

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. ДМИТРА МОТОРНОГО
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ
кафедра менеджменту та публічного адміністрування

РУДНІЦЬКИЙ ЯРОСЛАВ ЕДУАРДОВИЧ



**Сучасні концептуальні підходи до управління
персоналом у Збройних Силах України**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Керівник: д.е.н., проф. Вікторія НЕХАЙ

Запоріжжя, 2025

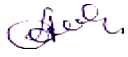
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО
факультет економіки та бізнесу

кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
 Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
 Спеціальність 073 «Менеджмент»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
 освітньо-професійної програми
 «Менеджмент»


В.В. НЕХАЙ
 (підпис) (ініціалитапрізвище)

22 жовтня 2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
 менеджменту та публічного
 адміністрування


С.Р. ПЛОТНІЧЕНКО
 (підпис) (ініціалитапрізвище)

22 жовтня 2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
 здобувача вищої освіти

Рудніцького Ярослава Едуардовича

1. Тема кваліфікаційної магістерської роботи:
«Сучасні концептуальні підходи щодо управління персоналом у Збройних Силах України»
 науковий керівник роботи д.е.н., проф. НЕХАЙ В. В.
 затверджені наказом ректора університету від 21 жовтня 2024 року №448С
2. Строк подання кваліфікаційної магістерської роботи 14 лютого 2024 року
3. Вихідні дані до кваліфікаційної магістерської роботи:
дані статистичної звітності, офіційних сайтів організацій, матеріали власних досліджень під час виробничої (переддипломної) практики
4. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
 - 1) Теоретичні основи управління персоналом у Збройних Силах України
 - 2) Діагностика управління персоналом у Збройних Силах України
 - 3) Напрями удосконалення управління персоналом у Збройних Силах України

5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки

6. Дата видачі завдання 22 жовтня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	04.11.2024	виконано
2	Розділ 1 Теоретичні основи управління персоналом у Збройних Силах України	29.11.2024	виконано
3	Розділ 2 Діагностика управління персоналом у Збройних Силах України	30.12.2024	виконано
4	Розділ 3 Напрями удосконалення управління персоналом у Збройних Силах України	31.01.2025	виконано
5	Перевірка на плагіат	11.02.2025	виконано
6	Попередній захист роботи на кафедрі	14.02.2025	виконано

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Керівник кваліфікаційної
магістерської роботи

(підпис)

РУДНИЦЬКИЙ Я. Є

(ініціали та прізвище)

НЕХАЙ В. В.

(ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ	9
1.1. Сутнісна характеристика сучасного змісту термінології управління персоналом у збройних силах.....	9
1.2. Основні методи та технології управління персоналом в оборонній сфері	22
1.3. Світовий досвід управління персоналом у збройних силах	29
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ.....	36
2.1. Правове та кадрове забезпечення управління персоналом в Збройних Силах України.....	36
2.2. Оцінювання кадрового потенціалу Збройних Сил України	46
2.3. Основні проблеми в управлінні персоналом Збройних Сил України	56
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ.....	63
3.1. Заходи щодо удосконалення управління персоналом у Збройних Силах України	63
3.2. Підвищення ефективності інформаційно-організаційного забезпечення управління персоналом Збройних Сил України	73
3.3. Пропозиції щодо впровадження цифрових технологій в управління персоналом Збройних Сил України	80
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93

ВСТУП

Актуальність теми. Управління персоналом є однією з ключових складових успішного функціонування будь-якої організації, і Збройні сили не є винятком. В умовах зростаючих загроз національній безпеці та постійних змін у воєнно-політичній ситуації, управління людським капіталом набуває особливого значення. Збройні сили України сьогодні перебувають у процесі масштабної трансформації, що вимагає нових підходів до управління персоналом з урахуванням специфіки військової служби та викликів, які постають перед країною.

Сучасна кадрова політика у Збройних силах повинна відповідати як оперативним, так і стратегічним цілям оборонного сектору. Основна увага приділяється підготовці висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно виконувати завдання в умовах сучасних збройних конфліктів. Крім того, важливим є створення сприятливих умов для професійного зростання військовослужбовців, а також впровадження механізмів для залучення нових кадрів на добровільних засадах.

Актуальність дослідження сучасних підходів до управління персоналом у Збройних Силах України обумовлена низкою чинників. По-перше, це виклики та складність кадрових рішень в умовах трансформації оборонної сфери та необхідність адаптації до сучасних соціально-економічних реалій. Збройні сили України перебувають на етапі суттєвих реформ, що передбачає впровадження нових моделей кадрового управління та підвищення ефективності кадрових органів.

По-друге, існує необхідність оптимізації кадрових процесів, зокрема усунення зайвої бюрократії та рутинних завдань у кадрових органах. Це дозволить звільнити ресурси для виконання стратегічно важливих завдань у сфері управління персоналом та підготовки кадрів.

По-третє, сучасні реалії вимагають від Збройних сил ефективних рішень щодо оновлення та формування особового складу в умовах змішаної системи

комплектування. Зміни у військовій кадровій політиці мають відповідати новим викликам, які стоять перед оборонною сферою України.

Нарешті, важливим аспектом є теоретичне та практичне переосмислення підходів до управління персоналом в умовах поточної військової трансформації, що включає формування системи підготовки, виховання та розподілу кадрів відповідно до сучасних концепцій формування Збройних сил України.

Дослідження проблеми управлінської діяльності в організаціях військової сфери було засновано на наукових працях відомих вітчизняних учених, які займаються питаннями військової справи: О. І. Андрієнко, Н. І. Дакі, О. П. Ковальчук, Д. П. Лисенко, Є. О. Невальонний, В. І. Осьодло, В. В. Стасюк та ін.

Проблеми управління персоналом у Збройних Силах України, проблеми навчання, мотивації кадрів Збройних Сил та ін. аналізують багато вчених у галузі правознавства, економіки, соціології, політології, державного управління, зокрема: О. В. Арнаута, О. В. Білецький, В. А. Вінс, О. А. Дороніна, О. М. Кокун, Н. С. Лозінська, В. М. Мороз, Г. О. Нікітенко, І. О. Пішко, В. І. Шебанова та ін.

Проте, натеper проблеми управління персоналом у Збройних Силах України залишаються недостатньо дослідженими, особливо в контексті нових викликів та тенденцій. Сучасні зміни в підходах до управління кадрами вимагають комплексного аналізу, який би включав не лише теоретичні аспекти, але й практичні рекомендації для вдосконалення кадрової політики. Це дослідження має на меті сприяти ефективному функціонуванню Збройних Сил України в умовах динамічних змін, що відбуваються в оборонній сфері.

Мета та завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо сучасних підходів до управління персоналом у Збройних Силах України.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких *завдань*:

- надати сутнісну характеристику сучасного змісту термінології управління персоналом у збройних силах;
- розкрити основні методи та технології управління персоналом в оборонній сфері;
- розглянути світовий досвід управління персоналом у збройних силах;
- охарактеризувати правове та кадрове забезпечення управління персоналом в Збройних Силах України;
- здійснити оцінювання кадрового потенціалу Збройних Сил України;
- визначити основні проблеми в управлінні персоналом Збройних Сил України;
- розробити заходи щодо удосконалення управління персоналом у Збройних Силах України;
- обґрунтувати підвищення ефективності інформаційно-організаційного забезпечення управління персоналом Збройних Сил України;
- розробити пропозиції щодо впровадження цифрових технологій в управління персоналом Збройних Сил України.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління персоналом у збройних силах.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи виступають теоретичні аспекти, методичні та практичні положення щодо управління персоналом Збройних Сил України.

Методи дослідження. Автор застосував методи теоретичного дослідження під час аналізу літературних джерел і нормативно-правової бази, використовуючи узагальнення, опис, порівняння та систематизацію інформації. Емпіричні методи включали збір даних про особливості управління персоналом у Збройних Силах України, аналіз результатів діяльності підрозділів, а також оцінку впроваджених сучасних підходів і методів у цій сфері. Методи обробки інформації охоплювали якісний і

кількісний аналіз, що дозволило визначити ефективність застосовуваних інструментів управління персоналом і окреслити напрямки їх вдосконалення.

Елементи наукової новизни дослідження полягають у розробці підходів до управління персоналом у Збройних Силах України з урахуванням специфіки військової служби, зокрема психологічної підготовки та дисципліни. Досліджено інтеграцію різних управлінських підходів, що дозволяє ефективно використовувати кадровий потенціал, розвивати людські ресурси та впроваджувати новітні технології. Розроблено рекомендації щодо оптимізації кадрової політики та цифровізації управлінських процесів для підвищення боєздатності Збройних Сил України.

Інформаційне забезпечення дослідження базується на широкому аналізі літературних джерел, нормативно-правових актів, офіційних звітів та інших публікацій, що стосуються управління персоналом у Збройних Силах України.

Практична значущість роботи полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення процесів управління персоналом у Збройних Силах України. Рекомендації, розроблені в роботі, сприяють підвищенню ефективності кадрової політики, покращенню морально-психологічного клімату в військових підрозділах та розвитку лідерських якостей серед керівного складу. Практичне застосування запропонованих підходів дозволяє оптимізувати рекрутинг, навчання та професійну підготовку військовослужбовців, а також покращити системи соціального захисту та мотивації особового складу.

Апробація результатів роботи. Основні результати кваліфікаційної роботи обговорювалися та були апробовані:

Рудніцький Я. Е., Рудніцька А. Ю., Нехай В. В. Сучасні концептуальні підходи до управління персоналом у секторі безпеки і оборони України. *Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу: матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції (10 грудня 2024 року, м. Запоріжжя)*. Запоріжжя: ТДАТУ, 2024. С. 64-66.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ

1.1. Сутнісна характеристика сучасного змісту термінології управління персоналом у збройних силах

Управління – це сукупність певних впливів суб'єкта управління на керований об'єкт. Також це безперервний процес організованої діяльності задля забезпечення необхідних результатів [1].

На сьогоднішній день створено велику кількість управлінської літератури, якою користуються всі управлінці. Тому для ефективної роботи всього механізму керівнику необхідно розуміти та реалізовувати у своїй галузі знання, сформульовані теорією управління.

Теорія управління – це сфера наукового пізнання, яка вивчає процеси управління в соціальних і соціально-економічних концепціях, систему принципів, способів і технологій управління, сутність, конфігурацію та розвиток управлінських взаємин, результативність прийняття управлінських рішень та управління взагалі [2, с. 12]. У різних галузях теорії управління утворилися різні підходи до поняття управління.

Управління торкається і такої області, як військова служба. При цьому в даній галузі управління має значно відмінний від інших напрямів управління. Так, наприклад, для військових управління першочергово, оскільки дане поняття тісно пов'язане з дисципліною, управлінням великою групою, чітким поняттям у віддачі, прийнятті та виконанні наказів, оскільки від цього може залежати життя та процвітання не лише окремих осіб, а й держави загалом.

Військова практика неспроможна мати дискреційний характер. Виходячи з цього, активність воїна залежить не так від його потенційних особистісних можливостей та його бойового або соціального досвіду, як від рівня управління членами підрозділу, його потенційних можливостей,

бойового настрою людей, їх психічних станів перед майбутньою атакою або оборонним боєм.

Військові представляють управління як інструмент військової діяльності, спрямованої на захист, яка повинна здійснюватися спільно з іншими сферами життєдіяльності [3].

Система управління організацією – це ключове поняття теорії організації, тісно пов'язане з цілями, функціями та процесом управління, а також роботою співробітників і розподілом між ними повноважень для досягнення певних цілей. У цій системі відбувається весь управлінський процес, в якому беруть участь усі співробітники, незалежно від рівня, категорії та професійної спеціалізації. Система управління організацією побудована таким чином, щоб усі процеси, що протікають у ній, здійснювалися якісно та своєчасно. Тому керівники організацій і фахівці приділяють їй значну увагу з метою постійного вдосконалення та розвитку як системи в цілому, так і її окремих складових. Відомо, що комплексне вивчення та вдосконалення системи управління сприяє швидкому досягненню поставлених цілей та завдань.

Одним із важливих завдань, що стоять перед керівництвом будь-якої організації, є виявлення та подальше ефективне використання методів управління. Особливу значущість це набуває на тлі нестабільності зовнішнього середовища, що вимагає постійного підвищення конкурентоспроможності та гнучкості у проведенні внутрішніх і зовнішніх змін. Якщо розглядати цей процес з точки зору його постійного посилення та вдосконалення, то ключова роль у ньому належить управлінню персоналом. Управління персоналом є частиною загальної системи управління підприємством [4]. Воно є системою комплексного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на персонал для досягнення поставлених цілей організації [5].

Управління персоналом – це функціональна сфера діяльності, яка відповідає за наявність необхідної кількості кваліфікованих працівників у

потрібний час, їх правильне розміщення та мотивацію [6]. Метою управління персоналом є формування ефективних команд, працівники яких діють відповідно до власних інтересів і в інтересах організації в цілому.

Сучасний зміст термінології управління персоналом значною мірою базується на еволюції управлінських теорій та практик. Управління персоналом як складова системи управління організацією передбачає не тільки забезпечення виконання завдань, але й постійний розвиток і адаптацію працівників до змінних умов діяльності. Зокрема, у військовій сфері управління персоналом має особливе значення, оскільки від нього залежить не тільки ефективність виконання бойових завдань, але й морально-психологічний стан підлеглих, їх здатність діяти у стресових ситуаціях, що виникають під час бойових операцій. Важливу роль у цьому відіграє чітка організація підготовки, розподілу функцій, встановлення відповідальності та дотримання дисципліни [7, 8].

Крім того, управління персоналом націлене на формування згуртованого колективу, що працює як єдиний механізм для досягнення поставлених цілей. У цьому контексті особливо важливим є управління процесами комунікації між керівниками та підлеглими, підтримка духу співпраці та взаємодії. Сучасні концепції управління персоналом у військових організаціях дедалі частіше враховують психологічні аспекти та необхідність індивідуального підходу до кожного працівника.

Сьогодні управлінські рішення повинні базуватися на систематичному аналізі стану персоналу, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни в організаційному середовищі та зовнішніх чинниках. Це стосується як цивільних, так і військових організацій, де ефективне управління є запорукою стабільності та безпеки. Різні науковці пропонують свої підходи до управління персоналом, зокрема вітчизняні дослідники, які активно розробляють методи адаптації цієї системи до сучасних вимог. У табл. 1.1 наведено результати аналізу та узагальнення підходів вітчизняних науковців до визначення поняття управління персоналом.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «управління персоналом організації»

Назва підходу	Визначення	Автори, джерело
Системний	Сукупність цілеспрямованих дій, які забезпечують формування та розвиток конкурентоспроможного кадрового потенціалу, його ефективне використання за умови своєчасного й адекватного реагування на зміни.	С. В. Герчанівська, І. В. Стемковська [9]
	Комплексна система, яка включає різні напрями, форми і види організаційної взаємодії з працівниками підприємства для забезпечення необхідної кількості кваліфікованих працівників, які повинні бути мотивовані виконувати необхідні виробничі функції та забезпечувати необхідну виробничу поведінку.	Л. Глущенко, Т. Пілявоз, Н. Коваль [10]
Процесний	Системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі	О. М. Шубалий та ін. [11, с. 15]
	Процес, у якому людські ресурси виділяються як цінність підприємства, яку потрібно удосконалювати та модернізувати для успішної діяльності організації	Ю. С. Петрик, О. В. Михайленко [12]
	Важкий процес забезпечення кадрами підприємства, організація їх ефективного використання та професійного розвитку	С. Я. Єлецьких, В. Є. Брижниченко [13]
	Процес планування, добору, оцінювання, мотивації і безперервного навчання працівників, спрямований на раціональне їх використання, підвищення ефективності діяльності організації	Т. І. Балановська, М. В. Михайліченко, А. В. Троян [14, с. 13]
Функціональний	Функція підприємства, що направлена на забезпечення ефективної та безперервної рівноваги між наявними трудовими ресурсами, що наймаються, та потребами в них, враховуючи їх оптимальну чисельність та необхідну кваліфікацію.	Л. В. Дараган, Т. І. Бурлаєнко [15]
	Цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації.	Ю. Л. Мохова, Р. В. Сабадаш [16]
	Діяльність на підприємствах та в організаціях, що орієнтована на найбільш результативне застосування працівників для досягнення особистісних вимог робітників та вимог підприємства загалом.	О. А. Шаповал [17]
Технологічний	Система технологій, методів, заходів впливу організації на своїх співробітників заради повного використання їхнього потенціалу та компетенцій, щоб досягти організаційної мети діяльності	М. В. Шкробот [18, с. 9]

Складено на основі джерел [9-18]

Кожне визначення, представлене в табл. 1.1, відноситься до певного підходу залежно від акценту на процесах, функціях, системності чи технологіях управління персоналом. Розглянувши вищевикладені позиції управління персоналом в системі менеджменту сучасних організацій, встановлено, що сучасні підходи до управління персоналом значно відрізняються за акцентами та напрямками. Одні дослідники роблять наголос на системному підході, який підкреслює необхідність цілісної системи взаємодій між працівниками, що дозволяє організації ефективно адаптуватися до змін та досягати стратегічних цілей. Інші, як-от процесний підхід, розглядають управління персоналом як організований процес, спрямований на відтворення й використання людських ресурсів для досягнення результатів, одночасно враховуючи потребу в їх постійному вдосконаленні. Функціональний та технологічний підходи більше зосереджуються на операційних аспектах управління, які включають розробку стратегій кадрової політики, формування оптимальної чисельності працівників, а також застосування сучасних технологій для максимального використання людського потенціалу.

Такі різноманітні підходи свідчать про те, що управління персоналом має багатовимірний характер і не може бути обмежене єдиною парадигмою. Кожна організація повинна обирати ті підходи та методи, які найбільше відповідають її стратегічним цілям, зовнішнім умовам та внутрішнім особливостям.

Збройні Сили України – це військове формування, на яке відповідно до Конституції України покладаються оборона України, захист її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності [19].

Військові організації, зокрема Збройні сили України, стикаються з додатковими викликами в управлінні персоналом через специфічні вимоги військової служби та екстремальні умови діяльності. Згідно з концепцією військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року, «управління персоналом (кадровий менеджмент,

управління людськими ресурсами) – сукупність принципів, методів, засобів та форм управління персоналом, які розробляються та застосовуються з метою підвищення ефективності кадрової роботи» [20].

«Система управління персоналом (система кадрового менеджменту, система управління людськими ресурсами) – сукупність цілей, завдань, функцій організаційної структури управління персоналом, взаємодії органів військового управління в процесі планування, обґрунтування, формування, прийняття та реалізації управлінських (кадрових) рішень» [20].

«Людські ресурси Збройних сил України (людський капітал Збройних сил України) – персонал ЗСУ, фізично розвинений, навчений та підготовлений, з відповідним потенціалом розвитку» [20].

Н. І. Дакі та О. І. Андрієнко підкреслюють, що кадровий менеджмент в українських військових формуваннях є специфічною формою діяльності, що спрямована на створення, розвиток і використання кадрового потенціалу силових структур, визначаючи його здатність вирішувати завдання в умовах бойової готовності та національної безпеки [21, с. 49].

У розумінні О. В. Білецького, О. А. Дороніної, «кадровий менеджмент у Збройних Силах України розглядається як комплекс взаємозв'язаних процедур, методів, керівних принципів, практичних заходів та персоналу, який здійснює планування, організацію, керівництво та контроль за цією системою; засіб реалізації кадрової політики, який включає взаємозв'язані ключові елементи, які називають циклом менеджменту. До таких елементів належать: формування об'єктів і структур управління; організація комплектування Збройних Сил України кадрами; забезпечення потреб військ професійно підготовленим особовим складом персоналу відповідно до потреб сектору національної безпеки та оборони» [22, с. 210-211].

Управління персоналом у Збройних Силах України базується на чітко визначених стандартах та принципах, які враховують унікальні умови діяльності військових підрозділів. Ці підходи допомагають забезпечити

організацію кадрової роботи на високому рівні, дозволяючи ефективно розвивати людський потенціал та забезпечувати боєготовність сил.

Одним із основних завдань управління персоналом є забезпечення гармонійної взаємодії між працівниками та керівництвом, яка має на меті досягнення спільних цілей організації. У цьому контексті термінологія управління персоналом включає такі ключові поняття, як «комунікація», «команда», «лідерство», «мотивування», «планування кар'єри», «розвиток компетенцій», «оцінка ефективності» та багато інших.

Хоча військові підрозділи функціонують в екстремальних умовах і мають свої специфічні вимоги до особового складу, багато принципів кадрового менеджменту, таких як мотивування, лідерство, розвиток компетенцій і кар'єрне планування, є універсальними. Це підкреслює комплексність і багатогранність управління людськими ресурсами в ЗСУ, де важливими є як індивідуальна ефективність військовослужбовців, так і гармонійна взаємодія між ними та командним складом.

В контексті дослідження сучасного змісту термінології управління персоналом у збройних силах доцільно розглянути детальніше всі вищезгадані поняття.

Термін «комунікація» походить від лат *communication* – робити загальним, повідомляти, розмовляти, пов'язувати [23]. Найбільш часто в управлінській літературі «комунікація» трактується як форма індивідуальної (міжлюдської) взаємодії, обмін інформацією, емоціями, знаннями і вольовий контакт [24]. Комунікації представляють собою складні, динамічні і відтворювані явища, які можуть розглядатися як дія, взаємодія і процес [25].

Комунікації відносяться до стратегічних ресурсів організації, тобто до ресурсної бази, що володіє високою значимістю для стійкого існування, і виявляють своє цільове призначення як механізм взаємодії всіх видів організаційної діяльності; сфера і інструментарій управління; методологія реалізації адаптивності організації; механізм розвитку кадрового потенціалу; механізм створення організаційної культури на основі системи цілей [26].

Кожна структурна одиниця сектору безпеки та оборони держави являє собою особливу організаційну структуру з певною системою управлінських відносин. Досліджуючи процес управління крізь призму комунікативної теорії, можна трактувати його як взаємний вплив між усіма управлінськими ланками, спрямований на досягнення спільної мети. Окрім ієрархічних управлінських комунікацій, також існують міжособистісні зв'язки між різними рівнями управління, що значною мірою впливають на досягнення загальної мети організації. Внутрішні комунікації в організації формують загальний клімат міжособистісних відносин між учасниками управлінського процесу [27].

Військова частина є структурною одиницею Збройних Сил України, яка включає відповідні підрозділи (або окремі військові частини), що взаємодіють між собою та з вищим командуванням для виконання головних завдань: стримування збройної агресії проти України, охорона повітряного простору та територіальних вод, участь у боротьбі з тероризмом, а також інші функції, визначені законодавством України [19]. Таким чином, військова частина являє собою організацію зі специфічною управлінською структурою. О. Є. Невальонний у дослідженні [27] вказує, що ці структури побудовані за бюрократичною моделлю Макса Вебера, яка передбачає ієрархічну лінійно-штабну систему управління. Головна особливість ієрархії полягає у формальному підпорядкуванні: чим вищий рівень управління, тим більше підлеглих має керівник. Лінійно-штабна структура поєднує принципи одноосібності та колегіальності, проте остаточне рішення приймається командною ланкою, що підкреслює домінування ієрархічної складової.

Для детальнішого аналізу управлінських комунікацій слід розглянути типологію комунікативних процесів, які мають місце у військовій частині як типовій організаційній структурі. За напрямком комунікації поділяються на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні комунікації охоплюють взаємодію військової частини з зовнішнім середовищем, зокрема:

- управлінські комунікації з вищим командуванням;
- комунікації з підпорядкованими військовими частинами та установами;
- співпрацю з органами влади та місцевого самоврядування за місцем дислокації;
- зв'язки зі структурними підрозділами сектору безпеки та оборони;
- взаємодію з громадськими організаціями та підприємствами, що можуть бути корисними для військової частини;
- роботу з сім'ями військовослужбовців та ветеранами [27].

Ці комунікації забезпечуються структурними підрозділами управління та штабу і сприяють ефективній взаємодії в межах системи управління Збройних Сил України, а також співпраці з цивільними установами та населенням.

Внутрішні комунікації, своєю чергою, поділяються на формальні та неформальні. Формальні комунікації, обумовлені організаційною структурою, є управлінськими і включають обмін інформацією між усіма ланками. Вони можуть бути вертикальними, горизонтальними та діагональними. Вертикальні комунікації, залежно від кількості рівнів управління, поділяються на низхідні та висхідні. Низхідні комунікації передбачають передачу службової інформації, постановку завдань, віддання наказів тощо від вищої ланки до нижчої. Висхідні комунікації, у свою чергу, забезпечують зворотний зв'язок, що є ключовою частиною комунікативного процесу. Вони включають доповіді про виконання наказів та звернення підлеглих до керівників [27].

Відповідно до Статуту внутрішньої служби Збройних Сил України, чітко регламентовано вертикальні комунікації між начальником і підлеглим, що забезпечують ефективність управлінських процесів [28].

Для створення високоефективної управлінської команди керівництву організації необхідно чітко уявляти, що є командою та за якими етапами можливе її формування. В процесі дослідження виділено такі визначення «команди» в організації, представлені у працях вітчизняних науковці:

– команда – це група з двох або більше осіб, які регулярно взаємодіють та координують свою роботу для досягнення спільної мети [29];

– команда – група індивідів, які розподіляють між собою робочі операції і відповідальність за отримання конкретних результатів, що мають спільні цілі, взаємодоповнюючі навички та вміння, високий рівень взаємозалежності і розділяють відповідальність за досягнення кінцевих результатів [30].

– команда – група людей, покликана виконувати певну роботу, яка працює на лідера, котрий дає завдання та розподіляє роботу, функції між її членами [18];

– команда – невелика група людей з різною підготовкою, залучених із різних сфер, що працюють разом для вирішення специфічних задач [31].

Команда є основою організації. Існують певні причини для формування команд та фактори, що впливають на їх утворення [31]. Основою командного духу є повага до особистих інтересів та досягнень. Ядром є співробітництво та кооперація, а найвищим рівнем – згуртованість усіх членів, тобто єдність індивідуальних інтересів та спільних інтересів сприяє ефективній роботі команди.

Важливими аспектами є не лише забезпечення особового складу необхідними навичками та знаннями для виконання бойових завдань, але й підтримання високого морально-психологічного стану, формування командної злагожденості та взаємної підтримки.

Лідерство – це процес, за допомогою якого людина веде команду для досягнення очікуваних цілей, сприяє формуванню цілей команди та виражає потреби і бажання людей в організації.

Один із ключових викликів полягає в забезпеченні належної підготовки військових кадрів, їх безперервного розвитку й адаптації до нових умов. Комплекс заходів із професійної підготовки передбачає як навчання, так і розвиток особистих якостей військовослужбовців, таких як відповідальність, стресостійкість і здатність до швидкого прийняття рішень в умовах бойових

дій. Особлива увага приділяється розвитку лідерських якостей у командного складу, оскільки лідерство є одним із основних факторів успішної роботи військових колективів.

Відповідно до Доктрини розвитку військового лідерства у ЗСУ, «лідерство залишається ключовим компонентом забезпечення професійної діяльності як окремих військовослужбовців різних категорій, так і органів військового управління, військових частин (підрозділів) під час виконання завдань за призначенням, не дивлячись на різноманіття визначень та методів реалізації. Визначальну роль лідерство військовослужбовців відіграє, зокрема, у цінностях, традиціях, етиці поведінки, досвіді дотримання військової дисципліни та корпоративної військової культури» [32].

Особистісні компетенції військового лідера на базовому рівні можна розділити на чотири основні категорії: міжособистісні, концептуальні, методичні та професійні (рис. 1.1).

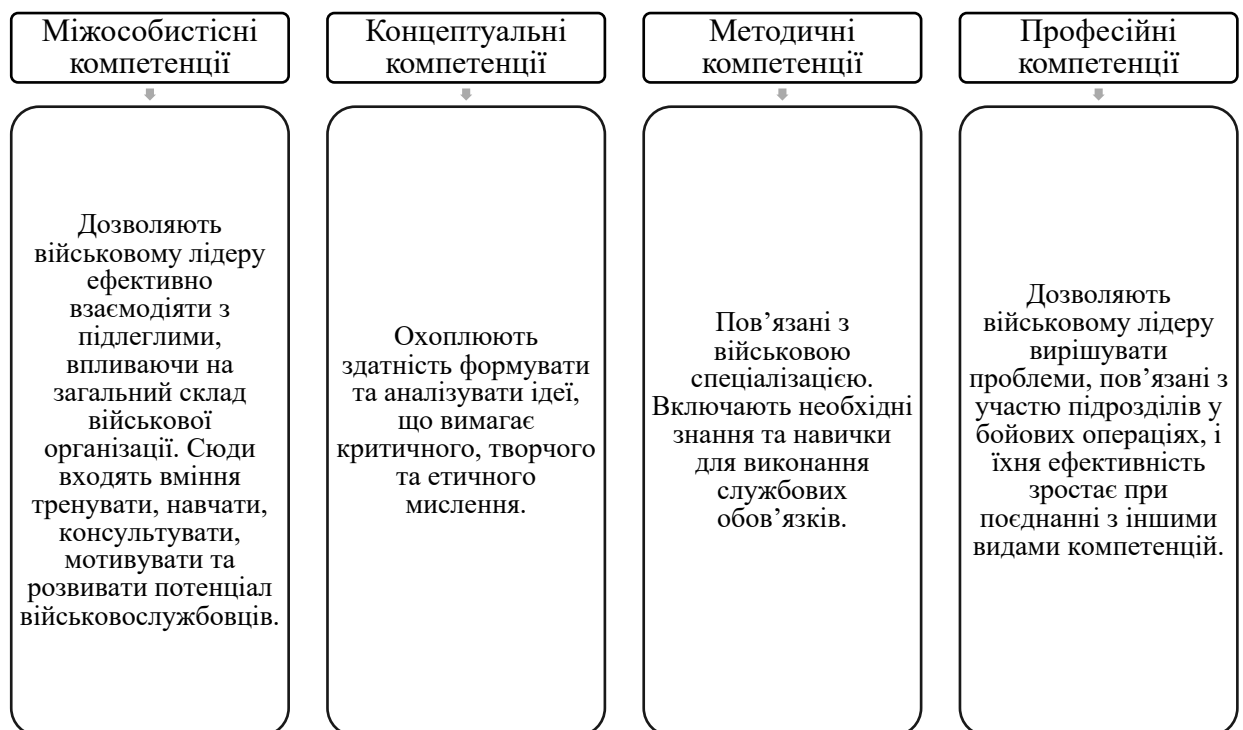


Рис. 1.1. Особистісні компетенції військового лідера на базовому рівні

Побудовано на основі Доктрини розвитку військового лідерства у ЗСУ [32]

Військові лідери на організаційному рівні стикаються зі складними завданнями, що вимагає адаптації до невизначеності. Їхній вплив на особовий склад реалізується через формування корпоративної культури та системну інтеграцію. Основні компетенції включають міжособистісні (усвідомлення потреб, керівництво), концептуальні (обробка інформації, розуміння систем), професійні (управління ресурсами, прогнозування) та технологічні (синхронізація) [32].

На стратегічному рівні ключові компетенції охоплюють міжособистісні (управління комунікацією, ведення переговорів), концептуальні (прогнозування, розвиток бачення) та технологічні (застосування стратегічного мистецтва, визначення політичних цілей) [32].

Крім того, важливе значення має забезпечення належної мотивації персоналу. Трудова мотивація відіграє найважливішу роль у забезпеченні ефективності та результативності діяльності у військових структурах. Вона є силою, здатною надихнути військовий персонал на виконання складних завдань, подолання труднощів і досягнення поставленої мети.

Управління трудовою мотивацією у військових частинах є складним та багатогранним процесом. Внутрішні стимули мотивації можуть включати прагнення до саморозвитку, почуття приналежності до колективу, бажання досягнення особистих і професійних цілей, а також задоволення від виконання завдань в ім'я загального блага. З іншого боку, зовнішні стимули мотивації можуть бути представлені різними формами заохочення, винагороди, визнання та підтримки з боку керівництва та колег.

У контексті військової організації, де кожна дія може мати критичне значення для виконання місії та забезпечення безпеки, високий рівень трудової мотивації кожного співробітника стає необхідністю. Це не лише спосіб забезпечити ефективне виконання поставлених завдань, а й засіб підтримки боєздатності та дисципліни у військовому середовищі.

Чинники, які впливають на трудову мотивацію у військових частинах, грають вирішальну роль у формуванні та підтримці високого рівня енергії та

відданості у військовослужбовців. Основні чинники управління трудовою мотивацією у воєнному середовищі, відображено у табл.1.2.

Таблиця 1.2

Чинники управління трудовою мотивацією у військових частинах

Чинники	Характеристика
Групова динаміка та бойовий дух	Військова організація будується на принципах колективізму та взаємодії. Групові динаміка і бойовий дух відіграють важливу роль у формуванні почуття приналежності, взаємодопомоги та єдності мети серед військовослужбовців. Підтримка колективу, взаємна допомога і довіра всередині групи сприяють зміцненню трудової мотивації кожного військового.
Лідерство та приклад начальства	Керівний склад військової організації відіграє ключову роль у формуванні трудової мотивації серед підлеглих. Лідери повинні бути прикладом для підлеглих, проявляти професіоналізм, відповідальність, повагу до підлеглих і здатність надихати своїм прикладом. Якісне лідерство сприяє зміцненню довіри, мотивації та ефективності роботи військовослужбовців.
Методи заохочення та винагороди	Зовнішні стимули, такі як заохочення, винагороди та визнання, мають важливе значення для підтримання високого рівня трудової мотивації військовослужбовців. Заохочення можуть бути різноманітними – від матеріальних премій до публічного визнання заслуг. Важливо створити систему заохочень, яка стимулюватиме бажання досягати кращих результатів і підтримувати мотивацію на високому рівні.
Приклад начальства	Командири є взірцем для підлеглих, їхня поведінка, цінності, професіоналізм і робоча етика мають прямий вплив на мотивацію солдатів. Лідер, який демонструє чіткість цілей, відповідальність, повагу до підлеглих і здатність надихати своїм прикладом, сприяє формуванню високої трудової мотивації в колективі.
Психологічний клімат у колективі	Створення підтримуючого і надихаючого психологічного клімату в колективі сприяє зміцненню мотивації серед військовослужбовців. Відкритість до спілкування, взаємодопомога, довіра, повага і підтримка між членами колективу сприяють формуванню єдиного фронту та підвищенню боєздатності.
Система зворотного зв'язку	Регулярний зворотний зв'язок з боку командирів дозволяє підтримувати контакт із військовослужбовцями, виявляти їхні потреби, успіхи і проблеми, а також надавати необхідну підтримку і ресурси для розвитку та досягнення цілей. Конструктивний зворотний зв'язок сприяє зміцненню мотивації та ефективності роботи.
Підтримка співробітників	Командири повинні забезпечувати підтримку і допомогу своїм підлеглим у вирішенні завдань, подоланні труднощів і досягненні поставлених цілей. Підтримка з боку керівництва зміцнює почуття впевненості, відданості і професіоналізму серед військовослужбовців.

Складено на основі джерел [33-35]

Таким чином, військові підрозділи функціонують у складних умовах, що вимагає ефективної системи мотивації, яка включає як матеріальне стимулювання, так і нематеріальні чинники, такі як визнання досягнень, професійне зростання та можливості кар'єрного розвитку. У цьому контексті особливу роль відіграє розробка системи оцінки ефективності роботи персоналу, що дозволяє об'єктивно визначати результати праці й вчасно вносити корективи в управлінські рішення.

Узагальнюючи вищевикладене варто зазначити, що управління персоналом у Збройних силах є комплексною системою, яка враховує специфічні вимоги військової служби та постійно адаптується до нових умов, враховуючи психологічні аспекти та необхідність гнучкості. Сучасний зміст термінології управління персоналом у військовій сфері підкреслює важливість таких аспектів, як комунікація, лідерство, мотивація, формування команди та розвиток компетенцій. Сучасні підходи до управління персоналом у збройних силах вимагають системного аналізу та інтеграції теоретичних концепцій з практичними аспектами. Це дозволяє не лише підвищити ефективність управління, але й забезпечити якісну підготовку та підтримку військового персоналу в умовах постійних викликів і змін.

1.2. Основні методи та технології управління персоналом в оборонній сфері

Аспект управління персоналом присутній у кожній сфері діяльності будь-якої організації, оскільки управління людьми передбачає контроль і координацію дій, а також максимальне використання ресурсів для досягнення мети, без яких не могла б існувати жодна організація.

Завданнями управління персоналом є:

- сприяння досягненню загальних цілей організації;
- ефективне або раціональне використання ресурсів організації;

- забезпечення організації висококваліфікованими кадрами;
- удосконалення аспектів системи управління персоналом: мотивації, адаптації, підбору персоналу тощо.

Окрім завдань системи управління персоналом існують також методи, які, в свою чергу, поділяються на три групи: соціально-психологічні, економічні та адміністративні (рис. 1.2).

Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
Адміністративний метод поширений, в основному, в державній системі управління і базується на контролі над співробітниками. В організаціях, що використовують цей метод, присутня ієрархія в структурі організації, при якій у співробітників на нижчому рівні менше свободи прийняття рішень.	Економічний метод заснований на матеріальній мотивації праці, яка спрямована на те, щоб зацікавити співробітника в покращенні якості своєї роботи шляхом грошового винагородження. Цей метод може включати в себе стимулюючі виплати, матеріальну допомогу, а також різні корпоративні привілеї.	Соціально-психологічний метод має широке застосування в таких елементах системи управління персоналом, як мотивація та формування сприятливого клімату в колективі. До цього методу відносять підбір співробітників з урахуванням не лише професійних, але й психологічних характеристик, організацію колективних заходів, а також розробку системи усунення трудових конфліктів тощо.

Рис. 1.2. Види методів управління персоналом організації

Побудовано на основі джерел [36, 37]

Застосування методів управління персоналом є критичним елементом успіху будь-якої організації [38]. Усі вищезазначені методи застосовуються в організації комплексно, але, як правило, один із методів завжди переважає.

Сучасні підходи до управління військовими колективами передбачають, що військовослужбовця як особистість необхідно розглядати у всій різноманітності його суспільних взаємозв'язків, оскільки в процесі служби він

пов'язаний численними нитками з існуючими в суспільстві відносинами (економічними, соціальними, культурними та духовними).

Крім того, особливості армійського життя створюють специфічну сферу, притаманну лише військовій організації, де відображені всі види суспільних відносин і сформоване власне середовище. Оскільки основними сферами життєдіяльності воїнів є служба, виконання бойових завдань, навчання та побут, соціальні відносини в колективі розгортаються наче у трьох взаємопов'язаних площинах – службово-функціональній, громадсько-організаційній, міжособистісній та побутовій.

При цьому ефективність як навчальної, так і бойової діяльності будь-якого військового підрозділу значною мірою визначається компетентністю військових керівників, їх здатністю приймати сміливі, нестандартні рішення, наполегливо добиватися їх виконання, використовуючи найбільш сучасні, результативні стилі взаємодії з підлеглими [39].

У специфічних умовах військової діяльності та проходження військової служби створюються спеціалізовані організації, що здійснюють різні види управлінської діяльності, притаманної військовому середовищу, які за своєю структурою та функціями повинні відповідати розвитку реальності. Управлінські впливи, своєю чергою, мають бути узгоджені з властивостями і змінами зовнішнього середовища, а реалізація нових завдань має здійснюватися не стільки силовим тиском, скільки завдяки грамотній просторово-часовій організації (вплив у потрібний час у потрібному місці).

При вмілому поєднанні адміністративного ресурсу та безпосередньої самоорганізації (функціонування офіцерських зборів, інших елементів армійського колективізму) можливе відстеження динаміки щодо управлінського об'єкта, надання йому статусу суб'єктності, мотивація та стимулювання позитивних тенденцій.

Вивчаючи особливості організаційно-управлінської діяльності, необхідно детальніше зупинитися на управлінській культурі, стилі, методах,

принципах як концептуальних підходах в управлінській діяльності військового керівника.

У сучасній науково-практичній літературі під методом управління розуміють сукупність способів і прийомів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для досягнення поставлених цілей [40]. Іншими словами, метод управління – це спосіб досягнення управлінської мети, спрямований на виконання поставлених завдань безпосередньо в практичній діяльності військового управлінця. Три основні класичні групи методів управління персоналом застосовуються і до сфери військового управління (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Методи управління персоналом в оборонній сфері

Методи	Характеристика	Інструментарій
Прямого впливу	Організаційно-адміністративні	Організаційно-стабілізуючий, розпорядчий і дисциплінарний вплив, заснований на загальноармійських статутах, військовій дисципліні, відповідальності, владі, примусі.
Непрямого впливу	Економічні	Соціальні відносини між суб'єктами і об'єктами управління персоналом, позитивна мотивація і стимулювання, соціальна підтримка, особистий приклад офіцера-командира, створення і підтримка морально-психологічного клімату.
Економічні	Матеріальне стимулювання і санкції	Система грошового забезпечення і преміювання.

Складено на основі джерел [41-44]

Сучасна військова організація вимагає комплексного підходу до управління персоналом, що враховує як класичні методи, так і специфічні особливості військової служби. Організаційно-адміністративні методи впливу є основою управління в армії, проте їх ефективність значною мірою залежить від того, наскільки успішно вони поєднуються з економічними та соціально-психологічними методами.

Застосування організаційно-адміністративних методів в оборонній сфері базується на чітких ієрархічних структурах, загальноармійських статутах та

військовій дисципліні, що забезпечують контроль за виконанням поставлених завдань. Військове керівництво використовує такі інструменти, як накази, розпорядження, дисциплінарні санкції, що допомагає підтримувати стабільність і порядок в колективі [45, с. 31-32].

Разом з тим, економічні методи управління персоналом забезпечують додатковий стимул до ефективного виконання обов'язків. Економічний метод у контексті управління повсякденною діяльністю підрозділів застосовується досить часто. Його сутність полягає у матеріальному впливі на всі аспекти функціонування військових структур. Командир та органи управління, маючи у розпорядженні значні матеріальні ресурси, зобов'язані використовувати їх економно в управлінському процесі. Під час прийняття рішень щодо розподілу матеріальних засобів слід співвідносити витрати з досягненням кінцевої мети. Раціональне використання ресурсів безпосередньо впливає на ефективність управління [45, с. 32].

Застосування стимулюючих економічних чинників може значною мірою підвищити результативність управлінських дій. Таким чином, економічний метод управління передбачає використання командиром економічних важелів для покращення якості та своєчасності виконання завдань підрозділом. Це включає систему грошового забезпечення, преміювання, а також матеріальне стимулювання, що мотивує військовослужбовців до досягнення кращих результатів.

Соціально-психологічні методи, такі як особистий приклад командира, підтримка морального клімату, а також турбота про особисті потреби військових, створюють сприятливе середовище для згуртованої колективної діяльності.

Соціально-психологічні методи мають вагомий вплив на результативність управління завдяки підвищенню активності військовослужбовців. Це досягається через демократизацію міжособистісних стосунків, спадкоємність традицій, а також пропаганду й агітацію щодо

виконання поставлених завдань. Важливими є всебічна мотивація підлеглих та підрозділів [45, с. 34].

Демократизація життя в Збройних Силах України передбачає поєднання єдиноначальності та військової дисципліни з активним залученням військовослужбовців до життєдіяльності військового колективу. Вона передбачає відхід від суто адміністративного підходу, наближення керівництва до підлеглих, боротьбу з викривленнями дисциплінарної практики та нестатутними стосунками. Крім того, демократизація зобов'язує командирів всіх рівнів протистояти грубості, хамству й сприяти ввічливості та турботі про кожного військовослужбовця [45, с. 34].

Важливу роль у забезпеченні ефективного управління відіграє виховання особового складу на основі бойових і трудових традицій. Для цього необхідно пов'язувати завдання бойової підготовки з обороноздатністю України та досягненнями попередніх поколінь військових. Командир повинен використовувати позитивні приклади для стимулювання підлеглих до сумлінного виконання службових обов'язків [45, с. 35]. Соціально-психологічні методи реалізуються через пояснення завдань, залучення колективу до розробки планів і прийняття рішень, організацію загальних зборів, моральне стимулювання відзначених військовослужбовців, а також проведення виховних і культурних заходів та поширення досвіду.

Варто відзначити, що ефективне управління персоналом у військовій сфері залежить не тільки від методів, але і від управлінської культури, стилю керівництва та здатності командирів приймати обґрунтовані рішення. Управлінська культура є тією основою, на якій будується ефективна організаційно-управлінська діяльність військового керівника. Не можна недооцінювати роль культури управлінської праці та її вплив на соціальні процеси, що відбуваються у військовій організації, і яка безумовно є одним із ключових аспектів, що має бути врахований військовим керівником незалежно від звання чи рангу. Управлінську культуру військового керівника можна трактувати як сукупність певних управлінських цінностей і традицій; норм і

настанов, що відповідають специфіці військового середовища; моделей поведінки та стилю управління, які в цілому формують статусну позицію і ключову роль військового командира-управлінця [46].

Крім того, вміння правильно організувати робочі процеси у військовому підрозділі, створити сприятливий морально-психологічний клімат, а також зацікавити своїх підлеглих – всі ці напрями складають і характеризують сутність культури управлінської праці військового керівника і, таким чином, по суті формують його власний стиль управління, що є набором прийомів і способів управлінського впливу на підлеглих. І саме у цьому стилі керівництва командира, адекватному завданням, що стоять перед військовим підрозділом, знаходять своє відображення як внутрішня культура, так і знання, і професійний досвід офіцера-управлінця. Стиль керівництва, у свою чергу, справляє значний вплив на морально-психологічний клімат у військовому колективі. Військові керівники повинні бути готові використовувати всі можливі інструменти для мотивації своїх підлеглих, створюючи умови для їх професійного зростання та розвитку.

Отже, управління персоналом в оборонній сфері вимагає ефективного використання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів. Організаційно-адміністративні методи залишаються основою управління в збройних силах, забезпечуючи дисципліну і порядок. Водночас, економічні методи сприяють матеріальній мотивації, що підвищує результативність виконання завдань. Соціально-психологічні методи, зокрема особистий приклад командира та турбота про моральний клімат, створюють сприятливі умови для згуртованої колективної діяльності.

Культура управлінської праці, стиль керівництва та здатність військових командирів приймати обґрунтовані рішення відіграють вирішальну роль у формуванні ефективного військового колективу. Успішне управління персоналом полягає в гармонійному поєднанні різних методів, що дозволяє підвищити ефективність діяльності військових підрозділів в умовах служби та забезпечити їхній професійний розвиток.

1.3. Світовий досвід управління персоналом у збройних силах

Кожна держава повинна будувати багаторівневу систему безпеки, що охоплює політичний, економічний, дипломатичний та оборонний аспекти. У світі існують різні підходи до формування збройних сил, але з точки зору бойової готовності, швидкого розгортання та чисельності, найбільш ефективними були, є і залишаються армії, що складаються зі структурованих регулярних військ і резерву [47].

Світовий досвід управління персоналом у збройних силах демонструє різноманітність підходів, які відповідають специфіці національних військових структур та культурних традицій. Основні аспекти цього досвіду включають:

1) професійна підготовка – багато країн акцентують увагу на тривалому навчанні та розвитку військовослужбовців, що є критично важливим для ефективної діяльності армії. У США, наприклад, існує система постійного навчання, яка включає різноманітні курси і тренінги для різних рівнів командування та спеціалістів. Військові заклади постійно оновлюють програми, щоб відповідати новим викликам безпеки, що з'являються на глобальному рівні. Важливим аспектом є також розвитку лідерських якостей серед військовослужбовців, що дозволяє підвищувати рівень ефективності управлінських рішень у стресових умовах. Аналогічно, країни Європи активно інвестують у розвиток новітніх технологій у навчанні, зокрема віртуальної реальності, для проведення бойових тренувань;

2) рекрутинг та утримання – у деяких країнах, таких як Канада, використовують інноваційні методи рекрутування, включаючи соціальні медіа, для залучення молоді до військової служби. Використання цифрових платформ дозволяє ефективно зв'язуватися з потенційними кандидатами, формуючи у них бажання служити в армії. Крім того, акцентується увага на створенні умов для утримання кадрів через надання соціальних пільг, підтримку кар'єрного росту та розвитку. У Великій Британії, наприклад, значна увага приділяється підвищенню статусу військових через надання

додаткових бонусів та можливостей для професійного зростання, що дозволяє знизити рівень плинності кадрів та стимулювати службу на контрактній основі;

3) соціальна підтримка – у країнах НАТО, наприклад, реалізуються програми психологічної підтримки для військовослужбовців та їхніх сімей. Ці програми включають психологічне консультування, підтримку ветеранів, а також спеціалізовану реабілітацію після повернення з зони бойових дій. Важливою складовою є також підтримка родин військовослужбовців, оскільки це допомагає створювати стабільне середовище для тих, хто служить, знижуючи стрес і психологічне навантаження. Програми по адаптації після служби є важливим елементом для ефективної реінтеграції ветеранів до цивільного життя, зокрема у таких країнах як Німеччина та Франція, де велика увага приділяється розвитку професійних навичок, що дозволяє ветеранам знайти нові можливості на ринку праці;

4) управління різноманіттям – багато армій, зокрема в Європі, активно працюють над інтеграцією жінок і представників меншин у військовій структурі. Наприклад, у Норвегії та Швеції існують програми, спрямовані на заохочення жінок до служби, зокрема у бойових підрозділах. Розробка політик, що сприяють рівноправності та інклюзивності, дозволяє створити армії, де кожен військовослужбовець, незалежно від статі, національності чи сексуальної орієнтації, може працювати в комфортних умовах і на рівних правах з іншими. Це включає створення умов для кар'єрного росту та підтримки особистих прагнень кожного військового. Створення інклюзивних робочих середовищ є також важливим елементом для зміцнення боєздатності збройних сил та підвищення їх гнучкості;

5) використання технологій – впровадження сучасних технологій в управлінні персоналом стає важливим напрямом у більшості сучасних збройних сил. Включення систем електронного обліку та аналізу даних дозволяє значно покращити процеси підбору, тренування та управління кадрами. В США, Великій Британії та Австралії використовуються

спеціалізовані платформи для управління персоналом, які включають модулі для планування кар'єрного розвитку, аналізу ефективності служби та моніторингу фізичного і психологічного стану військових. Це дозволяє оперативно реагувати на будь-які зміни в потребах армії та коригувати стратегію управління персоналом у реальному часі. Крім того, технології дають змогу автоматизувати процеси, що зменшує людську помилку і забезпечує більш точну та своєчасну інформацію для командирів.

Ці підходи та практики допомагають значно покращити ефективність військових організацій, забезпечуючи високий рівень підготовленості, морального стану військовослужбовців та зменшення рівня стресу, що є критично важливим у збройних конфліктах. Вони сприяють підтримці стабільності і безпеки на глобальному рівні, де кожна країна прагне до досягнення високих стандартів у своєму військовому секторі

Найбільш потужною і численною професійною армією володіють США, тому доцільно більш детально розглянути досвід США щодо управління персоналом у збройних силах.

Комплектування збройних сил у США відбувається на добровільній основі. Усі кандидати проходять тестування, що дозволяє оцінити їхній загальноосвітній рівень, схильності та здібності, а також можливість використання за обраною спеціальністю. На основі результатів тестування кандидати розподіляються за військово-обліковими спеціальностями [48].

Після прийняття присяги новобранці направляються до навчальних центрів для початкової та фахової підготовки. Національна гвардія США займає унікальне місце у системі збройних сил: з одного боку, це війська штатів, які підпорядковані губернаторам і залучаються для підтримки громадського порядку, ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій та виконання інших завдань; з іншого боку, вона є бойовим резервом збройних сил, що включає значну частину військової потужності сухопутних військ. Згідно з концепцією «єдиних сил», забезпечується готовність національної

гвардії до рівня регулярних військ з точки зору укомплектування особовим складом, озброєнням і якістю підготовки [48].

Резерви американських збройних сил комплектуються на добровільній основі, а резервісти отримують грошове утримання за контрактом з Міністерством оборони. Рядовий і сержантський склад заповнюється колишніми військовослужбовцями та новими добровольцями, тоді як офіцерський склад комплектується з колишніх кадрових офіцерів та випускників військових курсів [48].

Військова організація США складається з кількох компонентів, кожен з яких виконує свою важливу роль у забезпеченні національної безпеки. Це сухопутні війська, військово-повітряні сили, військово-морські сили, національна гвардія та резерви, які разом створюють потужну й різноманітну військову структуру, здатну оперативно реагувати на різні загрози. Збройні сили поділяються на три основні категорії за оперативно-стратегічним призначенням: стратегічні сили, сили загального призначення та сили перекидання. Стратегічні сили відповідають за стримування та нанесення ударів по потенційних агресорах на великій відстані, що включає ядерну зброю. Сили загального призначення виконують широкий спектр завдань, від забезпечення оборони до участі в миротворчих операціях. Сили перекидання здатні швидко переміщатися на великі відстані для реагування на глобальні загрози або забезпечення стабільності в критичних регіонах

Резерви є важливою частиною військової організації США, оскільки вони гарантують поповнення регулярних військ у разі надзвичайного стану або війни. Резервісти проходять регулярне навчання, що дозволяє їм підтримувати високу бойову готовність і злагодженість, що є критичним для швидкого включення у бойові дії, коли це необхідно. Це особливо важливо в умовах глобалізації, коли військові конфлікти можуть виникати в будь-який момент у різних частинах світу, а оперативність реакції на них визначає успіх операцій.

Комплектування збройних сил висококваліфікованими спеціалістами, особливо офіцерами, є одним із основних завдань військово-політичного керівництва США. Країна має одну з найбільших і найефективніших армій у світі, і для цього потрібно забезпечити постійний потік талантів, здатних керувати великими військовими підрозділами та приймати важливі стратегії в складних ситуаціях. Підготовка офіцерів здійснюється через навчальні заклади Міністерства оборони, такі як Військова академія в Вест-Пойнті, а також через цивільні вищі навчальні заклади, де проводиться спеціалізоване навчання для майбутніх офіцерів. Важливою особливістю цієї системи є тісна взаємодія між військовими та цивільними установами, що дозволяє забезпечити широкий спектр знань і навичок у майбутніх лідерів.

Понад половину офіцерського корпусу США складають випускники військових навчальних закладів, що підкреслює високий рівень професіоналізму та спеціалізації, яку отримують молоді офіцери. Кар'єрне просування в армії США залежить не лише від бойового досвіду, а й від професійної освіти, яка включає навчання за спеціалізаціями, такими як інженерія, авіація, артилерія, управління операціями та інформаційні технології. Особливу увагу приділяють підвищенню кваліфікації через участь у різноманітних курсах і тренінгах, а також через отримання досвіду у міжнародних операціях.

Формування лідерських якостей є важливою складовою частиною системи підготовки офіцерів. У навчальних закладах США існують спеціалізовані програми, спрямовані на розвиток лідерських навичок, що є обов'язковими для завершення навчання та присвоєння офіцерського звання. Ці програми включають в себе як теоретичні курси, так і практичні заняття, що дозволяють майбутнім офіцерам застосовувати свої знання у реальних умовах. Крім того, важливим аспектом є розвиток морально-психологічної стійкості, що є критично важливим для ефективного виконання завдань у бойових умовах.

Морально-психологічна підготовка особового складу є одним із ключових елементів, що забезпечує високу стійкість і готовність збройних сил до виконання завдань. Успіх військових операцій часто залежить від морального стану військовослужбовців, їхньої здатності до адаптації в умовах стресу та незвичних ситуацій. З цією метою в армії США активно використовуються психологічні тренінги, програми підтримки психічного здоров'я та адаптаційні курси для тих, хто повертається з зони бойових дій. Ці заходи сприяють зміцненню бойового духу та підвищенню ефективності виконання завдань.

Однією із основних складових системи морально-психологічного впливу у збройних силах США є релігійна підтримка, спрямована на духовну, етичну та моральну підтримку військовослужбовців і працівників збройних сил [49, с. 145]. Ця складова є важливою для забезпечення високого морального стану особового складу, що є критичним елементом у процесі ефективного виконання завдань на полі бою та в умовах психологічного стресу, який супроводжує військову службу. Релігійні служби, капеланська діяльність та інші форми духовної підтримки мають значення не тільки для окремих військовослужбовців, але й для розвитку колективного духу у підрозділах. Релігійна підтримка часто забезпечує моральну стійкість, допомагаючи військовим знайти сенс у своїх діях та підтримувати внутрішню рівновагу в екстремальних умовах.

Зокрема, в США кожна гілка збройних сил має своїх капеланів, які виконують важливу роль у наданні духовної та психологічної підтримки. Капелани працюють як з індивідуальними військовослужбовцями, так і з підрозділами в цілому, пропонуючи моральну підтримку, проводячи релігійні служби, а також надаючи консультації з етичних і духовних питань. У багатьох випадках їхня діяльність є важливою складовою частиною психічної реабілітації після участі у бойових діях, допомагаючи адаптуватися до мирного життя після повернення з зони конфлікту.

Це підкреслює важливість не лише професійної підготовки, але й психологічного благополуччя, що є критичним для успішного виконання бойових завдань.

На основі вищезазначеного досвіду можна зробити висновок, що інтеграція сучасних підходів до управління персоналом у збройних силах є ключовою для підвищення їхньої ефективності. Зокрема, акцент на постійному навчанні, соціальній підтримці та управлінні різноманіттям створює сприятливі умови для розвитку особового складу та покращує загальний моральний клімат у військових підрозділах. Ці підходи також допомагають знижувати рівень стресу, покращують командну взаємодію і підвищують загальний рівень мотивації військовослужбовців.

Інтеграція психологічної підтримки та релігійних практик у систему морально-психологічного впливу збройних сил дозволяє не тільки підвищити ефективність військових операцій, але й підтримувати високий рівень емоційного і морального стану військовослужбовців, що є важливим для виконання бойових завдань у складних умовах. Такий комплексний підхід сприяє створенню атмосфери підтримки та взаємоповаги в середовищі військових, що, в свою чергу, сприяє покращенню боєздатності збройних сил в цілому.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

2.1. Правове та кадрове забезпечення управління персоналом в Збройних Силах України

В умовах сучасних викликів, які постають перед Україною, питання належної організації та управління військовим персоналом набуває особливої актуальності. Законодавча база, що регулює діяльність Збройних Сил, повинна відповідати вимогам сучасної війни, а кадрове забезпечення – бути спрямоване на підвищення професіоналізму та мотивації військовослужбовців.

Правове забезпечення управління персоналом у Збройних Силах України охоплює низку нормативно-правових актів, які визначають права, обов'язки та відповідальність військовослужбовців, а також регулюють питання набору, розподілу та просування кадрів. У цьому контексті важливим є правильне застосування законодавства щодо службових обов'язків, соціального захисту військових та їхнього морального і матеріального стимулювання.

Правове забезпечення управління персоналом у Збройних Силах України базується на комплексному нормативно-правовому регулюванні, яке включає закони, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів, накази Міністерства оборони та інші нормативні акти, що визначають основи, порядок та специфіку кадрової роботи у військових організаціях.

Одним із основних правових актів є Конституція України [50], що закріплює основні принципи організації державної влади та безпеки, а також гарантує права громадян, включаючи військовослужбовців. Закон України «Про оборону України» (1991 р.) [19] встановлює основи оборонної діяльності держави та регулює правові відносини в галузі національної безпеки,

включаючи питання кадрового забезпечення Збройних Сил. Аналогічно, Закон України «Про Збройні Сили України» визначає основні принципи організації та діяльності військових частин, у тому числі управління персоналом.

Законодавство у сфері військового обов'язку, зокрема Закон України «Про військовий обов'язок і військову службу» (1993 р.) [51], регулює питання мобілізації військових ресурсів, організацію та проходження військової служби, що є невід'ємною частиною кадрової політики. Особливу увагу приділено соціальним та правовим гарантіям військовослужбовців, що регулюються Законом України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їхніх сімей» (1996 р.) [52], а також питанням мобілізаційної підготовки та мобілізації, визначеним у Законі України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» (1991 р.) [53].

Окрім законодавчих актів, великий вплив на організацію управління персоналом у Збройних Силах мають Положення та Статuti, такі як Статут внутрішньої служби Збройних Сил України [28] та Статут гарнізонної та вартової служб (1999 р.) [54], що деталізують правила поведінки, дисципліну, права та обов'язки військовослужбовців, а також процедури прийняття на службу, проходження служби та звільнення з неї.

Для регулювання обліку військовослужбовців у Збройних Силах України прийняті спеціальні Інструкції та Положення, зокрема Інструкція з організації обліку особового складу в системі Міністерства оборони України [55] та Положення про кадрові органи Збройних Сил України, що визначають організацію та функціонування кадрових органів на всіх рівнях військового управління. Вони охоплюють питання обліку, комплектування, атестації та призначення на посади, що є важливими елементами ефективного управління персоналом.

Постанови та накази щодо грошового забезпечення військовослужбовців, зокрема Постанова Кабінету Міністрів України «Про грошове забезпечення військовослужбовців, осіб рядового і начальницького складу та деяких інших осіб» (2017 р.) [56], визначають систему виплат та

забезпечення, яке здійснюється за рахунок державного бюджету. Вони забезпечують фінансові умови для належного виконання обов'язків особовим складом.

Управління персоналом також регулюється спеціальними указами Президента України, серед яких Указ Президента України «Про загальну мобілізацію» (2022 р.) [57] та інші, що визначають порядок мобілізації, а також важливі інструкції, що сприяють впорядкуванню кадрових процесів.

Не менш важливим є Кодекс законів про працю України [58], що забезпечує правове врегулювання трудових відносин у державних органах, у тому числі у Збройних Силах. Законодавство також включає численні Постанови Кабінету Міністрів України, що конкретизують умови виконання службових обов'язків, правила звільнення з військової служби, питання пенсійного забезпечення осіб, звільнених з військової служби, а також встановлюють систему соціальних пільг та компенсацій.

Наказ начальника Генерального штабу – Головнокомандувача Збройних Сил України від 16 вересня 2013 року № 200 «Про затвердження Інструкції з діловодства у Збройних Силах України» встановлює правила організації діловодства в Збройних Силах України. Інструкція визначає основні вимоги до оформлення та обігу документів, ведення архівів, обробки інформації, збереження конфіденційності та забезпечення належної облікової документації. Вона регулює процедури на всіх рівнях управління, від військових частин до центральних органів управління, сприяючи злагодженій роботі та ефективному використанню інформації для управлінських рішень.

Таким чином, правове забезпечення управління персоналом у Збройних Силах України складається з багатьох нормативно-правових актів, які врегульовують різні аспекти кадрової політики: від комплектування і мобілізації до забезпечення прав військовослужбовців і їхніх сімей, що дозволяє створювати належні умови для ефективного виконання завдань національної безпеки та оборони.

Кадрове забезпечення є невід'ємною частиною системи управління військовими силами, і на його ефективність впливають не тільки організаційні, а й правові аспекти. Компетентний підбір, навчання, перепідготовка та кар'єрний розвиток військових кадрів є запорукою успіху в забезпеченні обороноздатності країни. У цьому контексті важливим є не тільки вирішення теоретичних питань, але й розробка практичних рекомендацій щодо покращення кадрової роботи в Збройних Силах України.

Правове та кадрове забезпечення управління персоналом в Збройних Силах України є основою для забезпечення ефективного функціонування армії та її здатності виконувати завдання в умовах мирного та військового часу. Система управління персоналом в ЗСУ повинна базуватися на чітко визначених правових нормах, що регулюють всі етапи служби військовослужбовців – від набору до завершення служби, а також включати ефективні кадрові стратегії, що сприяють розвитку висококваліфікованих кадрів. Це особливо важливо в умовах сучасних викликів, коли національна безпека потребує постійного оновлення та удосконалення кадрових ресурсів.

Кадрова політика Збройних Сил України визначається набором вимог, принципів та підходів, які служать орієнтирами для ефективного функціонування кадрового забезпечення. Вона спрямована на формування та підтримку належного кадрового складу, здатного виконувати завдання як у мирний, так і в бойовий час. У процесі формування стратегії комплектування особовим складом необхідно враховувати специфіку та потреби Збройних Сил, зокрема необхідність в висококваліфікованих фахівцях, готових до виконання різноманітних завдань у складних умовах.

Завданням Міністерства оборони України є розробка та реалізація кадрової політики на стратегічному рівні. Це включає визначення політичних аспектів кадрового забезпечення, а також розробку заходів щодо оптимізації використання кадрів у Збройних Силах. На цьому рівні визначаються структура і чисельність військових формувань, критерії управління кадровими ресурсами, а також напрямки співпраці з іншими державними органами та

громадськістю. Міністерство оборони має важливі функції, що охоплюють стратегічне планування, розробку наукових підходів до кадрової політики та визначення шляхів подолання типових проблем, що виникають у кадровому забезпеченні [59].

Основні завдання Міністерства оборони в кадровій політиці включають: формування структури Збройних Сил на різні перспективи, визначення наукових підходів до кадрових проблем, розробку норм щодо проходження служби, розробку системи заохочень та матеріального забезпечення, а також здійснення контролю за кваліфікаційною відповідністю посадових осіб. Важливою складовою є також оптимізація навчальних програм, підвищення рівня професіоналізму та кар'єрного зростання військовослужбовців, а також ефективне управління атестацією та кар'єрними планами.

Додатково Міністерство оборони забезпечує практичну реалізацію кадрової політики, включаючи такі заходи, як присвоєння звань, нагородження, функціонування апеляційної системи, співпрацю з фінансовими органами та розвиток взаємодії з громадськістю. Таким чином, правове та кадрове забезпечення управління персоналом в Збройних Силах України є комплексним процесом, який включає як теоретичні, так і практичні аспекти, необхідні для забезпечення боєздатності та ефективності армії в умовах сучасної безпекової ситуації.

Генеральний штаб Збройних Сил України відіграє центральну роль у реалізації кадрової політики на оперативно-стратегічному рівні. Його функції включають керівництво підготовчими заходами, бойовою підготовкою, комплектуванням особового складу офіцерами та іншими військовослужбовцями. У цьому контексті важливими є такі завдання:

- планування та контроль. Генеральний штаб займається розподілом офіцерського складу, забезпечуючи відповідність між завданнями та кваліфікаціями кадрів;

- реалізація нормативно-правових актів. Визначаються практичні механізми впровадження кадрових рішень, управління особовими справами, умовами контрактів і кадровими процедурами;
- управління кар'єрою. Розробляються схеми кар'єрного просування та алгоритми для управління професійним зростанням військовослужбовців;
- підготовка кадрів. Організація навчання у спеціалізованих центрах і на курсах, впровадження інноваційних підходів до підготовки;
- контроль і публічність. Забезпечення прозорості кадрових процесів і дотримання встановлених норм.

Завдання Генерального штабу включають також адаптацію кадрової політики до змінюваних умов ведення війни. У разі мобілізації та значних змін у складі Збройних Сил, важливою є оперативність і гнучкість у прийнятті рішень щодо формування нових підрозділів або перерозподілу існуючих сил, що потребує постійного аналізу кадрових потреб і можливостей.

Поряд з цим, кадрова політика Генерального штабу спрямована на посилення морально-психологічної підготовки та підтримки військовослужбовців, оскільки в умовах сучасної війни саме психологічний стан особового складу відіграє вирішальну роль у здатності виконувати завдання на високому рівні. Це включає програми підтримки бойового духу, відновлення після стресових ситуацій та покращення взаємодії у колективі.

Ключовим аспектом є також впровадження новітніх інформаційних технологій у кадрову роботу. Це дозволяє зберігати актуальну інформацію про військовослужбовців, стежити за їхнім професійним розвитком і ефективніше керувати процесами мобілізації та ротації. Військові навчання та тренування стають більш персоналізованими завдяки системам управління навчальними даними, що дає змогу коригувати програми навчання в реальному часі.

На рівні видів Збройних Сил і з'єднань кадрова політика спрямована на забезпечення відповідності штатного складу реальним потребам. Основними напрямками роботи є:

- впровадження нормативних документів – реалізація постанов і рекомендацій Генерального штабу через роз'яснення та тренінги.
- консультування та управління кар'єрою – надання офіцерам рекомендацій щодо кар'єрного розвитку та управління набірними центрами.
- безпека військової служби – заходи для забезпечення максимального рівня безпеки військовослужбовців навіть у бойових умовах;
- освітня діяльність – керівництво системою початкової військової освіти, включаючи навчальні центри та курси;
- адміністративна робота – організація співбесід, створення єдиного реєстру даних та проведення призначень.

У військових частинах здійснюється практичне виконання кадрових рішень, що включає:

- визначення вимог до кандидатів – формування чітких критеріїв для різних посад;
- інформаційне забезпечення – надання даних про можливості кар'єрного зростання та умови служби;
- реалізація кадрових процедур – виконання вказівок вищих органів щодо розподілу обов'язків і прав;
- матеріально-технічне забезпечення – визначення потреб для якісної підготовки кадрів;
- розвиток молодих військовослужбовців. відбір перспективних кандидатів і створення умов для їхнього професійного зростання.

Таким чином, кадрове забезпечення управління персоналом у Збройних Силах України є складним багаторівневим процесом, що охоплює стратегічний, оперативний та тактичний рівні управління. Кожен з цих рівнів має чітко визначені функції та завдання, спрямовані на формування, утримання і розвиток кадрового потенціалу. Структура системи управління кадрами передбачає вертикальну інтеграцію, де рішення, ухвалені на стратегічному рівні, реалізуються через оперативні командування та безпосередньо у військових частинах (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Структура кадрового забезпечення управління персоналом у
Збройних Силах України**

Рівень управління	Основні функції та завдання	Приклади заходів
Стратегічний рівень (Генеральний штаб)	Формування кадрової політики, визначення основних напрямів управління персоналом, забезпечення відповідності штатних посад.	Планування кадрових потреб, розробка нормативно-правових актів, визначення процедур призначень.
Оперативний рівень (Командування видів ЗСУ, з'єднання)	Виконання кадрових розпоряджень, організація підготовки особового складу, контроль за реалізацією кадрових рішень.	Проведення тренінгів, консультації щодо кар'єрного розвитку, впровадження безпекових стандартів.
Тактичний рівень (військові частини)	Практична реалізація кадрових процедур, забезпечення військовослужбовців усім необхідним для служби.	Відбір кандидатів, оформлення особових справ, реалізація призначень та просування по службі.

Джерело: узагальнено автором [59-61]

У табл. 2.1 представлено ключові рівні управління персоналом у Збройних Силах України, їх основні функції та приклади практичних заходів. Стратегічний рівень охоплює формування політики та правових основ кадрового забезпечення, оперативний рівень зосереджується на реалізації та координації цих рішень, а тактичний – на їх безпосередньому виконанні у військових частинах. Такий підхід забезпечує системну організацію кадрового процесу, підвищує ефективність функціонування Збройних Сил та сприяє зміцненню обороноздатності держави.

В умовах воєнного стану служби персоналу Збройних Сил України виконують ключову роль у забезпеченні боєздатності та ефективності військових підрозділів. Їхня діяльність спрямована на комплексне кадрове забезпечення, включаючи організацію процесів добору, підготовки, управління та професійного розвитку військовослужбовців. Усі ці функції регламентуються відповідними законодавчими актами, що визначають структуру, повноваження та процедури роботи служб персоналу [62, с. 5].

Одним із найважливіших аспектів є забезпечення якісного комплектування Збройних Сил України професійним особовим складом, здатним виконувати завдання за призначенням. Це передбачає здійснення відбору, підготовки та розподілу військовослужбовців у відповідні підрозділи. Кожна військова частина має свій кадровий апарат, який відповідає за формування особового складу відповідно до затверджених штатних розписів.

Призначення та переміщення військовослужбовців на посади є ще одним критично важливим напрямом роботи кадрових підрозділів. Цей процес передбачає прийняття обґрунтованих рішень щодо розміщення кадрів з урахуванням їхніх професійних навичок, досвіду та службових досягнень. Крім того, служби персоналу забезпечують прозорість процесу прийняття таких рішень, дотримуючись вимог чинного законодавства та внутрішніх нормативних документів.

Присвоєння військових звань військовослужбовцям відбувається відповідно до встановлених критеріїв та правил. Цей процес вимагає ретельної оцінки службових характеристик кожного кандидата, врахування професійних досягнень, тривалості служби та особистих заслуг. Присвоєння звань є важливою складовою кар'єрного зростання військових, що мотивує особовий склад до сумлінного виконання обов'язків.

Особливо важливим напрямом є організація системи нагородження. Служби персоналу відповідають за підготовку відповідних подань на нагороди, обґрунтування їхньої необхідності та контроль за виконанням процедур. Це сприяє моральному та професійному заохоченню військовослужбовців, підтримуючи бойовий дух у підрозділах.

Також кадрові служби займаються наданням відпусток різних категорій, регулюючи цей процес згідно з чинним законодавством. Відпустки можуть бути плановими, соціальними, медичними чи навчальними. Правильне планування дозволяє зберігати рівновагу між підтриманням боєздатності підрозділів і дотриманням соціальних прав військовослужбовців.

Кадрове забезпечення включає також оформлення відряджень військовослужбовців, у тому числі до військово-цивільних адміністрацій, інших військових формувань або міжнародних місій. Цей напрям передбачає підготовку великої кількості службових документів, що регламентують порядок відправлення, супроводу та повернення військовослужбовців до основного місця служби.

Звільнення з військової служби – ще один важливий аспект роботи кадрових служб. Процедура звільнення охоплює широкий спектр адміністративних і юридичних заходів, включаючи документальне оформлення, проведення вихідних співбесід, надання консультацій та оформлення соціальних гарантій.

Окремим напрямом діяльності є ведення обліку особового складу та організація діловодства. Це передбачає формування та підтримання актуальної бази даних про кожного військовослужбовця, ведення їхніх особових справ, відстеження змін у службовому становищі та документальне оформлення всіх кадрових процесів.

У процесі виконання своїх обов'язків служби персоналу активно взаємодіють з командирами підрозділів, офіцерами штабів, начальниками служб, а також з відповідними кадровими структурами вищого рівня. Така взаємодія дозволяє забезпечити оперативність і своєчасність прийняття кадрових рішень.

Служби персоналу в Збройних Силах України мають стратегічне значення для забезпечення ефективного функціонування військових частин. Вони підпорядковуються начальнику штабу — заступнику командира, що дає змогу забезпечити належне управління кадровими процесами. Під його керівництвом ці служби здійснюють організацію та контроль за всіма аспектами кадрової роботи, дотримуючись при цьому вимог нормативно-правових актів. Це робить службу персоналу однією з ключових ланок у системі управління людськими ресурсами, що, у свою чергу, сприяє

підвищенню ефективності військового управління та забезпеченню обороноздатності країни.

Однак попри значні досягнення у правовому та кадровому забезпеченні, вкрай важливим завданням залишається удосконалення системи атестації та професійного розвитку військових кадрів. Особливо актуальним є впровадження міжнародного досвіду та стандартів у ці процеси. Важливим є також розвиток практичних компонентів підготовки, які дозволяють швидко адаптувати військовослужбовців до нових викликів та умов бойових дій. Це дозволить значно покращити підготовленість кадрів і забезпечити високий рівень їх готовності до виконання складних завдань.

2.2. Оцінювання кадрового потенціалу Збройних Сил України

В умовах динамічних змін безпеки та зростання геополітичних викликів формування та оцінювання кадрового потенціалу Збройних Сил України стає пріоритетним завданням для забезпечення боєздатності та стабільності оборонної системи держави. Військовий кадровий потенціал є ключовим ресурсом, який визначає успішність виконання завдань в умовах сучасних викликів.

Оцінювання кадрового потенціалу Збройних Сил України є надзвичайно важливим аспектом у забезпеченні ефективності функціонування військових структур і досягненні стратегічних цілей оборони держави. Військові кадри – це не лише основа боєздатності армії, але й ключова складова успіху у виконанні завдань на всіх рівнях військової організації. Оцінювання кадрового потенціалу дозволяє точно визначити рівень підготовленості, кваліфікації та мотивації особового складу, що безпосередньо впливає на результативність виконання бойових завдань та підвищення обороноздатності України в умовах сучасних загроз.

Процес оцінювання кадрового потенціалу передбачає всебічний аналіз професійних компетенцій, особистих якостей, рівня підготовки та мотивації військовослужбовців. Це дозволяє своєчасно виявляти потреби в додатковому навчанні, підвищенні кваліфікації, а також визначати перспективи кар'єрного зростання. Здатність адаптуватися до змін та швидко реагувати на нові завдання є основним показником ефективності управління кадровим потенціалом [64, 65].

Структура кадрового потенціалу в Збройних Силах України:

- 1) потенціал командування – командування визначає стратегію розвитку особового складу, встановлює пріоритети та формує кадрову політику [66]. Саме від ефективності управлінських рішень залежить здатність організації адаптуватися до сучасних вимог бойової готовності;
- 2) потенціал кадрових служб – кадрові служби є основним механізмом реалізації політики управління персоналом [66]. Вони забезпечують організацію підготовки, атестації, професійного розвитку, а також підтримку морально-психологічного стану військових;
- 3) потенціал військовослужбовців – особовий склад є основним об'єктом управління кадровим потенціалом. Рівень їхньої підготовки, здатність до професійного зростання та адаптація до умов служби визначають рівень загальної боєздатності Збройних Сил.

Оцінювання кадрового потенціалу Збройних Сил України передбачає аналіз їхньої організаційної структури, що включає різноманітні підрозділи з чітким функціональним розподілом. ЗСУ мають таку організаційну структуру (рис. 2.1).

Сучасна структура Збройних Сил України передбачає багаторівневу систему управління, яка включає Генеральний штаб ЗСУ, основні види військ, такі як Сухопутні війська, Повітряні сили та Військово-морські сили, а також окремі роди військ, наприклад, Десантно-штурмові війська та Війська зв'язку й кібербезпеки. Крім того, у складі армії функціонують Сили територіальної оборони, Сили спеціальних операцій, Медичні сили, Сили логістики та

підтримки, а з 2024 року було створено унікальний підрозділ – Сили безпілотних систем. Це перший у світі рід військ, що комплексно використовує повітряні, морські та наземні безпілотники, демонструючи новий технологічний рівень війни, який актуалізувався в умовах російсько-української війни.

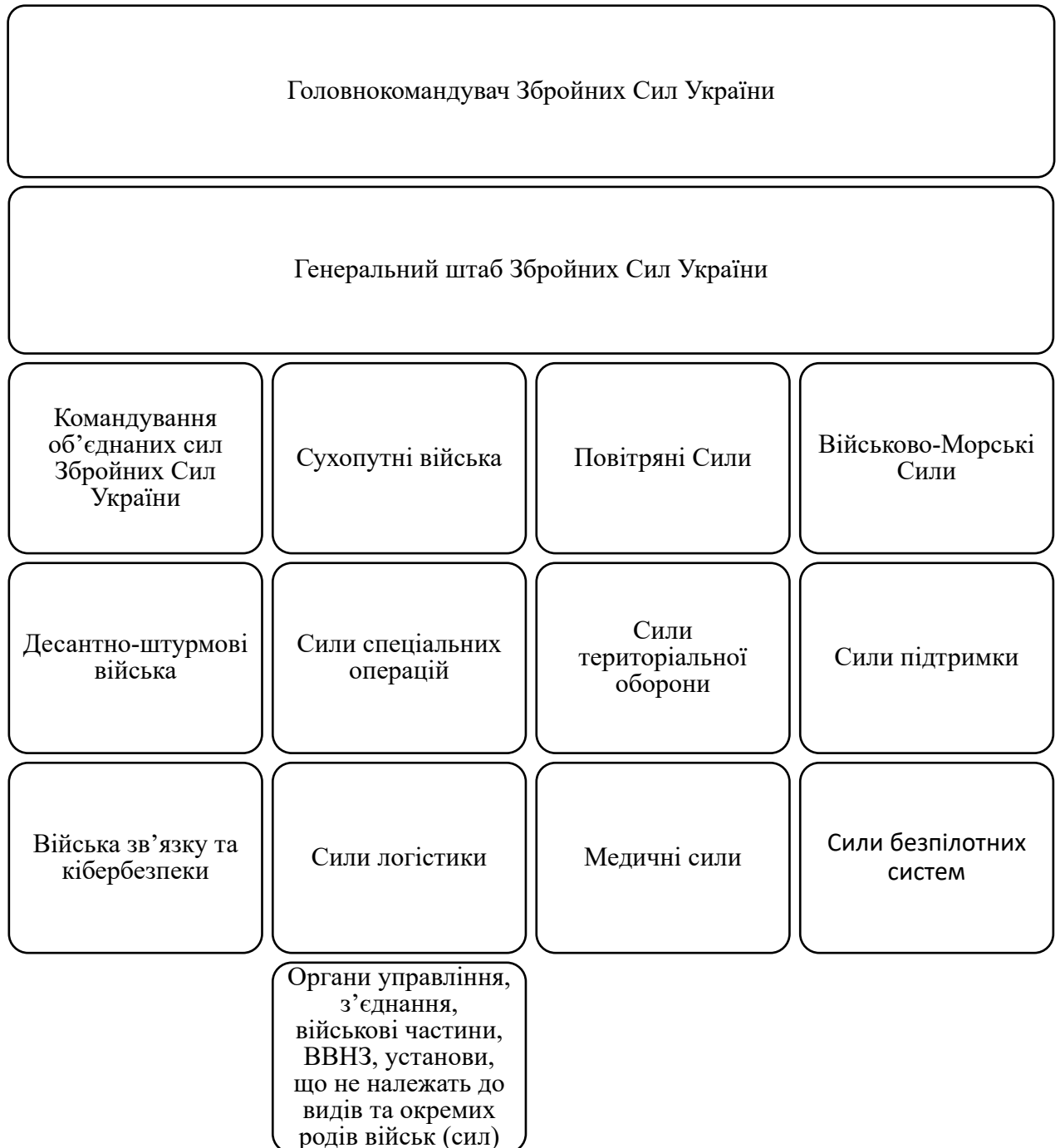


Рис. 2.1. Організаційна структура Збройних Сил України

Побудовано на основі джерел [67, 68]

Організаційна структура української армії також охоплює також органи військового управління, військові частини, з'єднання, а також заклади освіти, які забезпечують підготовку висококваліфікованих офіцерів і солдатів.

У кадровій системі ключовим є чіткий розподіл на тактичні одиниці, які варіюються за чисельністю залежно від функціонального призначення та роду військ. Наприклад, найменшою військовою одиницею є рій, який у сучасних Збройних Силах України відповідає відділенню чисельністю від 9 до 15 осіб. Він входить до складу чоти, чисельність якої може коливатися від 15 до 45 осіб, залежно від завдань і особливостей підрозділу.

Далі, в структурі армії виділяються роти, які налічують від 80 до 200 військовослужбовців, і батальйони, чисельність яких сягає від 400 до 800 осіб. Ці підрозділи виконують бойові завдання як у складі більших тактичних одиниць, так і самотійно. У ракетних військах і артилерії еквівалентом батальйону є дивізіон, що має на озброєнні від 12 до 24 артилерійських систем. Дивізіон може виконувати завдання як окремими батареями, так і зосередженим вогнем.

Наступним рівнем є полки, які займають проміжне місце між батальйонами і бригадами та здатні самотійно вести бойові дії або входити до складу більших з'єднань. Чисельність полків становить від 900 до 1500 осіб, а бригади, що є збільшеними або посиленими полками, налічують від 1000 до 8000 військовослужбовців. Вищим тактичним з'єднанням є дивізії, чисельність яких варіюється від 6000 до 25000 осіб. Вони забезпечують комплексне виконання бойових завдань, об'єднуючи під своїм командуванням полки та бригади.

Крім традиційних військових формувань, до складу Збройних Сил України входять спеціальні загони, які створюються для виконання унікальних завдань. Чисельність таких підрозділів визначається залежно від поставлених перед ними цілей, що забезпечує гнучкість і ефективність їхнього використання.

Таким чином, організаційно-штатна структура Збройних Сил України визначає чітку ієрархію підрозділів, які виконують бойові та допоміжні завдання в різних видах військ. Вона побудована на принципах підпорядкованості, взаємодії та функціонального розподілу, що забезпечує ефективне управління військовими операціями. Кожен підрозділ має свою чисельність, командира відповідного рангу та призначення. Для кращого розуміння цієї структури у табл. 2.2 наведено узагальнені характеристики основних тактичних і оперативно-тактичних підрозділів ЗСУ.

Таблиця 2.2

Організаційно-штатна структура Збройних Сил України

Підрозділ	Чисельність (осіб)	Командир	Особливості та призначення
Рій (відділення)	9-15	Підстаршина або ройовий	Найменший підрозділ, основа тактичних дій
Чота (взвод)	15-45	Молодший лейтенант або лейтенант	Входить до складу роти або батареї
Рота (сотня)	80-200	Капітан або майор	Основна бойова одиниця, еквіваленти – батарея, ескадрилья
Батальйон	400-800	Майор або підполковник	Основна тактична одиниця сухопутних військ
Артилерійський дивізіон	150-650	Майор або підполковник	Має 12-24 артилерійські системи, діє як єдине або розподілене формування
Полк	900-1500	Підполковник або полковник	Включає кілька батальйонів, має підрозділи забезпечення
Бригада	1000-8000	Полковник або бригадний генерал	Об'єднує кілька батальйонів, виконує тактичні завдання
Дивізія	6000-25000	Генерал-майор або генерал-лейтенант	Включає полки або бригади, виконує стратегічні бойові завдання

Складено на основі джерел [67-69]

Кожен рівень має чітко визначені обов'язки, чисельність та командування, що сприяє координації дій у мирний і воєнний час. Така структура дозволяє забезпечити належне управління та підтримку бойових

можливостей військ, підвищуючи їхню оперативну готовність і захист держави.

Динаміку чисельності особового складу ЗСУ протягом 2013-2024 рр. представлено на рис. 2.2.

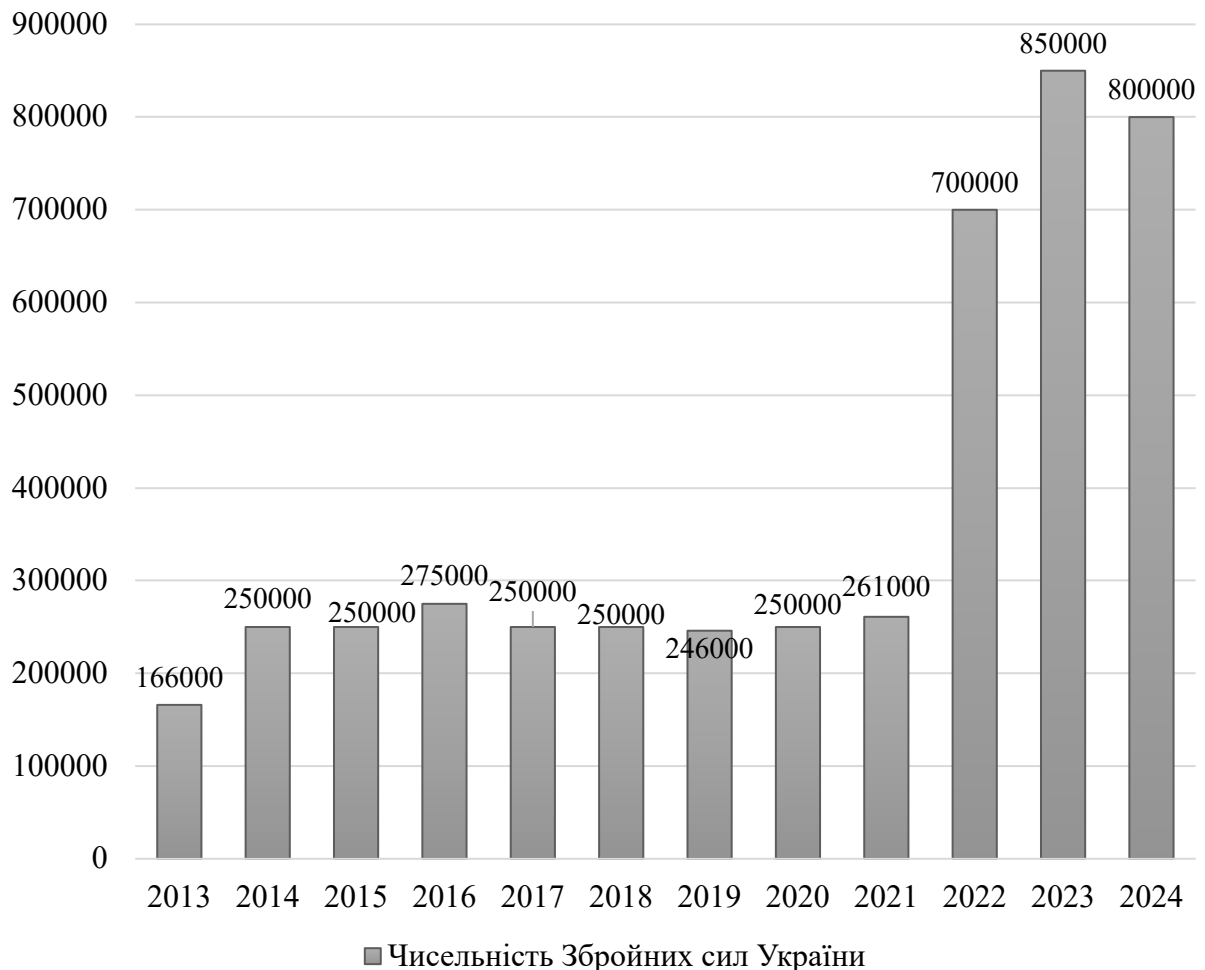


Рис. 2.2. Динаміка чисельності особового складу ЗСУ

Побудовано на основі джерел [69, 70]

Значне зростання чисельності Збройних Сил України стало відповіддю на безпрецедентні загрози, спричинені повномасштабною війною з Росією.

Аналіз показує, як трансформувався кадровий потенціал ЗСУ впродовж останнього десятиліття. У 2013 році, до анексії Криму та початку бойових дій на Донбасі, чисельність української армії становила лише 166 тисяч осіб, а витрати на оборону складали лише 1% від ВВП.

З початком російської агресії в 2014 році Україна була змушена суттєво збільшити кадровий потенціал армії – чисельність армії була збільшена до 250 тисяч військовослужбовців. Вже у лютому 2016 року кількість особового складу ЗСУ сягнула 275 тисяч осіб. Це супроводжувалося структурними змінами: створенням нових військових частин, оперативних командувань «Північ», «Південь», «Схід» і «Захід».

Перед початком повномасштабного вторгнення Росії в липні 2021 року чисельність ЗСУ була офіційно затверджена на рівні 261 тисячі осіб, зокрема 215 тисяч військовослужбовців. Цей показник зріс на 11 тисяч через створення Сил територіальної оборони.

Після початку війни в лютому 2022 року чисельність ЗСУ різко зросла внаслідок мобілізації. У липні 2022 року у ЗСУ служили близько 700 тисяч осіб, а в секторі безпеки та оборони загалом було залучено понад мільйон осіб, включно з прикордонниками, Нацгвардією та Національною поліцією.

У жовтні 2023 року чисельність ЗСУ перевищила 850 тисяч осіб, з яких близько 820 тисяч становили військовослужбовці. До цього складу входили:

- 117 тисяч офіцерів;
- 178 тисяч сержантів;
- 516 тисяч солдатів.

У лютому 2024 року кількість військовослужбовців у ЗСУ зменшилася до приблизно 800 тисяч осіб, тоді як у резерві залишалося ще мільйон осіб.

Динамічне зростання чисельності ЗСУ демонструє здатність України швидко реагувати на загрози національній безпеці. Разом із збільшенням чисельності виникає потреба в системному оцінюванні кадрового потенціалу, вдосконаленні процедур мобілізації, навчання та підвищення кваліфікації військовослужбовців. Це є необхідною умовою для підтримання боєздатності Збройних Сил України та забезпечення національної безпеки держави.

Станом на кінець вересня 2024 року загальна чисельність жінок у ЗСУ становила 68 тисяч осіб, з яких понад 48 тисяч є військовослужбовицями. Близько 5 тисяч жінок виконують службові обов'язки безпосередньо в зоні

бойових дій, демонструючи високий рівень професіоналізму та готовність до виконання найскладніших завдань.

Важливим аспектом розвитку кадрового потенціалу є розширення можливостей для жінок у військовій службі. З 2018 року жінкам офіційно дозволено обіймати бойові посади, що суттєво змінило гендерну структуру української армії. Якщо раніше жінки здебільшого займали посади медичного персоналу, зв'язківців, бухгалтерів, діловодів чи кухарів, то сьогодні вони можуть служити на командних і бойових позиціях. Серед таких посад – командир бойової машини піхоти (БМП), гранатометник, снайпер, заступник командира розвідувальної групи, кулеметник і навіть водій бронетехніки.

Після початку повномасштабної війни чисельність жінок у ЗСУ зросла на 40%, що свідчить про підвищення інтересу до служби серед представниць жіночої статі та про визнання їхньої важливої ролі у забезпеченні обороноздатності країни.

Ці зміни відображають поступову трансформацію кадрової політики в ЗСУ, орієнтовану на залучення і повноцінне використання людського потенціалу незалежно від статі. Впровадження рівних можливостей сприяє формуванню професійної, мотивованої та готової до виконання бойових завдань армії.

Як зазначалось вище, процес оцінювання кадрового потенціалу охоплює низку важливих етапів, серед яких виявлення сильних і слабких сторін у підготовці військовослужбовців, аналіз їхнього професійного розвитку та визначення потреби в додатковому навчанні. Така система оцінки дозволяє виявити найбільш ефективних фахівців, а також тих, хто потребує додаткового вдосконалення, що є важливим для стратегічного планування та кадрової політики в Збройних Силах України [71].

Зокрема, урахування зовнішніх чинників, таких як зміни в геополітичній ситуації та технічних вимогах до сучасних озброєнь, потребує постійного оновлення підходів до оцінювання кадрового потенціалу. Водночас необхідність інтеграції міжнародних стандартів і досвіду в сфері військового

менеджменту створює додаткові виклики для вітчизняної системи оцінювання, що визначає важливість постійного вдосконалення існуючих механізмів і процесів.

Натепер для України, що активно прагне до інтеграції в євроатлантичний простір, розвиток та підготовка професійних кадрів у сфері оборони стає однією з пріоритетних стратегій. Високий рівень професіоналізму та оперативної взаємодії з міжнародними партнерами, визначені стандартами НАТО, є основою, на якій базується сучасне оцінювання та розвиток кадрового потенціалу Збройних Сил України.

Особливо важливою ця проблема стає в умовах повномасштабної агресії з боку Росії, коли високопрофесійні кадри в секторі безпеки та оборони здатні вирішувати завдання, що забезпечують національну безпеку країни. Відтак, Міністерство оборони України розробило Стратегію залучення, розвитку та утримання людського капіталу в Силах оборони [72]. Цей документ окреслює завдання щодо підвищення обороноздатності України не тільки в умовах воєнного стану, але й в період мирного часу та післявоєнної відбудови. Важливим етапом реалізації цієї стратегії є формування оборонної свідомості серед молоді та створення умов для професійного зростання військовослужбовців.

Залучення і утримання висококваліфікованих кадрів в Силах оборони потребує застосування інноваційних підходів до управління персоналом та реалізації справедливої ветеранської політики. Однією з головних цілей є підвищення боєготовності Збройних Сил, що безпосередньо сприятиме пришвидшенню інтеграції України до НАТО і оптимізації інвестицій у розвиток військових кадрів [73].

Для досягнення ефективної підготовки та оцінки кадрового потенціалу, Україна розвиває кілька стратегічно важливих напрямів.

1) Реформи та міжнародна співпраця. Одним з ключових елементів розвитку кадрового потенціалу є реформи в системі військової освіти. Відповідно до стандартів НАТО, в Україні реалізуються програми підготовки,

які включають як тактичний, так і стратегічний рівні підготовки військовослужбовців. Міжнародне співробітництво з країнами-членами НАТО дозволяє українським військовим брати участь у спільних навчаннях та проходити стажування за кордоном, що сприяє здобуттю досвіду в багатонаціональних середовищах.

2) Інноваційні технології та цифрова освіта. В умовах стрімкого розвитку технологій важливим напрямом підготовки кадрів є використання новітніх технологій у навчанні. Українські військові навчальні заклади активно впроваджують цифрові симулятори, віртуальні тренажери та кіберполігони, що дозволяє створити умови для навчання кадрів, здатних працювати з найсучаснішими системами озброєння та управління.

3) Лідерство та управлінські навички. Розвиток лідерських якостей та управлінських навичок є важливою складовою підготовки військових кадрів. Формальні програми підготовки, разом з практичними тренінгами, дають змогу майбутнім офіцерам навчатися ефективно приймати рішення, керувати підрозділами та взаємодіяти з партнерами в умовах невизначеності.

НАТО відіграє важливу роль у розвитку кадрового потенціалу Збройних Сил України. Через надання консультативної допомоги, обмін досвідом та спільні навчання, НАТО сприяє покращенню рівня підготовки українських військових. Зокрема, НАТО активно підтримує реформи в сфері військової освіти, забезпечуючи адаптацію навчальних програм, надання технічної допомоги та участь у акредитації навчальних закладів. Спільні навчання з арміями країн-членів НАТО сприяють підвищенню оперативної сумісності і вдосконаленню навичок у багатонаціональних умовах.

Висококваліфікований кадровий потенціал є основою обороноздатності України та її здатності адаптуватися до нових викликів, ефективно використовувати сучасне озброєння та техніку, а також діяти в складних умовах. Це не лише сприяє зміцненню національної безпеки, але й дозволяє Україні робити важливий внесок у забезпечення міжнародної безпеки як партнеру НАТО. Підготовка українських військових відповідно до стандартів

НАТО підвищує їхню готовність до участі в міжнародних миротворчих місіях та спільних операціях, що сприяє стабільності в міжнародному контексті.

Висококваліфіковані кадри є не лише умовою для національної безпеки, але й важливим чинником, який допомагає Україні зміцнювати партнерські зв'язки з міжнародними партнерами, сприяючи стабільності та миротворчим зусиллям у глобальному масштабі.

2.3. Основні проблеми в управлінні персоналом Збройних Сил України

Збройна агресія Російської Федерації проти України, зокрема анексія Криму та збройний конфлікт на сході України, спричинили гостру необхідність проведення оборонної реформи в умовах складної воєнно-політичної та економічної ситуації. Особливо важливим стало усвідомлення того, що на початку 2014 року Україна не була готова до ефективної відповіді на агресію, що стало сигналом до системної кризи в секторі національної безпеки та оборони. Це підтвердило необхідність термінових і масштабних реформ у військовій сфері.

Однією з головних проблем стало забезпечення ефективного управління персоналом Збройних Сил, що потребувало не тільки реформування організаційної структури, а й перегляду умов функціонування всіх складових сектора безпеки й оборони. Крім того, важливим аспектом стала необхідність підвищення оперативної сумісності Збройних Сил України із військовими підрозділами НАТО для виконання спільних завдань у міжнародних операціях із підтримання миру та безпеки [74].

У зв'язку з обставинами, що склалися, Міністерство оборони України, Генеральний штаб та інші органи військового управління почали вживати заходів, спрямованих на розв'язання низки проблем, зокрема з комплектуванням особовим складом. Особлива увага була приділена бойовим

частинам, які мали вирішальне значення для забезпечення обороноздатності країни. Це включало не тільки кадрові питання, а й перегляд функцій служб персоналу та уточнення їх завдань.

Враховуючи складність ситуації, зокрема перебування країни у стані війни, розпочалася оптимізація організаційної структури військових управлінь, зокрема посилення чисельності персоналу для виконання завдань в умовах особливого періоду. Одним із важливих кроків стало делегування повноважень Міністерства оборони та Генерального штабу на нижчі рівні управління. Це включало делегування права присвоєння військових звань та звільнення військовослужбовців.

Іншим важливим кроком стало формування кадрового резерву серед учасників антитерористичної операції, що дозволило забезпечити потреби у кадровому складі на керівних посадах різних рівнів. Важливою частиною реформ став процес підвищення об'єктивності оцінювання діяльності військовослужбовців. Щорічне оцінювання службової діяльності, а також впровадження самооцінки стали важливими інструментами для підтримки високої якості управлінської діяльності в умовах війни.

У той же час продовжувалася робота над удосконаленням інформаційно-аналітичних систем управління персоналом. Важливим етапом стало створення локальних комп'ютерних мереж з комплексною системою захисту інформації, що дало змогу забезпечити необхідний рівень захисту даних на рівні Міноборони та Генерального штабу. Перевірки військових посадових осіб, а також державних службовців на відповідність вимогам Закону України «Про очищення влади» [75], стали важливою складовою процесу реформування, що сприяло очищенню управлінської структури від корупційних ризиків.

Для подолання корупційних загроз і підвищення прозорості у сфері управління персоналом було впроваджено ряд заходів за участю експертів НАТО. Це включало запровадження нових процедур для зниження корупційних ризиків і підвищення рівня доброчесності в системі управління

персоналом. Всі ці кроки стали частиною широкомасштабної реформи, спрямованої на забезпечення високого рівня ефективності управління персоналом Збройних Сил України в умовах війни та складної міжнародної ситуації.

Зважаючи на впроваджені кроки та заходи, які були здійснені в рамках реформування Збройних Сил України, сьогодні все ще залишається значна кількість проблемних питань, що не дозволяють ефективно вирішити існуючі труднощі в управлінні персоналом. Однією з головних проблем є недостатній вплив проведених змін на поліпшення якості комплектування Збройних Сил усіма категоріями особового складу, зокрема військовослужбовцями, які мають спеціалізовану підготовку.

Ключовими чинниками, що негативно впливають на процес планування потреби у підготовці військових фахівців, є такі:

1) невизначеність перспективного складу військ. Відсутність чітких прогнозів щодо чисельності особового складу Збройних Сил, а також затверджених перспективних штатів для різних підрозділів і військових частин, ускладнює планування кадрового забезпечення. Це також включає відсутність чіткої інформації щодо розподілу посад за військово-обліковими спеціальностями, що ускладнює ефективне управління людськими ресурсами;

2) недосконалість нормативно-правових актів. Існуюча нормативно-правова база, яка регламентує проходження військової служби за контрактом, призов та службу у військовому резерві, потребує доопрацювання з урахуванням набутого досвіду, отриманого під час проведення антитерористичної операції. Це стосується вдосконалення механізмів набору, перебування на службі та мобілізації кадрів;

3) недостатній розвиток мотиваційних чинників. Відсутність достатніх стимулів для розвитку кар'єри військовослужбовців, особливо професійних сержантів та старшин, є серйозною проблемою. Система мотивації та підтримки професійного розвитку, зокрема в порівнянні з

країнами-членами НАТО, не забезпечує належних умов для ефективного просування кар'єрними сходами та підвищення кваліфікації;

4) неузгодженість розподілу функцій. Питання ефективного перерозподілу завдань між офіцерським, сержантським і старшинським складом не було реалізовано в повній мірі, що призводить до дублювання функцій і неефективного використання кадрових ресурсів;

5) проблеми в структурі та чисельності персоналу. Існуюча структура служб персоналу Збройних Сил потребує приведення у відповідність до сучасних вимог. Підхід до управління кадрами в Україні значно відрізняється від тих моделей, що застосовуються в Збройних Силах держав-членів НАТО, що потребує коригування та адаптації до міжнародних стандартів;

6) неефективність ротації та кар'єрного розвитку. Наразі ротація офіцерського складу не використовується в повній мірі, особливо через невирішені соціально-побутові питання військовослужбовців. Це ускладнює процес кар'єрного зростання та розвитку особового складу, оскільки соціальні проблеми значно впливають на ефективність виконання службових обов'язків;

7) недостатнє комплектування офіцерських посад. Зростання штатної чисельності Збройних Сил, разом з високим рівнем звільнень військовослужбовців, що були призвані під час мобілізації, призводить до серйозних проблем із укомплектуванням офіцерських посад. Особливо гостро це проявляється на рівні первинних офіцерських кадрів, де часто спостерігається дефіцит кваліфікованих фахівців;

8) недостатні спроможності до підготовки військового резерву. Під час воєнного стану виявлено низьку оперативність проведення мобілізації та підготовки резервістів. Відсутність єдиного реєстру та інтеграції з іншими державними базами даних ускладнює відбір та призначення кандидатів на військову службу;

9) низький рівень військово-патріотичного виховання. Недостатня популяризація військової служби на державному рівні, відсутність потужних

інформаційних кампаній та військово-професійної орієнтації негативно впливають на мотивацію громадян;

10) корупційні ризики та адміністративне навантаження. Залишається актуальною проблема корупційних ризиків у роботі територіальних центрів комплектування, зокрема через недосконалість системи військового обліку. Значне навантаження на персонал ускладнює ефективне управління процесом мобілізації;

11) недостатня ефективність управління кар'єрою військовослужбовців. Низький рівень використання ротації та відсутність централізованого управління структурними підрозділами Міністерства оборони гальмують процес кар'єрного зростання..

На думку В. М. Біліченко [48], протягом останнього десятиріччя керівництвом держави було здійснено низку суттєвих прорахунків у кадровій політиці Збройних Сил України. Одним із найбільших недоліків стало масове скорочення особового складу, що, у свою чергу, призвело до значного зниження чисельності кваліфікованих військових фахівців. Це скорочення не було компенсовано необхідними державними гарантіями, що гарантують належне гуманітарне та соціальне забезпечення військовослужбовців, що суттєво вплинуло на моральний стан армії.

Такі дії керівництва призвели до втрати престижу військової професії в українському суспільстві, а військова служба стала менш привабливою для молоді. Одним із результатів цих прорахунків стало те, що військові кадри, які мали високий рівень кваліфікації та досвіду, залишали Збройні Сили, обираючи цивільні сфери діяльності, де умови праці та соціальний захист були набагато кращими.

Ще однією серйозною проблемою стало втручання політичних сил у кадрову політику Збройних Сил, коли на керівні посади часто призначалися особи, що не мали відповідної військової підготовки, а були призначені через політичні вподобання чи в залежності від результатів виборів. Така ситуація

призводила до підриву авторитету армії, оскільки кадрові рішення не базувалися на професійних якостях, а на політичних досягненнях чи впливі.

Ця ситуація мала далекосяжні наслідки для боєздатності Збройних Сил. Через незадовільну кадрову політику відбувся значний відтік високопрофесійних військових кадрів, що позначилось на ефективності виконання бойових завдань. Військові, які залишали службу, не отримували належної підтримки у вигляді соціальних гарантій або реальних стимулів для подальшої служби, що, у свою чергу, посилювало кризу в кадровому забезпеченні.

До того ж, цей процес не був достатньо компенсований системою підготовки нових фахівців, що привело до великого дефіциту кваліфікованих військовослужбовців у різних підрозділах. В результаті, Збройні Сили України були змушені покладатися на мобілізаційні заходи, які не могли забезпечити належну якість комплектації та не дозволяли укомплектувати війська висококваліфікованими кадрами.

Загалом, політичні прорахунки в управлінні військовим кадровим потенціалом спричинили не лише зниження боєздатності армії, але й послабили національну безпеку країни в цілому. Замість ефективної професійної армії, здатної реагувати на сучасні загрози, Україна опинилася перед проблемою недостатньої кількості досвідчених і професіональних кадрів. Тому важливою умовою для стабільного розвитку та зміцнення обороноздатності є перехід до реформи кадрової політики, що буде базуватися на професіоналізмі, прозорості та належному соціальному забезпеченні військовослужбовців.

Таким чином, основними проблемами в управлінні персоналом Збройних Сил України є необхідність швидкої адаптації до нових умов безпеки, підвищення ефективності кадрового забезпечення, вдосконалення оцінки службової діяльності військовослужбовців, а також боротьба з корупцією і забезпечення прозорості управління. Проблеми в управлінні персоналом ЗСУ вимагають комплексного підходу до їх вирішення. Це

включає вдосконалення системи планування потреби в кадрах, розвиток ефективних мотиваційних механізмів, військово-патріотичного виховання, удосконалення інформаційних систем, підвищення престижу військової служби, коригування нормативно-правових актів, а також впровадження міжнародних стандартів в управлінні персоналом. Це дозволить не лише підвищити оперативність і якість доукомплектування, але й забезпечити ефективне використання кадрового потенціалу Збройних Сил України. Тільки комплексні та системні реформи дозволять забезпечити належну боєздатність та ефективність Збройних Сил України в умовах сучасних загроз.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

3.1. Заходи щодо удосконалення управління персоналом у Збройних Силах України

Ефективне управління персоналом у Збройних Силах України є основою їхньої боєздатності та спроможності виконувати завдання в умовах сучасних викликів. У ході попереднього аналізу було визначено низку проблем, які потребують вирішення, зокрема оптимізація кадрових процесів, підвищення професійного рівня військовослужбовців та створення умов для їх мотивації й розвитку.

Запровадження нових підходів до управління персоналом у військовій сфері вимагає комплексного підходу, який охоплює як нормативно-правові, так і організаційні аспекти. Крім того, особливу роль відіграє адаптація сучасних технологій, що сприяють автоматизації процесів управління, та впровадження інноваційних методик підготовки особового складу.

У Концепції військової кадрової політики [20] визначено пріоритетні напрями розвитку, спрямовані на досягнення високої ефективності управління людськими ресурсами, відповідно до викликів сучасності та стандартів НАТО. Ці напрями охоплюють ключові аспекти формування, підготовки, мотивації та соціального забезпечення особового складу.

1) Залучення на військову службу. Одним із головних завдань є створення ефективної системи рекрутингу, яка забезпечує якісне комплектування Збройних Сил України підготовленими та вмотивованими кадрами. У цьому напрямі передбачено:

- створення сучасних центрів комплектування та рекрутингу, які функціонуватимуть відповідно до стандартів НАТО;

- впровадження автоматизованих систем обліку особового складу для підвищення оперативності процесів відбору;
- розробку єдиної програми базової загальновійськової підготовки для новобранців, які не мають військового досвіду;
- проведення масштабних інформаційно-роз'яснювальних кампаній щодо популяризації військової служби, зокрема через соціальні мережі, телебачення та громадські заходи;
- підготовку та реалізацію програм військово-патріотичного виховання для формування у громадян розуміння значення військової служби для захисту держави.

2) Управління персоналом. Удосконалення управління персоналом передбачає оптимізацію процесів планування кар'єри, атестації та ротації військовослужбовців. Основними завданнями є:

- розробка механізмів оцінки ефективності виконання службових обов'язків, впровадження рейтингів та індивідуальних планів розвитку кар'єри;
- забезпечення прозорості прийняття кадрових рішень, включаючи механізми добору кандидатів на посади вищого офіцерського складу;
- вдосконалення порядку атестації, зокрема через запровадження електронних систем оцінки професійних компетенцій;
- ротація офіцерів, сержантів і старшин для забезпечення рівномірного розподілу досвіду та зменшення ризиків професійного вигорання.

3) Освіта та підготовка кадрів. Цей напрям передбачає створення багаторівневої системи професійної військової освіти, яка враховує сучасні виклики та стандарти:

- інтеграція принципів і методів підготовки країн НАТО, модернізація навчальних програм із урахуванням бойового досвіду;
- розробка програм для стратегічного, оперативного та тактичного рівнів військової освіти;

- впровадження системи безперервного навчання військовослужбовців протягом усього періоду служби;

- підвищення рівня мовної підготовки для покращення взаємодії в міжнародних операціях;

- організація інституційних аудитів системи військової освіти із залученням експертів країн НАТО.

4) Гуманітарне забезпечення персоналу. Гуманітарне забезпечення охоплює заходи, спрямовані на розвиток лідерських якостей, формування позитивного морально-психологічного клімату та підтримку психологічної стійкості військовослужбовців:

- проведення тренінгів і навчань для командирів усіх рівнів, спрямованих на розвиток лідерства та етичних стандартів управління;

- створення груп оперативної психологічної допомоги для роботи в районах виконання бойових завдань;

- формування ефективної системи внутрішніх комунікацій між командним складом і підлеглими для покращення взаємодії та підвищення довіри;

- підтримка роботи капеланів і впровадження духовної підтримки через Службу військового капеланства.

5) Соціальне забезпечення персоналу. Соціальний захист військовослужбовців та членів їхніх сімей є одним із пріоритетів кадрової політики. Передбачено:

- вдосконалення системи житлового забезпечення, включаючи будівництво гуртожитків і надання компенсацій за піднайом житла;

- реформування системи медичного забезпечення відповідно до стандартів НАТО;

- розробку програм соціальної адаптації для військовослужбовців, які завершили службу, зокрема навчання новим професіям та сприяння працевлаштуванню;

– підвищення рівня грошового забезпечення із запровадженням конкурентних соціальних пакетів.

Узагальнено основні напрями розвитку військової кадрової політики з цілями та завданнями відповідно до Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні напрями розвитку військової кадрової політики

Напрямок	Ціль	Ключові завдання
Залучення на військову службу	Створення сучасної системи рекрутингу	Формування центрів комплектування та рекрутингу Проведення інформаційних кампаній Базова підготовка новобранців
Управління персоналом	Прозоре і справедливе управління кадрами	Ротація та атестація військових Впровадження рейтингів Підвищення прозорості кадрових рішень
Освіта та підготовка	Сучасна багаторівнева військова освіта	Інтеграція стандартів НАТО Розробка програм навчання Постійне підвищення кваліфікації
Гуманітарне забезпечення	Морально-психологічна підтримка військових	Розвиток лідерських якостей Психологічна підтримка Робота капеланів
Соціальне забезпечення	Соціальний захист і адаптація	Забезпечення житлом Реформа медичного забезпечення Програми адаптації до цивільного життя

Складено на основі джерела [20]

Доцільно також розглянути погляди різних науковців на удосконалення управління персоналом у Збройних Силах України. На думку В. Ю. Галушка [76], у сфері оборони доцільно зосередити увагу на таких ключових напрямках удосконалення кадрової політики:

1) планування кадрової роботи. Ефективне кадрове планування базується на регулярному аналізі та прогнозуванні чисельності військовослужбовців, які приймаються на службу та звільняються. Це включає

розробку збалансованого державного замовлення на підготовку військових спеціалістів у вищих навчальних закладах, враховуючи потреби у спеціальностях і кваліфікаціях. Такий підхід дозволить забезпечити оптимальне укомплектування особового складу відповідно до реальних потреб Збройних Сил України;

2) покращення методики освітнього процесу. Сучасний освітній процес у військових навчальних закладах має орієнтуватися на впровадження інноваційних методик, оновлення матеріально-технічної бази (зокрема, використання сучасних тренажерів, техніки та літератури) та підготовку висококваліфікованого викладацького складу. Важливим є виховання морально-етичних якостей у військовослужбовців, щоб вони не лише володіли необхідними професійними знаннями, а й мали здатність приймати відповідальні рішення у складних умовах;

3) запровадження індивідуальних планів розвитку кар'єри. Перехід до індивідуалізованого підходу у роботі з персоналом передбачає розробку для кожного військовослужбовця плану професійного розвитку, що включає профорієнтацію, оцінку знань, навичок і потреб. Ці плани визначатимуть перспективи кар'єрного зростання, а також включатимуть підготовку та підвищення кваліфікації для реалізації професійного потенціалу;

4) перепідготовка та підвищення кваліфікації. Постійне оновлення знань і вмінь військовослужбовців є ключовим фактором їхньої професійності, особливо в умовах швидких змін у сфері оборони та адаптації до стандартів НАТО. Необхідно забезпечити якісне навчання з актуальними методичними матеріалами, залучати іноземних фахівців до навчального процесу та запровадити програми вивчення іноземних мов із додатковими преміями за підтвердження рівня знань;

5) удосконалення механізмів ротації. Ротація є важливим інструментом у кадровому менеджменті. Доцільно запровадити плановану ротацію, рейтингові системи оцінювання та просування по службі. Військовослужбовцям варто надавати можливість участі в міжнародних

програмах обміну досвідом, включаючи ротацію до країн-членів НАТО. Окрім того, потрібен постійний моніторинг ефективності реалізації цих механізмів.

Запропоновані напрями спрямовані на формування сучасної, гнучкої та ефективної кадрової політики, яка відповідатиме викликам сьогодення та сприятиме інтеграції Збройних Сил України у євроатлантичний безпековий простір.

С. Попов, С. Стоянова-Коваль, Н. Сокур, А. Розмазнін і А. Єфіменко у дослідженні [77] акцентують увагу на необхідності впровадження комплексних заходів для підвищення ефективності кадрової політики та якості кадрового забезпечення у сфері оборони України. Їхні пропозиції спрямовані на забезпечення обороноздатності країни та адаптацію системи управління персоналом до викликів сучасного воєнного середовища.

Науковці наголошують на важливості створення сучасної системи професійної підготовки та перепідготовки військовослужбовців, яка має відповідати викликам сучасного воєнного середовища. Ця система повинна включати використання державних стандартів військової освіти, орієнтованих на реальні потреби Збройних Сил. Важливим елементом є впровадження інноваційних методик навчання, які б забезпечували високий рівень підготовки військових кадрів. Навчальний процес має бути доповнений сучасними матеріалами, тренажерами та іншим обладнанням, яке сприяє формуванню практичних навичок.

Не менш важливою є перепідготовка військовослужбовців відповідно до їхніх посадових обов'язків. Це дозволить адаптувати особовий склад до нових завдань і забезпечити належний рівень професійної майстерності. У цьому контексті дослідники звертають увагу на важливість розвитку програм самостійного навчання за допомогою сучасних технологій. Такі програми дозволяють військовим вдосконалювати свої знання та навички у зручному для них форматі, що особливо актуально в умовах постійних змін у сфері оборони. Всі ці заходи спрямовані на забезпечення високої якості професійної

підготовки та перепідготовки військовослужбовців, що є ключовим фактором для підвищення ефективності Збройних Сил України.

С. Попов, С. Стоянова-Коваль, Н. Сокур, А. Розмазнін і А. Єфіменко також підкреслюють необхідність запровадження ефективної системи мотивації та соціального захисту військовослужбовців. Вони вважають, що військові повинні отримувати гідне матеріальне забезпечення, яке включає справедливую заробітну плату, соціальні гарантії та матеріальну допомогу. Це дозволить створити відчуття стабільності та впевненості у майбутньому. Соціальний захист має охоплювати пенсійне забезпечення, доступ до якісного медичного обслуговування та житлове забезпечення. Окрім цього, військовослужбовці повинні мати можливість реалізовувати свої професійні та особистісні інтереси, що сприятиме їхньому задоволенню службою. Така система не лише утримуватиме кадри у Збройних Силах, а й сприятиме їхньому професійному зростанню.

Особливу увагу автори приділяють підвищенню престижності військової служби. Це можливо через покращення умов служби та побуту військовослужбовців. Забезпечення комфортного проживання, якісного харчування, доступу до медичних послуг та інших необхідних умов сприятиме формуванню позитивного іміджу військової служби. Важливим аспектом є розвиток військово-патріотичного виховання, яке має сприяти усвідомленню громадянами важливості захисту Батьківщини та ролі Збройних Сил у збереженні суверенітету держави. Залучення громадськості до підтримки військовослужбовців і їхніх сімей через організацію соціальних ініціатив і кампаній стане ще одним важливим кроком у цьому напрямку.

Для вдосконалення кадрового забезпечення дослідники пропонують розробити нову концепцію, яка б відповідала сучасним викликам і визначала основні цілі, завдання та механізми їх досягнення. У цьому контексті особливе значення має впровадження сучасних технологій у систему управління кадрами. Це дозволить зробити кадрове забезпечення більш ефективним і продуктивним. Прозорість у прийнятті кадрових рішень також є важливим

фактором. Її досягнення можливе через запровадження відкритих конкурсів на вакантні посади, публікацію вимог до кандидатів та створення системи моніторингу і контролю за виконанням кадрових рішень.

Окремо дослідники наголошують на важливості ротації військовослужбовців як інструменту обміну досвідом. Планована ротація, особливо з можливістю стажування у країнах-членах НАТО, сприятиме підвищенню професійного рівня українських військових. У цьому аспекті актуальною є організація міжнародної співпраці, залучення іноземних експертів і викладачів до навчального процесу. Це дозволить інтегрувати кращі практики в систему підготовки кадрів та забезпечить сумісність Збройних Сил України з міжнародними партнерами.

І. Козубцов, досліджуючи проблему неспроможності існуючої моделі кадрового менеджменту Збройних Сил України в умовах зовнішньої військової агресії [78], акцентує на необхідності розбудови якісно нової парадигми управління персоналом. На думку автора, це передбачає не лише структурні зміни, але й зміну підходів до формування лідерських якостей у топ-менеджменті з числа офіцерів.

Офіцери, які займають керівні посади, повинні володіти низкою важливих компетенцій. Насамперед, вони мають ефективно використовувати сучасні комунікаційні технології для підтримання гармонійних ділових та особистих контактів. Це є базовою передумовою успішної роботи в сучасному військовому середовищі, де міжособистісні комунікації відіграють ключову роль. Лідери повинні глибоко розуміти закони й методи комунікації, норми толерантності та адаптивності у професійній сфері, що дозволить їм створювати здорову атмосферу в колективі та забезпечувати ефективну взаємодію.

Особливу увагу автор приділяє важливості психологічної компетентності керівників. Офіцер має бути здатним скласти психологічний портрет підлеглих, підбирати персонал на відповідні посади та знаходити шляхи виходу з конфліктних ситуацій. Такі навички критично важливі для

забезпечення ефективного управління персоналом, особливо у військових підрозділах, що працюють у складних і динамічних умовах.

І. Козубцов [78] також наголошує на необхідності постійного самоаналізу керівників. Вони повинні вміти об'єктивно оцінювати свої дії, долати недоліки через самокритичний підхід і застосовувати методи адекватної самооцінки. Такий підхід дозволяє лідерам залишатися гнучкими, відповідати сучасним викликам і ефективно адаптуватися до змін.

Наполегливість і прагнення досягати поставлених цілей також є невід'ємною складовою ефективного лідерства. Автор підкреслює, що офіцери повинні демонструвати цілеспрямованість і професіоналізм у виконанні своїх завдань, забезпечуючи високу якість роботи в умовах військово-професійної діяльності.

Зважаючи на вищезазначене, можна запропонувати авторські заходи щодо удосконалення управління персоналом у Збройних Силах України.

1) Запровадження інноваційних технологій у кадрове управління. Впровадження електронних платформ для автоматизації кадрових процесів та використання великих даних (big data) для прогнозування потреб у персоналі та кар'єрного розвитку. Розробка інструментів для моніторингу ефективності службової діяльності та прогнозування кар'єрного зростання військовослужбовців.

2) Підвищення рівня професійної підготовки через міжнародну співпрацю. Створення програм обміну військовослужбовцями між Збройними Силами України та країнами НАТО для набуття практичного досвіду та підвищення рівня професіоналізму. Це включатиме участь у спільних навчаннях та місіях, що дозволить не лише удосконалити бойові навички, але й сприятиме інтеграції України у євроатлантичний простір.

3) Модернізація системи мотивації та винагород. Оновлення системи матеріальних та моральних стимулів для військовослужбовців через введення нових соціальних пакетів, індексацію заробітних плат та надання додаткових премій за досягнення у службовій діяльності. Також доцільно ввести систему

гнучкого кар'єрного зростання, яка дозволить військовим обирати оптимальні варіанти професійного розвитку в межах різних спеціальностей та посад.

4) Розвиток системи психологічної підтримки та лідерства. Створення сучасних центрів психологічної підтримки для військовослужбовців, що включають регулярні тренінги з розвитку лідерських якостей, емоційного інтелекту та здатності приймати рішення в стресових ситуаціях. Підвищення рівня підготовки командирів через курси з етики управління, морального лідерства та взаємодії з підлеглими.

5) Впровадження програми безперервного професійного навчання. Розробка програм для військовослужбовців усіх категорій, що включають спеціалізоване навчання впродовж усього періоду служби. Це повинно включати як теоретичне, так і практичне навчання, особливо в умовах бойових дій та в умовах міжнародних миротворчих місій. Окрему увагу слід приділити мовній підготовці для полегшення співпраці з іноземними партнерами.

6) Покращення системи атестації та ротації військовослужбовців. Введення регулярних атестацій для всіх категорій військових, зокрема на основі сучасних цифрових платформ, що дозволять здійснювати об'єктивну оцінку службових досягнень. Поглиблення ротаційних практик, зокрема на високих командних посадах, для забезпечення обміну досвідом між підрозділами та підвищення мобільності кадрів у межах Збройних Сил.

7) Створення програм для адаптації до цивільного життя. Підготовка військовослужбовців до переходу в цивільне життя після завершення служби. Це включатиме організацію курсів із перекваліфікації, сприяння працевлаштуванню та підтримку в процесі адаптації до цивільної професійної діяльності.

8) Удосконалення механізмів соціального захисту. Розширення програми медичного забезпечення та соціальної підтримки родин військовослужбовців, зокрема для тих, хто перебуває на передовій або в зонах бойових дій. Вдосконалення програм реабілітації для військових після

виконання бойових завдань, зокрема через підтримку фізичного та психологічного здоров'я.

Ці заходи дозволять забезпечити високий рівень підготовки особового складу, сприяти мотивації та професійному розвитку, а також сприятимуть інтеграції Збройних Сил України в євроатлантичний безпековий простір, відповідаючи на вимоги сучасного воєнного середовища.

3.2. Підвищення ефективності інформаційно-організаційного забезпечення управління персоналом Збройних Сил України

Для підвищення ефективності управлінських процесів у Збройних Силах України важливою складовою є удосконалення інформаційно-організаційного забезпечення. Сучасні тенденції розвитку інформаційних технологій вимагають швидкого реагування на зміни, забезпечення оперативного доступу до необхідної інформації та формування ефективних комунікацій між підрозділами. Це сприяє більш чіткій координації дій, оптимізації управлінських функцій і зменшенню часу, необхідного для прийняття важливих рішень.

У Збройних Силах України важливе значення має створення централізованих інформаційних платформ для управління персоналом, що дає змогу моніторити стан кадрів, їх професійну підготовленість, а також здійснювати ефективне планування ресурсів. Впровадження таких систем дозволить підвищити точність даних і забезпечити своєчасну підготовку та розподіл кадрів відповідно до потреб силових структур.

Не менш важливим є питання організаційної структури, яка повинна бути адаптована до сучасних викликів і потреб безпеки. Оптимізація роботи з персоналом передбачає створення більш гнучких і адаптивних моделей управління, що зможуть швидко реагувати на зміни в обстановці. Сучасні методи управління персоналом вимагають не лише ефективного застосування

інформаційних технологій, але й розвитку управлінських компетенцій серед командирів і офіцерів, здатних приймати зважені рішення в умовах обмеженого часу і ресурсів.

О. В. Коваль у дослідженні [61] зазначає, що сучасний процес реформування Збройних Сил України безпосередньо пов'язаний зі змінами в системі управління. Перехід від адміністративно-командного підходу до моделі кадрового менеджменту є важливим кроком у розвитку організації, основною метою якого є задоволення потреб у кваліфікованих кадрах та забезпечення ефективного використання їхніх знань і навичок, враховуючи можливості для самореалізації. Це стає особливо актуальним у контексті мобілізаційних заходів, адже вони не лише суттєво впливають на сферу державного управління, але й зачіпають широкі суспільні процеси. Мобілізація, проведена в 2014-2015 роках під час Антитерористичної операції, виявила низку проблем, зокрема у сфері управління персоналом, що потребує негайного удосконалення, особливо щодо військового обліку.

Процес мобілізації, який включав шість черг часткової мобілізації, показав недостатню ефективність існуючої системи обліку та управління персоналом, зокрема щодо військовозобов'язаних громадян, резервістів та особового складу ЗС України. Це стосувалося не лише паперового документообігу, але й відсутності автоматизованої системи для оперативного обліку мобілізаційних ресурсів, що значно знижувало ефективність управлінських процесів. Досвід роботи військових комісаріатів показав, що наявні механізми не забезпечують належного моніторингу та аналізу даних, що ускладнює планування мобілізаційних заходів і підготовку військових підрозділів до завдань на воєнний час.

О. В. Коваль [61] підкреслює важливість модернізації військового обліку, включаючи створення єдиної електронної бази даних, яка дозволяє забезпечити точний, оперативний та доступний облік усіх категорій військовослужбовців та військовозобов'язаних. Відсутність такої системи унеможливорює швидкий доступ до актуальної інформації, а також ускладнює

інтеграцію даних з інших державних реєстрів, що є важливим аспектом для своєчасного виконання мобілізаційних планів.

Слід звернути увагу на важливість створення єдиного інтегрованого інформаційного простору для ефективного ведення військового обліку, а також на необхідність модернізації системи обліку в контексті мобілізаційної готовності України. О. В. Коваль [61] акцентує увагу на важливості автоматизації роботи органів військового управління, що має на меті не лише оптимізацію обліку, а й підвищення оперативності, достовірності та якості даних. У той час, коли на оперативному та стратегічному рівнях не існує персональних даних для кожного військовозобов'язаного або військовослужбовця, це обмежує можливості для точного і швидкого реагування на мобілізаційні потреби.

Основною проблемою, що визначена в дослідженні О. В. Коваль [61], є відсутність уніфікованих баз даних для обліку, що впливає на ефективність призову громадян на військову службу. Рішенням цієї проблеми він вбачає створення єдиної інтегрованої Баз даних, яка об'єднувала б всі інформаційно-аналітичні системи та дозволила б безперервно і своєчасно оновлювати дані про особовий склад. Таке рішення могло б забезпечити більш ефективне управління персоналом ЗСУ, зокрема, у складних умовах воєнної ситуації.

Окремо варто відзначити, що існуючі недоліки в організації військового обліку значно ускладнюють роботу органів військового управління та обласних військових комісаріатів, що, у свою чергу, має негативний вплив на готовність військових частин до виконання бойових завдань. Для подолання цих проблем необхідно впровадити сучасні інформаційно-організаційні технології, що дозволять створити ефективну систему кадрового забезпечення, яка забезпечить своєчасне оновлення даних та підтримку мобілізаційної готовності.

Таким чином, підвищення ефективності інформаційно-організаційного забезпечення управління персоналом у Збройних Силах України потребує системного підходу, який включає впровадження сучасних технологій,

реорганізацію кадрових процесів, вдосконалення нормативно-правової бази та підвищення кваліфікації персоналу. Основна увага приділяється модернізації існуючих підходів та інтеграції передових рішень для забезпечення оптимального функціонування кадрової системи.

Одним із ключових напрямів є створення єдиної автоматизованої бази даних, яка б охоплювала інформацію про військовослужбовців, резервістів та військовозобов'язаних. Ця база має включати персональні, професійні, медичні дані, а також відомості про військову підготовку та кваліфікацію. Впровадження таких технологій дозволить зменшити кількість помилок, спричинених людським фактором, а також спростить обмін інформацією між підрозділами. Використання технологій штучного інтелекту для аналізу цих даних відкриє можливості для прогнозування потреб у персоналі та оптимізації його розподілу в залежності від оперативних завдань.

Автоматизація процесів управління персоналом є важливим етапом, який дозволить значно підвищити ефективність управлінських функцій. Інформаційно-аналітичні системи можуть забезпечити повний цикл кадрового менеджменту, включаючи набір, адаптацію, підготовку, оцінювання та ротацію персоналу. Важливим компонентом автоматизації є цифровізація документообігу, яка дозволить перевести в електронний формат такі документи, як військові квитки, особові справи, рапорти та інші офіційні папери. Це суттєво зменшить адміністративне навантаження та прискорить обробку даних, забезпечуючи при цьому високу точність.

Для підвищення ефективності важливо також здійснити перегляд організаційної структури кадрових органів. Це включає чітке розмежування функцій між різними рівнями управління та забезпечення їх гармонійної взаємодії. Одним із шляхів вирішення цієї задачі є регулярне навчання кадрів сучасним методам роботи з автоматизованими системами та інформаційними технологіями. Крім того, інтеграція цивільних ІТ-спеціалістів у роботу військових підрозділів може значно прискорити процес цифрової трансформації та впровадження інновацій.

Забезпечення високого рівня інформаційної безпеки є ще одним пріоритетом у контексті підвищення ефективності інформаційно-організаційного забезпечення. Це вимагає впровадження багаторівневих систем захисту, таких як криптографія, багатофакторна автентифікація та технології блокчейн для захисту конфіденційної інформації. Навчання персоналу правилам інформаційної гігієни також відіграє важливу роль, оскільки навіть найкращі технічні засоби захисту можуть бути марними у разі людської недбалості.

Удосконалення аналітичних можливостей системи управління персоналом дозволить не лише оперативно реагувати на поточні виклики, але й здійснювати довгострокове планування. Наприклад, інтеграція української системи з міжнародними платформами дозволить запозичувати найкращі практики НАТО та ЄС. Використання сучасних аналітичних інструментів забезпечить можливість прогнозування потреб у мобілізаційних ресурсах, аналізу демографічних змін та оцінювання ефективності реалізованих заходів.

Для успішної реалізації всіх цих ініціатив важливо вдосконалити законодавчу базу, яка регулює процеси управління персоналом у Збройних Силах України. Нормативні акти мають забезпечити правову основу для впровадження автоматизованих систем, цифрового документообігу та інтеграції з міжнародними стандартами. Особливо важливим є адаптація нормативної бази до стандартів НАТО, що сприятиме підвищенню оперативної сумісності з партнерами України.

Розвиток системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу також є важливою складовою підвищення ефективності. Запровадження системи безперервного навчання дозволить військовослужбовцям регулярно оновлювати свої знання та навички відповідно до сучасних вимог. Інтеграція онлайн-платформ для навчання надасть доступ до актуальних навчальних матеріалів і сприятиме швидкій адаптації до нових технологій.

Моніторинг та контроль ефективності запроваджених заходів повинні здійснюватися постійно. Розробка ключових показників ефективності дозволить оцінювати роботу кадрових органів та виявляти слабкі місця для їх подальшого вдосконалення. Регулярний аудит інформаційно-аналітичних систем забезпечить відповідність їх функціональних можливостей реальним потребам Збройних Сил України.

Координація міжвідомчої взаємодії є необхідною умовою для забезпечення злагодженості у роботі всіх структур, відповідальних за управління персоналом. Інтеграція даних між Міністерством оборони, МВС, СБУ та іншими відомствами дозволить створити єдину інформаційну екосистему, що значно спростить процеси обліку, аналізу та планування. Створення міжвідомчих центрів сприятиме обміну інформацією та координації діяльності в реальному часі.

Описані напрями та заходи систематизовано у табл. 3.2 для зручності аналізу й подальшого впровадження в практику. Приведені дані відображають ключові заходи, їх очікувані результати та необхідні ресурси, що дозволяє комплексно оцінити потенціал кожного напрямку.

Кожен із зазначених напрямів має специфічні завдання, що відповідають сучасним викликам та потребам. Особливий акцент зроблено на технологічних та організаційних заходах, які передбачають автоматизацію та цифровізацію процесів. Крім того, аналітичний компонент дозволяє здійснювати прогнозування потреб у ресурсах, а нормативно-правові ініціативи сприятимуть гармонізації українського законодавства зі стандартами НАТО.

Важливо відзначити, що реалізація таких заходів вимагає значних інвестицій, як матеріальних, так і людських ресурсів. Однак їх впровадження дозволить значно підвищити якість управління персоналом, зробивши його більш гнучким, прозорим та орієнтованим на досягнення стратегічних цілей оборонної сфери.

Таблиця 3.2

Основні напрями та заходи підвищення ефективності управління персоналом Збройних Сил України

Напрямок	Заходи	Очікувані результати	Необхідні ресурси
Технологічний	Впровадження автоматизованих систем управління, створення єдиної бази даних, цифровізація документообігу	Зменшення кількості помилок, підвищення швидкості обробки даних, оптимізація кадрових процесів	Фінансування, ІТ-фахівці, апаратне забезпечення
Організаційний	Реформування структури кадрових органів, запровадження єдиних стандартів у роботі	Чітке розмежування функцій, підвищення ефективності взаємодії між підрозділами	Консультанти, ресурси для перепідготовки
Аналітичний	Використання штучного інтелекту та Big Data для аналізу даних, впровадження KPI для оцінки ефективності кадрових структур	Поліпшення планування, швидке виявлення проблемних зон	Платформи для аналізу даних, навчання персоналу
Нормативно-правовий	Адаптація нормативної бази до стандартів НАТО, створення нових регламентів щодо автоматизованого документообігу	Підвищення відповідності міжнародним стандартам, полегшення інтеграції у міжнародні системи	Юридичний супровід, аналітична підтримка
Професійний розвиток	Запровадження системи безперервного навчання, створення онлайн-платформ для навчання	Підвищення кваліфікації персоналу, адаптація до нових умов	Онлайн-платформи, матеріально-технічна база
Інформаційна безпека	Впровадження багаторівневих систем захисту, навчання персоналу правилам інформаційної гігієни	Захист конфіденційної інформації, мінімізація ризиків витоку даних	Системи кібербезпеки, підготовка кадрів
Міжвідомча координація	Створення єдиної інформаційної платформи для обміну даними між державними органами	Підвищення оперативності та злагодженості у взаємодії	Інтеграційні рішення, технічна підтримка

Складено на основі джерел [61, 77-80]

Отже, підвищення ефективності інформаційно-організаційного забезпечення управління персоналом у Збройних Силах України є багатогранним процесом, який вимагає системного підходу, інноваційних

технологій, вдосконалення нормативної бази та підвищення кваліфікації персоналу. Реалізація запропонованих заходів дозволить досягти високого рівня оперативності, точності та прозорості у системі управління персоналом.

3.3. Пропозиції щодо впровадження цифрових технологій в управління персоналом Збройних Сил України

В умовах стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій цифровізація стала одним із ключових інструментів трансформації сучасних організацій, зокрема й у військовій сфері. Збройні Сили України, які адаптуються до викликів сьогодення та прагнуть відповідати стандартам НАТО, потребують впровадження передових цифрових технологій у систему управління персоналом. Такий підхід сприятиме оптимізації кадрових процесів, підвищенню їх прозорості, ефективності й адаптивності до мінливих умов оперативної обстановки.

Цифрові технології, що стають невід'ємною частиною сучасного суспільства, вже сьогодні формують нові стандарти ефективності та адаптивності у багатьох сферах, включаючи оборону. У Збройних Силах України впровадження цифрових рішень в управління персоналом здатне забезпечити якісні перетворення, що відповідають стратегічним цілям модернізації військової організації відповідно до міжнародних стандартів.

Для точнішого розуміння сутності понять «цифровізація процесів менеджменту персоналу» та «цифрові технології менеджменту персоналу» доцільно розглянути погляди вчених-економістів щодо цих питань.

На думку Н. Г. Челядінової, В. І. Куделя [81], цифровізація процесів менеджменту персоналу – це процес організації зручного цифрового середовища для співробітників з метою підвищення їхньої мотивації та зацікавленості в роботі, а також покращення HR-бренду самої організації.

У розумінні В. М. Жуковської [82], цифрові технології менеджменту персоналу – це важливий чинник інтерактивного професійного навчання в управлінській та комерційній діяльності багатьох підприємств.

Х. Махмудов, В. Чухліб [83] визначають цифрові технології менеджменту персоналу як дискретну систему, засновану на методах кодування і передачі інформації, що дозволяє виконувати значну кількість різних операцій за максимально короткі проміжки часу.

Цифровізація в управлінні персоналом включає переведення бізнес-процесів у цифровий формат, створення інтегрованих платформ для управління кадрами, а також запровадження автоматизованих систем обліку та аналізу. Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати кадрову роботу, але й підвищити її прозорість, знизити вплив людського фактору на прийняття рішень, а також зекономити ресурси, які можна спрямувати на інші важливі завдання.

Цифровізація процесів менеджменту персоналу спричинила появу поняття цифрового HR (Digital HR), що відображає новий підхід до управління людським капіталом. На думку багатьох дослідників, це передбачає створення інформаційно-цифрового простору, який сприяє ефективному використанню праці, досвіду й талантів співробітників.

Науковці також підкреслюють важливість формування проактивного цифрового середовища, яке сприяє не лише адаптації співробітників до нових умов, але й інтеграції соціальних мереж, мобільних додатків, хмарних технологій, доповненої реальності тощо. Такі технології забезпечують нові можливості для взаємодії працівників, спрощення процесів навчання, перекваліфікації та покращення доступу до інформації.

Цифровий менеджмент персоналу також включає оптимізацію використання ресурсів за допомогою технологій SMAC (соціальні, мобільні, аналітичні та хмарні технології). Це робить управління не лише ефективнішим, але й більш гнучким та орієнтованим на індивідуальні потреби співробітників. У цьому контексті зростає важливість цифрових компетенцій,

що охоплюють навички використання цифрових пристроїв, програм, мереж та розуміння їх механізмів.

Реалізація цифрових перетворень у сфері управління персоналом вимагає розробки стратегії цифрової трансформації. Вона включає не лише впровадження сучасного обладнання чи програмного забезпечення, а й зміни в корпоративній культурі, підходах до прийняття рішень та організації бізнес-процесів. У межах цієї трансформації створюються цифрові платформи для забезпечення інтеграції даних, автоматизації процесів і застосування штучного інтелекту.

Основними аспектами впровадження цифрових технологій є автоматизація рутинних процесів, підвищення ролі аналітики для індивідуального підходу до співробітників, розвиток платформ для обміну знаннями та структурні зміни в організаціях. Це сприяє створенню унікальних кар'єрних траєкторій для працівників, забезпеченню мотивації та формуванню умов для безперервного навчання.

Підхід до цифрової трансформації має бути ретельно спланованим. Важливо враховувати цілі й завдання, які повинні вирішуватись за допомогою цифрових технологій, а також проводити аналіз існуючої кадрової роботи. Це дозволяє обирати найбільш відповідні технології, адаптовані до особливостей організації. Крім того, навчання персоналу та підтримка на етапі впровадження технологій мають стати невід'ємною частиною процесу.

Сучасні цифрові технології, такі як хмарні сервіси, Big Data, штучний інтелект, блокчейн, електронний документообіг, мають потенціал істотно трансформувати підходи до управління військовим персоналом. Їх використання сприяє автоматизації процесів найму, навчання, оцінки та розвитку кадрів, а також забезпечує доступ до даних у режимі реального часу для ухвалення оперативних рішень. У контексті Збройних Сил це має особливу важливість, оскільки забезпечує гнучкість і швидкість реагування на зміни в оперативному середовищі.

Зміни, що несе цифровізація, торкаються також трудових відносин і процесів адаптації персоналу до нових умов роботи. Військові організації повинні не лише впроваджувати технології, але й створювати сприятливе цифрове середовище, яке полегшить навчання, зменшить опір змінам і сприятиме формуванню цифрової культури серед військовослужбовців.

Цифровізація процесів управління персоналом є одним із ключових напрямів підвищення ефективності функціонування ЗСУ. Основна мета впровадження цифрових технологій у цій сфері полягає у створенні інтегрованої системи управління людськими ресурсами, яка сприятиме прийняттю обґрунтованих рішень, автоматизації процесів і розвитку потенціалу персоналу.

Впровадження цифрових технологій у Збройних Силах України потребує значних ресурсів, включаючи фінансування, підготовку персоналу, розробку та тестування нових інструментів. Однак інвестиції у цифровізацію виправдовуються через значні переваги – від скорочення витрат часу та зусиль на адміністративні процеси до підвищення рівня професійної підготовки та мотивації військовослужбовців.

Однією з першочергових задач є зменшення трудомісткості виконання рутинних HR-функцій, таких як ведення кадрової документації, управління даними про особовий склад і проведення оцінювання результатів діяльності військовослужбовців. Завдяки впровадженню цифрових платформ і сервісів можна забезпечити високу швидкість прийняття рішень, оперативний доступ до актуальних аналітичних даних, а також підвищити якість кадрового прогнозування. Застосування HR-аналітики дозволить глибше розуміти потреби особового складу, визначати ризики, пов'язані з дефіцитом ключових компетенцій, і формувати довгострокові кадрові стратегії.

Сучасні технології, зокрема штучний інтелект (ШІ) та роботизація, можуть бути застосовані для автоматизації процесів рекрутингу, адаптації нових військовослужбовців, їх навчання та перепідготовки. Наприклад, чат-боти з елементами ШІ здатні автоматично обробляти запити кандидатів,

проводити попереднє оцінювання навичок і навіть консультувати щодо службових обов'язків. Аналогічно, технології гейміфікації можуть бути використані для підвищення мотивації до навчання та виконання завдань.

На рис. 3.1 продемонстровано ключові напрями цифровізації процесів управління персоналом ЗСУ.



Рис. 3.1. Ключові напрями цифровізації процесів управління персоналом Збройних Сил України

Джерело: авторська розробка

Основна ідея полягає в об'єднанні цифрових технологій, які дозволяють автоматизувати рутинні HR-функції, скоротити час на обробку інформації та підвищити точність прийняття рішень. Використання штучного інтелекту допоможе прогнозувати потреби у персоналі, Big Data забезпечить збір та аналіз значних обсягів даних, а автоматизація HR-процесів спростить рекрутинг, адаптацію, навчання та оцінювання кадрів.

Окремо слід виділити переваги електронного документообігу, який скорочує бюрократичне навантаження, мінімізує ризики втрати інформації та спрощує доступ до ключових даних. Усе це сприятиме підвищенню боєздатності ЗСУ, покращенню умов служби військовослужбовців та зміцненню обороноздатності країни загалом.

Запропоновані напрями впровадження цифрових технологій базуються на принципах інтеграції, комплексності та поступовості, що дозволяє врахувати поточний стан розвитку інфраструктури та наявні ресурси. Реалізація цих заходів вимагає ефективної комунікації між усіма рівнями управління та активного залучення професійних кадрів до процесу цифрової трансформації.

Значний потенціал цифрових технологій полягає у створенні централізованих баз даних, що охоплюють інформацію про кваліфікацію, досвід та поточний стан військовослужбовців. Такий підхід сприятиме реалізації принципу «єдиного вікна» в управлінні кадровими процесами та забезпечить ефективну координацію між різними структурами ЗСУ. Важливим напрямом є також інтеграція цифрових рішень з існуючими системами військового управління, що дозволить уникнути дублювання інформації та покращить міжвідомчу взаємодію.

Разом із перевагами цифровізації слід враховувати й потенційні ризики. Відсутність гармонійної інтеграції цифрових додатків і процесів може стати бар'єром на шляху до реалізації ініціатив. Наприклад, неповна цифровізація відділів управління персоналом або несправності інформаційних систем можуть призвести до втрати даних. Крім того, кібератаки та відсутність належного захисту інформації становлять серйозну загрозу для систем, що працюють з чутливими даними.

Для подолання зазначених проблем необхідно розробити комплексну стратегію цифрової трансформації управління персоналом у ЗСУ (рис. 3.2). Ця стратегія має включати наступні аспекти:

- розробка спеціалізованих навчальних програм для офіцерів і працівників кадрових служб з метою освоєння цифрових технологій і підвищення їхньої цифрової грамотності;
- впровадження сучасних програмних рішень для автоматизації документообігу, аналізу даних і прогнозування;
- забезпечення кібербезпеки за допомогою впровадження багаторівневих систем захисту інформації;
- проведення пілотних проєктів у межах окремих військових підрозділів для оцінки ефективності цифрових технологій у реальних умовах.

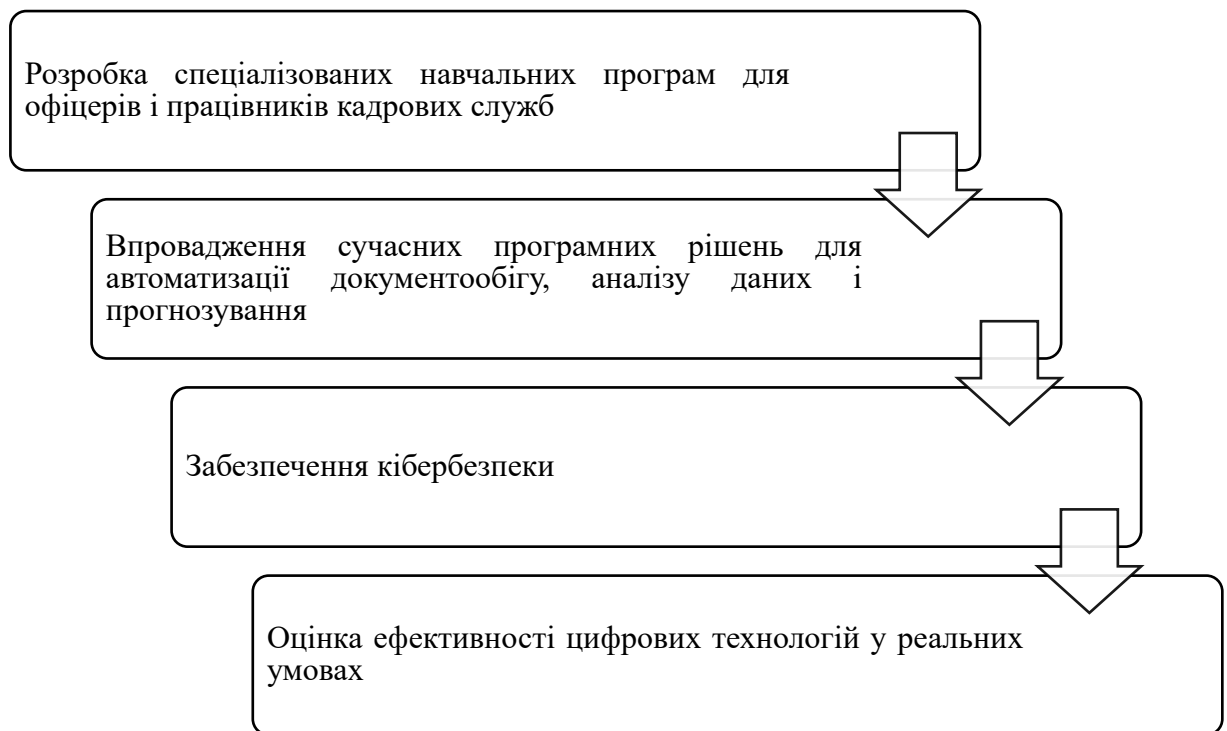


Рис. 3.2. Комплексна стратегія цифрової трансформації управління персоналом у ЗСУ

Джерело: авторська розробка

На сучасному етапі розвитку ЗСУ впровадження цифрових технологій відкриває широкі можливості для підвищення ефективності роботи з особовим складом. Основним напрямом є створення інтегрованої цифрової платформи для управління кадрами, яка об'єднуватиме всі етапи життєвого циклу

військовослужбовця: від набору і навчання до моніторингу професійного розвитку та завершення служби. Така система дозволить централізувати дані про особовий склад, забезпечити прозорість процесів і підвищити їх оперативність.

Одним із ключових компонентів впровадження цифрових технологій у ЗСУ є автоматизація кадрових процесів. Використання сучасних HR-систем дозволить значно зменшити навантаження на адміністративний персонал, який займається обробкою великих обсягів інформації, пов'язаної з плануванням і обліком. Автоматизація сприятиме забезпеченню точності у формуванні розкладів, розподілі обов'язків, обліку відпусток та підготовці звітів. Це також дозволить оперативно оновлювати дані про військовослужбовців, моніторити зміни у складі та прогнозувати кадрові потреби.

Додатковим напрямом є створення єдиного інформаційного порталу, який стане інструментом для комунікації між керівництвом та особовим складом. Цей портал забезпечить доступ до розкладів навчань, службових завдань, внутрішніх наказів та інших необхідних документів. Завдяки цьому військовослужбовці зможуть отримувати актуальну інформацію в режимі реального часу, що сприятиме підвищенню дисципліни та координації в підрозділах.

Цифрові технології також відкривають широкі можливості для організації професійного навчання військовослужбовців. Впровадження електронних навчальних платформ дозволить створювати індивідуальні плани розвитку для кожного військовослужбовця, враховуючи його навички, посаду та потреби підрозділу. Застосування онлайн-курсів і тренажерів сприятиме підвищенню кваліфікації особового складу з мінімальними затратами часу і ресурсів.

Не менш важливим є впровадження технологій аналізу даних (Big Data), які дозволять проводити детальний моніторинг ефективності роботи військовослужбовців. На основі зібраних даних можна буде виявляти сильні

та слабкі сторони у роботі підрозділів, планувати заходи для підвищення ефективності та мінімізувати можливі ризики.

Окремо варто відзначити потенціал штучного інтелекту в системі управління персоналом ЗСУ. Штучний інтелект може стати інструментом для автоматичного розподілу завдань між військовослужбовцями, аналізу їхньої продуктивності та формування рекомендацій щодо оптимізації роботи підрозділів. Використання таких технологій сприятиме зменшенню людського фактора у прийнятті рішень, що особливо важливо у критичних ситуаціях.

Очікуваними результатами впровадження цифрових технологій у систему управління персоналом ЗСУ є покращення координації та взаємодії між підрозділами, підвищення мотивації особового складу, зменшення плинності кадрів, а також забезпечення прозорості у всіх кадрових процесах. Крім того, це сприятиме створенню сприятливого соціально-психологічного клімату, що є важливим фактором у підтримці боєздатності.

Таким чином, цифровізація управління персоналом у Збройних Силах України є не лише важливим етапом модернізації, але й необхідністю в умовах сучасних викликів. Інтеграція цифрових технологій забезпечить новий рівень ефективності, який відповідатиме вимогам часу та сприятиме зміцненню обороноздатності країни. Водночас цифрові технології створюють можливості для запровадження інноваційних підходів до професійного розвитку військовослужбовців, інтеграції сучасних систем управління ефективністю та розвитку лідерських якостей.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті виконання кваліфікаційної роботи поставлені завдання були вирішені, мету роботи досягнуто та зроблено такі висновки.

Управління персоналом в оборонній сфері має важливу специфіку, яка визначається не лише загальними принципами теорії управління, але й вимогами до дисципліни, організації та психологічної підготовки військових. Різноманітність підходів до управління персоналом, зокрема системний, процесний, функціональний і технологічний, підкреслює багатовимірність цього процесу. У кожному з цих підходів акцент робиться на різних аспектах управління, таких як організація взаємодій між працівниками, забезпечення розвитку людських ресурсів, ефективне використання кадрового потенціалу та застосування новітніх технологій. В умовах військової служби правильне управління персоналом має критичне значення, оскільки впливає на ефективність виконання бойових завдань, морально-психологічний стан підлеглих та їх здатність діяти в екстремальних ситуаціях. Зокрема, роль психологічних аспектів та індивідуального підходу до кожного військовослужбовця стає все більш важливою в процесі управління персоналом в оборонній сфері.

У процесі управління персоналом Збройних Сил України важливою є взаємодія між працівниками та керівництвом для досягнення спільних цілей. У специфічних умовах військових підрозділів універсальними залишаються принципи комунікації, лідерства, розвитку компетенцій та кар'єрного планування. Система управлінських комунікацій охоплює вертикальні та горизонтальні зв'язки, що підвищують ефективність виконання завдань. Формування команд, злагодженість та високий морально-психологічний стан є важливими аспектами управління. Лідерство, професійна підготовка та розвиток особистих якостей, таких як відповідальність і стресостійкість, є критичними для ефективної діяльності підрозділів.

Основними методами управління персоналом в оборонній сфері є організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні, які взаємодоповнюють одне одного. У військовому середовищі адміністративні методи забезпечують дисципліну та порядок, тоді як економічні – створюють додаткові стимули для виконання завдань. Соціально-психологічні методи сприяють покращенню морально-психологічного клімату та активності особового складу. Особливо важливу роль у військовому управлінні відіграє управлінська культура та стиль керівництва, які формують ефективність командування та взаємодії в підрозділі.

Світовий досвід управління персоналом у збройних силах демонструє різноманітні підходи, які враховують національні особливості та специфіку військових структур. Ключовими аспектами є професійна підготовка, інноваційні методи рекрутингу, соціальна підтримка, інтеграція різноманіття та впровадження технологій. Особливу увагу приділено постійному навчанню та морально-психологічній підготовці, що сприяє не лише професіоналізму, але й психологічному благополуччю військовослужбовців. Досвід США, зокрема, показує важливість комплектації висококваліфікованими кадрами, розвитку лідерських якостей та підтримці морального клімату в армії.

Правове та кадрове забезпечення управління персоналом в Збройних Силах України є критичним аспектом для ефективної діяльності армії, особливо в умовах сучасних викликів. Комплексне регулювання, що включає нормативно-правові акти, закони, укази, постанови та інструкції, створює належну правову основу для управління військовослужбовцями, забезпечуючи їх права та соціальний захист. Водночас кадрова політика спрямована на оптимізацію процесів комплектування, професійної підготовки та кар'єрного розвитку особового складу, що має безпосередній вплив на боєздатність Збройних Сил.

Забезпечення ефективної роботи кадрових органів на всіх рівнях військової структури та інтеграція стратегії з оптимізації використання кадрів на стратегічному рівні є ключовими завданнями Міністерства оборони та

Генерального штабу. Враховуючи сучасні безпекові виклики, кадрове забезпечення повинно бути гнучким, адаптованим до нових умов та сприяти підтримці високого рівня професіоналізму та мотивації військовослужбовців.

Комплексний підхід до аналізу професійних компетенцій, мотивації та рівня підготовки особового складу Збройних Сил України дозволяє своєчасно реагувати на потреби в навчанні, підвищенні кваліфікації та адаптації до нових завдань. Чітка організаційно-штатна структура та відповідний функціональний розподіл забезпечують ефективне управління військовими операціями. Значне розширення чисельності та якісне вдосконалення кадрового потенціалу стали відповіддю на сучасні загрози та підтверджують здатність Збройних Сил України адаптуватися до змін, підтримуючи обороноздатність держави.

Розглянуті проблеми в управлінні персоналом Збройних Сил України свідчать про системні виклики, що виникають через незавершеність реформ та потребу в адаптації до умов сучасного воєнного середовища. Серед основних труднощів варто відзначити недостатню ефективність комплектування особового складу, недосконалість нормативно-правової бази, проблеми в мотивації військовослужбовців та неузгодженість розподілу функцій.

Попри значні зусилля, спрямовані на оптимізацію управлінських процесів, забезпечення обороноздатності вимагає подальшого вдосконалення кадрової політики, підвищення якості підготовки резерву, зниження корупційних ризиків і впровадження сучасних інформаційних систем. Для досягнення цього важливо врахувати досвід країн-членів НАТО, зосередитися на розробці дієвих механізмів стимулювання та розвитку кар'єри військовослужбовців, а також покращенні соціального забезпечення особового складу.

Основні заходи удосконалення управління персоналом у Збройних Силах України передбачають оптимізацію кадрових процесів, підвищення професійного рівня військовослужбовців, мотивацію та розвиток особового складу. Пріоритетними напрямками визначено: модернізацію рекрутингу,

автоматизацію кадрових процесів, впровадження прозорих процедур управління персоналом, інтеграцію стандартів НАТО у військову освіту, створення ефективної системи гуманітарного забезпечення та соціального захисту. Особливу увагу приділено підготовці індивідуальних планів розвитку кар'єри та впровадженню інноваційних освітніх методик.

Підвищення ефективності інформаційно-організаційного забезпечення управління персоналом у Збройних Силах України потребує включас впровадження сучасних технологій, реорганізацію кадрових процесів і підвищення кваліфікації персоналу. Ключовими напрямками є створення єдиної автоматизованої бази даних, цифровізація документообігу, автоматизація кадрових функцій і оптимізація організаційної структури.

Запровадження цифрових технологій в управління персоналом Збройних Сил України є невід'ємною складовою сучасної трансформації військових організацій. Реалізація цього підходу сприяє оперативності прийняття рішень, ефективності управління людським капіталом і підвищенню мотивації військовослужбовців. Зокрема, використання хмарних технологій, штучного інтелекту та Big Data відкриває нові можливості для аналізу й прогнозування кадрових потреб. Проте цифровізація потребує значних ресурсів, включаючи навчання персоналу, адаптацію інноваційних технологій і зміну корпоративної культури. Інвестиції в цю сферу виправдані з огляду на суттєве підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом Збройних Сил України.

Перспективним для подальшого розвитку за означеним темою кваліфікаційної роботи напрямком є інтеграція сучасних інформаційних технологій, вдосконалення кадрової політики відповідно до міжнародних стандартів, підвищення соціально-психологічної підтримки військовослужбовців та адаптація до нових загроз і викликів глобальної безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Драч І. Феномен управління в умовах трансформації освіти. *Теорія та методика управління освітою*. 2012. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo_2012_9_12.
2. Грузіна І. А., Кінас І. О., Перерва І. М. та ін. Теорія управління: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с.
3. Управління повсякденною діяльністю підрозділів: навч. посібн. / колектив авторів. Київ : НУОУ імені Івана Черняхівського, 2021. 416 с.
4. Ткачук В. О., Вернигора Р. В. Удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 257-264.
5. Снігур Х. А. Впровадження корпоративних лідерських програм у систему навчання та розвитку персоналу як дієвого інструмента підвищення конкурентоспроможності організації. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2016. Т. 21, Вип. 7(2). С. 93-97.
6. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С Сутність та зміст поняття «управління персоналом» в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. №1. С. 216-224.
7. Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України: Підручник: у 2 ч. Ч.1. / колектив авторів; за заг. ред.. В. В. Стасюка. Київ: НУОУ, 2012. 682 с.
8. Кокун О. М., Мороз В. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С. Формування психологічної готовності військовослужбовців військової служби за контрактом до виконання завдань за призначенням під час бойового злагодження : метод. посіб. Київ : 7БЦ, 2021. 170 с.
9. Герчанівська С. В., Стемковська І. В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2021. №2. Т. 2. С. 200-211.

10. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>.

11. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

12. Петрик Ю. С., Михайленко О. В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держава та регіони*. 2020. № 3 (114), Ч. 1. С. 127-132.

13. Єлецьких С. Я., Брижниченко В. Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. №3(65). С. 206-215.

14. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ:ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371 с.

15. Дараган Л. В., Бурлаєнко Т. І. Теоретичні аспекти управління персоналом на сучасному підприємстві. *Науковий вісник УМО. Серія: економіка та управління*. 2019. Випуск 6. URL: https://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_6/%D0%94%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BD_1_%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC.pdf.

16. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. №1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1369>.

17. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 31. С. 146-149.

18. Сучасні технології управління персоналом. Навчально-методичний комплекс дисципліни: навч. посіб. для здобувачів ступеня магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент» за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування»; уклад. М. В. Шкробот. Вид. 2-ге, перероб. і доп. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.

19. Про Збройні Сили України : Закон України від 06 грудня 1991 року № 1934-XII (зі змінами).

20. Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року. URL: https://www.mil.gov.ua/content/tenders/koncepcia_kadr_29012024.pdf.

21. Дакі Н. І., Андрієнко О. І. Особливості кадрового менеджменту військових формувань. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 47-2. С. 48–52

22. Білецький О. В., Дороніна О. А. Трансформація підходів до формування кадрової політики як складової ефективного оборонного менеджменту. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 2 (60). С. 209-215.

23. Косенко Ю. В. Основи теорії мовної комунікації: навч. посіб. Суми: Сумський державний університет, 2011. 187 с.

24. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.

25. Кіслов Д. В. Термінологія комунікацій: теоретичний дискурс та його практичне використання. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. №3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_3_5.

26. Боднар А. В. Інформація та комунікації в управлінні підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №3. Т.2. С. 219-227.

27. Невальонний Є. О. Комунікаційні процеси військової частини: типологія, завдання, роль у процесі управління. *Наукові записки Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. Випуск 31. С. 19-22.

28. Про Статут внутрішньої служби Збройних Сил України : Закон України від 24 березня 1999 року № 548-XIV (зі змінами).

29. Єщенко М. Г., Гречко А. О. Сучасні технології формування колективу та розвитку персоналу організації. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ, 2020. Том 63. № 2. С. 193-198.

30. Муха Р. А. Команда, її сутність та особливості розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253>.

31. Шпортько Г., Карабаш А. Дослідження формування ефективної управлінської команди. *Економіка та суспільство*. 2020. №25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-19>.

32. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних силах України. 2020. URL: https://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2020/12/Doktryna_rozvytku_viyskovoho_liderstva_v_Zbroynykh_sylakh_Ukrainy_compressed.pdf.

33. Шебанова В. І., Нікітенко Г. О. Особливості мотивації військовослужбовців до військово-професійної діяльності. *Інсайд : психологічні виміри суспільства : наук. журн.* / ред. кол. : І. С. Попович, С. І. Бабатіна, І. Р. Крупник та ін. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2019. Вип. 2. С. 31-36.

34. Вінс В. А., Арнаута О. В. Психологічні особливості мотиваційної сфери особистості у військовослужбовців. *Науковий журнал «Габітус»*. 2023. Випуск 54. С. 108-110.

35. Психологія управління військами : підручник ; вид. 2-ге, перероб. та допов. / [В. І. Осьодло, О. П. Ковальчук, Д. П. Лисенко та ін.] ; за заг. ред. В. В. Стасюка. Київ : НУОУ, 2024. 532 с.

36. Дараган Л. В., Бурлаєнко Т. І. Теоретичні аспекти управління персоналом на сучасному підприємстві. *Науковий вісник УМО. Серія: економіка та управління*. 2019. Випуск 6. URL: https://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_6/%D0%94%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BD_1_%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC.pdf.

37. Данилюк Д. О., Середа Г. В. Методи управління персоналом в умовах війни. *Вісник студентського наукового товариства донецького національного університету імені Василя Стуса*. 2023. Випуск 15. Том 2. С. 137-144.
38. Середа Г., Паламарчук К. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20>.
39. Бойко О. В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України : монографія. Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2020. 667 с.
40. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15, вип. 2. С. 105-122.
41. Управління персоналом у Збройних Силах України : підручник. / за ред. А. Сиротенка. Київ : НУОУ, 2017. 432 с.
42. Петренко В. М., Ляпа М. М., Леганьков І. В. та ін. Організація та методика роботи з особовим складом : підручник. Суми : Сумський державний університет, 2020. 414 с.
43. Тіхонов Г., Кірілкін Є., Боднар О. Управління персоналом військової організаційної структури та напрями підвищення його ефективності. *Journal of Scientific Papers «Social Development and Security»*. 2021. Vol. 11, No. 1. P. 94-97.
44. Хлебнікова Т., Темченко О., Білінська О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>.
45. Стукан С. О., Білошицький В. І., Бех С. М., Скуз Я. А. Організація та методика роботи з особовим складом: навчально-методичний посібник. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2019. 128 с.
46. Войтенко О. В. Методологічні засади розвитку управлінської культури сержантів як військових керівників. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. Випуск 6. С. 83-87.

47. Рибидайло А. А., Турейчук А. М., Прокопенко О. С. Аналіз досвіду провідних країн світу щодо формування та використання кадрового резерву у збройних силах. 2017. №2(60). С. 121-128.

48. Біліченко В. М. Теоретичні засади формування кадрового потенціалу збройних сил в США. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. №2. С. 17-24.

49. Агаєв Н. А., Дикун В. Г., Чорний В. С. та ін. Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України : підручник : у 2 ч. Ч. 1. Вид. 2-ге, перероб., зі змін. та допов.; за заг. ред. В. В. Стасюка. Київ, 2020. 754 с.

50. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

51. Про військовий обов'язок і військову службу. Закон України № 2232-ХІІ від 20 грудня 1991 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text>.

52. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їхніх сімей. Закон України № 2011-ХІІ від 25 березня 1992 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12#Text>.

53. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію. Закон України № 3543-ХІІ від 21 жовтня 1993 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text>.

54. Про Статут гарнізонної та вартової служб Збройних Сил України : Закон України, редакція від 09 серпня 2024 року № 550-ХІV (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/550-14#Text>.

55. Про затвердження Інструкції з організації обліку особового складу в системі Міністерства оборони України: Наказ Міністерства оборони України № 280 від 15.09.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1407-22#n7>.

56. Про грошове забезпечення військовослужбовців, осіб рядового і начальницького складу та деяких інших осіб. Постанова Кабінету Міністрів

України № 704 від 30 серпня 2017 р.. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/704-2017-%D0%BF#Text>.

57. Про загальну мобілізацію. Указ Президента України № 69/2022 від 24 лютого 2022 р. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/692022-41413>.

58. Кодекс законів про працю України, редакція від 24.12.2023 № 322-08. Відомості Верховної ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.

59. Інструкція з діловодства у Збройних Силах України № 40 від 31.01.2024. URL: <https://turbota.mil.gov.ua/dopomoga-dilovodam/instrukciya-z-dilovodstva-u-zbrojnyh-sylah-ukrayiny>.

60. Маслій О. В., Олехнович В. Е. Еволюція підходів до кадрового менеджменту в Збройних Силах України в умовах воєнного стану. *Social Development and Security*. 2024. Т. 14, № 5. С. 148-154.

61. Коваль О. В. Основні напрями вдосконалення державної кадрової політики в Збройних Силах України завдяки впровадженню та розвитку автоматизованих систем обліку й управління персоналом. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління»*. 2021. № 1(14). С. 357-371.

62. Силабус навчальної дисципліни «Правове забезпечення управління персоналом в Збройних Силах України» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 08 «Право» спеціальності 081 «Право». Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2021. 12 с.

63. Посібник для фахівців служб персоналу військових частин Збройних Сил України (в умовах воєнного стану): посіб. / О. В. Яцино, І. М. Половінкін, О. Л. Тракалюк, В. В. Федорович, О. П. Даценко, Ю. І. Костенко, С. В. Солодовник, С. М. Чумаченко, Т. А. Блізніков. Київ: НМЦ КП МО України, 2022. 56 с.

64. Міненко М. А., Альохін Д. І. Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7247>.

65. Кузнєцова Т. В., Красовська Ю. В., Подлевська О. М. Управління потенціалом підприємства: навч. посібник. Рівне, 2017. 196 с.

66. Погорелова Т. О., . Свічкарь А. А. Дослідження інноваційних підходів до формування кадрового потенціалу. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ"* : зб. наук. пр. Сер. : Економічні науки. Харків : НТУ "ХПІ", 2016. № 47 (1219). С. 92-95.

67. Організаційна структура ЗС України. *Ukrainian Military Pages*. URL: <https://www.ukrmilitary.com/p/armed-forces-of-ukraine.html>.

68. Підрозділи, роди військ та назви частин: якою є структура ЗСУ у 2024 році. URL: <https://novyny.pro/news/armiya/pidrozdili-rod-viysk-ta-nazvi-chastin-yakoyu-ye-struktura-zsu-u-2024-roci-1929.html>.

69. Структура, жінки в армії та західна зброя: як повномасштабна війна змінила ЗСУ. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/20241206-struktura-zhinky-v-armiyi-ta-zahidna-zbroya-yak-povnomasshtabna-vijna-zminyla-zsu/>.

70. Як змінювалася чисельність Збройних сил України. *Аналітичний портал «Слово і діло»*. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/10/14/infografika/bezpeka/yak-zminyuvalasya-chyselnist-zbrojnyx-syl-ukrayiny>.

71. Заболотний О. А., Зельницький А. М., Оліферук В. М. Формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі вищої військової освіти: теоретичні аспекти. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*. 2017. № 3(61). С. 129-135.

72. Стратегія залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року. Міністерство оборони України. URL: https://www.mil.gov.ua/content/public_discussion/03_09_2024_proiekt_nakazu.pdf.

73. Висококваліфікований кадровий потенціал: ключ до стійкості та безпеки України. *Ukraine to NATO*. URL: <https://ukrainetonato.com.ua/75-rokiv->

nato/vysokokvalifikovanyy-kadrovyy-potentsial-kliuch-do-stiykosti-ta-bezpeky-ukrainy/.

74. Бондаренко О. С., Нізамієв Р. М. Аналіз проблем кадрового менеджменту та кадрової політики Збройних сил України. *Порівняльно-аналітичне право*. 2018. Вип. 5. С. 193-196.

75. Про очищення влади. Закон України № 1682-VII від 14 жовтня 2014 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text>.

76. Галушка В. Ю. Проблеми кадрової політики у Збройних силах України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. Том 32 (71) № 5. С. 58–62.

77. Попов С., Стоянова-Коваль С., Сокур Н., Розмазнін А., Єфіменко А. Сучасні підходи та виклики кадрової політики в управлінні сферою оборони України. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: військові та технічні науки*. 2023. Том 93, № 4. С. 66–75.

78. Козубцов І. Проблеми неспроможності існуючої моделі кадрового менеджменту Збройних Сил України в умовах зовнішньої військової агресії. *The 1-st International Scientific and Practical Conference «Law and Public Administration – New Development Trends»*, 30–31 березня 2022 р. С. 22–24.

79. Рибидайло А. А., Прокопенко О. С., Турейчук А. М., Руденська Г. В. Ключові показники ефективності управління персоналом Збройних Сил. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*. 2019. № 1. С. 65–74.

80. Титаренко О. О., Загородній С. В. Питання формування кадрової політики Національної гвардії України в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 8. С. 285–290.

81. Челядінова Н. Г., Куделя В. І. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 69. С. 125-129.

82. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 2. С. 13–17.

83. Махмудов Х., Чухліб В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №4 (32). С. 17-26.