

# Зміст та концептуальні засади кадрового менеджменту в Збройних Силах України

## Content and conceptual principles of personnel management in the Armed Forces of Ukraine

### Сергій Попов

**Corresponding author:** доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри організації розвідувально-інформаційної роботи та бойового застосування технічних засобів розвідки, e-mail: [popov.sa@ukr.net](mailto:popov.sa@ukr.net), ORCID: 0000-0002-0729-9581

### Надія Мельник

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри гуманітарних та соціально-економічних дисциплін, e-mail: [nadinmelnik@944gmail.com](mailto:nadinmelnik@944gmail.com), ORCID: 0009-0004-2175-3930

### Олександр Розмазнін

кандидат психологічних наук, доцент кафедри військового лідерства, e-mail: [shuter82@gmail.com](mailto:shuter82@gmail.com), ORCID: 0009-0004-2764-2895

### Анатолій Єфіменко

кандидат військових наук, доцент, доцент кафедри управління повсякденною діяльністю військ, e-mail: [od\\_va\\_kaf\\_UPDP@ukr.net](mailto:od_va_kaf_UPDP@ukr.net), ORCID: 0000-0003-1582-2675

### Sergey Popov

**Corresponding author:** Dr. Sci. in Public Administration, PhD in Engineering, Professor, Professor at the Department of Organization of Intelligence and Information Work and Combat Use of Technical Reconnaissance Means, e-mail: [popov.sa@ukr.net](mailto:popov.sa@ukr.net), ORCID: 0000-0002-0729-9581

### Nadiia Melnyk

PhD in Economics, Associate Professor Associate Professor at the Department of Humanities and Socio-Economic Disciplines, e-mail: [nadinmelnik@944gmail.com](mailto:nadinmelnik@944gmail.com), ORCID: 0009-0004-2175-3930

### Oleksandr Rozmaznin

PhD in Psychology, Associate Professor at the Department of Military Leadership, e-mail: [shuter82@gmail.com](mailto:shuter82@gmail.com), ORCID: 0009-0004-2764-2895

### Anatoly Iefimenko

PhD in Military Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Management of Daily Activities of the Troops, e-mail: [od\\_va\\_kaf\\_UPDP@ukr.net](mailto:od_va_kaf_UPDP@ukr.net), ORCID: 0000-0003-1582-2675

Військова академія м. Одеса, Україна

Military Academy, Odesa, Ukraine

Received: February 10, 2024 | Revised: February 25, 2024 | Accepted: February 29, 2024

DOI: 10.33445/sds.2024.14.1.11

**Мета роботи:** обґрунтування теоретичних та методологічних положень порядку управління персоналом Збройних Сил та його принципів, формалізація основних складових кадрового менеджменту як складників системи керування.

**Метод дослідження:** синтез, аналіз.

**Результати дослідження:** перераховані основні концептуальні завдання здійснення кадрової політики в Збройних Силах України, сформульовані основні принципи здійснення кадрової політики в ЗСУ, визначені задачі та напрямлення діяльності кадрової політики.

**Цінність дослідження:** Ця робота стане в нагоді фахівцям у галузі оборони, політикам, аналітикам та дослідникам, зацікавленим у розвитку військових кадрових стратегій.

**Тип статті:** теоретична.

**Purpose:** justification of the theoretical and methodological provisions of the personnel management system of the Armed Forces and its principles, formalization of the main components of personnel management as elements of the management system.

**Method:** synthesis and analysis.

**Findings:** In this article, the main conceptual issues related to the implementation of personnel policy in the Armed Forces of Ukraine are revised, the basic principles of the current personnel policy in the Armed Forces of Ukraine are defined, the tasks and directions of personnel activity are formulated ITICS.

**Value:** This work will be useful to defense professionals, policymakers, analysts, and researchers interested in the development of military personnel strategies.

**Papertype:** theoretical.

**Ключові слова:** кадрова політика, принципи формування кадрового складу Збройних Сил України, підготовка кадрів, управління персоналом, кадровий потенціал Збройних Сил України.

**Key words:** personnel policy, principles of forming the personnel warehouse of the Armed Forces of Ukraine, personnel training, personnel management, personnel potential of the Armed Forces of Ukraine.

## Вступ

Перехід до ринкових відносин, пріоритетність питань продуктивності праці та забезпечення його конкурентоздатності актуалізує значимість творчих відносин до праці та високого професіоналізму, які стають ключовими факторами розвитку позитивних процесів влюбій сфері суспільного життя. В масштабах держави це означає ефективне управління його органами, в тому числі і Збройними Силами України.

Разом з цим ефективне управління персоналом ЗСУ на пряму залежить від того, яке стратегічне бачення поліпшення військової кадрової політики буде у сфері оборони, як під час

дії воєнного стану, так і у мирний час. Саме цей алгоритм, який є свого роду концептуальною інструкцією для ЗСУ і складає суть концепції військової кадрової політики України.

### **Теоретичні основи дослідження**

**1 Актуальність теми дослідження.** Найактуальнішим постає питання про напрями розвитку та ефективного застосування кадрового потенціалу, пов'язані зі статусом організацій у кадрових процесах. Методологічною основою цього процесу є правильне управління державними кадрами та установами в усіх країнах. Менеджмент як системна наука про проблеми управління сформувався на початку 20 ст. і розвивається протягом останніх десятиліть у США і Західній Європі. Характерною рисою вивчення менеджменту є те, що увага зосереджена не на пошуку правильних відповідей, а на розвитку здатності вирішувати проблеми.

Концептуальні основи управління були предметом досліджень як зарубіжних, так і вітчизняних авторів: М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, С. Робінса, М. Армстронга, Г. Десслера, Д. Каррісона, Р. Н. Гончарук, Н. Грицяк, С. Дубенко, В. Князева, О. Крушельницької, В. Лугового, та ін., приділені для вивчення та вдосконалення елементів УП та кадрового менеджменту.

Більше зарубіжних ідей виклала управлінська школа управлінських наук, засновниками якої були П. Друкер, Ф. Тейлор, А. Файоль, які сформулювали 14 принципів адміністративного управління, що не втратили своєї актуальності й досі. Його дослідження стали науковою основою для розподілу праці у виробничій системі та створення організаційних структур управління. Так, якщо А. Файоль досліджував функціональний аспект менеджменту, то М. Вебер розвинув його інституційний аспект.

П. Друкер, спираючись на менеджмент як наукову дисципліну та знання про життя прогресивних американських компаній, дійшов висновку, що успіх останніх пов'язаний із застосуванням не менш ефективних методів управління бізнесом. У країнах, які переживають економічну кризу, велике практичне значення має оволодіння соціальними функціями менеджменту, які П. Друкер охарактеризував як творчість в економічному та соціальному розвитку. Розвиток – це питання людської енергії, а не економічного багатства, і тут важлива роль відводиться інформації, яку люди бажають отримати.

М. Віннер, засновник кібернетики, стверджував, що цей вид управління інтегрований в інформацію, але не зміг пояснити, що таке управління. Завдання менеджменту – генерувати людську енергію і направляти її в потрібне русло. Уміння ставити та реалізовувати цілі визначив Ф. Тейлор, засновник наукового менеджменту. Це майстерність чітко визначати, що варто зробити і як вчинити це якнайкращим і самим дешевим способом. У наукових розробках таких дослідників, як С. Шекшні, А. Блінов, О. Василевська, Л. Гітельман, О. Кібанов, С. Самігін, М. Зайналабідов, З. Макієва, Д. Обухова, О. Солдатова та ін., у відомий спосіб розкрито компоненти УП.

Праці вітчизняних учених: К. Ващенко, Ю.В. Ковбасюк, В. Мартиненко, Д. Карамишева, В. Андрієнко, В. Андрушка присвячені дослідженню питань розвитку структури управління персоналом та окремих аспектів персоналу. Обґрунтування методів удосконалення механізмів державного регулювання дипломатії та кадрової політики, В. Луговий, Н. Нижник, В. Олуйка, В. Колпакова, О. Крушельницька, В. Сороко та ін.

Серед військових вчених, які досліджували проблему забезпечення національної та воєнної безпеки в Україні в аспекті кадрової військової політики: В. Богданович, І. Романченко, Ю. Гусак, В. Артюх, О. Сівак, В. Романов, О. Семенченко, О. Косевцов та ін. Проте невирішена раніше частина проблеми характеризується постійним удосконаленням та оновленням через питання, що виникають на національному рівні, особливо у військовій сфері. Залишається практичне вживання новітніх форм керування [1, 2].

З новоприйнятою концепцією військової кадрової політики, практики і вчені звернули увагу на напрями розвитку системного управління людським ресурсом в оборонній сфері, що зосереджено на людиноцентричному підході, гендерній рівності, професійній контрактній основі. Аналіз викликів щодо управління особовим складом було висвітлено у статтях вітчизняних вчених [4, 7, 10, 11].

**2 Статус дослідження.** У контексті процесу військового реформування проблема практичного застосування сучасних форм управління персоналом, тобто кадрового менеджменту, розвивається багато в чому паралельно зі світовою цивілізацією, основою якої є люди. Особливо важлива загальна система управління. У класичному вигляді мета менеджменту людських ресурсів полягає в задоволенні потреб організації в кваліфікованих кадрах і їх ефективному використанні беручи до відома можливостей самореалізації кожного в організації. Застосування методів, способів і принципів управління персоналом забезпечує укомплектування Збройних Сил фахівцями, які постійно підвищують свою кваліфікацію, спеціалістами за рівнем підготовки особового складу, а не за дислокацією. У цій моделі управління людські ресурси розглядаються як джерело невикористаних резервів і дозволяють більш раціонально планувати, організовувати та здійснювати прийняття рішень.

### **Постановка проблеми**

Труднощі визначення більшості досліджуваних проблем управління військовою безпекою полягають у слабкій ідентифікації зв'язків між елементами складної системи, представленої міжвідомчими державно-управлінськими взаємовідносинами, та значних труднощах формалізації процесів, що відбуваються в усіх сферах держави. Зазначені обставини зумовлюють доцільність системного дослідження питань управління військовою безпекою країни як найважливішої складової національної безпеки.

Отже, основними цілями національної безпеки є усунення реальних зовнішніх і внутрішніх небезпек у воєнній сфері та успішні умови захисту інтересів країни. Досягнення цієї мети здійснюється шляхом рівноправних порад державної кадрової політики та національного персоналу відповідно до отриманих доктрин, ідей та методів для створення відповідних умов і можливостей і безпосередньо залежить від системи управління національною безпекою, кадровою складовою частиною якої є персонал та військова кадрова політика як кадровий менеджмент на державному рівні у військовій сфері.

Ми розглядаємо менеджмент як науку, що включає теорію менеджменту, досліджує закономірності процесів і явищ у сфері виробництва, а управлінську майстерність визначаємо як уміння правильно застосовувати конкретні умови, особливості поведінки, теоретичні знання та передовий досвід.

Метою статті є аргументування теоретико-методологічних положень системи управління військовим персоналом та її принципів, формулювання основних складових УП та кадрової політики, як складових елементів управління. Розкриваємо основний зміст новоприйнятої концепції військової кадрової політики.

### **Результати**

Що ж таке кадрова політика? Категоріальний апарат щодо визначення наукової літературі поняття кадрової політики трактується по-різному. Не вдаючись у полеміку з цього питання автори притримуються точки зору тих досліджень, які підходять до окреслення кадрової політики розвитком виявлення її співвідношення з політикою взагалі як явища родового та видового порядку.

Кадрова політика в Збройних Силах України – це комплекс принципів, ідей, норм, а також рішень та дій керівних органів, направлених на ефективне використання кадрових ресурсів і зростання кадрового потенціалу.

Кадрова політика ЗС України є складовою частини всієї управлінської діяльності Міністерства Оборони, віддзеркалюючи її зміст в процесі з особовим складом ЗСУ.

Кадрова політика дозволяє об'єднати та узгодити різні управлінські дії при здійсненні нормативного регулювання у військовій сфері. Її роль особливо збільшується в умовах, що склалися, укріплення державності, розвитку ринкових відносин, суспільних перетворень, ускладнення завдань, які вирішуються на рівні Збройних Сил України [3].

Кадрова політика в ЗСУ здійснюється в цілях формування професійного складу кадрів, збереження, укріплення, розвитку раціонального та ефективного застосування кадрового потенціалу Збройних сил України на користь службової діяльності.

Основні концептуальні задачі з застосування кадрової політики ЗСУ складаються з наступного:

- формування професійного складу кадрів, збереження, відтворення, укріплення, розвиток, раціональне та результативне застосування кадрового потенціалу Збройних Сил України в інтересах службової діяльності;
- поліпшення якості кадрового потенціалу ЗСУ як одного з найважливіших ресурсів інтенсифікації службової діяльності, приведення її в належний стан з вимогами інноваційного соціально-орієнтованого розвитку України;
- виховання і всебічний розвиток особистості особового складу ЗСУ як громадян України, захисників життя, здоров'я, прав та свобод громадян, інтересів суспільства та патріотів своєї Вітчизни на основі професійно-моральних ідеалів, моральних цінностей служби та норм професійної етики;
- формування професійної культури ЗСУ на базі осмислення досвіду службової діяльності на благо Української держави, історичної слави, службових та бойових традицій попередніх поколінь захисників Вітчизни;
- забезпечення сприятливого соціального самопочуття особового складу та військовослужбовців на основі створення прийнятних соціально-побутових умов здійснення службової діяльності, найбільш повного задоволення соціальних потреб та збереження кадрового потенціалу військових структур;
- формування системи профілактики та попередження корупційних та інших незаконних дій серед особового складу, спрямованою на закріплення службової дисципліни та законності в службових колективах, викорінення причин та умов, що породжують правопорушення та надзвичайні події у військових структурах.

Реалізація поставлених задач повинна забезпечити оптимальний баланс і підтримка кількісного та якісного складу кадрів Збройних Сил України, покращення кадрових ресурсів відповідно з потребами відомства, потребами законодавства та положенням на ринку праці.

Основними принципами здійснення кадрової політики військових структур у відповідності Концепції кадрової політики Збройних Сил є [6]:

- принцип єдності науково-методичних та організаційних підходів до розробки та здійснення кадрової політики у всіх ланках організаційно-штатної структури ЗСУ;
- принцип інноваційності, який складається з розробки та впровадженні прогресивних наукових технологій розвитку та застосування людських ресурсів, постійному удосконаленні форм та методів організаційно-практичній діяльності у сфері роботи з кадрами;
- принцип професіоналізації управління, заснований на необхідності підвищення організаційного статусу та рівня професійної компетенції спеціалістів по функціонуванню з особовим складом;

- принцип практичної направленості, який означає підпорядкованість кадрової політики цілям, задачам та інтересам службової діяльності військових структур України;
- принцип гуманізму, який заснований на поєднанні методів соціальної та професійної мобілізації конкретної фізичної особи з її суспільними, культурними потребами та інтересами, відновленні та гармонізації методів морального та матеріального заохочення до діяльності.

Досвід професійної діяльності дозволив нам розширити вказаний перелік і доповнити його наступними принципами:

- відкритість, безперервність та доступність системи професійної підготовки кадрів;
- поєднання єдиноначальності та колегіальності прийняття кадрових рішень на всіх рівнях управління та послідовності в їх реалізації;
- соціальна справедливість при прийнятті кадрових рішень;
- орієнтація на рішення основних стратегічних цілей;
- гнучке реагування на зміни умов діяльності у військових структурах в умовах які динамічно розвиваються соціально-економічних процесів у державі;
- поєднання приймальності, опори на досвід ветеранів ЗСУ з періодичністю поновлення кадрів;
- створення умов для ефективної роботи кадрів ЗСУ;
- системний комплексний та диференційований підхід щодо рішення кадрових питань;
- безпосередня участь посадових осіб керівного складу Збройних Сил у реалізації кадрової політики у військових структурах;
- забезпечення постійної оцінки зусиль особового складу ЗС України на основі моніторингу функцій та вдосконалення критеріїв такої оцінки;
- призначення на керівні посади співробітників з урахуванням їх заслуг у професійній службовій діяльності, ділових якостей та вдосконалення професійної майстерності з пріоритетом стажу служби у військових структурах;
- орієнтація задоволення потреб ЗСУ за новими напрямками чи обсягами роботи шляхом перерозподілу кадрових ресурсів військових структур, у тому числі шляхом ротації кадрів, перепідготовки особового складу, поєднання функцій та підвищення відповідальності військових;
- спрямованість мотивації на ключовий склад кадрових ресурсів ЗСУ – безпосередньо здійснює основні напрями державної політики у сфері військової діяльності, а також стимулювання ініціативних та творчих військовослужбовців;
- підтримка збалансованої системи матеріального та морального стимулювання кадрів, орієнтування системи стимулювання як на гідну оплату праці, так і на нові можливості посадового та професійного зростання;
- оптимальне поєднання досвідчених та молодих кадрів ЗСУ, наступність керівного складу, планомірна змінність кадрів;
- невідкладність, оперативність та гласність у прийнятті рішень про заохочення та стягнення;
- формування багаторівневої системи кадрового резерву ЗСУ, що дозволяє з найбільшою ефективністю вирішувати питання комплектування керівних посад;
- персональна відповідальність керівників, які мають право на роль військовослужбовців на відповідні посади керівного складу, за висування військових до резерву кадрів та його підготовку та ін.

У сфері військової діяльності виділяється в окрему групу принципи формування кадрового складу, до яких належать:

- 1) обов'язковий професійний відбір при рівному доступі громадян до служби в ЗСУ;
- 2) покращення кваліфікованих знань та навичок особового складу військових структур;

3) призначення працівників військових формувань на посади з урахуванням рівня їхньої професійної підготовки, заслуг у службовій діяльності, особистих та ділових якостей;

4) навчання та дотримання послідовності проходження служби в ЗСУ та привласнення спеціальних звань.

Головна мета кадрової політики Збройних Сил зводиться до зростання системи управління кадровим потенціалом ЗСУ, заснованої на раціональному плануванні підготовки та добору кадрів, використанні сучасних організаційно-правових, інформаційних, соціальних та освітніх технологій, а також на ефективності ресурсного забезпечення розвитку людського капіталу в системі військових формувань та мотиваційних механізмів, що дозволяють забезпечити Міністерство кадрами, здатними на високому професійному рівні вирішувати завдання підвищення рівня захищеності інститутів суспільства та держави [5].

Завдання та напрямки діяльності, кадрової політики [11].

1. Опрацювання різних програм розвитку кадрів ЗСУ на основі та на виконання чинної Концепції кадрової політики у військових структурах.

2. Уточнення стану про устрій підрозділів системи ЗСУ з питань кадрового забезпечення, які мають здійснювати планування потреби у кадрах, залучення, відбір, оцінку та розстановку кадрів, забезпечувати відповідність системи професійної підготовки до потреб військових формувань.

3. Здійснення комплексу напрямів щодо поліпшення нормативно-правового забезпечення кадрової політики ЗСУ у сучасних умовах, а саме:

- розробка законодавства про конкурсний відбір у системі ЗСУ, із встановленням порядку, умов і термінів проведення конкурсу, зокрема, із розміщенням інформації в інформаційно-телекомунікаційних мережах;

- удосконалення законодавства, що регламентує порядок проходження служби у військових структурах на контрактній основі, порядок проходження випробування під час вступу на службу до ЗСУ, при переміщенні по службі або про змінні істотних умов договору;

- вдосконалення законодавства, що регламентує порядок формування ефективної багаторівневої системи кадрових резервів для заміщення керівних посад в ЗСУ - від кадрового резерву для заміщення посад вищого керівного складу до кадрових резервів ЗСУ, його територіальних органів, підрозділів – для заміщення посад старшого, середнього та молодшого начальницького складу;

- формування законодавства, що регламентує порядок ведення системи централізованого обліку та обробки персональних даних персоналу Збройних Сил, ведення його особової справи, а також централізованого обліку та обробки персональних даних громадянина, що надходить на службу до військових структур, а також порядок отримання, зберігання, обробки, використання, передачі та захисту особистих даних;

- утворення законодавства, що регламентує порядок ведення реєстру особового складу Збройних Сил;

- розвиток законодавства, що регламентує порядок недопуску та попередження конфлікту інтересів, а також порядок розгляду службової суперечки та створення ефективного правового механізму протидії корупції в ЗСУ;

- зростання законодавства, що регламентує основи правового статусу кадрів ЗСУ з метою приведення його у відповідність до нових стандартів та вимог українського законодавства про державну службу;

- відпрацювання законодавства, що регламентує порядок ротації керівних кадрів ЗСУ після закінчення встановленого законодавством терміну перебування на посаді;

- покращення законодавства, що регламентує умови службового та професійного зростання людських ресурсів Збройних Сил з урахуванням виконаних ними обсягів, якості та результатів роботи;

- поліпшення законодавства про військову службу в ЗСУ на основі єдності режиму державної служби і принципів її побудови та функціонування, а також за допомогою співвідносності спеціальних звань, військових звань, чинів та дипломатичних рангів;

- розробка законодавства, що регламентує порядок проведення перевірок знання працівниками військових структур Конституції України, законодавчих та інших нормативних і правових актів, що регулюють сферу військової діяльності, умінь та навичок застосування зазначених знань у військовій службі в Збройних Силах (органи військового управління різного рівня, підрозділи);

- внесення до законодавства, що регламентує особливості режиму службового часу особового складу ЗСУ;

- опрацювання законодавства, що регламентує порядок задоволення персоналу Збройних Сил грошовим забезпеченням з урахуванням встановленим державою нових стандартів соціально-правового захисту кадрів ЗСУ;

- розвиток законодавства, що регламентує організаційно-правові питання структурної побудови та штатної чисельності територіальних підрозділів ЗСУ у світлі нових вимог законодавства щодо покращення результативності роботи відомства, а також вироблення нових наукових підходів до визначення нормативної чисельності підрозділів системи ЗСУ;

- створення законодавства, що регламентує порядок розробки та використання науково-обґрунтованих методик розрахунку граничної нормативної чисельності у ЗСУ.

4. Здійснення дій щодо поліпшення результатів комплектування та застосування кадрового потенціалу Збройних Сил України у сучасних умовах [4]:

- формування у військових структурах системи конкурсного відбору, що базується на об'єктивній та комплексній оцінці кандидатів на військову службу, яка враховує кваліфікаційні вимоги до типових посад у військових формуваннях (рівень професійної освіти, стаж служби у військових структурах чи стаж (досвід) роботи зі спеціальності, професійні знання, навички, стан здоров'я, рівень фізичної та спеціальної підготовки, необхідні для виконання обов'язків із заміщуваної посади), а також науково-обґрунтовані та нормативно-встановлені методики вивчення професійних та особистісних якостей кандидатів на службу;

- формування системи багаторівневої професійної орієнтації дітей та молоді для залучення на службу до Збройних Сил широким застосуванням методів пропаганди та реклами у ЗМІ та мережі Інтернет з опорою на позитивний образ військовослужбовців;

- підвищення ефективності відбору кандидатів на службу до військових формувань, результат використання принципу "єдиного вікна" у мережі відомчих рекрутингових центрів, спрямоване скорочення часу на проведення попередніх правил, які пов'язані встановленням та перевіркою даних на кандидата, а також на зниження документообігу та впливу суб'єктивних факторів при прийомі на військову службу;

- підвищення ефективності системи професійного психологічного відбору громадян на військову службу до Збройних Сил;

- випрацьовування та запровадження автоматизованої системи попередньої самооцінки якостей та самотестування кандидатів на службу до Збройних Сил, а також первинного поведіння з використанням інтернет-технологій;

- формування кадрового банку даних про діючі людські ресурси; особи, ті, що давніше проходили службу, у тому числі звільнених за негативних мотивів; особи, які не пройшли випробувальний термін; особи, які раніше надходили на військову службу, але яким було відмовлено у вступі на службу з причин, що перешкоджають надходженню на службу. Інформація про осіб, які раніше надходили на службу до військових формувань, але яким було відмовлено у вступі на службу з причин, що не перешкоджають надходженню на службу, має враховуватися керівництвом Збройних сил України в ході реалізації дій щодо використання кадрових резервів;

- з'єднання такого комплексу відбору та попереднього вивчення кандидатів на військову службу, за якої кандидати вивчаються в ході планомірного накопичення та систематизації відомостей про стан їх здоров'я та фізичний розвиток, психологічні та морально-ділових якостях, освіті, професійній підготовці, сімейному стані шляхом: аналізу документів, що містять відомості про громадянина, представлених ним та отриманих від організацій, де працює (навчається) громадянин, від медичних установ та установ державної медико-соціальної експертизи, та освітніх установ, у яких проводиться підготовка громадян; індивідуальних розмов з громадянином, його батьками (іншими законними представниками), представниками адміністрації організації (викладачами освітньої установи), в якій він працює (навчається);
- соціально-психологічного вивчення, психологічного та психофізіологічного обстеження;
- створення та впровадження апаратно-програмних комплексів та інформаційних систем керування кадровими процесами, що забезпечують запобіжний характер реагування на зміни обстановки, складу та структури військових підрозділів, пріоритетів у військову діяльність;
- моделювання та введення системи оцінки кадрового потенціалу військової сфери діяльності, що дозволяє забезпечити повне та всебічне вивчення та аналіз кадрових характеристик, службових можливостей та здібностей особового складу, підготовку об'єктивних даних для прийняття кадрових рішень;
- розробити кваліфікаційні вимоги до посад на основі професіограм, аналізу та нормування службової функції особового складу, визначення точних кордонів службової компетенції, повноважень та вимог до рівня професійної освіти, стажу служби у ЗСУ або досвіду роботи зі спеціальності, професійних знань та навичок, станом здоров'я, необхідним для виконання обов'язків по посаді;
- розвиток інституту особистої поруки при прийомі кандидатів на військову службу, а також при призначенні на вищі посади у військових та інших підрозділах ЗСУ із встановленням відповідальності поручителя за рекомендованого кандидата;
- удосконалення механізму атестації з використанням комплексної оцінки службового потенціалу співробітників за бальним рейтингом, формалізованих документів та накопичувальних атестаційних сертифікатів на весь період служби в ЗСУ;
- планування та стимулювання службового зростання співробітників, створення прозорих умов кар'єрного просування по службі на базі інтелектуального саморозвитку особистості та накопичення досвіду службової діяльності;
- розвиток системи ротації кадрів по горизонталі та вертикалі з обов'язковою зміною регіону проходження служби після закінчення нормативно закріпленої тимчасової межі перебування військового на одній і тій же посаді із встановленням переліку посад, заміщення яких передбачається;
- удосконалення та розвиток інституту заохочення шляхом оптимізації видів відомчих нагород та заохочень, встановлення єдиних критеріїв оцінки заслуг військовослужбовців, що нагороджуються, та черговості нагородження;
- створення умов для розвитку інституту військової служби у системі Збройних Сил;
- розвиток міжнародного співробітництва та обміну досвідом з питань діяльності персоналом та підготовки кадрів для військової діяльності іноземних держав;
- складання результативної системи перепідготовки та покращення кваліфікації професійного персоналу Збройних Сил;
- винахід та упровадження системи моніторингу ефективності та успішності професійної діяльності випускників освітніх установ вищої та середньої професійної освіти з метою оперативного коригування навчального процесу залежно від потреб практики;



- розробка науково обґрунтованих методик прогнозування потреб військових формувань у кваліфікованих спеціалістах;
- створення ефективного механізму взаємозв'язку заборон, обмежень, обов'язків, відповідальності, які пов'язані із службою у Збройних Силах, та надання соціальних гарантій та компенсацій військовим;
- забезпечення надійної соціальної та правової захищеності особового складу, підвищення рівня життя військовослужбовців на основі вдосконалення законодавства та надання соціального пакету, що компенсує обмеження їх прав, які викликані службовою необхідністю;
- створення системи управління кадровими процесами на основі сучасних інформаційних технологій роботи з особовим складом, розвитку науково-аналітичного та інформаційного забезпечення;
- формування на базі Єдиної інформаційно-телекомунікаційної системи військових структур єдиного інформаційного простору діяльності підрозділів в роботі з військовими на основі впровадження інтегрованих автоматизованих інформаційно-аналітичних систем, що забезпечують управління кадрами та прийняття оптимальних кадрових рішень.

### **Висновки**

Отже, зазначаючи вищевикладене, можна дати таке визначення: кадрова політика Збройних Сил України – це комплекс суспільних ідей, норм, принципів, рішень та дій керівних органів, які направлені на ефективне використання кадрових ресурсів та розвиток кадрового потенціалу. Вона є необхідним органічним компонентом всієї управлінської діяльності оборонного сектору, віддзеркалюючи її зміст у роботі з військовослужбовцями та персоналом Збройних Сил. Результативність самого ж кадрового управління залежить від виконання відповідних, взаємопов'язаних функцій та принципів, а саме:

1. Визначення потреби людського ресурсу. Серед зазначених потреб виділено короткострокові, ті що необхідні для підтримання наявного рівня та структури ЗСУ; середньострокові, спрямовані на забезпечення розвитку армії; довгострокові, пов'язані з певними стратегічними параметрами Збройних Сил України.

2. Менеджмент та розвиток людського капіталу, як на рівні окремого військового, так і воєнної організації взагалі, з метою підвищення професійного потенціалу відповідно до потреб ЗСУ. Реалізація вказаної функції передбачає виконання таких задач: доповнення особового складу, ротація кадрів, підготовка й освіта персоналу, соціальний захист та мотивація.

Всі ці складові кадрової політики поряд з іншими необхідними умовами, по суті становлять ту систему координат, у межах якої і має будуватися та функціонувати кадрова робота у Збройних Силах, що буде ґрунтуватися на європейських цінностях з урахуванням вітчизняного менталітету. Таким чином, тільки через обмірковану та нормативно встановлену кадрову політику, кадрова робота у сфері військової діяльності набуває ознаки системи та ефективно працюючого механізму, що дасть змогу забезпечувати гарантії військовослужбовцям і зміцнить довіру до державних органів управління.

### **Фінансування**

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

### **Конкуруючі інтереси**

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів.

## Список використаних джерел

1. Букур-Марку Г., Флурі Ф., Тагарев Т. Оборонний менеджмент: Ознайомлення. Security and Defence Management Series № 1. Київ-Женева, 2013. – 214 р.
2. Оборонна реформа: системний підхід до оборонного менеджменту: монографія / А. Павліковський, В. Фролов, Ф. Саганюк та ін.; за заг. ред. А. Сиротенка. Київ: НУОУ, 2020. 274 с.
3. Коваль О. Удосконалення державної кадрової політики в збройних силах України. Державне управління та місцеве самоврядування. 2017. Вип. 4 (35). С. 163-173.
4. Система кадрового менеджменту в Збройних Силах України: особливості розвитку: монографія / за редакцією А.П. Медвідя, І.М. Половінкіна. Київ, 2019. – 108 с.
5. Сокурєнко В.В. Кадрова політика в оборонному секторі: поняття, зміст і основні напрями реалізації. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 5, т.3. С. 63-66.
6. Концепція кадрової політики в Збройних Силах України на період до 2028 року. URL: <https://www.mil.gov.ua/diyalnist/kadrova-politika/konczepczyia-kadrovoipolitiki-v-zbrojnih-silah-ukraini/>.
7. Плеханов Д. О., Плеханова О. П. Удосконалення кадрового менеджменту в Збройних силах України в контексті реформ оборонної сфери. Public Administration and Regional Development. 2019. № 3. С. 128-140. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal>.
8. Харазішвілі Ю.М. Стратегічні орієнтири рівня життя та рівня освіти як основа існування середнього класу в Україні. Вісник економічної науки України. 2019. № 1(36). С. 155-160.
9. Вища освіта в Україні у 2019, 2018, 2017 рр. [Higher education in Ukraine in 2019, 2018, 2017]. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
10. Красота І., Тракалюк О., Штанько В. Досвід реформування системи кадрового менеджменту у збройних силах України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2018. №3 (40). С.53-57.
11. Стоянова-Коваль, С., Попов, С., Розмазнін, О., & Сокур, Н. (2023). Нова концепція військової кадрової політики: виклики та перспективи. *Social Development and Security*, 2023 13(6), с. 206-214. URL: <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.6.17>

## References

1. Bukur-Marku G., Flurl F., Tagarev T. (2011). *Oboronnyi menedzhment: Oznaiomlennia* [Defense Management: Introduction]. Security and Defence Management Series, № 1. Kyiv-Zheneva [in Ukrainian].
2. Pavlikovskyi A., Frolov V., Sahaniuk F. et al. (2020). *Oboronna reforma: systemnyi pidkhid do oboronnoho menedzhmentu* [Defense reform: a systematic approach to defense management]. Kyiv, NUOU. 274 p. [in Ukrainian].
3. Koval O. (2017). *Udoskonalennia derzhavnoi kadrovoi polityky v zbroinykh sylakh Ukrainy* [Improving the state personnel policy in the Armed Forces of Ukraine]. *Derzhavne upravlinnya ta mistseve samovryaduvannya – Public administration and local self-government*, Issue 4 (35), pp. 163-173 [in Ukrainian].
4. Medvid A.P., Polovinkin I.M. (Eds.) (2009). *Systema kadrovoho menedzhmentu v Zbroinykh Sylakh Ukrainy: osoblyvosti rozvytku* [The system of personnel management in the Armed Forces of Ukraine: features of development]. Kyiv [in Ukrainian].
5. Sokurenko V.V. (2015). *Kadrova polityka v oboronnomu sektori: poniattia, zmist i osnovni napriamy realizatsii* [Personnel policy in the defense sector: the concept, content and main areas of implementation]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*, Issue 5, vol. 3, pp. 63-66 [in Ukrainian].

6. Kontsepsiia kadrovoi polityky v Zbroinykh Sylakh Ukrainy na period do 2020 roku [The concept of personnel policy in the Armed Forces of Ukraine for the period up to 2020]. Retrieved from : <https://www.mil.gov.ua/diyalnist/kadrova-politika/konczepczya-kadrovoipolitiki-v-zbrojnih-silah-ukraini/> [in Ukrainian].
7. Plehanov D. O., Plehanova O. P. (2019). Udoshkonalennia kadrovoho menedzhmentu v Zbroinykh sylakh Ukrainy v konteksti reform oboronnoi sfery [Improving personnel management in the Armed Forces of Ukraine in the context of defense reforms]. *Public Administration and Regional Development*, 3, pp. 128-140. Retrieved from : <https://pard.mk.ua/index.php/journal> [in Ukrainian].
8. Kharazishvili Yu.M. (2019). Stratehichni oriientyry rivnia zhyttia ta rivnia osvity yak osnova isnuvannia serednoho klasu v Ukraini [Strategic guidelines for living standards and education as the basis for the existence of the middle class in Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1(36), pp. 155-160 [in Ukrainian].
9. Higher education in Ukraine in 2019, 2018, 2017. State Statistics Service. [ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua). Retrieved from : <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
10. Krasota I., Trakalyuk O., Shtanko V. (2018). Dosvid reformuvannia systemy kadrovoho menedzhmentu u zbroinykh sylakh Ukrainy [Experience of reforming the personnel management system in the Armed Forces of Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka – Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv*, 3 (40), pp. 53-57 [in Ukrainian].
11. Stoyanova-Koval, S., Popov, S., Rozmazin, O., & Sokur, N. (2023). Nova kontsepsiya viys'kovoyi kadrovoyi polityky: vyklyky ta perspektyvy. [A new concept of military personnel policy: challenges and prospects]. *Social Development and Security*, 2023 13(6), p. 206-214. Retrieved from : <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.6.17> [in Ukrainian].