

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ (МАГІСТР)
на тему:
**ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ**

Виконала: студентка 6 курсу 635Мз групи
галузі знань:
28 Публічне управління та адміністрування
спеціальності:
281 Публічне управління та адміністрування
Светликова Олександра Володимирівна

Керівник: доктор політичних наук, професор,
зав. кафедри публічного управління та
адміністрування
Євтушенко Олександр Никифорович

Рецензент: кандидат наук з державного
управління, доцент
Штирбов Олександр Миколайович

м. Миколаїв – 2023 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ.....	7
1.1. Організаційні та нормативно-правові засади роботи з особовим складом у Збройних Силах України.....	7
1.2. Основні завдання і функції системи кадрового менеджменту в Збройних Силах України.....	17
Висновки до першого розділу.....	25
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ.....	27
2.1. Кадровий склад Збройних Сил України, його підбір, підготовка, перепідготовка та проблеми	27
2.2. Дослідження зарубіжного досвіду у сфері кадрового забезпечення збройних сил (на прикладі США).....	41
Висновки до другого розділу.....	55
РОЗДІЛ 3	
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ.....	57
3.1. Напрямки удосконалення діяльності органів управління системи кадрового менеджменту Збройних Сил України.....	57
3.2. Формування шляхів удосконалення державного регулювання кадрового забезпечення Збройних Сил України.....	66
Висновки до третього розділу.....	77
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах забезпечення належного рівня обороноздатності нашої країни значною мірою залежить від ефективності комплектування саме Збройних Сил кадрами, які за своїми якісними показниками відповідали би вимогам поставлених завдань, а також є основою раціонального використання кадрових ресурсів у публічному управлінні.

Проблема кадрового забезпечення Збройних Сил України високопрофесійними фахівцями – одна з першочергових та істотних. Питання організації забезпечення особовим складом Збройних Сил України на сучасному етапі військової реформи відіграє важливу роль з точки зору ефективності армії, яка є основним державним інститутом, відповідальним за контроль над суверенітетом і територіальною цілісністю. Особливо це важливо зараз, під час війни, яка відбувається на території нашої країни. Адже від того, як буде підібрано керівництво, його професійна компетентність і як раціонально використовується потенціал наявних кадрів, залежить успіх і стабільність країни в цілому. Високий рівень якості особового складу позитивно впливає на рівень боєготовності військ (сил), від нього залежить ефективність виконання поставлених завдань, ведення бойових дій, а в цілому і перемога в бою.

Кадрова політика у Збройних Силах є частиною державної кадрової політики, сукупністю принципів, напрямів, форм та методів діяльності органів військового управління, спрямованої на створення цілісної системи формування, підготовки, ефективного використання персоналу, забезпечення потреб кожної особистості, розвитку у неї стійкої мотивації до військової служби та можливості реалізації свого потенціалу під час її проходження.

Сучасна армія потребує високоінтелектуальних, досвідчених, ділових, творчих, відповідальних військовослужбовців, і тому перед кадровими

органами та перед керівниками, яким надано право приймати кадрові рішення, постають складні завдання щодо добору на посади високопрофесійних військовослужбовців, психологічно готових до сучасних та майбутніх викликів.

В сучасній науці тема кадрового забезпечення знайшла своє відображення у наукових дослідженнях вітчизняних вчених, таких як М.П. Думенко, О.М. Загорка, О.В. Коваль, А. П. Медвідь, І.М. Половінкін, К. Цандер, О.В. Яцино та інші. Вони розглядають її в історичному, соціальному та адміністративному аспектах. Проте не достатньо ще розроблений теоретичний аналіз та підхід до самої системи кадрового забезпечення, через існуючі суб'єктивні та об'єктивні фактори. Тому на сьогодні тема кадрового забезпечення саме Збройних Сил України потребує більш детального наукового дослідження.

Метою магістерського дослідження є наукове обґрунтування підвищення ефективності державного регулювання кадрового забезпечення Збройних Сил України.

Відповідно до поставленої мети, у магістерській роботі виконуються наступні завдання:

- охарактеризувати організаційні та нормативно-правові засади роботи з особовим складом у Збройних Силах України;
- визначити завдання і функції системи кадрового менеджменту в ЗСУ;
- проаналізувати кадровий склад та охарактеризувати основні проблеми сучасної системи добору, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації кадрів у ЗСУ;
- дослідити зарубіжний досвід у сфері кадрового забезпечення збройних сил та можливості його застосування для України;
- обґрунтувати напрями удосконалення діяльності органів управління системи кадрового менеджменту ЗСУ;

- висвітлити основні проблеми державного регулювання кадрового забезпечення ЗСУ та сформулювати шляхи його удосконалення.

Об'єктом дослідження у магістерській роботі є публічна політика у сфері кадрового менеджменту ЗСУ.

Предметом магістерської роботи є державне регулювання кадрового забезпечення Збройних Сил України.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що вперше розглянута проблема кадрового забезпечення Збройних Сил України на системному рівні із застосуванням перспективних напрямків удосконалення кадрової роботи. Результати роботи доцільно використовувати для удосконалення державного регулювання кадрового забезпечення у Збройних Силах України та оптимізації заходів щодо утворення організаційних структур органів управління кадрами.

Методи дослідження. Залежно від мети та завдань дослідження в роботі використовуються спеціальні та загальнонаукові методи та методики наукового дослідження. Тому історико-правовий метод (підрозділ 1.1.) застосовано для врахування підстав розвитку організаційно-правових та історичних передумов проведення роботи з військовослужбовцями. Вивчити характер і зміст роботи з військовослужбовцями, її зв'язок з іншими процесами дозволив діалектичний метод (підрозділи 1.2., 1.3., 2.1.).

Порівняльний аналіз методів добору, забезпечення та роботи з американськими військовослужбовцями, їх узагальнення дозволили дослідити характер правового регулювання цієї сфери в США, висвітлити основні сучасні тенденції, можливість їх застосування у Збройних Силах України (підрозділ 2.2.). Системний підхід надав можливість здійснити комплексне дослідження, окреслити напрямки удосконалення діяльності органів управління системи кадрового менеджменту Збройних Сил України (підрозділ 3.1.) та сформулювати шляхи удосконалення державного регулювання кадрового забезпечення Збройних Сил України (підрозділ 3.2.).

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Результати роботи оприлюднено на XXVI Всеукраїнській науково-практичній конференції «Могилянські читання – 2023: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти» (Миколаїв, 2023 р.).

Структура кваліфікаційної роботи обумовлена метою, завданнями і логікою дослідження і складається зі вступу, трьох розділів з підрозділами, висновків, списку літератури. До тексту додано список використаних джерел (61 найменування). Загальний обсяг роботи становить 94 сторінки, з яких обсяг основного тексту – 84 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

1.1. Організаційні та нормативно-правові засади роботи з особовим складом у Збройних Силах України

За свою 32-річну історію Збройні Сили України (ЗСУ) пройшли складний і суперечливий розвиток, зумовлений дією соціально-економічних проблем країни та зовнішньополітичних факторів. Разом з початком російського наступу на Україну українська армія продемонструвала стрімке відродження своєї боєздатності та стала разом з іншими структурами сектору безпеки та оборони ключовим елементом збереження незалежності та демократичного розвитку країни. Досить широкий спектр публікацій, підготовлених вітчизняними та зарубіжними дослідниками, аналітиками та військовими експертами, висвітлює історію становлення та розвитку ЗСУ.

Після розпаду Радянського Союзу Україна успадкувала таку військову кадрову систему, яка підтримувала функціонування комуністичного тоталітаризму. Тому зі здобуттям Україною незалежності нагальним стало питання формування та впровадження нової національної кадрової політики, заснованої на відкритості та прозорості для суспільства, на відміну від кадрової політики Радянського Союзу, яка жорстко контролювалася Комуністичною партією. Тому в процесі формування та розвитку нової кадрової системи забезпечення Збройних Сил України виділяють п'ять основних етапів.

Перший етап – період 1991-1996 рр. Цей етап був найскладнішим, оскільки з розпадом Радянського Союзу, коли Україна здобула державну незалежність, на території нашої держави дислокувалася значна кількість

військ (близько 900 тис. осіб), що була виведена з колишніх країн Варшавського договору. Ситуація ускладнювалася також тим, що багато військових, які перебували на території України, визначалися, в якій країні продовжувати проходити військову службу, а також тим, що багато громадян України проходили службу на території колишнього Радянського Союзу. Так, з 1991 по 1994 рік близько 38 тисяч офіцерського та старшинського складу були переведені в інші країни для продовження служби, а понад 33 тисячі осіб повернулися проходити військову службу в Україну [12, с. 135].

В цей період закладено нормативно-правовий фундамент для Збройних Сил України загалом та його кадрового забезпечення, зокрема.

Перш за все, найголовнішим нормативно-правовим актом виступає Конституція України. Вона є фундаментальною, а стаття 17 визначає основні засади оборони, захисту територіальної цілісності та суверенітету нашої держави [22].

6 грудня 1991 року був прийнятий Закон України «Про оборону України» [42]. Він визначає основні принципи оборони України та повноваження органів державної влади, ролі та основні завдання територіальних публічних адміністрацій, армії та її установ, органів місцевого самоврядування. Також Закон визначає місце установ, організацій, підприємств і державних службовців, статус громадян України у сфері оборони.

Також 6 грудня 1991 року був прийнятий Закон України № 1934-ХІІ «Про Збройні Сили України» [41]. Саме тому кожного року в цей день відзначається День Збройних Сил України. Відповідно до визначення, яке нам надає Закон, Збройні Сили України – це військове формування, яке відповідає за оборону, захист суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності України відповідно до Конституції України. Цей Закон також визначає функції, склад Збройних Сил України, правові засади їх організації, діяльності, дислокації, керівництва та управління ними. Так, до

особового склад належать військовослужбовців і працівників Збройних Сил України.

Відповідно до пункту 9 статті 1 Закону України «Про військовий обов'язок і військову службу» [31], який є одним із основних нормативно-правових актів роботи з військовими кадрами, «військовослужбовцями є особи, які проходять військову службу». Також статтею 2 Закону визначено, що: «Військова служба є державною службою особливого характеру, яка полягає у професійній діяльності придатних за станом здоров'я та віку громадян України (крім випадків, передбачених законом), іноземців та осіб без громадянства, пов'язаній із забезпеченням оборони України, її незалежності і територіальної цілісності. Громадянам України час проходження військової служби зараховується до стажу державної служби». Цей Закон також регулює готовність громадян України до військової служби, приписку молоді до призовних пунктів та набір (призов) на військову службу, особливості прийняття на службу іноземних громадян та осіб без громадянства, питання проходження військової служби, звільнення, порядок укладення та розірвання контрактів, виконання громадянського військового обов'язку під час знаходження в запасі та військовому резерві, види та перелік військових звань.

Другий етап – період 1997-2000 рр. На цьому етапі політичне і військове керівництво країни врахувало недоліки підготовки і розвитку кадрів першого етапу, а саме:

- визначені основні стратегічні завдання Збройних Сил України, з огляду на те, що відбувалося на міжнародній арені;
- перехід від підготовки радянських кадрів до формування сучасної внутрішньої кадрової політики, відповідно до якої було переглянуто та скорочено перелік бойових і спеціальних завдань армії з урахуванням статусу країни, вільної від ядерної зброї;
- припинення масових скорочень військового персоналу та оптимізація організаційно-штатних структур;

- впроваджено сучасну внутрішню систему управління персоналом, спрямовану на відбір, розподіл, оптимальне застосування та професійну підготовку військовослужбовців ЗСУ;

- створено сучасну внутрішню систему морально-психологічного, виховного та кадрового забезпечення Збройних Сил України;

- започатковано низку міжнародних проектів і програм у сфері кадрового забезпечення, завдяки яким особовий склад Збройних Сил України та інших збройних сил має можливість організувати різноманітні міжнародні заходи (обмін досвідом, участь у міжнародних конференціях, навчання, реалізація міжнародних навчальних програм) для ознайомлення передовим світовим досвідом у цій сфері.

Ці заходи мали форму реалізації Державної програми будівництва і розвитку Збройних Сил України до 2005 року, підписаної Президентом України у 1997 році [9].

Третій етап – період 2001-2005 рр. На даному етапі військова кадрова політика України в цій сфері фактично зазнала значних організаційно-структурних змін.

Перш за все, основою формування ЗСУ став функціональний принцип їх розвитку та застосування. Таким чином здійснено розмежування функцій і повноважень між Міністерством оборони України та Генеральним штабом Збройних Сил України. Функціональною структурою Збройних Сил України стали Об'єднані сили швидкого реагування – основні сили оборони та сили стратегічного резерву з пріоритетним формуванням Об'єднаних сил швидкого реагування. У ході цього процесу внесено суттєві зміни в регламентацію кадрових процесів з метою формування нової військової еліти, нового покоління керівників, які будуть здатними ефективно вирішувати важкі стратегічні завдання у сфері забезпечення національної безпеки.

Також, велике значення надавалося розробці та функціонуванню системи кадрового забезпечення військових, з огляду на перехід їх на

професійну основу. Тому був виданий Указ Президента України від 7 квітня 2001 року № 239/2001 «Про Концепцію переходу Збройних Сил України до комплектування військовослужбовцями контрактної служби на період до 2015 року» [25]. Відповідно до положень цієї концепції у 2003 році весь офіцерський склад мав бути переведений на контрактну військову службу. Вперше за часи незалежності України було створено стратегічне завдання із запобігання втратам особового складу та розпочато службу у військовому резерві. Трохи згодом, для досягнення високого рівня кадрового забезпечення був виданий Указом Президента України від 7 листопада 2001 р. № 1053/2001 «Про положення про проходження військової служби відповідними категоріями військовослужбовців» [44]. Це положення затвердило порядок проходження військової підготовки офіцерів, прапорщиків, солдатів, сержантів і старшин, а також порядок виконання ними військового обов'язку у запасі.

Також на цьому етапі: поліпшився рівень морально-психологічної, гуманітарної та соціальної підтримки воїнів завдяки запровадженню комплексних заходів державного управління; створено нову систему управління професійною кар'єрою та кар'єрного зростання; запроваджено періодичне оцінювання результатів професійної діяльності особового складу; введено в дію механізм конкурсного відбору на зайняття вакантних посад; розроблено стратегію розвитку військової освіти і науки відповідно до державних та галузевих стандартів вищої освіти.

Четвертий етап – період 2006-2016 рр. Модернізація кадрової політики ЗСУ є основним завданням цього етапу. Вона відбувається шляхом поліпшення системи управління діяльністю зовнішнього сектора; посилення функціональних можливостей ланки військового управління; підвищення ефективності розвідувально-аналітичної діяльності, організаційного та кадрового забезпечення секторів безпеки та оборони країни; оптимізації організаційно-кадрові структури та створення ефективних кадрових резервів,

необхідних для забезпечення національної безпеки та економічної спроможності країни.

На цьому етапі головним нормативно-правовим актом з питань реформування військової кадрової політики є наказ Міністра оборони від 27 листопада 2007 року № 659 «Про затвердження Концепції кадрової політики в Збройних Силах України» [29]. Цей стратегічний документ визначає сучасні основи формування кадрової політики ЗСУ та механізми її реалізації, що дає змогу забезпечити Збройні Сили України високопрофесійними кадрами. Концепція передбачає удосконалення системи кадрового менеджменту за рахунок переходу на контрактну основу [3, с. 130; 54, с. 68].

Також є ще один основний кадровий нормативно-правовий акт у Збройних Силах України, який в деякій мірі дублює Закону України «Про військовий обов'язок і військову службу». Це Указ Президента України від 10 грудня 2008 року «Про Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України» [46]. Цим Положенням деталізовано алгоритм проходження громадянами України служби у Збройних Силах України, алгоритм присвоєння військових звань і термін вилуги в них, та умови проходження служби. Також регламентуються питання щодо проходження військової служби в резерві та виконання громадянами військового обов'язку у запасі. Приклади контрактів про проходження військової служби додаються до Положення.

Не менш важливим є Указ Президента України від 29 жовтня 2012 року № 618/2012 «Про Положення про проходження громадянами України служби у військовому резерві Збройних Сил України» [47]. Це Положення встановлює порядок проходження військової служби в резерві Збройних Сил України, порядок укладення контракту про проходження служби в резерві, порядок зарахування в оперативному резерві першої черги в особливий період, умови присвоєння військового звання резервістам, порядок заохочення резервістів та просування по службі у військовому резерві.

Порядок відносин між Збройними Силами України та іноземцями та особами без громадянства детально регламентований Указом Президента України від 10 червня 2016 року № 248/2016 «Про Положення про проходження військової служби у Збройних Силах України іноземцями та особами без громадянства» [45].

Указ, який визначає зразки, порядок видачі, ведення, заміни та знищення військових квитків, які є особистими військово-обліковими документами громадян України та засвідчують їх належність до військовослужбовців або військовозобов'язаних – є Указ Президента України від 30 грудня 2016 року № 582/2016 «Про Положення про військовий квиток осіб рядового, сержантського і старшинського складу та Положення про військовий квиток офіцера запасу» [43].

П'ятий етап – період 2017 року по теперішній час. Вдосконалення військової кадрової політики на цьому етапі відбувається разом із введенням в дію Концепції військової кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2020 року, яка затвердженої наказом Міністерства оборони України від 26 червня 2017 року № 342 [4, с. 211] – це систематизоване узагальнення стратегічного бачення розвитку основних напрямів кадрової політики ЗСУ. В даній Концепції введено поняття «Військова кадрова політика у Збройних Силах», яка була визначена як «сукупність принципів, напрямів, форм та методів діяльності органів військового управління, спрямованих на створення цілісної системи формування, підготовки, ефективного використання персоналу відповідно до потреб Збройних Сил, забезпечення потреб кожної особистості, розвитку в неї стійкої мотивації до військової служби та можливості реалізації свого потенціалу під час її проходження» [4, с. 210]. Основними напрямками розвитку військової кадрової політики є: залучення на військову службу; система кадрового менеджменту; підготовка кадрів; соціальне та гуманітарне забезпечення персоналу Збройних Сил, адаптація військовослужбовців до цивільного життя.

Реалізація зазначених положень Концепції повинна була створити системну, ефективну та ергономічну систему, яка мала забезпечити формування у Збройних Силах системи професійно підготовленого особового складу, наділеного високими морально-діловими якостями, здатного якісно виконувати складні бойові завдання у мирний час, в особливий період і під час війни.

Головним суб'єктом у сфері кадрової роботи в системі Міністерства оборони є Департамент кадрової політики, який керується у своїй діяльності наказом Міністерства оборони України від 17 травня 2019 року № 243 «Положенням про Департамент кадрової політики Міністерства оборони України» [38]. Положення визначає основні функції та завдання Департаменту, його структуру, порядок взаємодії з іншими публічними органами, а також керівництво та склад.

В 2021 році була введена Концепції військової кадрової політики Міністерства оборони України на період до 2025 року, затверджена наказом Міністерства оборони України від 14 вересня 2021 року № 280 [36]. Її основною метою було створення умов для забезпечення якісними, підготовленими та мотивованими військовими, здатними виконувати завдання за призначенням.

Не менш важливою є Постанова Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 року № 154 «Про затвердження Положення про територіальні центри комплектування та соціальної підтримки» [39]. Дане Положення визначає місце і роль територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки у системі органів військового управління, як головних органів, які забезпечують виконання законодавства з питань військового обов'язку і військової служби, мобілізаційної підготовки та мобілізації, здійснюють комплектування Збройних Сил професійними кадрами.

Також у згаданому Положенні визначаються посадові обов'язки начальників (військових комісарів) та підпорядкованість територіальних

центрів комплектування та соціальної підтримки у межах військово-адміністративного поділу України.

15 вересня 2022 року був виданий Наказ Міністерства оборони України № 280 «Про затвердження Інструкції з організації обліку особового складу в системі Міністерства оборони України» [34]. Цей Наказ прийшов на заміну Наказу Міністерства оборони України від 26 травня 2014 року № 333 «Про затвердження Інструкції з організації обліку особового складу Збройних Сил України», який був основною прикладною інструкцією з обліку особового складу лише в Збройних Силах України. Новий Наказ визначає організацію і порядок обліку особового складу в органах військового управління, з'єднаннях, військових частинах, вищих військових навчальних закладах та військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти, установах та організаціях Збройних Сил України, органі управління Державної спеціальної служби транспорту, бригадах, полках, окремих батальйонах, підрозділах охорони, органах забезпечення, навчальному центрі, закладах, підприємствах та установах, що входять до складу Держспецтрансслужби.

Сучасний етап удосконалення кадрової політики в ЗСУ відбувається зараз, на другий рік з моменту початку повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України, разом із затвердження у листопаді 2023 року Концепції військової кадрової політики на період до 2028 року [23]. У цьому документі викладено стратегічне бачення розвитку кадрової політики Збройних сил України на наступні п'ять років – як під час воєнного стану, так і в мирний час. Головною метою концепції є забезпечення задоволення потреб ЗСУ в людях під час широкомасштабної війни, інтеграція в євроатлантичний простір безпеки та взаємосумісність сил ЗСУ зі збройними силами країн-членів НАТО.

Результати, які очікуються від впровадження даної концепції за умов мирного часу – ЗСУ перейдуть на військову службу за контрактом (рис. 1.1).

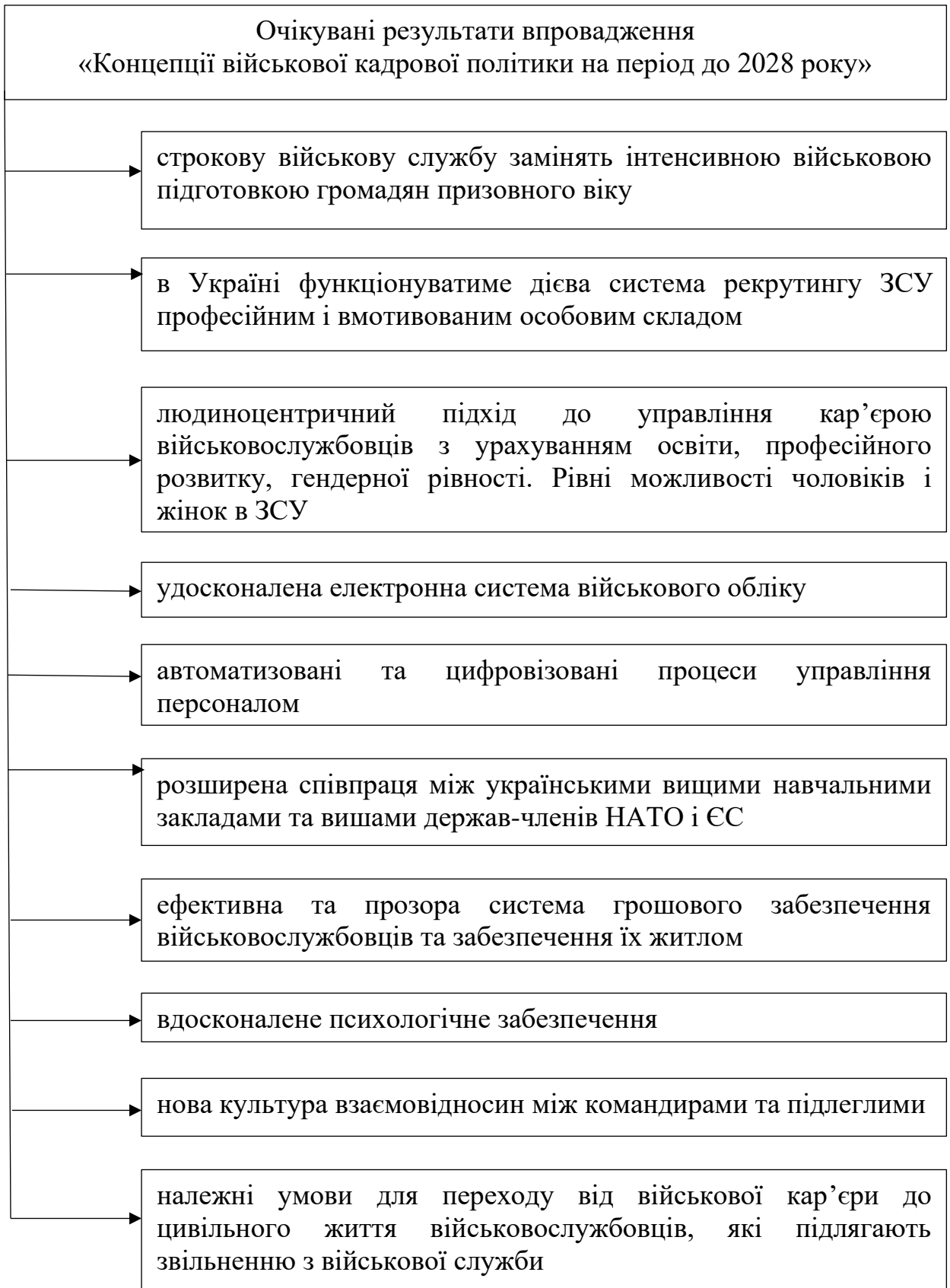


Рис. 1.1. Очікувані результати впровадження «Концепції військової кадрової політики на період до 2028 року». Складено автором на основі [23]

Як бачимо, орієнтація відбувається на держави-члени НАТО і ЄС, передбачається заміна строкової військової служби контрактною, автоматизація і цифровізація процесів управління персоналом, а також врахування професійних та особистісних якостей військовослужбовців.

Таким чином, нормативно-правова база функціонування Збройних Сил України загалом, та регулювання роботи з особовим складом в армії зокрема, достатня, хоча і не досконала.

1.2. Основні завдання і функції системи кадрового менеджменту в Збройних Силах України

Найбільш суттєвим аспектом проведення будь-яких досліджень вважається вірна постановка завдання, визначення предмету та об'єкту дослідження, спосіб використання наукових термінів, які застосовуються в науково-дослідній роботі, тобто виключення їх подвійного тлумачення.

Тому, по-перш за все, необхідно дати визначення терміну «система кадрового менеджменту». Для цього доцільно зазначений термін поділити на визначені складові.

Система – множина елементів, які знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним, що утворює певну цілісність, єдність і призначену для досягнення мети або виконання визначених завдань [13, с. 41].

Менеджмент (управління, завідування, організація) – керування виробництвом; сукупність принципів, методів, засобів і форм керування виробництвом з метою підвищення ефективності [56, с. 34].

Таким чином, на підставі аналізу зазначених понять можна дати визначення системі кадрового менеджменту.

«Система кадрового менеджменту – це система, яка створює умови для якісного вирішення кадрових проблем на підставі зваженої кадрової

політики, що дозволяє їй динамічно розвиватися та удосконалюватися в залежності від умов її функціонування» [27, с. 23]. Ефективність роботи системи кадрового менеджменту обумовлена впровадженням доцільних принципів кадрової політики, всебічним ресурсним забезпеченням та наявністю високопрофесійних фахівців в галузі кадрового менеджменту.

«Концепція кадрового менеджменту – система теоретично методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом і розробка механізмів їх реалізації в умовах конкретної організації. Загальна концепція конкретизується через кадрову політику та кадрову роботу» [21, с. 119].

Кадровому менеджменту притаманна низка властивостей, які в сукупності класифікують його як суто систему [28, с. 172]. Виділимо лише деякі з них, а саме ті, що визначають ефективність цього системного утворення.

1. Наявність зв'язків. Реалізація функцій (завдань), для виконання яких утворені структури системи кадрового менеджменту, передбачає суттєві стійкі функціональні зв'язки, за допомогою яких забезпечується обмін між елементами структури, між структурами в цілому, і сукупністю цих структур із зовнішнім середовищем. Це зв'язки з'єднувальні, селективні та зворотні.

2. Організація. Оскільки в зазначених структурах або в сукупності структур істотні зв'язки елементів і структур уже сформовано, а зв'язки і елементи впорядковано, розподілено за часом і у просторі, то можна вести мову про наявність організації в системі.

Зв'язки між елементами структур та між структурами в цілому сформовано за допомогою низки чинників, які визначають можливість утворення системи, а саме: чисельність елементів; чисельність зв'язків, якими може володіти кожен елемент; чисельність властивостей кожного елемента, що необхідний для системи.

3. Інтегративність системи. Під час формування зв'язків складено певну структуру системи, а властивості елементів трансформовано у функції,

пов'язані ще з однією властивістю системи – її інтегративними якостями. Тобто система сама по собі не зводиться до простої сукупності елементів і, вивчаючи кожен складову окремо, неможливо пізнати усі властивості системи. Якщо елемент особистого військового обліку виконує функцію визначення чисельності кадрів, то це не є загальною функцією структури утвореної для планування забезпечення кадрами.

За характером взаємодії із зовнішнім середовищем кадровий менеджмент є відкритою, активною системою.

З точки зору характеру функцій, покладених на систему кадрового менеджменту, вона є багатофункціональною.

За характером розвитку система кадрового менеджменту відноситься до класу систем, що розвиваються. До умов розвитку системи слід віднести: структуру та чисельність кадрів; удосконалення рівня бойової підготовки військ; удосконалення форм та способів ведення бойових дій; удосконалення методів навчання і виховання особового складу; поступова зміна функцій і завдань збройних сил, відповідно до вимог сьогодення.

Таким чином, кадровий менеджмент – це цілісна система з властивими лише їй зв'язками, організацією та інтегративними якостями, але разом з цим кадровий менеджмент є підсистемою системи управління військами. Система кадрового менеджменту розглядається як відкрита система, структурні елементи якої утворені для реалізації конкретних визначених функцій [7, с. 59].

Для визначення та обґрунтування раціональної системи кадрового менеджменту у Збройних Силах України необхідно визначити завдання та функції, що на неї покладаються. Для цього, на підставі аналізу досвіду провідних країн світу, доцільно розглянути основні напрямки діяльності з цієї проблеми та можливі шляхи її вирішення.

Кадровий менеджмент у Збройних Силах – це функція військового управління, специфічна форма діяльності посадових осіб і структурних підрозділів апарату управління Збройними Силами, що спрямована на

створення, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу Збройних Сил. Під кадровим потенціалом розуміється сукупність кількісно-якісних характеристик кадрів, які визначають їхню спроможність вирішувати поточні й перспективні завдання у сфері забезпечення боєздатності Збройних Сил. До таких характеристик слід віднести: чисельність кадрів, їхні особисті здібності, професійно-кваліфікаційну, статеву, вікову структури та характеристики трудової і творчої активності [8, с.17].

Метою кадрового менеджменту слід вважати підтримання кількісно-якісних характеристик кадрів на рівні, що забезпечує потреби Збройних Сил виходячи із функцій та завдань, що на них покладені, а також перспективами їхнього подальшого розвитку.

Ефективність функціонування будь-якої системи залежить від її результативності. Погоджуємось з О. Загорка, що «критерій ефективності системи – це ознака, на підставі якої проводиться оцінювання» [13, с. 17]. За основний критерій оцінювання ефективності системи кадрового менеджменту доцільно прийняти ступінь спроможності суб'єктів системи кадрового менеджменту підтримувати постійну готовність військових формувань до виконання покладених на них завдань за показниками якості забезпечення кадрами.

З іншого боку, кадровий менеджмент можна розглядати як процес, що складається з низки взаємопов'язаних дій – функцій менеджменту. В свою чергу, кожна функція може являти собою процес, який також складається із іншої низки взаємопов'язаних дій. Таким чином, кадровий менеджмент, як процес, – це загальна сума усіх функцій, які на нього покладаються.

До основних функцій кадрового менеджменту можна віднести: планування потреби Збройних Сил у кадрах; організація відбору та найму кадрів; організація підготовки кадрів; управління проходженням військової служби; управління кар'єрою кадрів; організація професійного та соціального розвитку кадрів; розвиток організаційних структур кадрового

менеджменту; правове, методичне, інформаційне забезпечення кадрового менеджменту.

Але сам по собі кадровий менеджмент, як цілеспрямована людська діяльність, являє собою відкрите системне утворення, тобто сукупність низки взаємопов'язаних функціональних компонентів. Це повною мірою відноситься до процесу реалізації кожної із зазначених функцій. Суб'єктами кадрового менеджменту (носіями цих функцій) є перші особи військових формувань, яким надано право прийняття рішень у сфері управління кадрами та спеціалізовані підрозділи у структурі органів військового управління – органи кадрової роботи, які готують ці рішення та їх реалізують. Тобто під системою кадрового менеджменту розуміється системна діяльність органів військового управління [1, с. 175].

Основними завданнями кадрового менеджменту можна вважати: здійснення цілеспрямованої кадрової політики; ефективне використання людських ресурсів; організації горизонтальної координації; покращення організації службових місць і умов цієї служби; визнання особистих досягнень під час служби; вибір системи оплати й стимулювання.

Кадровий менеджмент ґрунтується на таких принципах: науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень; поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління; контроль за виконанням рішень.

На підставі аналізу [11, 56] можна зробити висновок, що головним у роботі з людськими ресурсами є: використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації для оволодіння новою технікою й технологіями; інтеграція бажань, потреб і мотивів працівників з інтересами організації.

Сутність управління людськими ресурсами для досягнення цілей, що покладені на Збройні Сили, полягає у забезпеченні комплектування особовим

складом відповідної компетенції. «Стратегія управління людськими ресурсами – це визначення шляхів розвитку необхідної компетенції всього персоналу і кожного її співробітника зокрема. Управління людьми є основою управління організації» [2, с. 7].

Для цього необхідно вирішити наступні завдання, що відносяться до компетенції системи кадрового менеджменту [53, с. 146]:

- здійснити допомогу організації в досягненні її цілей;
- забезпечити організацію кваліфікованими і зацікавленими працівниками; ефективно використовувати здібності персоналу;
- вдосконалювати мотивацію персоналу;
- підвищувати рівень задоволеності працею всіх категорій персоналу;
- розвивати та підтримувати на високому рівні системи підвищення кваліфікації персоналу і професійної освіти;
- зберігати сприятливий моральний клімат; управляти рухом персоналу до взаємної вигоди працівників і адміністрації, суспільства;
- планувати кар'єру; впливати на творчу активність персоналу, допомагати в реалізації інноваційних планів організації;
- вдосконалювати методи оцінки діяльності персоналу і атестації управлінського і виробничого персоналу, здійснювати зв'язок управління персоналом зі всіма працівниками; забезпечувати гідні умови для виконання завдань організації.

Основними елементами фахових знань у сфері управління персоналом вважаються: вміння планувати і підбирати кадри, здійснювати фахове навчання та розвиток працівників, втілювати заходи мотивації діяльності та стимулювання, управляти кар'єрою кадрів та оцінювати їхню роботу, а також мати навички спілкування та комунікації. Набуття співробітниками відділу необхідних знань дозволить їм стати спеціалістами в цій сфері [5, с. 315].

Ефективна діяльність організації потребує вироблення наряду її розвитку. Саме тому працівники відділу управління персоналом зобов'язані

вміти сформулювати поставлену мету і знайти способи досягнення та реалізації її на кожній стадії ієрархічної сходинки. Це потребує від них знання принципів планування, ухвалення рішень, розв'язання конфліктів тощо.

Однією з найбільш важливих рис працівника, пов'язаного з управлінням персоналом, є здатність до постійного поновлення фахових знань та навиків.

Показником ефективності системи управління персоналом організації, а отже, і роботи відділу управління персоналом, у практичній діяльності є ступінь затрат на досягнення мети організації. Виходячи з нових вимог до роботи з кадрами «переглядаються функції кадрових служб всіх рівнів управління, де підвищуються їх роль і відповідальність в рішенні задач економічного і соціального розвитку. В умовах переходу до ринкової економіки основними функціями кадрових служб підприємств, організацій і установ стають» [6, с. 161]:

- прогнозування, визначення поточної і перспективної потреби в кадрах і джерел її задоволення, уточнення потреби в підготовці фахівців з прямих зв'язків з учбовими закладами, розробка і реалізація заходів по поповненню трудового колективу;

- планування і регулювання цілеспрямованого руху і професійно-кваліфікаційного зростання кадрів, процесів їх звільнення і перерозподілу;

- організаційно-методичне забезпечення професійно-економічного навчання, підготовка і перепідготовка кадрів, напрям працівників на навчання в різні учбові заклади і стажування на передових підприємствах і в організаціях, навчання керівників різного рангу передовим методам і формам роботи з кадрами;

- вивчення професійних, ділових і особових якостей працівників на основі атестації, широкого використання психологічних і соціологічних досліджень, розробка рекомендацій по раціональному використуванню кадрів відповідно до їх здібностей і схильностей;

- організація роботи по професійній орієнтації молоді, адаптація молодих фахівців і робітників на підприємствах, розвиток наставництва, вивчення причин текучості кадрів, динаміки змін трудового колективу, розробка заходів по стабілізації і вдосконаленню його соціальної і демографічної структури;

- забезпечення ефективного використання всіх форм матеріального і морального стимулювання працівників відповідно до їх трудової діяльності, вивчення впливу стимулів на підвищення трудової і соціальної активності трудящих, поліпшення морально-психологічного клімату в колективі тощо.

Детальне визначення завдань і функцій системи кадрового менеджменту можна проводити більш поглиблено, із безпосереднім залученням підготовлених фахівців в цій галузі, але для вірного трактування одних і тих же термінів та правильного тлумачення отриманих результатів необхідно розглянути сутність понять «завдання» та «функції». Так, виходячи з аналізу [52; 57], можна відповісти на ці запитання на елементарному рівні, а саме: завдання – це мета, цілі, які необхідно досягти (що необхідно зробити), а функція – це спосіб досягнення мети (як зробити, яким чином).

Можна узагальнити вимоги до основних завдань системи кадрового менеджменту Збройних Сил України. До них можна віднести:

1. Статистика – створення бази даних для проведення якісної характеристики особового складу Збройних Сил України.

2. Планування – визначення потреб в людських ресурсах, необхідних для повноцінного функціонування системи.

3. Організація – здійснення необхідних кадрових заходів з метою ефективного використання особового складу для вирішення покладених на Збройні Сили завдань.

4. Керівництво – виконання заходів щодо удосконалення кадрової роботи в Збройних Силах України.

5. Координація – проведення заходів щодо узгодженості дій всіх складових системи кадрового менеджменту.

6. Контроль – здійснення своєчасної перевірки виконання основних принципів та вимог до кадрової роботи в Збройних Силах України.

До основних функцій системи кадрового менеджменту можна віднести:

1. Облік кадрів. Визначення необхідної кількості кваліфікованих фахівців для виконання загальних завдань Збройних Сил України на підставі утворення та розвитку бази даних кадрів.

2. Аналіз, оцінка, прогноз. Проведення аналітичної роботи для вірного планування поточних та перспективних завдань на підставі звітної інформації та атестування особового складу.

3. Службове використання персоналу на підставі цілеспрямованої роботи щодо підбору та розстановки кадрів.

4. Підвищення професійного рівня персоналу завдяки спланованій роботі щодо направлення особового складу на навчання, стажування та своєчасно проведеної ротації.

5. Управління кар'єрним ростом для підвищення ефективності виконання кадрових завдань на підставі принципів професіоналізму та об'єктивності.

6. Присвоєння військових звань та нагородження особового складу для підвищення ефективності функції заохочення та стимулювання персоналу з метою покращення якості виконання покладених завдань.

7. Звільнення особового складу в запас (відставку) та набір (призов) на військову службу.

Висновки до першого розділу

Підводячи підсумки першого розділу можна зазначити, що кадрова політика Збройних Сил України зберігає риси радянської кадрової політики. Ця ситуація ґрунтується на неналежному ставленні до окремих солдатів та

підході призову до української армії, незважаючи на наміри професіоналізуватись та вступити до НАТО.

Система кадрового забезпечення Збройних Сил України здатна на достатньому рівні задовольнити кадрові потреби, але потребує розвитку існуючих механізмів відбору особового складу та запровадження нових механізмів відбору особового складу. Ця система управління військовим персоналом неспроможна забезпечити армію необхідною кількістю особового складу зі знаннями та навичками, які є необхідними для виконання завдань. Тому безпека та оборона України не можуть бути повністю гарантовані.

Для цього необхідно досліджувати досвід кадрового забезпечення Збройних Силах провідних держав, брати з нього краще та впроваджувати в Україні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

2.1. Кадровий склад Збройних Сил України, його підбір, підготовка, перепідготовка та проблеми

Перш ніж почати характеризувати кадровий склад Збройних Сил України, вважаємо за доцільне надати загальну структура ЗСУ. Отже, відповідно до Закону України «Про Збройні Сили України» [41] організаційна структура ЗСУ включає (рис. 2.1):

- Генеральний штаб Збройних Сил України;
- Командування об'єднаних сил Збройних Сил України;
- види ЗСУ – Сухопутні війська, Повітряні Сили, Військово-Морські Сили;
- окремі роди сил ЗСУ – Сили спеціальних операцій, Сили територіальної оборони, Сили логістики, Сили підтримки, Медичні сили;
- окремі роди військ ЗСУ – Десантно-штурмові війська, Війська зв'язку та кібербезпеки;
- органи військового управління, з'єднання, військові частини, вищі військові навчальні заклади, військові навчальні підрозділи закладів вищої освіти, установи та організації, що не належать до видів та окремих родів військ (сил) Збройних Сил України.

Сухопутні війська Збройних Сил України – це найчисленніший самостійний вид ЗСУ. Організаційно вони складаються з Командування Сухопутних військ, оперативних командувань «Південь», «Північ», «Захід», «Схід», корпусу резерву та частин безпосереднього підпорядкування Командуванню Сухопутних військ. До складу Сухопутних військ також

входять військово-навчальні заклади та система територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки.



Рис. 2.1. Структура Збройних Сил України

За О.В. Ковалем [20, с. 166-167] «Система кадрового забезпечення Збройних Сил України – це сукупність функціонально пов’язаних суб’єктів, засобів, технологій, методик впливу на об’єкт у процесі проведення кадрової політики в Збройних Силах України з метою формування, підтримання рівня кадрового потенціалу військових організаційних структур Збройних Сил на стратегічному рівні (Департамент кадрової політики МОУ; Головне управління персоналу Генерального штабу ЗСУ; Кадровий центр ЗСУ), управління людськими ресурсами на оперативному рівні (Оперативні командування ЗСУ; Кадрові органи оперативних командувань; Кадрові центри видів ЗСУ) та управління персоналом на тактичному рівні (Військові частини; Кадрові органи військових частин; Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки)».

До особового складу Збройних Сил України, відповідно до статті 5 Закону України «Про Збройні Сили України» [41] належать військовослужбовці та працівники за трудовим договором.

Працівників Збройних Сил України за трудовим договором поділяють на дві категорії:

1) спеціалісти, на яких поширюється дія Закону України «Про державну службу», тобто це державні службовці. Такими працівниками комплектуються посади спеціалістів у військових органах, таких як територіальні центри комплектування та соціальної підтримки, оперативні командування, командування родів військ, Генеральний штаб Збройних Сил України та апарат Міноборони. Прийом їх на посади здійснюється на конкурсній основі, відповідно до законодавства України з питань публічної служби [33]. Під час війни прийом на вакантні посади державної служби здійснюється без проведення таких конкурсів. Кандидат пише заяву про прийом на роботу, де вказує період роботи на вакантній посаді – до закінчення воєнного стану. Коли буде оголошено закінчення воєнного стану, то на всі вакантні посади протягом пів року буде оголошено конкурс, але не пізніше ніж через рік.

2) працівники, на яких не поширюється дія Закону України «Про державну службу», тобто це службовці. Це посади фахівців та робітників, які не виконують державні функції у військових частинах, з'єднаннях та військових органах, зазначених у попередньому пункті. Такі працівники призначаються у порядку, визначеному Кодексом законів про працю України.

Громадяни, які проходять військову службу, є військовослужбовцями Збройних Сил України. Статус військовослужбовця підтверджується документом, що посвідчує особу. Відповідно до Закону України «Про військовий обов'язок і військову службу» [31] військовослужбовці поділяються:

1) військовослужбовці строкової служби;

- 2) військовослужбовці за призовом під час мобілізації, на особливий період;
- 3) військовослужбовці за контрактом осіб рядового складу;
- 4) військовослужбовці за контрактом осіб сержантського і старшинського складу;
- 5) військовослужбовці – курсанти вищих військових навчальних закладів та закладів вищої освіти, які мають у своєму складі військові інститути, факультети військової підготовки, кафедри військової підготовки, відділення військової підготовки, а також закладів фахової передвищої військової освіти;
- 6) військовослужбовці за контрактом осіб офіцерського складу;
- 7) військовослужбовці за призовом осіб офіцерського складу;
- 8) військовослужбовці за призовом осіб із числа резервістів в особливий період.

Тепер проаналізуємо та надамо характеристику кожній категорії військовослужбовців відповідно до згаданого вище Закону України.

Призов на строкову військову службу проводиться серед здорових громадян України чоловічої статі 18-27 років, які раніше не проходили військову службу, і які не мають права на відстрочку від призову на строкову військову службу. Ці особи перебувають на військовому обліку у районному територіальному центрі комплектування та соціальної допомоги за місцем проживання. Військовослужбовці з вищою освітою проходять службу в термін до 12 місяців, без такої освіти – до 18 місяців.

Під час дії воєнного стану на території України призов на строкову військову службу не проводиться, а ті військовослужбовці, строк військової служби яких закінчився, за бажанням можуть бути переведені на військову службу за призовом під час мобілізації, у порядку, встановленому відповідними положеннями про проходження громадянами України військової служби [35].

Коли Президент України своїм Указом оголошує про мобілізацію, то починається призов військовозобов'язаних із числа осіб рядового, сержантського, старшинського та офіцерського складу. Такими військовослужбовцями комплектуються будь-які військові посади, які відповідають військовому званню, військово-обліковій спеціальності та освіті. Термін військової служби визначається рішенням Президента України.

Громадяни України віком 18-60 років (як чоловіки, так і жінки), які мають вищу, фахову передвищу, професійну (професійно-технічну), повну або базову загальну середню освіту, які не мають військових звань сержантського, старшинського і офіцерського складу у добровільному порядку можуть укласти контракт про проходження військової служби для осіб рядового складу. Строк такої контрактної служби становить 3 роки.

Військовозобов'язані 18-60 років, які не мають військових звань офіцерського складу, які мають вищу, фахову передвищу, професійну (професійно-технічну) або повну загальну середню освіту, а також ті, які закінчили заклади фахової передвищої військової освіти, вищі військові навчальні заклади або військові навчальні підрозділи закладів вищої освіти, здобули рівень фахової передвищої військової освіти та яким присвоєно військове звання сержантського чи старшинського складу у добровільному порядку можуть укласти контракт про проходження військової служби на посадах осіб сержантського і старшинського складу. Комплектування військових частин цієї категорією військовослужбовців займаються відділи рекрутингу та комплектування територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки безпосередньо за заявками військових частин. Строк контрактної служби для осіб сержантського та старшинського складу складає від 3 до 5 років, в залежності від згоди сторін.

Військовослужбовці – курсанти вищих військових навчальних закладів та закладів вищої освіти, які мають у своєму складі військові інститути, факультети військової підготовки, кафедри військової підготовки, відділення

військової підготовки, а також закладів фахової передвищої військової освіти – це особи, які мають повну загальну середню, професійну (професійно-технічну), фахову передвищу або вищу освіту віком від 17 років до 30 років, у тому числі ті, яким 17 років виповнюється в рік початку військової служби, та не мають військових звань офіцерського складу. Строк військової служби для надії категорії – це час навчання у військовому навчальному закладі. При цьому з курсантами вищих військових навчальних закладів під час навчання укладається контракт, у якому визначаються їхні подальші обов'язки щодо проходження служби за контрактом на посадах офіцерського складу після закінчення військового навчального закладу. У випадку дострокового розірвання контракту з будь-яких причин (небажання продовжувати навчання, через недисциплінованість, систематичне невиконання умов контракту військовослужбовцем, невиконання освітньої програми) та в разі їх відмови від подальшого проходження військової служби на посадах осіб офіцерського складу курсант має відшкодувати державі коштів, які були витрачені на його навчання.

Військовослужбовцями за контрактом осіб офіцерського складу можуть бути:

- військовослужбовці, які закінчили вищі військові навчальні заклади або військові навчальні підрозділи закладів вищої освіти та яким присвоєно військове звання офіцерського складу;

- військовослужбовці, резервісти, військовозобов'язані, які не мають військових звань офіцерського складу, громадяни призовного віку, особи, які здобули вищу освіту за ступенем не нижче бакалавра, віком від 20 до 32 років та які успішно завершили курс військової підготовки офіцерського складу у вищому військовому навчальному закладі або військовому навчальному підрозділі закладу вищої освіти;

- особи сержантського і старшинського складу, які проходять військову службу за контрактом або військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період, військову службу за призовом осіб із числа резервістів

в особливий період, які здобули вищу освіту за ступенем не нижче бакалавра, пройшли (у разі потреби) курс військової підготовки за напрямом, що відповідає профілю службової діяльності, у тому числі ті, які проходять службу у військовому резерві, з одночасним присвоєнням первинного військового звання офіцерського складу;

- офіцери запасу, які не досягли граничного віку перебування на військовій службі;

- особи офіцерського складу, які перебувають на кадровій військовій службі;

- особи офіцерського складу, які проходять військову службу за призовом, службу у військовому резерві та військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період, військову службу за призовом осіб із числа резервістів в особливий період [31].

Добір військовослужбовців за контрактом осіб офіцерського складу із числа офіцерів запасу здійснюється відділами офіцерів запасу і кадрів районних територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки за заявками бойових частин. Строки військової служби в календарному обчисленні для військовослужбовців, які закінчили вищі військові навчальні заклади, військові навчальні підрозділи закладів вищої освіти за програмою підготовки для проходження військової служби на посадах осіб офіцерського складу та оволоділи спеціальностями льотного складу авіації – 10 років; іншими спеціальностями – 5 років; громадян, яким первинне військове звання присвоєно після проходження повного курсу військової підготовки за програмою підготовки офіцерів запасу або в порядку атестування осіб до присвоєння первинних військових звань офіцерського складу запасу – від 2 до 5 років; інших громадян – від 1 до 5 років, залежно від згоди сторін.

Військовослужбовці за призовом осіб офіцерського складу – це офіцери запасу, які призиваються відділами офіцерів запасу і кадрів районних територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки за наказом Міністерства оборони України, відповідно до якого визначаються

строки та кількість призову за військово-обліковими спеціальностями. За рішенням Міністра оборони України на військову службу за призовом осіб офіцерського складу можуть бути призвані особи віком до 43 років, які пройшли повний курс військової підготовки за програмою підготовки офіцерів запасу (закінчили військові кафедри), мають вищу освіту (не нижче бакалавра) та яким присвоєне первинне офіцерське звання. Призов відбувається на рівних засадах як для чоловіків, так і для жінок. Строк військової служби для цієї категорії військовослужбовців складає 18 місяців. Початком проходження військової служби за призовом осіб офіцерського складу є день відправлення до військової частини з районного територіального центру комплектування та соціальної підтримки. Цей центр письмово повідомляє державні органи, органи місцевого самоврядування, підприємства, установи та організації, де ці громадяни працюють, навчаються або перебувають на обліку як безробітні, про призов їх на військову службу [35].

Військовослужбовці за призовом осіб із числа резервістів в особливий період – це громадяни України, які за станом здоров'я придатні для проходження військової служби та які уклали контракти про проходження служби у військовому резерві та/або зараховані до військового оперативного резерву. Їх призов відбувається для оперативного доукомплектування Збройних Сил України та інших військових формувань. Для цієї категорії військовослужбовців строки військової служби визначені рішенням Верховного Головнокомандувача Збройних Сил України.

Вивчаючи кадрове забезпечення Збройних Сил України, можна визначити, що відбір особового складу саме за контрактом для комплектування військ є одні із ключових елементів.

Кандидати на контрактну військову службу мають відповідати таким основним критеріям:

- бути придатними до військової служби за показниками здоров'я та професійного відбору;

- бути психологічно стійкими та фізично підготовленими;
- мати базову загальну середню освіту та вище.

Автор М. П. Думенко зазначає [10, с. 135], що з 2014 року та протягом наступних п'яти років, щоб максимально збільшити кількість залучених на контрактну військову службу, було зроблено зміни до законодавства – були введені короткострокові контракти; розширено коло осіб, які можуть проходити службу за контрактом; спрощено процес проходження медкомісії. Це дало можливість підписувати контракти до отримання результатів спеціальних перевірок.

З метою підтримки України громадянами іноземних держав в питаннях територіальної цілісності та оборони, за допомогою залучення спеціалізованого персоналу до Збройних Сил України Верховна Рада України VIII скликання пішла на безпрецедентний крок – 6 грудня 2015 року вона прийняла Закон України № 716-VIII «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо проходження служби у Збройних Силах України іноземцями та особами без громадянства» [32]. Це дозволило Україні стати першою країною з країн СНД, яка надала змогу іноземцям та особам без громадянства проходити військову службу за контрактом в Збройних Силах України.

Іноземці та особи без громадянства, які проживають на території України на законних підставах, проте раніше були притягнені до кримінальної відповідальності, мають право на вступ на військову службу за контрактом на посади осіб рядового, сержантського та старшинського складу на тих самих умовах, що й громадяни України. Але таким особам встановлюється двомісячний випробувальний термін.

Метою заходу відбору осіб, які можуть бути визнані кандидатами на військову службу за контрактом, є поглиблене вивчення їх стану здоров'я, моральних, ділових, фізичних, інтелектуальних, професійних та інших якостей, ставлення до служби в Збройних Силах України та готовність до виконання військових завдань.

Проте практика показує, що ці вимоги існують лише формально і до списків особового складу Збройних Сил України можуть потрапити особи, які мають фізичні та розумові вади, різні види залежностей, низький рівень особистісного розвитку тощо. Відсутність належного відбору для проходження військової служби за контрактом є наслідком завищених планових показників, які ставляться перед відділами рекрутингу в районних територіальних центрах комплектування та соціальної підтримки, і які є обов'язковими для виконання. У цій ситуації районні територіальні центри комплектування та соціальної підтримки закривають очі на хвороби та вади кандидатів на військову службу за контрактом.

Існує певний порядок прийняття на військову службу за контрактом осіб, які виявили добровільне бажання вступити на контрактну військову службу. Перш за все, кандидат звертається до територіального центру комплектування та соціальної підтримки, в якому перебуває на військовому обліку. Там з ним проводять співбесіду та підшуковують посаду у військовій частині, враховуючи рівень освіти, спеціальність та професійний досвід. Також кандидати можуть одразу направити до бойової частини для отримання відношення. Далі кандидат має надати певний пакет документів: заяву, в якій вказує бажання прийняти його на контрактну військову службу, копію паспорта громадянина України (або ID картки), довідки про присвоєння реєстраційного номеру облікової картки платника податків, довідку з Територіального сервісного центру МВС України про відсутність судимості або її погашення, а також військовий квиток (для військовозобов'язаних) або посвідчення про приписку до призовної дільниці (для призовників). Наступним кроком кандидата в територіальному центрі комплектування та соціальної підтримки буде проходження психологічного обстеження. Після цього особа отримує направлення на військово-лікарську комісію у порядку, визначеному наказом Міністерства оборони України від 14 серпня 2008 року № 402 «Про затвердження Положення про військово-лікарську експертизу в Збройних Силах України» [37] та проходить її.

Коли кандидат пройде всі ці етапи успішно, то з ним буде укладено контракт на проходження військової служби і він подає решту документів, які долучаються до особової справи: автобіографію у двох примірниках, написану власноруч і надруковану, копію трудової книжки (за наявності), копії документів про рівень освіти з додатками, довідку про склад сім'ї та місце реєстрації, службову (виробничу) характеристику з місця роботи (служби, навчання), згоду на проведення спеціальної перевірки відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» (у разі проведення), 2 фотокартки розміром 9×12 см.

Після підписання контракту військовослужбовці протягом одного-чотирьох місяців проходять підготовку або перепідготовку в одному з навчальних центрів Збройних Сил України з метою набуття навиків військово-облікової спеціальності та здатності якісно виконувати службові завдання та вести бойові дії при бойових частинах [35].

Основна загальновійськова підготовка осіб рядового складу спрямована на набуття громадянами, які уклали контракт на військову службу, основних знань, умінь і навичок, необхідних для виконання бойових завдань, і проводиться в навчальних центрах не більше трьох місяців.

Також здійснюється теоретична та практична спеціальна підготовка військовослужбовців за програмою бойової підготовки служби за контрактом за визначеною посадою із застосуванням штатного військового озброєння та техніки. Ця підготовка має на меті підготувати військовослужбовців до служби за контрактом на посадах осіб рядового складу за конкретною військово-обліковою спеціальністю. Проводиться вона за таких умов:

- у навчальних центрах – до чотирьох місяців;
- на спеціальних курсах у військових частинах за місцем служби або за окремими спеціальностями або посадами в інших військових частинах з військовослужбовцями, призначеними на посади за спеціальностями, за якими підготовка або перепідготовка не проводиться у начальних центрах – до одного місяця.

З метою професійного розвитку та просування по службі може здійснюватися підвищення кваліфікації військовослужбовців. Воно може виступати в таких формах:

- навчання рядових солдатів у навчальному центрі, який готує сержантський і старшинський склад, розподіляє та призначає на відповідні посади;
- підготовка осіб рядового, сержантського і старшинського складу на офіцерських курсах при вищих військових навчальних закладах з присвоєнням офіцерського звання вперше та призначення на відповідні посади;
- вступ осіб рядового, сержантського і старшинського складу до вищих військових навчальних закладів за загальною програмою підготовки офіцерів, які переводяться у курсанти;
- здобуття вищої освіти за заочною та дистанційною формами навчання;
- інші форми підвищення кваліфікації.

На сьогодні у Збройних Силах України функціонує 21 навчально-тренувальний центр підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації рядового, сержантського та старшинського складу, де готують кадри за 200 спеціальностями. Загальна чисельність військовослужбовців, які можуть одночасно навчатися в цих Центрах досягає 14 тисяч осіб.

Що стосується підготовки осіб офіцерського складу для Збройних Сил України, то вона здійснюється, як ми вже зазначали, у вищих військових навчальних закладах системи Міністерства оборони України. Якість підготовки висококваліфікованих і вмотивованих офіцерів залежить правильного формування поставлених задач та їх інтеграції у відповідну нормативно-правову базу.

Вищі військові навчальні заклади Міністерства оборони України здійснюють підготовку осіб офіцерського складу для всіх видів та родів

військ, які визначені в організаційній структурі Збройних сил України на початку цього підрозділу.

Основною метою діяльності вищих військових навчальних закладів як основного суб'єкта підготовки офіцерського складу є створення сприятливих умов для здобуття належного рівня освіти та підготовки кваліфікованих спеціалістів. Дехто вважає, що ці місії загалом не відрізняються від місій звичайних вищих навчальних закладів, спрямованих на підготовку фахівців у різних сферах життя, але місія військових вищих навчальних закладів як суб'єкта підготовки майбутніх офіцерів має свою специфічну задачу. Така специфіка зумовлена в основному його підпорядкованістю, оскільки він підпорядкований не лише Міністерству освіти і науки України, а ще й Міністерству оборони України. Крім загальноосвітніх предметів за певною спеціальністю, особи, які навчаються в цих навчальних закладах, вивчають також спеціальні військові предмети, які визначають особливості проходження служби на офіцерських посадах за конкретною військово-обліковою спеціальністю. При цьому навчальний процес поєднується зі стажуванням у бойових військових частинах та військових органах, яке проводиться відповідно до завдань, покладених на вищі військові навчальні заклади. Таким чином, визначення місця та ролі вищих військових навчальних закладів у системі кадрової політики в армії дає змогу визначити основну функцію цього напрямку, зокрема комплексну підготовку кваліфікованого офіцерського складу за різними напрямами підготовки.

Перед початком повномасштабної війни з росією Збройні сили України налічували близько 261 тисяч військовослужбовців, включаючи цивільних працівників. За словами міністра оборони, у 2023 році армія налічує близько 700 тисяч осіб, а весь сектор безпеки і оборони налічує до 1 мільйона українців. У 2013 році перед війною з росією українська армія налічувала 166 тисяч осіб. Після анексії Криму та початку бойових дій на Донбасі чисельність військ зросла до 250 тисяч осіб. Такою кількістю залишилась на місці до 2018 року. У 2019 році чисельність українського війська до

246 тисяч. Але наступного року чисельність знову сягнула 250 тисяч військовослужбовців. У 2021 році чисельність армії знову скоротилася до 246 тисяч військовослужбовців. Після початку повномасштабного вторгнення в 2022 році завдяки заходам мобілізації чисельність особового складу Збройних Сил України сягала близько 700 тисяч військовослужбовців [58]. Таким чином, порівнюючи період 2013-2022 років чисельність українських військових зростає майже втричі (рис. 2.2).

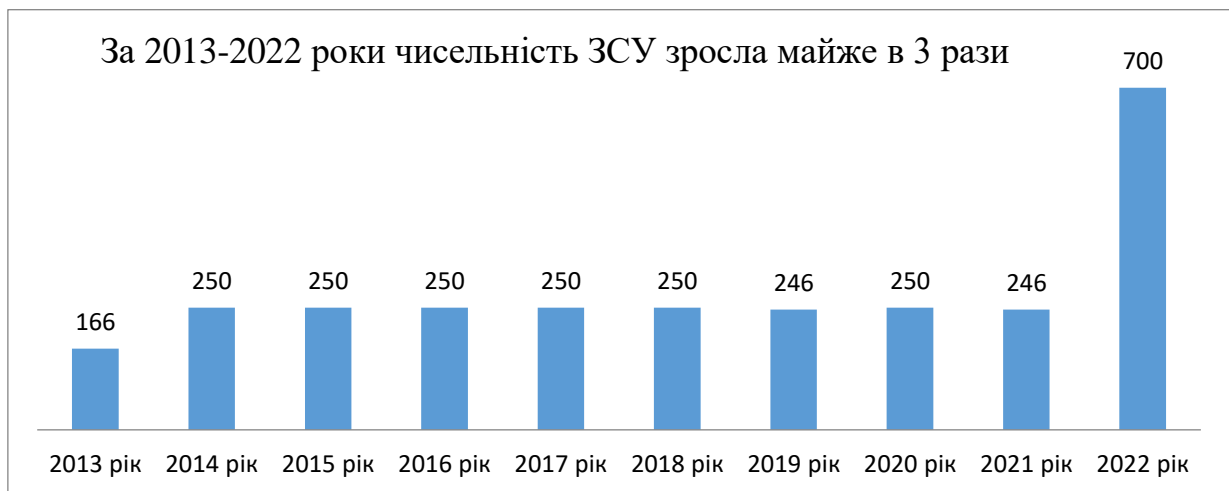


Рис. 2.2. Зміна чисельності ЗСУ протягом останніх 10 років

Проте, не дивлячись на те, яка робота проводиться для залучення призовників та військовозобов'язаних на укладання контрактів зі Збройними Силами України, існують певні проблеми, з якими стикаються військовослужбовці в процесі проходження військової служби. Громадська організація «Повернись живим» провела дослідження, в якому виявила ряд причин, через які військовослужбовці після закінчення строку дії своїх контрактів не бажають укласти контракти про проходження військової служби на новий строк [55, с. 25]. Перерахуємо ці причини:

- житлове забезпечення;
- особистісний розвиток та кар'єрне зростання;
- ставлення з боку військової системи;
- грошове забезпечення;

- якість менеджменту та лідерство;
- внутрішнє оточення.

Окрім основних проблем, також існують й інші, які підсилюють основні проблеми та негативно впливають на рішення щодо подальшого проходження військової служби військовослужбовцями. Вони також можуть мати негативний вплив на формування загального враження від служби в Збройних Силах України. До них належать:

- переведення до іншої частини;
- психологічне та фізичне навантаження;
- відсутність психологічної реабілітації;
- корупція;
- матеріально-технічне забезпечення;
- ставлення у суспільстві;
- недовіра до військово-політичного керівництва;
- неправильно сформовані стимули;
- соціальне приниження військовослужбовців;
- незнання військовослужбовцями своїх прав та невміння їх захищати.

В цьому підрозділі нашого дослідження ми лише перерахували ці причини з перспективою надання рекомендацій для подальшого їх вирішення в наступному розділі.

2.2. Дослідження зарубіжного досвіду у сфері кадрового забезпечення збройних сил (на прикладі США)

У процесі визначення урядом України стратегічного вектору реформування кадрової політики Збройних Сил України необхідно враховувати досвід розвинених країн, які перейшли на комплектування своїх

військ військовослужбовцями на контрактній основі. Керівництво Збройних Сил і військові фахівці успішно використовують впроваджені в міжнародній теорії та практиці поняття та визначення кадрової політики та кадрового забезпечення, але історія переходу на комплектування ЗС за контрактом має досить апробовану технологію, пов'язану із впровадженням такої практики на національному рівні.

Для дослідження зарубіжного досвіду у сфері кадрового забезпечення збройних сил найкраще підходять Сполучені Штати Америки, оскільки саме вони є передовою армією світу та мають вже повністю контрактну форму служби.

Перш за все, набір в армію США є добровільним. Це професійна армія, де військовослужбовці отримують значну фінансову підтримку та користуються багатьма пільгами. Загалом, Сполучені Штати створювали найману армію в різні історичні періоди. Протягом американської історії підхід до комплектування армії військовослужбовцями змінювався кілька разів, переходячи від системи призову до системи контракту.

Такий спосіб добровільного набору військових використовувався, коли Америка була колонією Британської корони. Взагалі Америка завжди була схильна надавати перевагу найманцям. Уряд, не бажаючи запроваджувати призовну систему, використовував різні заохочення для залучення жителів до військової служби.

Наприклад, під час війни США проти Великої Британії в 1812 році добровільний вступ на службу заохочувався одноразовими бонусами. Після закінчення служби солдати отримували тримісячну вихідну допомогу і велику земельну ділянку. Незважаючи на такий обнадійливий підхід, уряду не вдалося набрати необхідну кількість призовників, і Конгрес дозволив тодішньому президенту Джеймсу Монро призвати на військову службу 100 тисяч громадян призовного віку [15, с. 17].

Протягом американської історії підхід до призову продовжував еволюціонувати від найманців до призовників. Так, під час Громадянської

війни в США армії обох сторін намагалися застосувати тактику так званого «підкупу» потенційних новобранців і, зрештою, зрозумівши, що їхні ресурси добровольців швидко вичерпалися, вони розподілили командні посади з обох сторін. Конфлікт призвів до запровадження військової повинності. Це рішення викликало громадське невдоволення, а згодом призвело до одного з найбільших заворушень в історії Америки. 13 липня 1863 року розлючені натовпи вийшли на вулиці Нью-Йорка, конфіскувавши одну зі зброярень і змусивши припинити призов до армії. Заворушення тривали чотири дні, загинули понад 1000 людей. Північне командування та тодішній президент Авраам Лінкольн були змушені запропонувати поправки до закону, які дозволяли громадянам відмовлятися від призову на військову службу з релігійних, політичних чи расових мотивів. У результаті було призвано лише 2% військовослужбовців за принципом призову на військову службу [59, с. 24].

Відтоді уряд США робив кілька спроб запровадити систему призову, зокрема під час війни (війна Сполучених Штатів з Іспанією в 1898 році та дві світові війни 20-го століття), але це не закінчувалося успіхом. Тільки в першому випадку під час громадянської війни в Іспанії в армії США було виявлено приблизно 250 тисяч дезертирів і приблизно 50 тисяч призовників офіційно заявили про свою відмову служити. Саме з огляду на це американський Конгрес прийняв Закон «Про національну оборону» 1920 року, який офіційно встановив принцип добровільної служби. Проте на цьому спроби реформувати систему призову не закінчилися. У листопаді 1940 року Конгрес прийняв Закон «Про військову підготовку і службу», згідно з яким всі чоловіки у віці від 21 до 35 років повинні були зареєструватися для призову. Рішення про їх подальший призов було прийнято за результатами національного жеребкування. Друга світова війна показала, що ця система була дуже ефективною в американській армії. З час бойових дій трапився лише один випадок дезертирства [59].

Така система жеребкування діяла до 1973 року і набула найбільшого значення під час війни у В'єтнамі. Під час війни у В'єтнамі кількість людей, які відмовляються служити, значно зросла, багато молодих людей публічно знищували свої повістки на призов та втекали з країни. У результаті було прийнято революційне рішення про перетворення армії повністю на професійну армію. У 1970 році президент Річард Ніксон оголосив про плани скасувати призов, і до 1974 року людей більше не призвали до армії США. Під час війни у В'єтнамі американцям виявилось досить просто створити повністю професійну армію, оскільки більшість солдатів служили за контрактом.

У 1980 році американські громадяни повинні були зареєструватися в центрі вербування, але це не вимагало від них вступати в армію. Реєстрація стала необхідною лише у випадках надзвичайного або воєнного стану. Тобто ми говоримо про оформлення мобілізаційних ресурсів і не маємо жодного стосунку до порядку підготовки військ, особливо в мирний час [59].

Як ми вже говорили, протягом всієї своєї історії Сполучені Штати прагнули створити професійну армію з добровольців. Таким чином, можна зробити висновок, що США мають чи не найбільший досвід у сфері створення професійних військових сил, що складаються з добровольців. Цей досвід має бути використаний для продовження реформування Збройних Сил України та перехід на контракт. Особливо цікавим є американський досвід популяризації та заохочення добровільного вступу до армії. Для України, зокрема, може знадобитися досвід підготовки, навчання та розгортання кадрів командного складу США для їх просування по службі та організації регулярного переукладання контрактів [61, с. 75].

Політичне і військове керівництво США вважає кадрову політику щодо складу офіцерського корпусу армії найважливішим елементом військового будівництва, основною метою якого є задоволення потреб усіх родів військ. Це армія, яка складається з високопрофесійного та військовопідготовленого персоналу як мирного, так і воєнного часу. Офіцерський склад

характеризується наявністю військовослужбовців різних професій, звань, національностей і статі, що визначає специфіку їх підготовки, дисципліни, служби, матеріального забезпечення тощо. Все це ставить американське військове керівництво перед необхідністю розвивати і вдосконалювати існуючу кадрову політику в галузі підготовки офіцерів, необхідних для американської армії.

Офіцерський склад складається з трьох категорій: вищий офіцерський склад (генерали та адмірали), старші офіцери (від майорів до полковників) і молодші офіцери (від лейтенантів до капітанів). Відмінною рисою офіцерського складу збройних сил є наявність військовослужбовців-жінок та представників національних меншин. Всього офіцерський склад регулярної армії налічує близько 30 тисяч жінок-військовослужбовців, а загальна кількість офіцерів, представників етнічних меншин, становить трохи більше 39 тисяч осіб.

В процесі розробки військової кадрової політики керівники висувають певні вимоги щодо системи комплектування особового складу у Збройних Силах, системи підготовки та діяльності, умов служби та присвоєння військових звань, матеріально-побутового забезпечення. Все це робиться з урахуванням основних законодавчих актів Конгресу Сполучених Штатів щодо збройних сил, а також статутів, директив і конкретних положень консолідації збройних сил. У процесі організації та реалізації кадрової політики враховуються різні фактори, до числа яких провідні американські фахівці відносять військово-політичні, соціально-економічні та морально-психологічні [30, с. 160].

Добровольці є особливою рисою американського військового персоналу. У липні 1973 року рішенням американського Конгресу в американській армії був прийнятий принцип добровільного призову. Раніше призов на військову службу здійснювався згідно з військовим законодавством, яке діяло під час Першої світової війни (1940-1947 рр.) і з

1948 року по теперішній час. В інші періоди американської історії їхні війська склалися з добровольців.

Перехід до комплектування збройних сил за таким добровільним принципом ставив на меті:

- підвищити професіоналізм військовослужбовців;
- зняти соціальну напругу в суспільстві, яка була викликана призовом громадян на військову службу;
- підвищити престиж військової служби для підтримки чисельності новобранців на необхідному рівні;
- поліпшити соціально-побутові та матеріально-побутові умови життя воїнів.

Визнавалося також, що найважливішим завданням є підготовка командирів (офіцерів), які володіють високими професійними і моральними якостями і здатні керувати підлеглими в нових умовах. З'явилася система, яка гарантує, що кожен військовослужбовець під час служби отримує цивільну спеціальність за бажанням.

Завдання кадрового забезпечення збройних сил Сполучених Штатів, включаючи офіцерів, делеговано кадровим органам Міністерства оборони та інших відомств, які під керівництвом кожного помічника міністра по роботі з персоналом визначають потреби в кадровому забезпеченні збройних сил та розробляють річні плани набору персоналу. Усі об'єднані та основні командування, асоціації, організації, навчальні заклади та різноманітні військові відомства Збройних Сил Сполучених Штатів у штабних корпусах мають кадрові органи (департаменти та відділи). Вони вирішують питання комплектування, перепідготовки, підвищення кваліфікації та просування по службі військових і цивільних спеціалістів, проводять аналіз стану дисципліни у Збройних Силах, професійної підготовки та морального стану військовослужбовців, розробляють програми і плани комплектування, а також розробляють заходи, які спрямовані на поліпшення соціального захисту [17, с. 27].

Олег Яцино, який безпосередньо працював в Департаменті кадрової політики Міністерства оборони України та займався питаннями вивчення досвіду військової кадрової політики США для впровадження його в Україні, наголошує, що важливою сполучною ланкою між кадровим менеджментом та управлінням персоналом в армії США є сучасні служби управління персоналом. Представники такої служби беруть активну участь в аргументуванні основних принципів і напрямків кадрової стратегії, політики навчання та вдосконалення існуючих і майбутніх архітектонік управління персоналом, реалізації управління персоналом і вирішення багатьох інших питань як кадрового забезпечення, так і функціонування американських збройних сил загалом. У сучасних умовах військова кадрова служба США є суб'єктом кадрової політики та виконання кадрової роботи, яка безпосередньо залучені у виконання місії стратегічного розвитку армії США, забезпечуючи її професійними та кваліфікованими кадрами [61, с. 72].

На сьогоднішній день поповнення офіцерського склад регулярної армії США відбувається завдяки [18, с. 86]:

- випускникам військових академій різних родів військ (до 10% щорічного поповнення);
- випускникам шкіл підготовки офіцерів різних родів військ;
- офіцерам запасу, які пройшли курси військової підготовки в цивільних вищих навчальних закладах (Reserve Officer Training Course – 40% річного поповнення офіцерського складу);
- деяким особам сержантського та старшинського складу, яким присвоюються первинні офіцерські звання;
- деяким цивільним спеціалістам, які закінчили відповідні курси військової підготовки.
- офіцерам, які звільнені з армії та виявили бажання повернутися на військову службу.

Військові академії (школи) за родами військ є основними військовими навчальними закладами з підготовки штабних офіцерів. Навчання

відбувається в них протягом 4-х років. Середня чисельність курсантів становить приблизно 3400, випускається максимум 1000 офіцерів на рік. Випускники отримують загальну вищу освіту та ступінь бакалавра, військову освіту та первинне військове звання. Зазвичай їх відправляють служити у свій тип військових сил. Перед призначенням на посаду офіцер проходить 4-8 тижневе спеціалізоване навчання в центрі військової частини для проходження служби за обраною спеціальністю. Крім того, є школи підготовки офіцерів ВПС і сухопутних військ національної гвардії.

Офіцерські навчальні заклади готують особовий склад відповідного контингенту, який закінчив повний курс навчання в цивільних коледжах та університетах. Щороку випускається з таких закладів від 2000 до 3000 офіцерів. Термін навчання в школах підготовки офіцерів сухопутних військ, військово-повітряних сил, флоту та морської піхоти становить 14 тижнів, 12 тижнів, 16 тижнів і 10 тижнів відповідно. Також працюють школи підготовки офіцерів військово-повітряних сил та сухопутних військ національної гвардії.

На базі військово-навчальних закладів, навчальних центрів, шкіл за родами військ відкриті різноманітні курси для направлення офіцерів із 10-річною вислугою для підвищення кваліфікації, а також різноманітні командно-штабні курси та школи для направлення офіцерів із 10-15-річною вислугою. Кількість таких навчальних центрів і шкіл, а також курсів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації офіцерів різна. Вона залежить від обставин та потреб військ у тій чи іншій спеціальності. Залежно від спеціалізації військових тривалість курсу може коливатися від кількох тижнів до 1,5 років. Тривалість навчання командно-штабних шкіл (Командно-штабне училище Сухопутних військ, ВПС, ВМС, Міністерства національної оборони та Штабне училище збройних сил) становить від 5 до 10 місяців. Кожен коледж щорічно випускає від 300 до 500 чоловік, навчених займати посади, пов'язані з «батальйоном-полком-бригадою-дивізією» [61, с. 73].

Вищу військову підготовку генерали та адмірали можуть отримати в таких військово-навчальних закладах: Військова академія, коледж ВПС, коледж ВМС, Університет національної оборони, який включає Національний військовий коледж, Військово-інженерний коледж, Коледж розподілу державних ресурсів та Командно-штабний коледж збройних сил. Ці навчальні заклади готують керівний склад для ланки «дивізія-корпус-об'єднане командування» та офіцерів (генералів, адміралів) для роботи в центральних органах Збройних Сил і Міністерства оборони. Тривалість навчання 10 місяців. Щорічно кожен навчальний заклад випускає до 200 студентів. Крім перерахованого, в армії США є кілька спеціалізованих військових навчальних закладів: Військовий інститут іноземних мов, Коледж військової розвідки, Школа інформації та пропаганди та Школа картографії.

Проте останнім часом кількість молоді, яка бажає вступити до військових вищих навчальних закладів, зменшилася. Наприклад, конкурс до престижної військово-морської академії таким чином скоротився на третину. Якщо в 1998 році на 1000 вакансій в перший рік претендувало біля 16 тисяч юнаків і дівчат, то в 2006 році їх було менше 10 тисяч. Так само скоротилась кількість поданих заяв в академіях інших родів військ. З метою рекламування та популяризації Академії почали розміщувати рекламу на сторінках журналів, поширювати свою присутність в Інтернеті, а також почали ознайомлюватися з комп'ютерними системами відстеження потенційних новобранців.

Також активно використовуються традиційні методи залучення кандидатів. Зокрема, курсантів, які завершили навчання, запрошують до читання агітаційних лекцій у школах, створюючи таким чином новий імідж академії як навчального закладу, який може забезпечити хорошу кар'єру не лише у військовій сфері, а й у приватному секторі.

Підготовка офіцерів запасу в Сполучених Штатах відбувається на згаданих вище курсах ROTC, які тривають два-чотири роки (ці курси пропонуються в багатьох університетах). Курс повністю фінансується урядом

і призначений в основному для підготовки офіцерів запасу з числа слухачів, але він є основним джерелом комплектування військ штабними офіцерами, особливо в мирний час. Близько 40% з них закінчують чотирирічну програму та стають постійно діючими військовими офіцерами збройних сил. Курси ROTC організовані відповідно до військового типу (за родами військ збройних сил). Для сухопутних військ офіцерів готують на курсах у 300 університетах і коледжах США, офіцерів військово-морських сил готують на 65 курсах, а офіцерів морської піхоти готують на 60 курсах. На цих навчальних курсах військові дисципліни викладають в основному офіцери та сержанти регулярної армії, а також офіцери та сержанти запасу. Студенти підписують контракт, в якому обіцяють відслужити певний період часу в резерві або регулярній армії (якщо це буде запропоновано) в обмін на навчання за державним замовленням в цивільному університеті. Після успішного завершення курсу ROTC слухачі можуть отримати лише загальну військову підготовку без будь-якої конкретної військової спеціалізації, але дозволено здобути цю спеціалізацію в майбутньому через курси спеціалізації у школах і військових навчальних центрах [60, с. 525].

Проходження служби офіцерів регулюється Законом США від 15 вересня 1981 року «Про проходження служби офіцерами». Ним встановлюються пропорції офіцерів різних категорій у кожному роді військ. Так, в сухопутних військах передбачається нести службу 4-5% полковників, підполковників – 10-13%, майорів – 16-19%; в військово-повітряних силах – 4-5%, 10-13%, 17-19% відповідно; в військово-морських силах – від 4,5 до 5,5%, від 10 до 13% і від 17,5 до 20% від загальної кількості офіцерського складу цього роду військ. Звання бригадного генерала в сухопутних військах повинні мати 0,75% усіх офіцерів. Кількість вищого офіцерського складу в збройних силах визначається Конгресом США, який щорічно приймає спеціальні законодавчі акти з цього приводу. Це залежить від загальної чисельності, структури та бойового складу армії та базується на розрахунку в середньому на 10 тисяч військовослужбовців регулярних військ від 5 до 6

генералів і адміралів. При цьому бригадні генерали (контр-адмірالی молодші) повинні складати 50% від загальної кількості старших офіцерів, генерал-майори (контр-адмірالی) – 35%, генерал-лейтенанти (віце-адмірالی) і генерали (адмірالی) – 15%.

Просування по службі в офіцерського складу США взаємопов'язане з присвоєнням військових звань. При призначенні офіцера на вищу посаду йому, як правило, присвоюється відповідне військове звання. При присвоєнні чергового військового звання військовослужбовцю Збройних Сил США враховуються такі фактори, як наявність вакансій за певною військово-обліковою спеціальністю, загальний стаж служби, вислуга років у попередньому званні, рівень освіти та кваліфікації, рекомендації командирів. Також враховуються результати кваліфікаційних іспитів, висновки атестації, наявність нагород, заохочень та інші фактори. Для військовослужбовців цієї категорії встановлюються єдині терміни військової служби у всіх родах військ Збройних Сил США. Так, до першого лейтенанта треба прослужити від 1,5 до 2 років, до капітана – від 3,5 до 4 років, до майора – 10 років, до підполковника – 15 років, до полковника – 22 роки. Термін проходження служби для отримання чергового військового звання з вищим офіцерським званням не встановлено. Військовослужбовцям у званні другий лейтенант присвоюється майже автоматично, наступні (до полковника включно) – за висновками приймальної комісії з урахуванням зазначених факторів. Військові звання молодшого і старшого офіцерського складу присвоюються наказом начальника відповідного роду військ збройних сил.

Присвоєння звання генерала (адмірала) регулюється розділом 10 ст. 36 Кодексу США. Відбір кандидатів для присвоєння вищого офіцерського звання проводиться один раз на рік атестаційною комісією, яка скликається для кожного роду військ окремо для перевірки кандидатів на присвоєння звання бригадного генерала, генерал-майора і генерал-лейтенанта. Членами цієї комісії зазвичай є офіцери, які мають принаймні на одне військове звання вище, ніж у обраних кандидатів. Основними умовами відбору кандидатів є

професійні здібності та перспективи працевлаштування на генеральських (адміральських) посадах та не менше 25 років служби. Крім того, офіцеру не може бути присвоєне військове звання бригадного генерала (контр-адмірала молодшого), якщо він раніше не займав штабну посаду. При цьому вислуга років званні полковника має становити від 3 до 5 років. Терміни проходження служби в генеральському званні до отримання чергового військового звання не встановлюються. Полковники, відібрані у кандидати на присвоєння військового звання генерала (адмірала), повинні пройти спеціальний курс для вищого офіцерського складу при Національному військовому коледжі. Бригадний генерал і генерал-майор – це військові звання, які присвоюються Президентом. Генерал-лейтенант і генерал також присвоюються Президентом, але ще за згодою Сенату. Такі військові звання як генерал армії, генерал військово-повітряних сил та адмірал військово-морського флоту також присвоюються Президентом та згодою Сенату, а у воєнний час отримати такі звання можливо було за особливо помітні та видатні вчинки. Присвоєння військового звання бригадного генерала дозволяє офіцеру прослужити в армії до вислуги 30 років (облік стажу починається з моменту присвоєння офіцерського звання вперше) або до 5 років у цьому званні. Офіцери у званнях генерал-майора, генерал-лейтенанта та генерала служать до 35 років або до 5 років у цьому званні [61, с. 75].

Вся система просування по службі офіцерського складу в армії Сполучених Штатів базується на сприянні змагальному духу, на принципі – чим вище звання і посада в армії, тим суворішими повинні бути критерії відбору. Система управління та оцінки військової кар'єри базується на таких принципах:

- призначення буде здійснюватися на основі відповідної кваліфікації, освіти (підготовки), набутого досвіду та відповідності вимогам посади;
- забезпечення конкурсного підходу до розподілу посад на основі рівних можливостей для всіх військовослужбовців.

Існує типовий алгоритм управління кар'єрою для кожної військової спеціальності, який виконується наступним чином:

- визначаються ті посади, які потрібно доукомплектувати;
- встановлюється повний список кандидатів для призначення на посаду та визначається, хто погодиться перейти на нове місце служби (можливий переїзд до нового місця);
- розподіляються кандидати за професією, навичками та досвідом;
- здійснюється відбір кандидатів з урахуванням рангу та посадового рівня кожного кандидата, а також побажань військовослужбовців;
- проводиться персональна робота з відібраними кандидатами (вивчення відібраних кандидатів на основі особових справ та особистого спілкування);
- проводиться атестація (оцінювання) особового складу збройних сил.

Військова кадрова політика керівництва США передбачає періодичну атестацію (оцінювання) всіх офіцерів збройних сил. Так, другого і першого лейтенантів оцінюють один раз на шість місяців протягом їхньої служби, капітанів і вище – раз на рік. Офіцери, які проходять підготовку, повинні пройти атестацію після завершення свого навчання, якщо період навчання не перевищує 12 місяців. Якщо таке навчання триває довше – то на загальних підставах. До складу комісії з оцінювання входять до 20 офіцерів з високим рейтингом, рівнем освіти та досвідом роботи на командних посадах в збройних силах Сполучених Штатів Америки. Військове звання голови комісії має бути на два рівні вищим, ніж звання військовослужбовця, якого оцінюють. Підготовка та проведення атестації відбувається протягом 1-2 місяців. Спілкування між членами комісії заборонено. Особові справи військових залишаються конфіденційними та не видаються членам комісії – для них створюється спеціальний електронний витяг з особових справ [51, с. 227].

В армії Сполучених Штатів офіцерів, відповідно до їх військового звання, періодично переводять з командних посад на адміністративні чи

викладацькі (зазвичай кожні два-три роки) або на альтернативну військову службу у штабах або центральному апараті.

Система матеріально-побутового забезпечення складається з декількох складових: грошового, житлового, речового, медичного та пенсійного [14, с. 12].

Грошове забезпечення є основним матеріальним стимулом американських військовослужбовців. Його розмір визначається категорією військовослужбовців та вислугою служби і включає місячний оклад, основні грошові надбавки (на житло та харчування), спеціальні та заохочувальні виплати. Спеціальні виплати та заохочення були введені за службу в таких районах і на морі, які загрожують життю, зокрема для підводних човнів, повітряних сполучень, обслуговування ядерних установок тощо. (всього близько 50 видів різних надбавок). Щороку розмір грошової допомоги та різних видів надбавок змінюється з урахуванням інфляції.

Медична допомога військовослужбовцям та їх сім'ям надається через мережу військово-медичних закладів (їх понад 800) та в рамках програми надання медичної допомоги цивільними медичними закладами (близько 30% від загального обсягу медичних послуг).

Військове пенсійне забезпечення поширюється на тих військовослужбовців, які прослужили в регулярній армії більше 20 років (або більше 10 років в офіцерському складі), та офіцерів-інвалідів. Пенсія змінюється щорічно відповідно до основного розміру грошового забезпечення діючих військовослужбовців.

Військове керівництво Сполучених Штатів вірить, що кадрова політика, орієнтована на вдосконалення, може забезпечити, щоб військовий персонал, включаючи офіцерський склад, функціонував як єдина команда, яка характеризується сумлінністю, професіоналізмом, лояльністю та автономією. В збройних силах установлено чіткі пріоритети для заохочення військової служби за контрактом і бажання продовжити військову кар'єру, що передбачає створення системи мотивації, яка дозволяє робити вибір на

користь військової служби за контрактом та існування сучасних умов для проходження військової служби. Основою військового успіху є оцінка своєї діяльності, особистих амбіцій зайняти посаду вищого рівня. Завдяки всьому перерахованому збройні сили зможуть успішно впоратися із завданням забезпечення національної безпеки Америки.

Висновки до другого розділу

Підводячи підсумки другого розділу магістерської роботи можна зробити висновок, що в Збройних Сил України проводяться заходи підбору, підготовки та підвищення кваліфікації особового складу. Підготовка офіцерського складу, що відповідає потребам армії, здійснюється у розгалуженій системі вищих військово-навчальних закладів. Існують певні вимоги до кандидатів, які виявили бажання проходити військову службу за контрактом. Проте практика показує, що ці вимоги недотримуються на належному рівні і до списків особового складу Збройних Сил України можуть потрапити особи, які мають фізичні та розумові вади, різні види залежностей, низький рівень особистісного розвитку тощо. Це пов'язано із завищеними плановими показниками, які ставляться вищим керівництвом перед територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки.

Також виникає ряд проблем, з якими зіштовхуються військовослужбовці під час проходження військової служби, і які мають прямий вплив на їх небажання продовжувати службу за новим контрактом.

За результатами дослідження можна відзначити високий рівень важливості вивчення міжнародного досвіду (на прикладі ЗС США) та впровадження його позитивного досвіду при реформуванні сучасної військової кадрової політики України. Було з'ясовано, що в американських

збройних силах успішно реалізований повністю добровільний принцип комплектування, тобто відбувається добровільне укладання контрактів всіма бажаними. Сполучені Штати створили систему військової підготовки, розділену на три основні підсистеми для забезпечення ефективної підготовки офіцерських кадрів: військово-навчальні заклади освіти Міністерства оборони; курси позавійськової підготовки офіцерів запасу – ROTC (Reserve Officers Training Corps) у цивільних вищих навчальних закладах; пряме залучення цивільних осіб безпосередньо на посади офіцерів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

3.1. Напрямки удосконалення діяльності органів управління системи кадрового менеджменту Збройних Сил України

Враховуючи широкомасштабне вторгнення російської федерації на територію України та значне розширення масштабів викликів і загроз національній безпеці України, необхідно вирішити питання, які сили і засоби застосовувати, що треба зробити, щоб підготувати та реалізувати заходи, спрямовані на забезпечення сталого функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування, підтримання режиму воєнного стану та забезпечення Збройних Сил України. Тому стає все більш необхідним запровадження нових, заснованих на науковій основі принципів державної кадрової політики та військової кадрової політики як державного управління персоналом у військовому секторі [19, с. 62].

Сучасний процес розвитку ЗС України тісно пов'язаний зі змінами всієї системи управління, передбачає її відхід від принципів адміністративно-командного керівництва до системи кадрового менеджменту, основна мета якого – задовольнити потреби організації у кваліфікованому особовому складі, ефективно використовуючи їх знання й навички з урахуванням можливості для особистих досягнень (самореалізації) [50].

Для повноцінного функціонування системи кадрового менеджменту Збройних Сил України необхідне вирішення питань, пов'язаних із загальнодержавною кадровою політикою, матеріально-технічним забезпеченням, інформаційними технологіями, фінансово-економічними та

соціально-побутовими чинниками, наявністю кваліфікованих фахівців в галузі кадрового менеджменту. Як відомо, кадрова політика реалізується в управлінні персоналом через, їх кадрову роботу [24]. Відсутність окремих елементів значно ускладнюють створення та функціонування системи кадрового менеджменту, а відсутність низки показників якісно змінюють характеристики системи. Реформування Збройних Сил України виразно показало, що на його ефективність впливають не тільки так звані жорсткі чинники: земля, клімат, устаткування, але і м'які, які не можна відчувати або зміряти, проте вплив яких дуже відчутний. Одним з них є відношення до роботи, формування ділової культури. У сукупності м'які чинники утворюють властиву жителям даної країни культуру, що розуміється як напрацьований століттями набір зразків поведінки і звичок. Керівників цікавить перш за все ділова культура.

Зараз існують такі проблеми як проблема влади та проблема відношення до роботи. У військових формуваннях Збройних Сил України влада побудована за принципом виноградної китиці: по-перше, зверху вниз, а по-друге, кластерами – замкнутими групами. І хоча між ними існують якісь інформаційні й інші зв'язки, яскраво виражена відособленість кожної групи. Доцільність зберігати таке положення потрібно перевірити у кожній військовій частині. Проте навіть при екстремальному індивідуалізмі люди уживаються один з одним в колективі, групі, вважаючи, що група є найважливішою частиною соціально-економічної системи, тобто розуміючи, що на групу зважають, що вона може примусити керівника щось змінити. На підставі аналізу досвіду США, можна зробити висновок, що у військових колективах робота недостатньо структурована, недосконало визначені обов'язки і функції кожного працівника. При зазначених недоліках існує можливість нерівномірного розподілу завдань в колективі, що негативно впливає на остаточний результат сумісної праці.

Аналіз американського досвіду свідчить, що завдяки більшій структурованості, формалізації завдань, оцінки кожного окремого

працівника, можна швидко виявити індивіда, який погано або добре щось зробив, тобто в основі роботи – індивідуальне завдання та індивідуальна відповідальність. Тому робота в таких групах більш ефективна. Багато що залежить від командира. Він повинен володіти певними організаторськими здібностями, вміти ділитися своїм успіхом, і чим краще він уміє це робити, тим більше шансів, що люди працюватимуть краще, підуть за ним. Участь в управлінні неможлива без прийняття на себе певних зобов'язань і відповідальності окремими працівниками. Але зараз під участю в управлінні розуміють інше: людина намагається пролізти вгору і внести якісь пропозиції, щоб заявити про себе, не збираючись при цьому брати на себе відповідальність за реалізацію пропозицій або хоча б їх частини. Тому необхідно створити в системі таке середовище, в якій безвідповідальна людина відчувала б себе незатишно. Керівник, начальник, командир знає, як це робиться, тому що має практичний досвід. При цьому, командир мусить навчити підлеглих творчому підходу до справи, для цього необхідно витратити певний час на роботу з людьми, на навчання підлеглих.

Дотепер у суспільстві широко поширена думка, що управляти людьми нескладно, ніяких спеціальних знань для цього не вимагається, потрібні лише мінімальні організаторські здібності і деякий досвід. Проблему можна вирішувати в двох напрямках. По-перше, готувати у вузах дипломованих фахівців-аналітиків з ґрунтовною системою філософських і управлінських знань. По-друге, ввести відповідні навчальні дисципліни для всіх студентів і курсантів. Крім того, необхідно підняти рівень аналітичного підходу у керівників всіх ланок, створити культуру системного мислення в суспільстві в цілому.

Так зарубіжна кадрова політика, яка застосовується командуванням усіх видів збройних сил відображає, роз'яснює та доповнює кадрову політику Міністерства оборони стосовно особового складу видів збройних сил. У свою чергу, усі підходи, які використовуються головним командуванням та командуванням нижчих рівнів відображають, роз'яснюють та доповнюють

кадрову політику, яка проводиться командуванням певного виду збройних сил. Цей підхід забезпечує єдине застосування законодавчих актів та керівних документів як усіма видами збройних сил в цілому, так і окремими елементами командування у кожному виді збройних сил зокрема.

За умов існування в Збройних Силах України схожої військової системи, керівництво основними принципами, процедурами, методами разом із практичними заходами, спрямованими на впровадження цих принципів, здійснюватиметься на рівні командування виду збройних сил, але впровадження їх у життя повинно здійснюватиметься кадровими органами усіх рівнів військового управління від вищої ланки до батальйону включно. Загалом, це називається централізованим управлінням та децентралізованим виконанням.

Зазначений процес у Збройних Силах України повинен включати усі процедури, які пов'язані: з аналізом та оцінкою військової професії; уточненням службових посад; класифікацією персоналу; призначенням військовослужбовців на посаду, їх використанням; підтриманням адекватної системи реєстрації та звітності, необхідної для успішного функціонування системи кадрового забезпечення. Крім того, така система повинна включати до себе певні заходи з розвитку особового складу, що мають охоплювати питання розвитку індивідуального потенціалу військовослужбовців, створення відповідного організаційного клімату, який би заохочував відповідне ставлення, мотивацію та відданість, а також створення належних умов життя та побуту військовослужбовців і членів їх сімей.

Кадрове забезпечення має здійснюватися з метою успішного виконання поставленої задачі. Досягнення цієї мети вимагає максимального використання усього потенціалу наявних людських ресурсів у межах тієї чи іншої ситуації та певних практично існуючих обмежень. Інтереси та побажання окремо взятого військовослужбовця стосовно проходження ним військової служби враховуватимуться командуванням у відповідності до наявних задач та людських ресурсів. Потреби виду збройних сил завжди

мають пріоритет, оскільки йдеться про державну службу, але й потреби окремих військовослужбовців теж будуть братися до уваги та задовольнятимуться відповідно до наявних можливостей щодо їх практичної реалізації.

Питання наявності та спроможності особового складу, як головного ресурсу військової сили, є пріоритетними питаннями при прийнятті рішень на будь-якому рівні. Для найефективнішого та найповнішого використання наявних людських ресурсів командири усіх рівнів мають запроваджувати програми забезпечення кадрами та контролювати їх виконання.

Ці програми передбачатимуть:

- призначення відповідних військовослужбовців на конкретні посади шляхом ефективною класифікації та уважного і виваженого прийняття рішення щодо такого призначення;

- виконання практичних задач, які потребують усіх зусиль військовослужбовця, але й стимулюють індивідуальне бажання досягнути результату через існування системи адекватних заохочень;

- максимальне використання індивідуального рівня інтелекту, здібностей та інтересів при проходженні відповідної підготовки;

- використання якомога повніше потенціалу та можливостей особистостей при виконанні важливих завдань;

- забезпечення можливостей для професійного розвитку та службового просування військовослужбовців завдяки прогресивній та добре спланованій системі ротації особового складу.

Для функціонування Збройних Сил України повинна бути утворена досконала і сучасна централізована система кадрового менеджменту, яка б дозволяла здійснювати ефективно та досконале забезпечення кадрами з метою належної підтримки національних цілей та задач. Для того, щоб запровадити високоефективні програми забезпечення кадрами усіх збройних сил, ці програми повинні бути регламентовані відповідними установчими концепціями, регулюючими керівними документами та письмовими

інструкціями і положеннями. Ці концепції та положення повинні бути добре продуманими та прикладними до поставлених задач та національної культури, а також повністю підтримуватися штабами, командуваннями та підрозділами збройних сил.

Ефективна система кадрового менеджменту передбачає існування багатьох окремих взаємопов'язаних програм, які доповнюють одна одну. Наприклад, програма підвищення військового звання є тісно пов'язаною з програмою атестації особового складу, а обидві ці програми впливають на програму професійного розвитку військовослужбовців або процес відбору кандидатур для навчання у школі командирів. Усі ж разом, вони є засобом адміністрування та забезпечення кадрами Збройних Сил з метою більшого сприяння виконанню поставленої задачі.

Кадрове забезпечення відбувається за допомогою роботи кадрових органів, які реалізують кадрову політику [26, с. 82]. Основні завдання та зміст державної кадрової політики у військовій сфері мають реалізовуватися за допомогою заходів комплексного вирішення завдань кадрового забезпечення в умовах недостатнього ресурсного забезпечення та відсутності дієвих зовнішніх гарантій безпеки України. Суттєвого покращення потребує система кадрового забезпечення Збройних Сил шляхом їх реформування, переходу на принципи та стандарти, прийняті державами-членами НАТО та зміни структур і систем забезпечення ресурсами. На сучасну ситуацію треба дивитися інакше. Оскільки армія використовується не лише як важлива військова сила, а ще як політичний інструмент. Власне, все це пов'язано з основними процесами, які відбуваються в українському суспільстві.

Організаційною основою єдиної кадрової служби є інтеграція функцій по управлінню організацією праці, підбором і розстановкою кадрів, їх підготовкою і підвищенням кваліфікації, соціальним розвитком трудових колективів, що визначається загальною соціально-психологічною спрямованістю названих підрозділів.

Розглянемо основні напрямки перебудови діяльності кадрових органів для більш ефективної роботи Збройних Сил України (рис. 3. 1.).

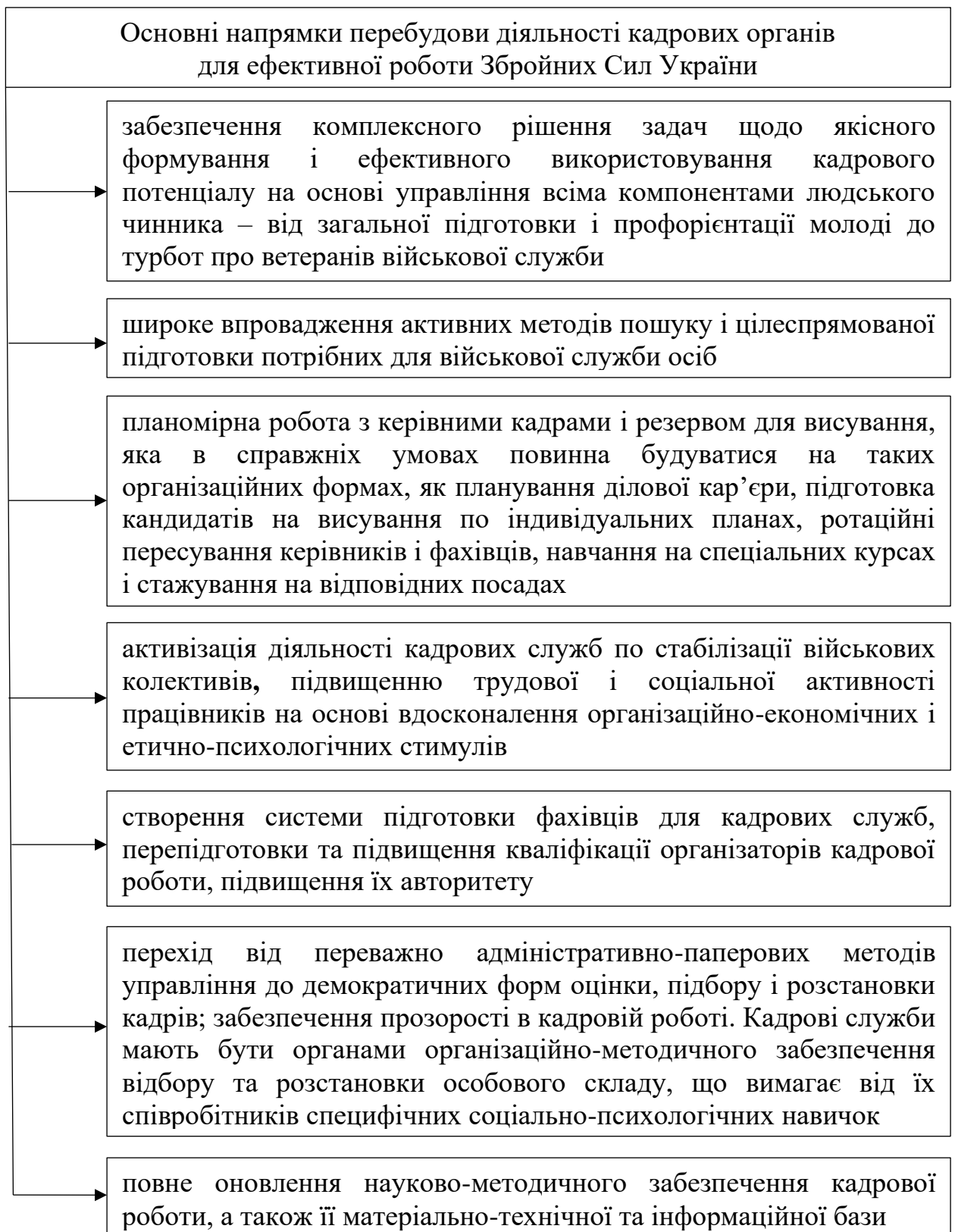


Рис. 3.1. Основні напрямки перебудови діяльності кадрових органів Збройних Сил України. Складено автором на основі [26]

Подальша оптимізація чисельності особового складу під час зміни функцій і завдань Збройних Сил потребує підвищення оперативності кадрової роботи щодо використання кадрів. Фактично функція системи не змінилася, але зазнають змін технологічні процеси, форми та методи кадрового менеджменту, що в свою чергу може привести до змін в організації процесів кадрової роботи. Це вимагає перегляду управлінських структур і впровадження елементів централізації номенклатур призначення.

Перехід Збройних Сил на комплектування військовослужбовцями контрактної служби передбачає зміну мотивів, способів і форм залучення громадян у кадри та проходження служби (добровільний вступ, контракт), зміну характеристик об'єкта комплектування (віковий ценз і рівень загальноосвітньої та військової підготовки). Тобто зазнають змін деякі компоненти як структури комплектування так і структури управління діяльністю кадрів – предмет діяльності, засоби відбору кадрів та управління їхньою службовою діяльністю, засоби забезпечення позитивної мотивації військової служби (стабілізації кадрів). При цьому принципи та функції комплектування залишаються без змін і структура діяльності системи лише удосконалюється.

Створення нової структури військового резерву людських ресурсів, удосконалення механізму підготовки і накопичення резервістів, призначених для комплектування Збройних Сил та інших військових формувань, організація управління проходженням військової служби в резерві спонукає до необхідності зміни засобів управління резервом. При цьому принципи роботи з резервом не змінюються. Зазнають змін певні функції менеджменту і, відповідно, може зазнати змін її організаційна структура.

Сучасний етап розвитку держави фактично змінив мотиваційні установки суспільства. Це пов'язано із впливом низки чинників соціально-економічного характеру. До таких чинників слід віднести умови служби, умови та якість життя тощо. Функції кадрового менеджменту спрямовуються на нейтралізацію їхнього негативного впливу та стимуляцію позитивного.

Доцільно звернути увагу на низку суто внутрішніх чинників. До таких чинників слід віднести зміст та характер кадрової політики у Збройних Силах України. На цей час відсутня єдина стратегія кадрового менеджменту як система теоретично-методичних поглядів на розуміння і визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів роботи з кадрами, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму реалізації системи в конкретних умовах функціонування Збройних Сил.

Таким чином, удосконалення системи кадрового менеджменту Збройних Сил України повинно здійснюватися за наступними напрямками:

- розвиток організаційної структури кадрового менеджменту, створення та впровадження системи моніторингу, розвитку та прогнозування використання кадрового потенціалу Збройних Сил;
- створення класифікатора посад та паспортів посад;
- розроблення та реалізація державних, міжгалузевих та відомчих програм підготовки та використання кадрів, реорганізація системи підготовки кадрів для Збройних Сил;
- впровадження та удосконалення конкурсної системи відбору кадрів для заміщення вакантних посад;
- удосконалення сучасної законодавчої та нормативно-правової бази з питань кадрової політики у Збройних Силах України з урахуванням потреб, можливостей держави та досвіду провідних країн світу, створення діючих механізмів її реалізації;
- науково-методичне забезпечення, розробка нових та удосконалення існуючих форм і способів управління кадрами Збройних Сил;
- розроблення та реалізація заходів щодо виконання Державної програми переходу Збройних Сил до комплектування військовослужбовцями, які проходять військову службу за контрактом;
- інформаційне забезпечення процесу управління кадрами, створення мережі інформаційно-аналітичних комплексів;

- створення системи підготовки воєнних кадрів Збройних Сил України для використання в миротворчих місіях та контингентах;
- удосконалення організації управління кадровою роботою на підставі розробки оптимального спектру функцій та завдань органів управління;
- розроблення та реалізація комплексу заходів щодо реорганізації системи формування резервів (утримання, підготовки та використання) для Збройних Сил відповідно до вимог сьогодення.

На підставі вищевикладеного можна зробити висновок, що існуюча система кадрового менеджменту не в повному обсязі відповідає функціям і завданням, які на неї покладаються на сучасному етапі розвитку Збройних Сил України, і потребує удосконалення не тільки технологічних процесів, що в ній тривають, але і її організаційно-штатної структури.

3.2. Формування шляхів удосконалення державного регулювання кадрового забезпечення Збройних Сил України

Збройні сили реформують свою кадрову систему в складних умовах. В мирний час 65% військовослужбовців звільняються після першого контракту. Потенційні військовослужбовці мають набагато більше можливостей працевлаштування на цивільному ринку праці, а Україна залишається донором робочої сили для інших країн з 5,9 мільйонами мігрантів (13,4% населення країни). Все це спричинило ситуацію, коли неукомплектованість армії є не лише наслідком багатьох проблем, а й причиною деяких із них.

У другому розділі ми зазначали проблеми, через виникнення яких військовослужбовці не виявляють бажання продовжувати військову службу після закінчення контракту. Спробуємо сформулювати шляхи вирішення наведених вище проблем.

Однією з найважливіших проблем виступає питання житлового забезпечення.

Згідно зі статтею 12 Закону України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» [49] держава зобов'язана надавати військовослужбовцям житло або грошову компенсацію за нього, за бажанням військовослужбовця. Однак це не завжди можливо. Це пов'язано з браком коштів і житлового фонду. Там, де є достатній житловий фонд, що характеризується наявністю казарм, сімейних гуртожитків, службових квартир тощо, умови проживання в них можуть бути не на достатньому рівні. Така ситуація склалася через те, що більшість житла старе і потребує ремонту. Крім того, слід зазначити, що існуючий житловий фонд у вигляді казарм, навіть покращеного типу, не забезпечує особистого простору для військовослужбовців.

Серед інших питань, пов'язаних із цією проблемою, – відсутність достатньої кількості службового житла, непрозора система його отримання та періодичне вилучення такого житла з фондів Міністерства оборони.

Одним із способів вирішення житлової проблеми під час проходження військової служби за контрактом виступає оренда житла на ринку нерухомості. У цьому випадку держава надає грошову компенсацію і відповідно виплачує певну суму військовослужбовцю, яка спрямовується на покриття витрат, пов'язаних з орендою житла. Проте не всі військові користуються можливістю отримати таку грошову компенсацію, оскільки зіштовхуються з бюрократичною процедурою – така компенсація виплачується у тому випадку, коли житло винаймається за офіційним договором.

Ще однією проблемою є недостатній розмір компенсацій, особливо для гарнізонів, розташованих у великих містах. Контрактникам доводиться витрачати значні кошти для оренди житла, тому що розмір компенсації за піднайом житла від держави з 1 січня 2021 року становить: у м. Київ – 3800 грн. на місяць; в обласних центрах – 2850 грн. на місяць; в інших

населених пунктах – 1900 грн. на місяць. Варто звернути увагу на те, що зараз, під час війни, ціни на оренду житла у регіонах, віддалених від лінії зіткнення, значно зросли. Так, середня вартість орендної плати за однокімнатну квартиру у 2023 році становить [16]: у м. Київ – 12,5 тисяч грн.; у Львові, Івано-Франківську – 10 тисяч грн.; у прифронтових Харкові, Запоріжжі, Миколаєві – 6 тисяч грн.; у решті обласних центрів – 8 тисяч грн.

Така ситуація вимагає перегляду підходів до визначення суми компенсації за піднайом житлових приміщень.

Військовослужбовці, які прослужили 20 і більше років, та члени їх сімей мають отримати житло для постійного проживання [40]. Проте наявний житловий фонд не покриває потреб і з кожним роком черги на отримання житла тільки збільшуються.

Питання забезпечення житлом – одне з найскладніших. Так, у рамках рекомендацій можна запропонувати будувати та реконструювати наявне житло (казарми та гуртожитки), щоб забезпечити військовослужбовців максимально комфортний особистий простір за прикладом житлового забезпечення збройних сил США (у Повітряних силах реалізована концепція Dorms-4-Airmen, де в 32 квартирах гуртожитків живуть 128 солдатів (по 4 особи). При цьому кожен має власну спальню та душ, але користується спільною кухнею та вітальнею з іншими трьома).

Проблему службового житла у вигляді службових квартир можна вирішити шляхом збільшення фінансування будівництва цього житлового фонду та переходу від моделі службового житла до моделі штатно-посадового житла. Це забезпечить збереження житлового фонду, що належить Міністерству оборони України, оскільки житло виділяється не конкретним військовослужбовцям, а конкретним посадам і передається відповідно за посадою.

Як зазначалося раніше, проблему компенсації за оренду житла не можна вирішити простим збільшенням розміру компенсації, а необхідно

змінити сам принцип визначення розміру компенсації. У цьому контексті доцільно щорічно переглядати розміри компенсації для конкретної області, району чи гарнізону.

Проблему забезпечення військовослужбовців житлом для постійного проживання можна вирішувати за допомогою пільгового іпотечного кредиту. В такому випадку Міністерство оборони України має взяти на себе зобов'язання покривати за рахунок власних коштів фіксований відсоток від щомісячного платежу. Тут виступає принцип спільної відповідальності військовослужбовців і Збройних Сил України. Військові будуть ризикувати власними коштами, а тому будуть приймати більш виважені рішення, а Збройні Сили України зможуть забезпечити житлом більше бійців.

Навчання є важливою частиною професійного зростання. Кар'єра військового, особливо офіцерського складу, передбачає безперервне навчання та вдосконалення набутих навичок. Для деяких військовослужбовців саме перспектива кар'єрного розвитку є однією з головних причин залишитися на службі.

Зазначені проблеми виникають через неякісну військову підготовку в навчальних центрах, несення військової служби, планування підготовки та несправедливим розподілом військовослужбовців на посадах. Незадоволення якістю навчання при навчальних центрах викликане недостатньою практичною відпрацьованістю набутих навичок, участю військовослужбовців у виконанні господарських робіт та низькою кваліфікацією інструкторів (іноді вчорашніх призовників), яким доводиться навчати новому, особливо людей з бойовим досвідом.

Важливо також зазначити, що військовослужбовці часто потрапляють в таку ситуацію, коли вони проходять навчання не за тією спеціальністю, на яку вже мають відношення від військової частини. Це має негативний вплив на довіру військового до армії як інституту. Людина розуміє, що її обманюють починаючи вже з перших кроків, як вона вступає на військову службу. Виникнення такої ситуації можна пояснити тим, що районні

територіальні центри комплектування та соціальної підтримки та навчальні центри мають свої плани та показники, які треба виконувати.

Збройні Сили зацікавлені, щоб військовослужбовці продовжували служити доти, доки вони можуть робити свій внесок у систему і бути корисними для неї. Тим паче, що їх цінність зростає з кожним роком служби завдяки набутому досвіду.

Військовослужбовці рядового, сержантського та старшинського складу часто не знають, як армія може допомогти їм просунути по кар'єрі. Також є такі військовослужбовці, які бачать можливості кар'єрного розвитку, але воно їм не цікаво. В армії має бути створена система, яка дає реальні можливості кар'єрного зростання першим та позбавляється від других. Таку систему можна спостерігати в американській армії, яка діє за принципом «розвивайся або звільняйся».

Для підвищення якості підготовки можна запропонувати встановити механізм оцінювання курсантами інструкторів та викладачів. Це допоможе надати зворотній зв'язок і змінити методи навчання.

Не менш важливо ознайомити кандидатів на військову службу за контрактом з правдивими фактами, які відбуваються в армії. З цієї точки зору є доцільним введення у Збройних Силах України військового звання «рекрут». Він підпише контракт на випробувальний термін, без проходження всього курсу військової підготовки. Це дозволить рекруту визначити, чи готовий він стати солдатом, а Збройним Силам України – чи варта ця особа бути військовослужбовцем, щоб з нею підписували контракт.

Наступною проблемою з якою стикаються військовослужбовці під час проходження служби – це ставлення з боку військової системи. Адже цінності, якими керується організація в процесі своєї діяльності, мають велике значення на бажання працівника продовжувати виконувати свою роботу саме в цій організації. Так, військовослужбовці можуть відчувати на собі недовіру, неповагу, несправедливість, також вони можуть зустрічати відсутність результативності та раціональності. Замість цього зустрічаються

приниження, байдужість, дії на показ та певна «затягнутість». Поширення показушності замість спрямованості на результат негативно сприймається військовими. Вони самі починають висміювати армійську систему та поступово просто розчаровуються в ній.

Армія має остаточно з'ясувати свої цінності – визначитися, які цінності є головними, а яких треба позбутися, оскільки вони тягнуться ще з радянської системи. Таким чином, розуміння та підтримання головних цінностей допоможе Збройним Силам України виявити потреби свого особового складу та реагувати на них. Це полегшить процес рекрутингу на військову службу нових кадрів та допоможе утримати тих, хто вже служить за контрактом. З іншого боку, це допоможе зберегти та популяризувати саме ті військові цінності, які важливі для існування армії як інституту.

Важливо також зазначити, що будь-який новий підхід до відносин між командуванням та підлеглим особовим складом військовослужбовців викликає сумніви про позитивний результат, якщо одночасно з цим в Збройних Силах України не почне діяти ефективний відбір на військову службу за контрактом.

Рішення кандидата про вступ на військову службу залежить також від економічної ситуації в країні. Тому грошове забезпечення має не мале значення у мотивації людей, які вирішили укласти контракт.

Проблема в цій сфері полягає в тому, що рівень грошового забезпечення є низьким по відношенню до тієї роботи, яку виконують військовослужбовці, а тому система грошового забезпечення не стимулює їх до виконання додаткових обов'язків та не спонукає брати на себе додаткову відповідальність. Так, мінімальний рівень грошового забезпечення військовослужбовця, який проходить військову службу за контрактом до 2016 року складав 7000 грн. і на той час був конкурентним, то можемо спостерігати, що з кожним роком рівень заробітної плати у приватному секторі у представників найпростіших професій поступово збільшується і наздоганяє рівень грошового забезпечення військових. У зв'язку з цим, у

період з 2016 до 2022 року грошове забезпечення військових дещо збільшилося, і в 2023 році мінімальний розмір склав 20000 грн. В той же час середній рівень заробітної плати в Україні у 2023 році складає близько 18000 грн.

Одними зі складових частин щомісячного грошового забезпечення виступає надбавка за вислугу років, надбавка за проходження курсів підвищення кваліфікації. Але можна зустріти певні нівелювання з цього приводу. Як приклад, зустрічаються такі випадки, коли військовослужбовець офіцерського складу з невеликою вислугою років, у званні майора займає посаду командира батальйону і отримує менше грошове забезпечення, ніж звичайний солдат на посаді водія, але з вислугою років більше 25 років. При цьому рівень відповідальності командира батальйону значно вищий, ніж у водія. Така система грошового забезпечення не стимулює військовослужбовців до професійного розвитку та просування по службі, та не мотивує брати на себе відповідальність.

Взагалі, грошове забезпечення в Збройних Силах України не має бути головною основою мотивації особового складу при вступі на військову службу за контрактом. Оскільки економічна теорія передбачає, що коли зарплата працівників буде зростати, то вони й працювати будуть більше, але лише до визначеного моменту.

В Збройних Силах України головними цілями системи грошового забезпечення мають стати: залучення саме мотивованих професіоналів та заохочення і стимулювання особового складу до саморозвитку та кар'єрного зростання.

Проаналізувавши таку ситуацію, яка склалася, ми пропонуємо ввести таку систему грошового забезпечення, яка б орієнтувалася на заробітну плату цивільної спеціальності, яку за своїми особливостями можна було б порівняти з посадами військовослужбовців. Це потребує впровадження рейтингової системи. Її суть полягає у визначенні цінності тієї чи іншої посади для досягнення цілей військової установи в цілому, а також

визначенні грошової оцінки цієї посади. Тобто щоб була пряма залежність – цінність посади та те, що працівник на ній робить, впливатимуть на той рівень грошового забезпечення, яке буде виплачено військовослужбовцю за результати роботи. Так, наприклад, зараз в територіальних центрах комплектування та соціальної підтримки найбільше навантаження припадає на мобілізаційний відділ, а відділ призову «без роботи». Але всі відділи долучаються і допомагають мобістам виконувати плани та показники мобілізації. При цьому грошове забезпечення залишається незмінним.

Рейтинг допоможе уникнути несправедливості чинної системи грошового забезпечення та стимулюватиме особовий склад до професійного розвитку та кар'єрного зростання. Оскільки рейтингова система не передбачає вирівнювання грошового забезпечення шляхом доплат.

Також до проблем, з якими зустрічаються військовослужбовці під час проходження служби, можна віднести проблему якості військового управління та лідерства. Відповідно до пункту 30 Статуту внутрішньої служби [48] «Начальник має право віддавати підлеглому накази і зобов'язаний перевіряти їх виконання. Підлеглий зобов'язаний беззастережно виконувати накази начальника, крім випадків віддання явно злочинного наказу, і ставитися до нього з повагою». Тобто ми бачимо, що Збройні Сили України є ієрархічною організацією, у якій військовослужбовці повинні виконувати накази командування. Але ж не завжди можна досягти мети наказом. Наприклад, командир не може віддати наказ своєму підлеглому підписати контракт на новий строк. Проблеми військового управління та керівництва у Збройних Силах України відображають минулу призовну армію, яка проходила на силових (примусових) засадах. Відповідно, у такій системі примусу військове керівництво не потребувало здобувати прихильність особового складу, утримувати його на службі та мотивувати до якісного виконання поставлених перед ним завдань. Це було непотрібно в тій системі, де постійно змінювався особовий склад.

Перехід на контрактну форма військової служби потребує зміни підходу до управління людськими ресурсами. Оскільки військові кадрові служби є одними з багатьох учасників ринку праці, які повинні боротися за військовослужбовця, так само, як бізнес бореться за своїх найманих працівників. Застарілі методи управління, такі як приниження, невміння спілкуватися з особовим складом і зверхнє ставлення, властиві здебільшого офіцерам «старої школи», які не мають бойового досвіду, а також відставним офіцерам, які повернулися в армію після початку війни на Сході нашої країни, а разом з ними повернулися такі застарілі підходи. Такий тип поведінки найменш поширений серед молодших офіцерів, командирів з бойовим досвідом та старших офіцерів із досвідом участі в міжнародних місіях та операціях.

Ще однією причиною незадовільного рівня керівництва та управління в армії є те, що командири не навчені керувати особовим складом. Це пов'язано з тим, що вищі військові навчальні заклади під час навчання на практиці не навчають курсантів командувати особовим складом, в цьому випадку винятком є лише навчання командирів взводів. Разом з тим, офіцери, які закінчили такі навчальні заклади у своїй діяльності керуються такими ж практиками, з якими мали справу під час навчання. Деякі викладачі все ж таки подають гарний приклад своїм курсантам. Система побудована таким чином, що командири стають гнобителями, які позбавляють військовослужбовців прав і свобод. Частину причин неадекватного ставлення окремих командирів до свого особового складу можна пояснити особистими якостями військовослужбовців.

Підготовка командирів в армії здійснюється двома способами: навчанням і щоденною практикою. Тому освітні програми вищих військових навчальних закладів і навчальних центрів необхідно переглядати та вдосконалювати. Лідерські курси та програми гуманітарного блоку (соціологія, психологія, етика) з відповідним змістом та якістю навчання мають стати невід'ємною складовою підготовки командирів усіх рівнів.

В листопаді 2022 року у Силах територіальної оборони ЗСУ було проведено навчальний курс, який називається «Вишкіл капітанів». У ньому взяли участь понад пів сотні командирів підрозділів, які вивчали найкращі практики країн-членів НАТО з урахуванням українського військового досвіду. Курс розроблений на основі стандартів НАТО з урахування новітнього досвіду ведення бойових дій в російсько-українській війні. Інструктори «Вишколу капітанів» мають бойовий досвід та пройшли підготовку у Великій Британії.

Роль командира в Збройних Силах України важко переоцінити. Саме від нього багато в чому залежить ефективність виконання завдань підрозділу.

Розглянемо, якого військового лідера хочуть бачити перед собою військовослужбовці контрактної військової служби (рис. 3.2).

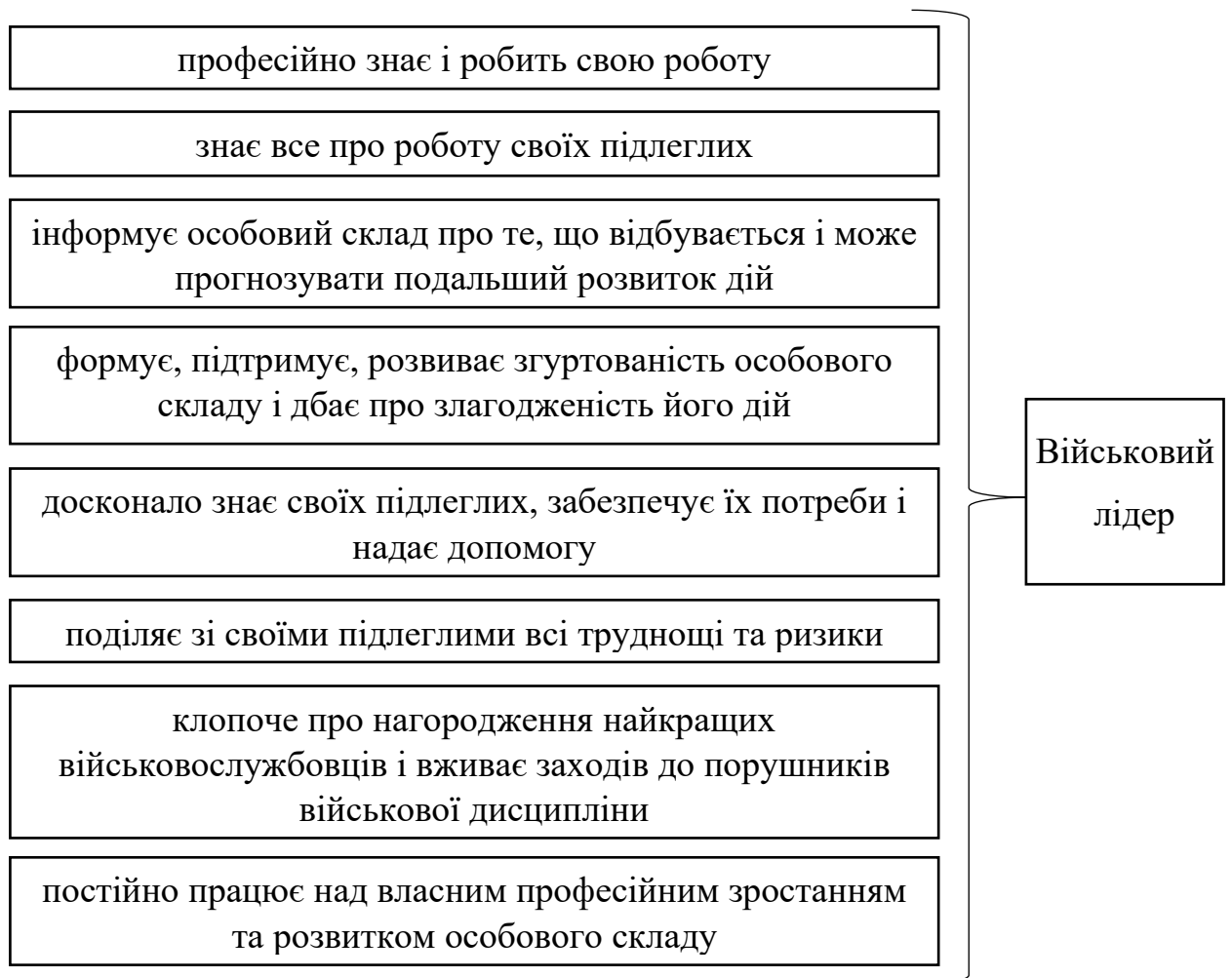


Рис. 3.2. Очікування особового складу від військового лідера.

Результати проходження курсів лідерства необхідно постійно контролювати. Очікуваним ефектом має стати поліпшення клімату в підрозділі, підвищення задоволеності підлеглих своїм командиром і командирів своїми підлеглими.

Як ми вже відмічали, через неякісний відбір на військову службу за контрактом, який спричинений завданням відділів рекрутингу районних територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки виконати планові показники відбору, до військових підрозділів можуть потрапити люди, які не приносять користі своєю роботою, а лише займають посаду. Крім того, присутність таких військовослужбовців погіршує моральний стан охочих служити, оскільки такі несумлінні військовослужбовці не виконують належним чином поставлені перед ними завдання, створюють додаткове навантаження на інших військових, знижують можливості свого підрозділу, і тим не менш отримують грошове забезпечення на рівні з тими, хто чесно виконує свої обов'язки.

Окрема категорія – це ті, які чекають від армії лише матеріальних благ, так звані заробітчани. Ідеальну модель служби для цих солдат можна описати як «працюй менше, заробляй більше».

Позбутися таких несумлінних солдатів намагаються різними способами. Найпростішим є переведення в іншу військову частину через підвищення. Таким чином усуваються, зокрема, офіцери. Також особу можна звільнити за службову невідповідність (здебільшого таке застосовується для звільнення військовослужбовців, які зловживають спиртними напоями). Проте така причина звільнення не закриває доступ до армії. Це пов'язано з тим, що територіальні центри комплектування та соціальної підтримки зацікавлені у виконанні планових показників відбору військовозобов'язаних для укладання контрактів на військову службу та в певних випадках завести нову особову справу на військовослужбовця. Таким чином всі попередні негативні записи втрачаються, а особа починає військову службу «з чистого аркуша».

Таких «проблемних» військовослужбовців треба звільняти з військової служби, оскільки Збройні Сили України не займаються перевихованням або лікуванням. Водночас важливо спільно з юристами розробити чіткі критерії звільнення таких осіб з військової служби.

Як рекомендація до вирішення проблеми такого внутрішнього оточення порядних військовослужбовців можна запропонувати запровадити повноцінний відбір кандидатів для укладання контрактів на військову службу. Водночас треба удосконалити підхід до визначення придатності кандидатів за станом здоров'я та скласти визначений перелік захворювань, які практично не впливають на фізичний стан і не будуть заважати виконувати функціональні обов'язки в майбутньому.

Крім того, армія повинна поступово запроваджувати якісні механізми відбору, щоб забезпечити плавний вплив на комплектування підрозділів і не було раптового зменшення кількості військовослужбовців, які бажають укласти контракт.

Усунення розглянутих у дослідженні проблем може сприяти покращенню ситуації для військовослужбовців, але це не означає, що армія не зіткнеться з новими кадровими проблемами. Збройні сили продовжують розвиватися і нові проблеми будуть виникати. Ми бачимо, що більшість проблем нематеріального характеру і що багато з них пов'язані з ціннісними складовими кожної конкретної людини. З часом ціннісна складова буде зростати, оскільки буде відбуватися усунення матеріальних проблем.

Висновки до третього розділу

Підводячи підсумки розділу можемо сказати, що існуюча система кадрового менеджменту не виконує повною мірою покладені на нього функції та завдання на сучасному етапі розвитку Збройних Сил України та

потребує вдосконалення. Це стосується не лише технічного вдосконалення поточних процесів, а й організаційно-штатних структур.

У сучасних умовах вимоги до особистих і професійних якостей військовослужбовців значно зросли. Ефективне виконання бойових завдань визначається не лише інтелектуальними та фізичними можливостями особистості, а й її почуттям відповідальності, самостійністю, емоційно-вольовою стійкістю, гнучкістю, здатністю приймати рішення та бажанням продуктивно взаємодіяти з оточуючими.

В процесі проходження військової служби за контрактом військовослужбовці стикаються з рядом проблем та питань, від яких залежить перспектива подальшого укладання контракту на новий строк. Серед головних виділяють житлове забезпечення, особистісний розвиток та кар'єрне зростання, ставлення з боку військової системи, грошове забезпечення, якість менеджменту та лідерство, а також внутрішнє оточення. Крім того, армія повинна поступово запроваджувати якісні механізми відбору, щоб забезпечити плавний вплив на комплектування підрозділів і не було раптового зменшення кількості військовослужбовців, які бажають укласти контракт.

Завдяки запропонованим шляхам вирішення окреслених проблем, можна сподіватися в майбутньому зростання кількості якісного кадрового забезпечення Збройних Сил України.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі ми науково обґрунтували та надали рекомендації щодо можливих шляхів підвищення ефективності державного регулювання кадрового забезпечення Збройних Сил України. Одержані результати дають змогу зробити такі висновки:

1. У дослідженні охарактеризовано організаційні та нормативно-правові засади роботи з особовим складом у ЗСУ. З'ясовано, що кадрова політика Збройних Сил України зберігає риси радянської кадрової політики. Ця ситуація ґрунтується на неналежному ставленні до солдатів та на підході призову до української армії. Нормативно-правова база функціонування Збройних Сил України загалом, та регулювання роботи з особовим складом в армії зокрема, достатня, хоча і не досконала. Орієнтація відбувається на держави-члени НАТО і ЄС. В Концепції військової кадрової політики до 2028 року, яка прийнята у листопаді 2023 року, передбачається заміна строкової військової служби контрактною, автоматизація і цифровізація процесів управління особовим складом, а також врахування професійних та особистісних якостей військовослужбовців

2. З'ясовано, що система кадрового менеджменту – це система, яка створює умови для якісного вирішення кадрових проблем на підставі зваженої кадрової політики, що дозволяє їй динамічно розвиватися та удосконалюватися в залежності від умов її функціонування. А кожна система виконує певні завдання та функції. Завдання – це мета, цілі, які необхідно досягти (що необхідно зробити), а функція – це спосіб досягнення мети (як зробити, яким чином). Таким чином, основними завданнями системи кадрового менеджменту в ЗСУ є: статистика (створення бази даних для проведення якісної характеристики особового складу ЗСУ); планування (визначення потреб в людських ресурсах, необхідних для повноцінного

функціонування системи); організація (здійснення необхідних кадрових заходів з метою ефективного використання особового складу для вирішення покладених на ЗСУ завдань); керівництво (виконання заходів щодо удосконалення кадрової роботи в ЗСУ); координація (проведення заходів щодо узгодженості дій всіх складових системи кадрового менеджменту); контроль (здійснення своєчасної перевірки виконання основних принципів та вимог до кадрової роботи в ЗСУ).

Основними функціями системи кадрового менеджменту можна вважати: облік кадрів (визначення необхідної кількості кваліфікованих фахівців для виконання загальних завдань ЗСУ на підставі утворення та розвитку бази даних кадрів); аналіз, оцінка, прогноз (проведення аналітичної роботи для вірного планування поточних та перспективних завдань на підставі звітної інформації та атестування особового складу); службове використання персоналу на підставі цілеспрямованої роботи щодо підбору та розстановки кадрів; підвищення професійного рівня персоналу завдяки спланованій роботі щодо направлення особового складу на навчання, стажування та своєчасно проведену ротацию; управління кар'єрним ростом для підвищення ефективності виконання кадрових завдань на підставі принципів професіоналізму та об'єктивності; присвоєння військових звань та нагородження особового складу для підвищення ефективності функції заохочення та стимулювання персоналу з метою покращення якості виконання покладених завдань; звільнення особового складу в запас (відставку) та набір (призов) на військову службу.

3. Проаналізовано кадровий склад ЗСУ. Відповідно до законодавства до особового складу належать працівники за трудовим договором та військовослужбовці. В свою чергу працівники поділяються на спеціалістів, на яких поширюється дія Закону України «Про державну службу», та на службовців, на яких не поширюється дія такого Закону. А військовослужбовці поділяються на: військовослужбовців строкової служби;

військовослужбовців за призовом під час мобілізації, на особливий період;
військовослужбовців за контрактом осіб рядового складу;
військовослужбовців за контрактом осіб сержантського і старшинського складу;
військовослужбовців – курсантів вищих військових навчальних закладів та закладів вищої освіти, які мають у своєму складі військові інститути, факультети військової підготовки, кафедри військової підготовки, відділення військової підготовки, а також закладів фахової передвищої військової освіти;
військовослужбовців за контрактом осіб офіцерського складу;
військовослужбовців за призовом осіб офіцерського складу;
військовослужбовців за призовом осіб із числа резервістів в особливий період.

Надано характеристику основним проблемам сучасної системи відбору, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації кадрів у ЗСУ. Метою заходу відбору осіб, які можуть бути визнані кандидатами на військову службу за контрактом, є поглиблене вивчення їх стану здоров'я, моральних, ділових, фізичних, інтелектуальних, професійних та інших якостей, ставлення до служби в Збройних Силах України та готовність до виконання військових завдань. Проте практика показує, що ці вимоги існують лише формально і до списків особового складу Збройних Сил України можуть потрапити особи, які мають фізичні та розумові вади, різні види залежностей, низький рівень особистісного розвитку тощо. Відсутність належного відбору для проходження військової служби за контрактом є наслідком завищених планових показників, які ставляться перед територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки. У цій ситуації районні територіальні центри комплектування та соціальної підтримки закривають очі на хвороби та вади кандидатів на військову службу за контрактом.

З метою професійного розвитку та просування по службі може здійснюватися підвищення кваліфікації військовослужбовців. Проте не всі військовослужбовці знають про таку можливість, а є такі, хто знає, але не бажає брати в цьому участь.

4. Досліджено зарубіжний досвід у сфері кадрового забезпечення на прикладі збройних сил США. В американських збройних силах успішно реалізований повністю добровільний принцип комплектування – добровільне укладання контрактів всіма бажаючими. В американських збройних силах визначені чіткі пріоритети, які спонукають до служби за контрактом та бажанням робити кар'єру. До таких пріоритетів належать: створення системи мотивацій, що дозволяє зробити вибір на користь військової служби за контрактом та існування відповідних сучасних умов для проходження служби. Аналіз американського досвіду свідчить, що завдяки більшій структурованості, формалізації завдань, оцінки кожного окремого працівника, можна швидко виявити особу, яка погано або добре щось робить, тобто в основі роботи – індивідуальне завдання та індивідуальна відповідальність. Основою для реалізації кар'єри військовослужбовця є оцінка його діяльності, особисті прагнення на зайняття посад більш високого рівня.

Виявлено можливість впровадження американського досвіду щодо повного переходу системи комплектування Збройних Сил України на контрактну основу, а також врахування професійних та особистісних якостей військовослужбовців. За умов існування в ЗСУ схожої військової системи, керівництво здійснюватиметься на рівні командування виду збройних сил, але впровадження їх у життя здійснюватиметься кадровими органами усіх рівнів військового управління від вищої ланки до батальйону включно. Загалом, це називається централізованим управлінням та децентралізованим виконанням.

5. З'ясували, що суттєвого покращення потребує система кадрового забезпечення ЗСУ шляхом їх реформування, переходу на принципи та стандарти, прийняті державами-членами НАТО та зміни структур і систем забезпечення ресурсами. Перехід Збройних Сил на комплектування військовослужбовцями контрактної служби передбачає зміну мотивів, способів і форм залучення громадян у кадри та проходження служби

(добровільний вступ, контракт), зміну характеристик об'єкта комплектування (віковий ценз і рівень загальноосвітньої та військової підготовки). Тобто зазнають змін деякі компоненти як структури комплектування так і структури управління діяльністю кадрів – предмет діяльності, засоби відбору кадрів та управління їхньою службовою діяльністю, засоби забезпечення позитивної мотивації військової служби (стабілізації кадрів). При цьому принципи та функції комплектування залишаються без змін і структура діяльності системи лише удосконалюється.

Обґрунтували напрями удосконалення діяльності органів управління системи кадрового менеджменту ЗСУ, серед яких: розвиток організаційної структури кадрового менеджменту, створення та впровадження системи моніторингу, розвитку та прогнозування використання кадрового потенціалу ЗСУ; створення класифікатора посад та паспортів посад; розроблення та реалізація державних, міжгалузевих та відомчих програм підготовки та використання кадрів, реорганізація системи підготовки кадрів для ЗСУ; впровадження та удосконалення конкурсної системи відбору кадрів для заміщення вакантних посад; удосконалення сучасної законодавчої та нормативно-правової бази з питань кадрової політики у Збройних Силах України з урахуванням потреб, можливостей держави та досвіду провідних країн світу, створення діючих механізмів її реалізації; науково-методичне забезпечення, розробка нових та удосконалення існуючих форм і способів управління кадрами Збройних Сил; розроблення та реалізація заходів щодо виконання Державної програми переходу Збройних Сил до комплектування військовослужбовцями, які проходять військову службу за контрактом; інформаційне забезпечення процесу управління кадрами, створення мережі інформаційно-аналітичних комплексів; удосконалення організації управління кадровою роботою на підставі розробки оптимального спектру функцій та завдань органів управління; розроблення та реалізація комплексу заходів щодо реорганізації системи формування резервів (утримання, підготовки та використання) для ЗСУ відповідно до вимог сьогодення.

б. Висвітлили основні проблеми державного регулювання кадрового забезпечення ЗСУ серед яких: житлове забезпечення; особистісний розвиток та кар'єрне зростання; ставлення з боку військової системи; грошове забезпечення; якість менеджменту та лідерство; внутрішнє оточення.

Система кадрового забезпечення Збройних Сил України здатна на достатньому рівні задовольнити кадрові потреби, але потребує розвитку існуючих та запровадження нових механізмів відбору особового складу. Ця система управління військовим персоналом неспроможна забезпечити армію необхідною кількістю особового складу зі знаннями та навичками, які є необхідними для виконання завдань.

Одним із способів вирішення житлової проблеми під час проходження військової служби за контрактом виступає оренда житла на ринку нерухомості. Держава надає часткову грошову компенсацію, яка спрямовується на покриття витрат, пов'язаних з орендою. Проте сума не достатня, тому доцільно щорічно переглядати розміри компенсації для конкретної області, району чи гарнізону. Проблему службового житла у вигляді службових квартир можна вирішити шляхом збільшення фінансування будівництва цього житлового фонду та переходу від моделі службового житла до моделі штатно-посадового житла. Проблему забезпечення військовослужбовців житлом для постійного проживання можна вирішувати за допомогою пільгового іпотечного кредиту.

Навчання є важливою частиною професійного зростання. Кар'єра військового, особливо офіцерського складу, передбачає безперервне навчання та вдосконалення набутих навичок. Проте виникають проблеми через неякісну військову підготовку в навчальних центрах, несення військової служби, планування підготовки та несправедливим розподілом військовослужбовців на посадах. Незадоволення якістю навчання при навчальних центрах викликане недостатньою практичною відпрацьованістю набутих навичок, участю військовослужбовців у виконанні господарських робіт та низькою кваліфікацією інструкторів (іноді вчорашніх призовників),

яким доводиться навчати новому, особливо людей з бойовим досвідом. Для підвищення якості підготовки можна запропонувати встановити механізм оцінювання курсантами інструкторів та викладачів. Це допоможе надати зворотній зв'язок і змінити методи навчання.

Військовослужбовці можуть відчувати на собі недовіру, неповагу, несправедливість, також вони можуть зустрічати відсутність результативності та раціональності. Поширення показушності замість спрямованості на результат негативно сприймається військовими. Армія має остаточно з'ясувати свої цінності – визначитися, які цінності є головними, а яких треба позбутися, оскільки вони тягнуться ще з радянської системи. Таким чином, розуміння та підтримання головних цінностей допоможе Збройним Силам України виявити потреби свого особового складу та реагувати на них.

Грошове забезпечення має не мале значення у мотивації людей, які вирішили укласти контракт. Проте рівень грошового забезпечення є низьким по відношенню до тієї роботи, яку виконують військовослужбовці, а тому система грошового забезпечення не стимулює їх до виконання додаткових обов'язків та не спонукає брати на себе додаткову відповідальність. Пропонуємо ввести таку систему грошового забезпечення, яка б орієнтувалася на заробітну плату цивільної спеціальності, яку за своїми особливостями можна було б порівняти з посадами військовослужбовців. Це потребує впровадження рейтингової системи, суть якої полягає у визначенні цінності тієї чи іншої посади для досягнення цілей військової установи в цілому, а також визначенні грошової оцінки цієї посади. Рейтинг допоможе уникнути несправедливості чинної системи грошового забезпечення та стимулюватиме особовий склад до професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Також можна спостерігати, що командири не навчені керувати особовим складом. Це пов'язано з тим, що вищі військові навчальні заклади під час навчання на практиці не навчають курсантів командувати особовим

складом. Підготовка командирів в армії здійснюється двома способами: навчанням і щоденною практикою. Тому освітні програми вищих військових навчальних закладів і навчальних центрів необхідно переглядати та вдосконалювати. Лідерські курси та програми гуманітарного блоку з відповідним змістом та якістю навчання мають стати невід'ємною складовою підготовки командирів усіх рівнів. Результати проходження курсів лідерства необхідно постійно контролювати. Очікуваним ефектом має стати поліпшення клімату в підрозділі, підвищення задоволеності підлеглих своїм командиром і командирів своїми підлеглими.

Через неякісний відбір на військову службу за контрактом, який спричинений завданням виконати планові показники відбору, до військових підрозділів можуть потрапити люди, які не приносять користі своєю роботою, а лише займають посаду. Крім того, присутність таких військовослужбовців погіршує моральний стан охочих служити. Оскільки такі несумлінні військовослужбовці не виконують належним чином поставлені перед ними завдання, створюють додаткове навантаження на інших військових, знижують можливості свого підрозділу, і тим не менш отримують грошове забезпечення на рівні з тими, хто чесно виконує свої обов'язки. Як рекомендація до вирішення проблеми такого внутрішнього оточення порядних військовослужбовців можна запропонувати запровадити повноцінний відбір кандидатів для укладання контрактів на військову службу. Водночас треба удосконалити підхід до визначення придатності кандидатів за станом здоров'я та скласти визначений перелік захворювань, які практично не впливають на фізичний стан і не будуть заважати виконувати функціональні обов'язки в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агаєв Н. А., Захаров О. Б. Аналіз проблем формування кадрової політики в Збройних Силах України / Н. А. Агаєв, О. Б. Захаров // Вісник Національної академії оборони України. – 2010. – № 6 (19). – С.171-181.
2. Артюх В. М., Шелест Є. Ф., Юрчина Ю. В. Система управління ресурсами / В. М. Артюх, Є. Ф. Шелест, Ю. В. Юрчина // Центр воєнної політики та політики безпеки «Оборонний вісник». – 2015. – № 6. – С. 4-11.
3. Банчук-Петросова О. В. Особливості сучасної кадрової політики сектора безпеки і оборони України / О. В. Банчук-Петросова // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 15/2013. – С. 129-132.
4. Білецький О. В., Дороніна О. А. Трансформація підходів до формування кадрової політики як складової ефективного оборонного менеджменту / О. В. Білецький, О. А. Дороніна // Економічний вісник Донбасу. – 2020. – № 2 (60). – С. 209-215.
5. Виноградський М. Д. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова / К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
6. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персонала: Учебное пособие для студ. ВУЗов / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова / Харьк.нац.экон.ун-т. 2-е изд.; Х.: ИД «ИНЖЕК», 2005. – 303 с.
7. Гордиенко Л. Ю. Основы кадрового менеджмента: Учеб. пособие / Л. Гордиенко, А. Зима / Харьк. нац. экон. ун-т; Х., ИД «ИНЖЕК», 2004 – 375 с.
8. Гошовська В. А. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління: навч.-метод. матеріали / В. А. Гошовська, Л. А. Пашко, Л. М. Фугель / К.: НАДУ, 2013. – 96 с.

9. Державна програма будівництва та розвитку Збройних Сил України на період до 2005 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
10. 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 – С. 132-140.
11. Ефективність сучасного менеджменту та управління персоналом організації: Зб. наук. пр. / М.І. Бондаренко (ред.). – Х.: ХІБМ, 2006. – 304 с.
12. Жолукевський В. В. 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.
13. Загорка О. М. Елементи дослідження складних систем військового призначення / О. М. Загорка, С. П. Мосов, А. І. Сбитнев, П. І. Стужук / Київ. МОУ. НАОУ, 2005. – 99 с.
14. Закордонний досвід підготовки кадрів для сил сектору безпеки та можливості його використання в Україні: наук.-метод. рек. / К. Л. Бугайчук, І. Б. Гончаренко, Ю. О. Михайлова, І. О. Святокум, О. В. Федосова, Д. В. Швець. – Харків: Харк. нац. ун-т внутр. справ. – 2016. – 20 с.
15. Заскока О. В. Перехід до комплектування Збройних сил України військовослужбовцями за контрактом / О. В. Заскока // Наука і оборона. – 2002. – № 3 – С. 15-20.
16. Кириченко А. Дах над головою (з ракетами чи без). Вартість оренди житла у різних регіонах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.unian.ua/economics/finance/orenda-zhitla-vartist-orendi-zhitla-uriznih-regionah-ukrajini-12456105.html>

17. Кінь О. В., Захаров О. Б. Аналіз підходів щодо організації оцінювання кадрової політики в арміях провідних країн світу/ О. В. Кінь, О. Б. Захаров // Збірник наукових праць ХУПС. – 2010. – № 1(23). – С 25-29.

18. Клименко В. Проблеми військово-соціального управління: кадрова політика у Збройних Силах України / В. Клименко // Політичний менеджмент. – 2006. – № 6. – С. 82-88.

19. Коваль О. В. Взаємозв'язки державної та військової кадрової політики як кадрового менеджменту на державному рівні у воєнній сфері / О. В. Коваль / Державне будівництво: зб. наук. пр. – К: НАДУ, 2017. – № 2. – С. 57-87.

20. Коваль О. В. Удосконалення державної кадрової політики в Збройних Силах України/ О. В. Коваль // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2017. – № 4 – С. 163-173.

21. Колпаков В. М. Управление развитием персонала: Уч. пособ. для студ. ВУЗов. / В. М. Колпаков / К.: МАУП, 2005. – 712 с.

22. Конституція України від 28 червня 1996 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

23. Концепції військової кадрової політики на період до 2028 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mil.gov.ua/news/2023/11/05/rekruting-zamist-prizovu-rustem-umerov-zatverdiv-konczepczyu-vijskovoi-kadrovoi-politiki-minoboroni>

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

25. Концепція переходу Збройних Сил України до комплектування військовослужбовцями контрактної служби на період до 2015р.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ips.ligazakon.net/document/U239_01

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

27. Медвідь А. П. Система кадрового менеджменту у Збройних Силах України: особливості розвитку: монографія / А. П. Медвідь, І. М. Половінкін / К.: ДКП МО України, 2009. – 97 с.

28. Михайліченко М. В. Кадровий менеджмент: навчальний посібник / М. В. Михайліченко., Я. М. Рудик / Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2017. – 323 с.

29. Накази Міністерства оборони України, Начальника Генерального штабу – Головнокомандувача Збройних Сил України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://mil.knu.ua/files/162_362923550.pdf

30. Печенюк І. С. Особливості комплектування Збройних Сил США військовослужбовцями на професійній основі / І. С. Печенюк // Вісник національної академії оборони України. – 2009. – Вип. 5(13). – С. 157-167.

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

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

33. Про державну службу: Закон України № 889-VIII від 10 грудня 2015 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

34. Про затвердження Інструкції з організації обліку особового складу в системі Міністерства оборони України: Наказ Міністерства оборони України № 280 від 15 вересня 2022 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1407-22#Text>

35. Про затвердження Інструкції про організацію виконання Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України: Наказ Міністерства оборони України № 170 від 19 квітня 2009 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-09>

36. Про затвердження Концепції військової кадрової політики Міністерства оборони України на період до 2025 року: Наказ Міністерства оборони України № 280 від 14 вересня 2021 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/mou_2021/280_nm.PDF

37. Про затвердження Положення про військово-лікарську експертизу в Збройних Силах України: Наказ Міністерства оборони України № 402 від 14 серпня 2008 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1109-08>

38. Про затвердження Положення про Департамент кадрової політики Міністерства оборони України: Наказ Міністерства оборони України № 243 від 17 травня 2016 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/mou_243.pdf

39. Про затвердження Положення про територіальні центри комплектування та соціальної підтримки: Постанова Кабінету Міністрів України № 154 від 23 лютого 2022 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/154-2022-%D0%BF#Text>

40. Про затвердження Порядку забезпечення військовослужбовців та членів їх сімей житловими приміщеннями: Постанова Кабінету Міністрів України № 1081 від 3 серпня 2006 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1081-2006-%D0%BF#Text>

41. Про Збройні Сили України: Закон України № 1934-XII від 6 грудня 1991 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#Text>

42. Про оборону України: Закон України № 1932-ХІІ від 6 грудня 1991 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text>

43. Про Положення про військовий квиток осіб рядового, сержантського і старшинського складу та Положення про військовий квиток офіцера запасу: Указ Президента України № 582/2016 від 30 грудня 2016 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/582/2016#Text>

44. Про Положення про проходження військової служби відповідними категоріями військовослужбовців: Указ Президента України № 1053/2001 від 7 листопада 2001 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1053/2001>

45. Про Положення про проходження військової служби у Збройних Силах України іноземцями та особами без громадянства: Указ Президента України № 248/2016 від 10 червня 2016 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/248/2016#Text>

46. Про Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України: Указ Президента України № 1153/2008 від 10 грудня 2008 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1153/2008#n17>

47. Про Положення про проходження громадянами України служби у військовому резерві Збройних Сил України: Указ Президента України № 618/2012 від 29 жовтня 2012 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/618/2012#Text>

48. Про Статут внутрішньої служби Збройних Сил України: Закон України № 548-ХІV від 24 березня 1999 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-14#Text>

49. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей: Закон України № 2011-ХІІ від 20 грудня 1991 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2011-12#n207>

50. Про Стратегічний оборонний бюлетень України: Указ Президента України № 240/2016 від 6 червня 2016 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/2402016-20137>
51. Рибидайло А., Прокопенко О., Уварова Т., Руденська Г., Цимбал І. Аналіз існуючих систем оцінювання військовослужбовців в арміях Франції, Великобританії, США / А. Рибидайло, О. Прокопенко, Т. Уварова, Г. Руденська, І. Цимбал // Військова освіта. – 2022. – № 1 (45). – С. 219-233.
52. Савельєва В. С. Управління персоналом: Навч. посібник / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов / Краматорськ: ДДМА, 2004. – 384 с.;
53. Слиньков В. Н. Управление персоналом: Практические рекомендации / В. Н. Слиньков / К.: Алерта, 2004. – 240 с.
54. Цандер К. Концепція кадрової політики Збройних Сил України: реформування – вдосконалення – виклики / К. Цандер // Національна безпека і оборона. – 2008. – № 5. – С. 67-70.
55. Чому військовослужбовці звільняються з армії? / Публічна версія / ГО «ПОВЕРНИСЬ ЖИВИМ!». – Київ. – 2020. – 52 с.
56. Чудаєва І. Б. Управління персоналом (Кадровий менеджмент) / І. Б. Чудаєва, В. Д. Миленський, В. П. Погрібняк, В. М. Шарапов / Черкаси: ЧДТУ, 2004. – 119 с.
57. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства / В. Г. Щербак / Х.: ХНЕУ, 2005. – 218 с.
58. Як змінювалася чисельність Збройних Сил України // Слово і діло. Аналітичний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.slovoidilo.ua/2022/10/14/infografika/bezpeka/yak-zminyuvalasya-chyselnist-zbrojnyx-syl-ukrayiny>
59. Яковлев М. В. Професійна армія США і професійні армії в інших країнах / М. В. Яковлев // Дзеркало тижня. – 2002. – № 23-25 с.
60. Яцино О. В. Досвід організації професійної підготовки військових фахівців служб персоналу збройних сил Сполучених Штатів

Америци / О. В. Яцино // Збірник наукових праць Національної академії державної прикордонної служби України: Педагогічні науки. – 2017. – № 4 (11). – с. 522-531.

61. Яцино О. В. Особливості підвищення кваліфікації фахівців служб персоналу збройних сил США / О. В. Яцино // Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. – 2018. – № 7 (81). – С. 71-80.