартира здається за офіційним договором. Це призводить до звільнення солдата після першого контракту або раніше способом, описаним вище. Вирішити цю проблему можна, організувавши будівництво комфортабельних гуртожитків на території військової частини для несімейних солдатів-контрактників і житла для офіцерів з сім'ями, за зразком житлового забезпечення Збройних сил США.

4. Термін служби для отримання права на пенсію. Відповідно до Закону України «Про пенсійне забезпечення осіб, демобілізованих з військової служби, та деяких інших осіб» [24] з 1 жовтня 2020 року або після цієї дати військовослужбовці, які прослужили 25 календарних років на День звільнення, мають право на отримання довгострокової пенсії. В основних країнах НАТО право на пенсію існує після 18-20 календарних років служби. Законодавчі зміни та приведення пенсійних виплат у відповідність до цих стандартів могли б стимулювати більшу кількість військовослужбовців за контрактом.

5. Професійний Розвиток. До теперішнього часу чинне законодавство дозволяло унтер-офіцерам і передовим військовослужбовцям з вищою освітою не менше ступеня бакалавра присвоювати і призначати на посади старшого офіцера, такі як командир взводу, вище офіцерське військове звання «молодший лейтенант». Таким чином, відповідно до пункту 50 Положення про прийняття громадян України на військову службу до Збройних Сил України, молодшому та старшому персоналу, що проходить службу за контрактом, присвоюється головне військове звання молодшого лейтенанта, вони здобули вищу освіту, пройшли військову підготовку у Збройних Силах України. Напрямок, що відповідає профілю діяльності, з одночасним вступом на військову службу за офіцерським контрактом і призначенням на посади з урахуванням потреби в офіцерах даної спеціальності [18]. Але насправді ця процедура дуже бюрократична, так як звання вищим посадовим особам присвоює Міністр оборони України, і прохання про присвоєння таких звань не можуть розглядатися без пояснення причин. Через відсутність професійного розвитку контрактні працівники з вищою освітою часто звільняються після першого контракту. В якості пропозиції щодо вирішення цієї проблеми ми можемо розглянути законодавчі зміни, спрямовані на надання командирам бригад права присвоювати вищі офіцерські звання.

За результатами дослідження слід зазначити важливість вивчення міжнародного досвіду (на прикладі Збройних сил США) та їх позитивного досвіду в реалізації реформи кадрової політики військовослужбовців сучасної

України. Було встановлено, що Збройні сили США успішно впровадили принцип набору добровольців. На Україні сьогодні існує ряд негативних явищ в кадровій політиці військовослужбовців, які вимагають негайного вирішення шляхом внесення змін до чинного законодавства.

На наш погляд, є такі шляхи вдосконалення державної політики управління кадровими ресурсами в збройних силах України і вони можуть включати:

- розвиток стратегічного планування: встановлення чіткої візії та місії збройних сил, а також розробка довгострокових стратегічних планів для управління кадровими ресурсами;

- професійний розвиток: посилення навчання та підвищення кваліфікації військових кадрів через проведення спеціалізованих курсів, тренінгів та міжнародного обміну досвідом;

- планування кадрового потенціалу: аналіз потреб у кадрах, прогнозування майбутніх вимог та розробка стратегій для привернення, збереження та розвитку талановитих військовослужбовців;

- мотивація та заохочення: розвиток системи мотивації військовослужбовців, включаючи матеріальні стимули, можливості кар'єрного росту, визнання досягнень та покращення умов служби;

- покращення рекрутингу та відбору: розвиток ефективних механізмів рекрутингу, включаючи просування служби в Збройних силах, розширення бази потенційних кандидатів та вдосконалення процедур відбору;

- створення сприятливої робочої атмосфери: Розбудова військового середовища, що сприяє здоровому конкурентному дусі, взаємодії та співпраці, а також розвитку лідерських якостей у військовослужбовців.

- використання інформаційних технологій: Впровадження сучасних інформаційних систем;

- забезпечення гендерної рівності: розвиток політики, що сприяє рівному доступу жінок до військової служби, створенню рівних умов для професійного зростання та усуненню стереотипів стосовно ролей статей у військовій сфері;

- залучення експертів та консультантів: співпраця зі спеціалістами з кадрового управління та стратегічного планування для отримання порад та рекомендацій з покращення системи управління кадровими ресурсами;
- моніторинг та оцінка ефективності: встановлення системи постійного моніторингу та оцінки результатів управління кадровими ресурсами для ідентифікації проблемних аспектів та вдосконалення стратегій;
- міжнародний досвід та співробітництво: взаємодія з іншими країнами та міжнародними організаціями для обміну досвідом та навчання в галузі управління кадровими ресурсами;
- забезпечення прозорості та акаунтабельності: розробка механізмів звітності та контролю за використанням кадрових ресурсів, зокрема у сфері прийняття рішень про просування, переведення та звільнення військовослужбовців;
- Удосконалення системи управління знаннями: Розвиток ефективних систем збереження та передачі знань, включаючи розробку баз даних, документації та електронних платформ для навчання та обміну досвідом.
- Соціальна підтримка та благополуччя: Забезпечення військовослужбовців доступом до медичної допомоги, соціальних пільг, житлових умов та інфраструктури, що сприяють їхньому фізичному та психологічному благополуччю;
- аналіз і реагування на зміни: систематичний аналіз тенденцій та змін у суспільстві та військовій сфері, а також гнучкість у вдосконаленні політики управління кадровими ресурсами для адаптації до нових викликів та потреб;
- партнерство з громадськістю: включення громадськості, об'єднань ветеранів та інших зацікавлених сторін у процес прийняття рішень та формування політики управління кадровими ресурсами;
- етичні стандарти: розробка та впровадження етичних кодексів та стандартів поведінки для військовослужбовців, що сприяють високій моральності та професійному спрямуванню;

- інформаційна кампанія: проведення інформаційних кампаній та освітніх заходів, що спрямовані на підвищення усвідомленості щодо політики управління кадровими ресурсами та привертання талановитих молодих людей до служби в Збройних силах;

- підтримка досліджень: Фінансування та підтримка досліджень у галузі управління кадровими ресурсами, спрямованих на інноваційні підходи та розробку кращих практик;

- посилення координації: забезпечення ефективної комунікації та співробітництва між різними військовими підрозділами, управлінням кадровими ресурсами та іншими структурами управління з метою досягнення спільних цілей.

Ці шляхи вдосконалення державної політики управління кадровими ресурсами в збройних силах України не є вичерпним переліком, але вони можуть допомогти поліпшити ефективність та професійну якість військової служби. При впровадженні цих заходів важливо враховувати контекст та особливості Українських Збройних сил, залучати експертів та оцінювати результати для постійного вдосконалення системи управління кадровими ресурсами.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

Таким чином, аналіз розділу вказує на необхідність впровадження стратегічного підходу до управління кадровими ресурсами в Збройних силах України. Сучасні виклики та геополітичні умови вимагають системного та довгострокового планування. Важливим кроком вдосконалення системи кадрового забезпечення є розробка та впровадження нових стратегій набору, утримання та розвитку військовослужбовців. Це може включати в себе модернізацію критеріїв відбору, покращення умов служби та розробку програм професійного росту.

Ми зробили акцент на важливості зміцнення системи мотивації та стимулювання військовослужбовців. Впровадження прозорих та справедливих систем нагородження та визнання може сприяти залученню та утриманню кваліфікованого персоналу. Важливим аспектом є забезпечення можливостей для професійного розвитку військовослужбовців. Розвиток освітніх та тренінгових програм сприятиме підвищенню кваліфікації та адаптації до сучасних вимог.

Було вказано на важливість взаємодії з громадськістю та міжнародними партнерами для успішної реалізації стратегій управління кадровими ресурсами. Відкритий та прозорий діалог може сприяти створенню ефективних механізмів та обміну досвідом. Зроблено акцент на важливості врахування сучасних геополітичних та соціокультурних реалій при розробці та впровадженні стратегій управління кадровими ресурсами.

Отже, шляхи вдосконалення державної політики управління кадровими ресурсами в Збройних силах України передбачають комплексні заходи, спрямовані на підвищення ефективності, професійності та готовності військовослужбовців до викликів, що стоять перед сучасними арміями.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі проведених нами досліджень, можемо зробити наступний висновок, що кадрова політика у Збройних Силах України – це сукупність принципів, інструкцій, форм і методів дій органів військового управління, спрямованих на створення цілісної системи навчання, підготовки та підвищення ефективності. Використання особового складу відповідно до потреб Збройних сил, забезпечення потреб кожної людини, розвиток стабільної мотивації до військової служби та можливість

Було розглянуто систему забезпечення особового складу Збройних Сил України як сукупність функціональних матеріалів, засобів, технологій і методів впливу на об'єкт при реалізації кадрової політики у Збройних Силах України з метою забезпечення підготовки та підтримки рівня потенціалу з персоналу структур.

Встановлено, що військовослужбовці належать до особового складу Збройних Сил України, який, у свою чергу, ділиться на кілька категорій і використовується за трудовим договором.

У кваліфікаційній роботі аналізується система відбору персоналу та система обслуговування, що регулюються низкою спеціальних законів, що стосуються виключно військовослужбовців, законодавства про державну службу та загального трудового законодавства. Він заснований на принципах прозорості, законності, рівності без різниці статі, раси, кольору шкіри, національності та соціального походження, а також рівного доступу до послуг.

Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації особового складу Збройних Сил України здійснюється у великій системі військово-навчальних закладів у різних формах.

За результатами дослідження слід зазначити важливість вивчення міжнародного досвіду (на прикладі Збройних сил США та НАТО) та їх позитивного досвіду у реформуванні сучасної кадрової політики Збройних сил України. Було встановлено, що Збройним силам США вдалося впровадити

повністю забезпечити добровільний принцип призову на військову службу. На сьогоднішній день в Україні існує ряд негативних явищ кадрової політики військовослужбовців, таких як розмір матеріальної допомоги, недосконале законодавство з питань служби, зокрема звільнення, бюрократизм у професійному розвитку, житлові проблеми, термін служби досить довгий термін, щоб отримати право на пенсію і т. д.

Ми зробили акцент на важливості зміцнення системи мотивації та стимулювання військовослужбовців. Впровадження прозорих та справедливих систем нагородження та визнання може сприяти залученню та утриманню кваліфікованого персоналу. Важливим аспектом є забезпечення можливостей для професійного розвитку військовослужбовців. Розвиток освітніх та тренінгових програм сприятиме підвищенню кваліфікації та адаптації до сучасних вимог.

Було вказано на важливість взаємодії з громадськістю та міжнародними партнерами для успішної реалізації стратегій управління кадровими ресурсами. Відкритий та прозорий діалог може сприяти створенню ефективних механізмів та обміну досвідом. Зроблено акцент на важливості врахування сучасних геополітичних та соціокультурних реалій при розробці та впровадженні стратегій управління кадровими ресурсами.

Отже, шляхи вдосконалення державної політики управління кадровими ресурсами в Збройних силах України передбачають комплексні заходи, спрямовані на підвищення ефективності, професійності та готовності військовослужбовців до викликів, що стоять перед сучасними арміями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Військові кадри Збройних Сил України на рубежі століть (1991-2009 рр.) (історичний нарис створення системи кадрових органів Збройних Сил України) / [В. В. Жолукевський, А. П. Медвідь, В. В. Мазур та ін. ; за заг. ред. В. А. Діброва] К. : Едельвейс і К, 2009. 439 с.
2. Горбулін В. П. Світова гібридна війна: український фронт : монографія // за заг. ред. В. П. Горбуліна Київ : НІСД, 2017. 496 с.
3. Гріненко О. І. Мобілізувати країну/ О. І. Гріненко, О. П. Кутовий, М. І. Шапталенко// Оборонний вісн. ЦВППБ. Київ, 2017. –№4. С. 24-27.
4. Державна програма будівництва та розвитку Збройних Сил України на період до 2005 року [Електронний ресурс]. Режим доступу : http://www.zipro.net.ua/index.php?page_id=473.
5. До питання про кадрову політику в Збройних Силах України на сучасному етапі їх будівництва // [С.О. Богунов, Ю.М. Герман, Ю.М. Сакун О.Ю., Б.Н. Шупель] / Військова освіта: зб. наук. пр. Київ, 2003. № 11. С. 208-222.
6. Дукачев М.П. Военные кадры в ВОВ : монография / М.П. Дукачев М.: Воениздат, 1963. 118 с.
7. Думенко М.П. Аналіз функціонування системи кадрового забезпечення під час дії особливого періоду у 2014- 2015 роках / М.П.Думенко // Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони. 2016. № 2 132 с.
8. Зябкин П.В. Профессиональная - значит добровольная / П.В. Зябкин // Молодой коммунар. 2009. № 16 15 с.
9. Коваль О.В. Взаємозв'язки державної та військової кадрової політики як кадрового менеджменту на державному рівні у військовій сфері //О.В.Коваль/ Державне будівництво: зб. наук. пр. К : НАДУ, 2017. № 2. С. 57-87.
10. Коваль О.В. Кадровий менеджмент на сучасному етапі

реформування розвитку Збройних Сил України // О.В.Коваль / Теорія і практика держ. упр.: зб. наук. пр. Харків: Магістр, 2003. № 4. С. 428-436.

11. Коваль О.В. Удосконалення державної кадрової політики в Збройних Силах України / О.В. Коваль // Державне управління та місцеве самоврядування. 2017. № 4 –163 с.

12. Конституція України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

13. Концепція кадрової політики в Збройних Силах України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/342_nm_2017.pdf

14. Концепція переходу Збройних Сил України до комплектування військовослужбовцями контрактної служби на період до 2015 року [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/239/2001>

15. Косинський О.Ю. Щодо результатів роботи з інформаційного та психологічного забезпечення зони проведення АТО // О.Ю.Косинський / Матеріали доповіді АУ ГШ ЗСУ № 18797/С від 30 червня 2015 р. Київ : ГШ ЗСУ, 2015. 6 с.

16. Мартиненко В.М. Кадрова політика і державна служба : навч посіб. / В.М. Мартиненко, Ю.В. Конотопцева, В.М. Щегорцова Х.: Магістр, 2013. 208 с.

17. Постанова від 29 травня 1918 року про перехід до загальної мобілізації робітників та найбільш бідніших селян до РСЧА / ЗЦВК. - Офіц вид. - М., 1918.

18. Про вдосконалення системи гуманітарного та соціального забезпечення Збройних Сил України : Директива начальника Генерального штабу Збройних Сил України від 18.06.2005 р. № ДГШ-4 [Електронний ресурс].Режим доступу : http://www.mil.univ.kiev.ua/files/159_313621115.pdf

19. Про вищу освіту : Закон України від 1 липня 2014 року № 1556-VII [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-17>

gov.ua/laws/show/1556-18

20. Про військовий обов'язок і військову службу : Закон України від 25 березня 1992 року № 2232-ХІІ [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12>

21. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо проходження військової служби у Збройних Силах України іноземцями та особами без громадянства : Закон України від 6 жовтня 2015 року № 716-VІІІ [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/716-19>

22. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VІІ [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/716-19>

23. Про затвердження Концепції морально-психологічного забезпечення підготовки та ведення операцій та бойових дій Збройних Сил України : Наказ Міністра оборони України від 05.05.1999 № 142 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z3309-06>

24. Про затвердження Положення Департамент кадрової політики Міністерства оборони України : Наказ Міністерства оборони України від 04.05.2016 № 236 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.mil.gov.ua/content/other/MOU2016_236.pdf

25. Про затвердження Положення про вищі військові навчальні заклади : Наказ Міністерства оборони України від 27.05.2015 № 240 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0706-15>

26. Про затвердження Положення про військові комісаріати : Постанова Кабінету Міністрів України від 3 червня 2013 р. № 389 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-2013-%D0%BF>

27. Про затвердження Положення про кадрові органи Збройних Сил України : Наказ Міністерства оборони України від 05.06.2009 № 301 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/kadrova->

politika/realizacziya-kadrovoi-politiki/dovidnik-starshogo-pomichnika-nachalnika-shtabu-bataljonu-teritorialnoi-oboroni-z-kadriiv-i-strojovoi-chastini.html

28. Про затвердження Порядку організації та ведення військового обліку призовників і військовозобов'язаних : Постанова Кабінету Міністрів України від 7 грудня 2016 р. № 921 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/921-2016-%D0%BF>

29. Про Стратегію сталого розвитку «Україна 2020» : Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

30. Серьогін Ю.В. Виклик часу: Основні напрямки військового виховання молоді в Україні / Ю.В.Серьогін // Актуальні проблеми психології. Том 5 2015. № 15 –251 с.

31. Яцино О.В. Особливості підвищення кваліфікації фахівців служб персоналу збройних сил США/ О.В.Яцино // Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2018. № 7 С. 71-80.

32. Яковлєв М.В., Професійна армія США і професійні армії в інших країнах // М.В.Яковлєв / Дзеркало тижня. 2002. № 23 25 с.