The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine

Military Science. Vol. 2 No. 3 (2024)

DOI: 10.62524/msj.2024.2.3.04

Кадровий менеджмент Збройних Сил України в контексті сучасних загроз та викликів: понятійно-термінологічний апарат

Олег Семененко
доктор військових наук, професор
заступник начальника Центрального науково-дослідного інституту
Збройних Сил України з наукової роботи
Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України
03049, проспект Повітряних Сил, 28 Б, Київ, Україна
e-mail: aosemenenko@ukr.net
ORCID: 0000-0001-6477-3414

Віктор Царинник
ад'юнкт штатний науково-організаційного відділу
Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України
03049, проспект Повітряних Сил, 28 Б, Київ, Україна
e-mail: viktor_0202@i.ua
ORCID: 0009-0003-8638-6353

Лариса Царинник
молодший науковий співробітник науково-дослідного відділу
Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України
03049, проспект Повітряних Сил, 28 Б, Київ, Україна
e-mail: larysa.la.tsa@gmail.com
ORCID: 0009-0008-3917-8478

Наталія Снапкова
Аспірант
Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова
01601, вулиця Пирогова, 9, Київ, Україна
e-mail: NatalyaS_2023@meta.ua
ORCID: 0000-0002-2706-9687

Анотація. Актуальність зазначеної тематики полягає в тому, що сучасні теоретичні засади кадрового менеджменту постійно трансформуються під впливом динамічних змін, що обумовлюються військовою кадровою політикою, акцентованою на розвиток та ефективне застосування кадрового потенціалу для вирішення поточних і перспективних завдань у сфері забезпечення боєздатності Збройних Сил України. Як наслідок, понятійно-термінологічний апарат, який використовується в системі кадрового менеджменту, теж зазнає певних змін і потребує системного аналізу та вивчення. Тому головною метою статті є розкриття теоретичної сутності кадрового менеджменту Збройних Сил України, тлумачення та аналіз базових знань і термінів, обґрунтування теоретичних, методологічних положень порядку управління персоналом, його принципів та формалізація основних складових менеджменту. Основними методами досліджень є методи аналізу та синтезу, дедукції та індукції. Основними результатами статті є: результати аналізу історичного аспекту розвитку менеджменту; концентрація уваги вчених на актуальності дослідження теорії кадрового менеджменту; визначення ключових аспектів розвитку понятійно-термінологічного апарату теорії кадрового

менеджменту; висвітлення нових підходів кадрового менеджменту та їхньої проблематики, основних напрямів розвитку військової кадрової політики. Матеріали статті можуть бути корисними для керівників країни вищої ланки, вищого командного складу сил оборони та безпеки держави, аналітиків, науковців і дослідників у галузі національної безпеки та розвитку оборонної сфери держави, а також фахівців кадрового менеджменту у військах (силах).

Ключові слова: військова кадрова політика, кадровий менеджмент, кадрова робота, кадровий потенціал, людські ресурси, персонал, управління персоналом, система управління персоналом.

“Люди хочуть працювати в компаніях, де вони відчувають, що їх цінують і підтримують”
Саймон Сінек, автор книги “Почни з чому”

Вступ (Introduction)

Таке поняття, як управління, а згодом і менеджмент, виникло приблизно сім тисяч років тому, але тільки наприкінці XIX століття та особливо у XX столітті, з розвитком соціального ринкового господарства, менеджмент виділився у самостійну сферу знань, тобто в науку. Саме на цьому етапі він і почав розвиватися, з’явилася потреба у висококваліфікованих управлінцях, здатних виробити свою стратегію управління й розвитку та привести підприємство до успіху. Вважається, що засновником наукового менеджменту був американський інженер-дослідник Фредерік Тейлор (1856 – 1915 рр.). Саме він у 1910-х роках запропонував концепцію наукового менеджменту, в якій акцентовано увагу на ефективності праці через систематизацію та стандартизацію процесів, що стало основою для подальших досліджень. У 1950 – 1960-х роках почали розвиватися теорії, що розглядали організації як складні системи. Учені, такі як Людвиг фон Берталанфі, зробили значний внесок у розвиток системного підходу. Згодом менеджмент почав інтегрувати знання з різних галузей, таких як психологія, соціологія, економіка та інженерія, що сприяло його розвитку як системної науки. А вже з 1980-х років менеджмент почав еволюціонувати, зокрема й концепції стратегічного управління, управління змінами та інноваціями. Отже, менеджмент як системна наука сформувався протягом кількох століть, зокрема й як результат розвитку ідей наукового менеджменту та системного підходу, які були значно посилені у XX столітті.

Серед українських військових учених, які досліджували проблематику забезпечення національної та воєнної безпеки в контексті кадрового менеджменту – В. Богданович, Ю. Гусак, В. Артюх, О. Сівак, В. Романов, Косевцов та ін. В основі сучасної концепції військової кадрової політики є створення умов для гарантованого та якісного комплектування Збройних Сил України (ЗС України) підготовленим та вмотивованим персоналом, спираючись на принципи верховенства права, демократизму, гуманізму, людиноцентричності, поваги до людини і гендерної рівності, забезпечуючи рівні можливості для всіх громадян України для побудови та розвитку службової кар’єри.

В умовах сучасних збройних конфліктів і гібридних війн ефективне управління персоналом збройних сил стає одним із найважливіших завдань для будь-якої держави. Управління персоналом (кадровий менеджмент) є сукупністю принципів, методів, засобів та форм управління, які розробляються та застосовуються з метою підвищення ефективності кадрової роботи. Кадровий менеджмент є невід’ємною частиною військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України (МО України), що обумовлює необхідність гарантованого задоволення потреб ЗС України в людських ресурсах, забезпечення реалізації стратегічних цілей та завдань реформування сектора безпеки і оборони, спрямованість стратегічного курсу України на інтеграцію в європейський та євроатлантичний безпековий

простір, а також досягнення взаємосумісності ЗС України зі збройними силами держав – членів НАТО. Але слід зазначити, що ефективність кадрового менеджменту значною мірою залежить від стратегічного бачення МО України розвитку військової кадрової політики у сфері оборони як під час дії воєнного стану, так і у мирний час. Саме такий підхід відображає концептуальні аспекти кадрового менеджменту ЗС України й становить сутність концепції військової кадрової політики держави.

Попри те, що питання щодо кадрового менеджменту достатньо висвітлено у науковій літературі [1] – [4], [6], актуальним залишається дослідження особливостей кадрового менеджменту, зокрема системного аналізу та вивчення понятійно-термінологічного апарату. Понятійно-термінологічний апарат (поняття, терміни й категорії) відображає специфіку досліджуваного об'єкта, принципи й методи наукового аналізу. Адже для забезпечення ефективної військової кадрової політики необхідно всім зацікавленим сторонам, які беруть безпосередню участь у її формуванні чи виконанні, розмовляти однаковою мовою, використовуючи загальні базові поняття й термінологію у відповідній сфері.

Методологічна основа (Methodological Framework)

Перш ніж досліджувати основи понятійно-термінологічного апарату, що, здебільшого, декларується [5], доцільно розібратися із загальноприйнятими поняттями базових термінів, які застосовуються в загальній системі кадрового менеджменту. У теорії менеджменту використовують велику кількість термінів, таких як "трудові ресурси", "людський фактор", "кадри", "персонал" тощо.

Термін "трудові ресурси" було запроваджено у 20-і роки XX ст. академіком С. Струмиліним, який використав його як планово-економічний показник вимірювання робочої сили. Сучасне розуміння трудових ресурсів трактується як "людські ресурси", що є значно ширшим і включає такі поняття, як трудовий потенціал, стан здоров'я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання для роботи у сфері суспільно-корисної діяльності.

Кадри – штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, котрі мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи в обраній сфері діяльності.

Персонал – особовий склад постійних і тимчасових працівників організації як кваліфікованої, так і некваліфікованої праці. Інакше кажучи, головні складові поняття "кадри" – постійність і кваліфікація працівників – для персоналу не є обов'язковими. Організація перевагу має надавати терміну "персонал" як більш узагальненому, універсальному. Термін "кадри" у зарубіжних і вітчизняних джерелах часто ототожнюють лише із частиною працюючих – спеціалістами або робітниками високої кваліфікації, які мають стаж роботи на підприємстві.

Отже, *персонал* – основний постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Вплив зовнішніх факторів конкретизується у таких параметрах макроекономічного розвитку: кількість активного населення, загальноосвітній його рівень та кон'юнктура ринку праці.

Персонал організації характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю. Кількість персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, рівнем їхньої механізації, автоматизації та комп'ютеризації. Ці фактори визначають нормативну кількість працюючих, якої у виробничих умовах практично не буває. Отже, більш об'єктивною характеристикою кількості персоналу вважається його середня за списком кількість, тобто кількість працівників, які офіційно працюють в організації на цей момент.

В еволюції теорії та практики зарубіжного кадрового менеджменту можна виділити фази, пов'язані з адаптацією нових технологій менеджменту та специфічних підходів у кадровій роботі, насамперед системного підходу, який сприяв виникненню принципово нової

технології кадрового менеджменту – *управління людськими ресурсами*. Ця технологія була інкорпорована в систему стратегічного менеджменту і функція управління персоналом стала компетенцією вищих посадових осіб.

Не є винятком і ЗС України. Згідно з [5] *управління персоналом (кадровий менеджмент, управління людськими ресурсами)* – це сукупність принципів, методів, засобів та форм управління персоналом, які розробляються та застосовуються з метою підвищення ефективності кадрової роботи. При цьому необхідно розглядати менеджмент як науку, що містить теорію менеджменту, досліджує закономірності процесів і явищ, а управлінську майстерність визначаємо як уміння правильно застосовувати конкретні умови, особливості поведінки, теоретичні знання та передовий досвід.

Іншими словами, *кадровий менеджмент* у ЗС України можна визначити як специфічну форму діяльності органів військового управління, яка спрямована на створення, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу. *Кадровий потенціал* визначається сукупністю кількісно-якісних характеристик кадрів (персоналу), які характеризують їхню спроможність вирішувати поточні й перспективні завдання у сфері забезпечення боєздатності ЗС України. Такі характеристики можна розподілити на кількісні, якісні, професійні, психологічні та фізіологічні, що наведено на рис. 1.

Розглянемо основні поняття, що застосовуються в [5].

Військова освіта – вид спеціалізованої освіти, що спрямовується на здобуття компетентностей у сфері професійної військової діяльності під час навчання у безперервному інтегрованому освітньому процесі для досягнення відповідних рівнів і ступенів освіти та/або рівнів військової освіти.

Гендерна рівність – рівний правовий статус жінок і чоловіків та рівні можливості для його реалізації, що дозволяє особам обох статей брати рівну участь у всіх сферах життєдіяльності ЗС України.

Залучення на військову службу – процес вирішення завдань із комплектування ЗС України вмотивованими військовослужбовцями з відповідними особистісними якостями та у відповідній кількості, що включає комплекс заходів щодо професійної орієнтації, відбору та прийняття (призову) громадян на військову службу.

Кадрове забезпечення – комплекс заходів, спрямованих на забезпечення ЗС України кадрами відповідно до потреб мирного і воєнного часу.

Кадрова робота – діяльність органів військового управління, спрямована на реалізацію цілей і завдань військової кадрової політики у ЗС України стосовно добору, планування, підготовки, призначення та раціонального використання кадрів.

Кадрове рішення – цілеспрямована дія відповідної посадової особи (командира, начальника, служби персоналу) щодо добору, призначення, переміщення, присвоєння військових звань (рангів), нагородження та звільнення з військової служби (роботи), а також інших змін службового становища або облікових даних персоналу ЗС України, яка реалізовується в наказі відповідного командира (начальника).

Кадровий потенціал – сукупність кількісно-якісних характеристик кадрів, які визначають їх спроможність вирішувати поточні і перспективні завдання у сфері забезпечення боєздатності ЗС України.

Кадровий резерв – військовослужбовці, які досягли позитивних результатів у професійній діяльності, відповідають визначеним вимогам та відібрані для цілеспрямованої підготовки з метою подальшого просування на вищі посади.

Кадрові ресурси – особовий склад ЗС України, який має необхідну професійну підготовку, знання та вміння для ефективного виконання завдань за призначенням.

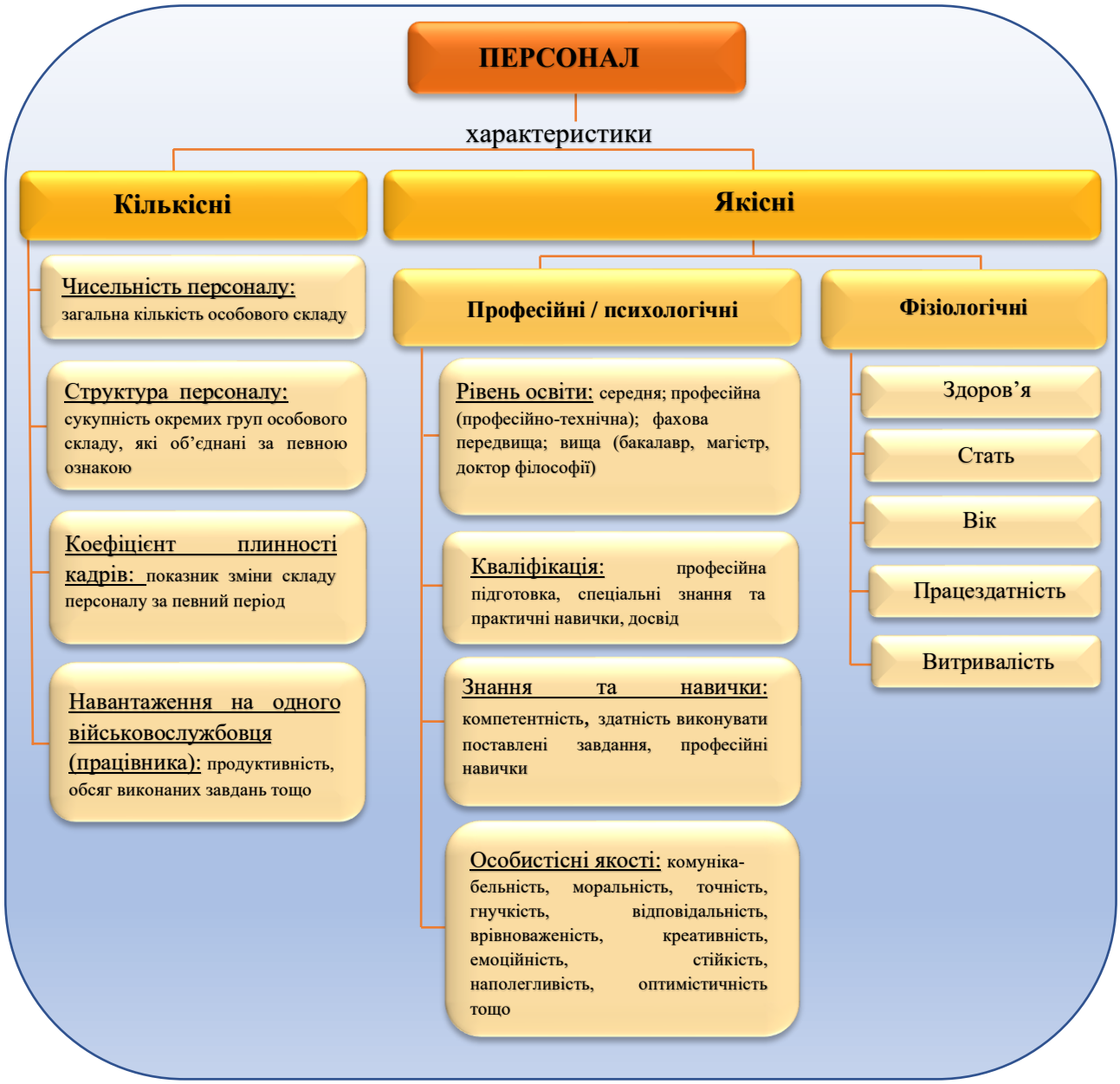


Рисунок 1. Основні характеристики персоналу

Комплектування ЗС України – це комплекс заходів, які організовуються і здійснюються командувачами (командирами, начальниками) усіх рівнів, спрямоване на якісне, планомірне та гарантоване забезпечення ЗС України навченим особовим складом і включають: визначення потреби в особовому складі; призов та (або) прийняття громадян України на військову службу; підготовку особового складу; призначення особового складу на посади.

Людські ресурси ЗС України (людський капітал ЗС України) – персонал ЗС України, фізично розвинений, навчений та підготовлений, з відповідним потенціалом розвитку.

Особовий склад ЗС України – військовослужбовці та працівники ЗС України, які виконують свої обов'язки в межах, визначених Конституцією України та законами України.

Персонал ЗС України – особовий склад ЗС України, а також резервісти, які проходять службу у військовому резерві ЗС України.

Підготовка персоналу – процес формування та розвитку необхідних для виконання

службових обов'язків умінь та знань, удосконалення професійних якостей відповідно до потреб та завдань ЗС України.

Планування персоналу – цілеспрямований процес щодо визначення необхідної кількості персоналу, підготовленого до виконання завдань у визначений строк у потрібному місці в мирний та воєнний час.

Плинність особового складу – це процес звільнення особового складу (або переміщення до інших військових формувань чи структурних підрозділів системи Міністерства оборони) в системі Міністерства оборони в цілому, чи в окремому структурному підрозділі, обумовлений незадоволеністю військовослужбовців (працівників) певними обставинами службової діяльності, або незадоволеністю командування фаховим рівнем, чи рівнем військової дисципліни військовослужбовців (працівників).

Рекрутинг – комплекс заходів щодо активного, цілеспрямованого пошуку та вербування необхідного персоналу з метою комплектування ЗС України військовослужбовцями відповідної якості і кількості.

Ротація військовослужбовців – процес планового призначення військовослужбовців на рівнозначні за військовим званням посади з метою підвищення рівня розвитку їх професійних компетентностей, мотивації до професійного розвитку, запобігання корупції, для більш доцільного службового використання або заміни військовослужбовців в місцевостях з особливими природними, географічними, геологічними, кліматичними, екологічними умовами.

Служба персоналу – структурний підрозділ органу військового управління, з'єднання, військової частини, військового навчального закладу, установи або організації (посадова особа, на яку покладено завдання кадрової роботи, де штатом не передбачено відповідного органу або окремої штатної посади), призначений для проведення (реалізації) військової кадрової політики та політики з питань проходження державної служби у ЗС України, комплектування ЗС України особовим складом у мирний час, а також військовозобов'язаними в особливий період, забезпечення проходження військової служби (трудової діяльності) громадянами України відповідно до законодавства України.

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.

Управління кар'єрою – комплекс заходів, що здійснюються відповідними командирами (начальниками) та службами персоналу з планування, організації та здійснення контролю за проходженням військової служби, служби у військовому резерві персоналом ЗС України з урахуванням їх особистих якостей та досягнень.

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.

З іншого боку, кадровий менеджмент можна розглядати як процес, що складається з мети, завдань, функцій, суб'єктів та об'єктів, що наведено на рис. 2.

Основна мета кадрового менеджменту полягає у забезпеченні ефективного управління персоналу, підвищенні ефективності кадрової роботи, підтримці кількісних та якісних характеристик персоналу на рівні, що забезпечує потреби ЗС України для виконання завдань за призначенням, а також перспективи їхнього подальшого розвитку.

Основним завданням кадрового менеджменту є забезпечення ЗС України навченим особовим складом відповідної якості та кількості, здатним виконати покладені на нього завдання на рівні, що відповідає сучасним вимогам, а саме:

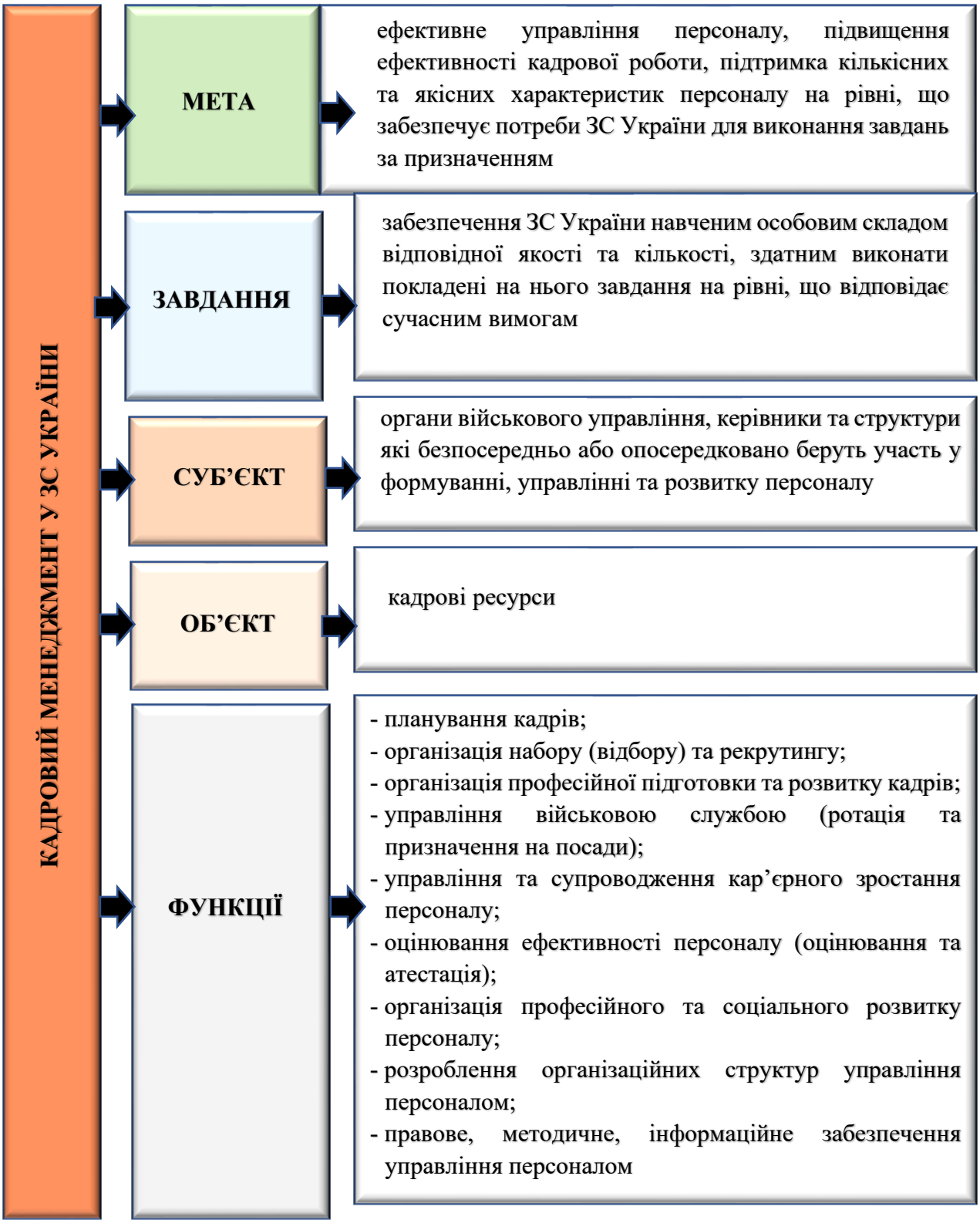


Рисунок 2. Кадровий менеджмент у ЗС України

– забезпечення кадрами у потрібній кількості й відповідної якості;

– ефективне використання професійного та інтелектуального потенціалу людського ресурсу;

– удосконалення системи мотивації;
– розвиток системи професійного навчання й підвищення кваліфікації кадрів;
– забезпечення сприятливого психологічного клімату в колективі;
– управління та супроводження кар'єрою особового складу;
– удосконалення методів оцінювання особового складу;
– визнання особистих досягнень під час служби;
– забезпечення сприятливих умов праці й гідного рівня життя працівників;
– здійснення цілеспрямованої кадрової політики.

Суб'єктами кадрового менеджменту є керівники органів військового управління, яким надано право ухвалювати кадрові рішення, а також спеціалізовані підрозділи у структурі органів управління військовою діяльністю – кадрові органи, які готують ці рішення та виконують їх.

Об'єктом кадрового менеджменту є кадрові ресурси ЗС України та інших військових формувань.

До основних функцій кадрового менеджменту належать:
– планування кадрів;
– організація набору (відбору) та рекрутингу;
– організація професійної підготовки та розвитку кадрів;
– управління військовою службою (ротація та призначення на посади);
– управління та супроводження кар'єрного зростання персоналу;
– оцінювання ефективності персоналу (оцінювання та атестація);
– організація професійного та соціального розвитку персоналу;
– розроблення організаційних структур управління персоналом;
– правове, методичне, інформаційне забезпечення управління персоналом [6].

Нові підходи кадрового менеджменту, визначені в [5], передбачають, зокрема, запровадження меритократичного принципу управління кар'єрою військовослужбовців та індивідуального підходу в роботі з персоналом.

Меритокра́тія [7] (буквально "влада гідних", від лат. meritus — гідний і дав.-гр. κράτος – влада, правління) – засада управління, згідно з котрою керівні посади мають посідати більш здатні люди, незалежно від соціального або економічного походження. Цей термін застосовуємо здебільшого в двох значеннях.

Перше значення терміну припускає творення початкових умов для об'єктивно обдарованих і працелюбних людей, щоб вони здобули нагоду посісти високе суспільне становище в умовах вільної конкуренції. Друге значення відповідає системі, протилежній аристократії й демократії, в котрій керівники призначаються з числа спеціально опікуваних талантів. Метою меритократичного принципу управління у ЗС України є здійснення справедливого та об'єктивного відбору найкращих кандидатів на посади згідно з їхніми компетентностями, підвищення професійного рівня особового складу, створення довіри до системи управління персоналом серед військової спільноти та громадськості. Згідно з [5] меритократичний принцип передбачає обов'язкову ротацію осіб сержантського (старшинського) та офіцерського складу (переміщення на рівнозначні посади) на військових посадах через кожні три–п'ять років з метою набуття ними необхідного досвіду або більш доцільного їх використання. Але нині залишається невирішеним проблемне питання щодо відсутності чітких та універсальних способів виміру здібностей, вмінь та навичок військовослужбовців. Звідси виникає головна суперечність задекларованого принципу меритократії – "всі її проголошують, але мало хто дотримується".

У практичному плані Департамент кадрової політики МО України розробив та затвердив [8], а у 2021 році начальник Генерального штабу ЗС України затвердив [9]. Зазначені документи розроблені з метою надання практичної допомоги командирам

(начальникам) у здійсненні заходів щодо комплексного та періодичного оцінювання військовослужбовців ЗС України всіх категорій як у мирний час, так і в особливий період. В основі принципів вказаних вище документів закладено те, що оцінювання (атестування) слід здійснювати на засадах законності, прозорості, гласності та об'єктивності. Водночас питання щодо доброчесності, прозорості та упередженості оцінювання залишається відкритим і не до кінця вирішеним, оскільки фактор впливу командирів (начальників) на результати проведення такого оцінювання досить високий. Відповідно, не завжди результати оцінювання є об'єктивними (завищені або занижені), а в деяких випадках навіть мають корупційні ознаки під час ухвалення відповідного кадрового рішення (призначення на вищу посаду, переміщення, звільнення, направлення на навчання, курси та ін.).

Результати (Results)

Результати проведеного авторами статті аналізу свідчать про те, що основні зусилля кадрового менеджменту ЗС України орієнтовані на ефективне використання особового складу, яке полягає у підтримці його кількісних та якісних характеристик на рівні, що відповідає вимогам у контексті сучасних загроз та викликів у безпековому середовищі.

Для досягнення зазначених результатів у [5] визначено п'ять основних напрямів розвитку військової кадрової політики, що складаються із цілей, завдань, очікуваних результатів та показників результативності (табл. 1.):

I. Залучення на військову службу;

II. Управління персоналом;

III. Освіта та підготовка кадрів;

IV. Гуманітарне забезпечення персоналу;

V. Соціальне забезпечення персоналу.

При цьому як основні варто виділити такі проблемні питання:

недостатня ефективність управління людськими ресурсами через те, що немає централізованого управління структурними підрозділами, відповідальними за формування основних напрямів військової кадрової політики;

недостатня зорієнтованість чинної системи управління кар'єрою військовослужбовців на чітке бачення кожним військовослужбовцем свого кар'єрного зростання та перспективи проходження військової служби;

недосконала система проведення оцінювання військовослужбовців щодо подальшого їхнього службового використання (просування по службі, направлення на навчання тощо);

низька ефективність використання ротації (переміщення) офіцерського, сержантського (старшинського) складу на посадах, як елемента управління військовою кар'єрою, передусім через невирішеність соціально-побутових проблем військовослужбовців;

наявність непоодиноких випадків необ'єктивного ухвалення кадрових рішень окремими командирами (начальниками) щодо просування по службі, переміщення та призначення на посади підлеглих військовослужбовців;

недосконаліть нормативно-правових актів з питань проведення мобілізації, проходження військової служби всіма категоріями військовослужбовців та їх соціального захисту під час дії воєнного стану.

Вирішивши зазначені проблемні питання, можна в майбутньому досягти таких позитивних результатів:

повний перехід на військову службу за контрактом;

запровадження дієвої системи рекрутингу;

людиноцентричний підхід до управління кар'єрою військовослужбовців, який

передбачає урахування їхньої освіти, професійного розвитку, гендерної рівності;

удосконалена електронна система військового обліку;

автоматизовані та цифровізовані процеси управління персоналом;

розширена співпраця між українськими вищими навчальними закладами та вишами держав – членів НАТО та ЄС;

ефективна та прозора система оплати праці військовослужбовців і забезпечення їх житлом;

належні умови для переходу від військової кар'єри до цивільного життя військовослужбовців, які підлягають звільненню з військової служби.

Безумовно, для впровадження та реалізації зазначеної вище концепції необхідні консолідація та об'єднання спільних зусиль різних структурних підрозділів органів військового управління, вищих військових навчальних закладів і наукових установ МО України та ЗС України, моніторинг та оцінювання результатів впровадження концепції (табл. 2.).

Обговорення (Discussions)

Проблематиці військового кадрового менеджменту останнім часом приділяється багато уваги з боку фахівців та науковців. [10] розглядав упровадження та розвиток автоматизованих систем обліку й управління персоналом як основний напрям удосконалення державної кадрової політики у ЗС України; [11] досліджував теорію та обґрунтування GR-менеджменту як фактор інституалізації взаємодії органів влади та інститутів суспільства; [12] розглядав кадровий менеджмент ЗС України як один із ключових напрямів оборонної реформи; [13] обґрунтовували теоретичні та методологічні положення порядку управління персоналом збройних сил та його принципів, формалізацію основних складових кадрового менеджменту як складників системи керування; [14] розкриває специфіку меритократичних принципів управління і можливостей їх реалізації в умовах суспільства на різних управлінських рівнях. На прикладі робіт [15] можна виокремити та з'ясувати роль і місце кадрової політики у ЗС України у процесі їх реформування та розвитку. Стає зрозумілим, що успішний та систематизований кадровий менеджмент є основою успішної діяльності будь-якої організації, незалежно від форм її власності, оскільки він забезпечує ефективне використання людського ресурсу, сприяє зростанню продуктивності, підтримує гармонію в колективі та допомагає організації адаптуватися до змін. Тому питання щодо формування та розвитку системи кадрового менеджменту у ЗС України, його розуміння та поняття основних принципів, вивчення проблем та пошуку шляхів їх вирішення потребує уваги більшості дослідників.

Висновок (Conclusion)

У статті висвітлено основні теоретичні та практичні аспекти кадрового менеджменту ЗС України крізь призму історії з урахуванням особливостей сучасності. Здійснено тлумачення та аналіз базових знань і термінів, обґрунтування теоретичних, методологічних положень порядку управління персоналом, його принципів та формалізації основних складових менеджменту. Основними результатами статті є: результати аналізу історичного аспекту розвитку менеджменту; концентрація уваги вчених на актуальності дослідження теорії кадрового менеджменту; визначення ключових аспектів розвитку понятійно-термінологічного апарату теорії кадрового менеджменту; висвітлення нових підходів кадрового менеджменту та їхньої проблематики, основних напрямів розвитку військової кадрової політики.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на вивчення та розвиток системи кадрового менеджменту у ЗС України.

Таблиця 1. Цілі, завдання, очікувані результати та показники результативності за основними напрямами розвитку військової кадрової політики

№	Ціль	Завдання	Очікувані результати	Показники результативності
1	2	3	4	5
	І. ЗАЛУЧЕННЯ НА ВІЙСЬКОВУ СЛУЖБУ			
1	**Ціль 1.** Упровадження ефективної системи рекрутингу та комплектування для забезпечення ЗС України професійним особовим складом, орієнтованої на принципи та стандарти держав – членів НАТО	забезпечити комплектування військ (сил) ЗС України за змішаним принципом шляхом призову громадян на військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період, військову службу за призовом осіб із числа резервістів в особливий період та приймання громадян та іноземців на військову службу за контрактом, із поступовим збільшенням кількості військовослужбовців військової служби за контрактом…	здійснюється гарантоване комплектування складових системи Міністерства оборони професійним та вмотивованим персоналом відповідно до поточних та прогнозних потреб; сформовано дієву систему рекрутингу, яка спрямована на забезпечення потреб військ (сил) ЗС України у професійному та вмотивованому персоналі та відповідає принципам і підходам, прийнятим у провідних державах – членах НАТО…	нормативно-правові акти та керівні документи щодо функціонування системи рекрутингу громадян на військову службу адаптовано до принципів та стандартів держав – членів НАТО…
2	**Ціль 2.** Переведення ЗС України на професійну основу з укомплектуванням їх умотивованим особовим складом та поступовою відмовою від призову на строкову військову службу	забезпечити належну оперативність та якість комплектування ЗС України, зокрема шляхом збільшення кількісних показників приймання громадян на військову службу за контрактом…	забезпечено комплектування ЗС України професійними, вмотивованими та готовими до відсічі збройній агресії військовослужбовцями військової служби за контрактом; запроваджено інтенсивну військову підготовку громадян України призовного віку замість строкової військової служби; приведено кількісно-якісні показники чисельності військовослужбовців ЗС України до середніх показників, прийнятих у збройних силах держав – членів НАТО…	забезпечено комплектування ЗС України відповідно до визначеної потреби військ (сил): військових частин бойового складу – до 90%; військових частин забезпечення – до 70%...
3	**Ціль 3.** Формування необхідного для забезпечення обороноздатності держави підготовленого військового резерву разом із удосконаленням електронної системи військового обліку громадян	удосконалити систему призову громадян на військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період, зокрема облік людського мобілізаційного ресурсу за категоріями з використанням необхідних державних реєстрів…	забезпечено нарощування військового резерву людських ресурсів; упроваджено дієву та ефективну систему військового обліку людських мобілізаційних ресурсів; накопичені обсяги військового резерву дозволяють гарантовано доукомплектовувати військові організаційні структури резервістами відповідно до потреб ЗС України…	чисельність резервістів військового оперативного резерву після завершення воєнного стану та проведення заходів щодо демобілізації збільшено до 250,0 тисяч осіб і така чисельність підтримуватиметься у подальших роках на цьому рівні; кількість громадян, які уклали контракт про

Продовження таблиці 1.

1	2	3	4	5
		ІІ. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ		
4	**Ціль 1.** Створення ефективної, побудованої за принципами НАТО системи управління кар’єрою військовослужбовців за військовим званням. Забезпечення прозорих і доброчесних підбору, розстановки, присвоєння чергових військових звань та призначення на посади військовослужбовців	удосконалити порядок проходження військової служби з урахуванням вимог та особливостей воєнного стану, забезпечити ефективний розподіл та використання військовослужбовців відповідно до потреб та завдань ЗС України…	сформовано комплексну, ефективну, орієнтовану на людину військову кадрову політику оборонного відомства, яка ґрунтується на принципах і стандартах держав – членів НАТО і вітчизняному досвіді, отриманому насамперед у бойових діях, що у комплексі забезпечить управління особовим складом, його кар’єрне зростання та професійну підготовку, а також соціальний захист…	нормативно-правові акти та керівні документи щодо порядку проходження військової служби та управління кар’єрою військовослужбовців адаптовано до потреб особового складу та стандартів держав – членів НАТО…
5	**Ціль 2.** Уточнення повноважень командирів (начальників) щодо ухвалення кадрових рішень та основних завдань і функцій служб персоналу Міністерства оборони та ЗС України	уточнити повноваження Міністра оборони України, Головнокомандувача ЗС України, інших керівників органів військового управління і служб персоналу Міністерства оборони та ЗС України щодо підготовки та ухвалення кадрових рішень…	уточнено повноваження Міністра оборони України, Головнокомандувача ЗС України, інших керівників органів військового управління і служб персоналу Міністерства оборони та ЗС України щодо підготовки та ухвалення кадрових рішень з урахуванням оновлених процесів ухвалення управлінських рішень у мирний час та на особливий період…	внесено зміни до законодавчих та інших нормативно-правових актів щодо уточнення повноважень Міністра оборони України, Головнокомандувача ЗС України, інших керівників органів військового управління і служб персоналу Міністерства оборони та ЗС України щодо підготовки та ухвалення кадрових рішень з урахуванням оновлених процесів ухвалення управлінських рішень у мирний час та на особливий період..
6	**Ціль 3.** Автоматизація та цифровізація процесів управління персоналом	забезпечити розгортання та функціонування рухомого (польового) компонента ІАС “ Персонал” ; здійснити інтеграцію АІТС “ Оберіг” до ІАС “ Персонал” , забезпечити взаємодію інформаційних баз даних зазначених автоматизованих систем…	автоматизовано та цифровізовано всі процеси обліку особового складу та управління персоналом шляхом організації масштабування спеціального програмного забезпечення “ інформаційне середовище” до рівня військової частини (установи); скорочено витрати часового та людського ресурсу на облік та управління персоналом, підвищено ефективність призначення кожного окремого військовослужбовця залежно від його умінь, навичок та мотивації…	підвищено якість та зменшено час на підготовку та ухвалення управлінських (кадрових) рішень, зменшено документообіг з кадрових питань; завершено впровадження автоматизації та цифровізації процесів обліку та управління персоналом на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях; забезпечено належне функціонування ЗАТК ІАС “ Персонал” до рівня кожної військової частини включно…

Продовження таблиці 1.

1	2	3	4	5
7	**Ціль 4.** Запровадження військового лідерства, що ґрунтується на цінностях, де немає терпимості до корупції, а доброчесність є нормою	розробити оновлену Доктрину розвитку військового лідерства у ЗС України; визначити узагальнену стратегію впровадження та розвитку військового лідерства у ЗС України; удосконалити методичне забезпечення щодо формування військового лідерства…	імплементовано Доктрину розвитку військового лідерства у ЗС України у систему військової освіти, підготовки та самонавчання під час проходження військової служби; сформовано професійну культуру військового лідера, яка відповідає принципам і стандартам НАТО; визначено основні цінності, чесноти, властивості характеру і базові компетентності військового лідера…	військове лідерство у ЗС України побудовано за принципами та підходами, прийнятими у провідних державах – членах НАТО та повною мірою забезпечує успішне виконання військовослужбовцями завдань за призначенням в умовах майбутніх викликів і загроз…
III. ОСВІТА ТА ПІДГОТОВКА КАДРІВ				
8	**Ціль 1.** Створення єдиної інтегрованої системи військової освіти для підготовки особового складу сектора безпеки і оборони за єдиним замислом і планом та під єдиним керівництвом	організувати та забезпечити підготовку особового складу сил оборони тактичного рівня за єдиними освітніми програмами та спільну централізовану підготовку офіцерського складу оперативного та стратегічного рівня ЗС України та інших складових сил оборони…	удосконалено нормативно-правові акти з питань військової освіти; розроблено та введено в дію професійні стандарти за відповідними військово-обліковими спеціальностями для всіх рівнів військової освіти (тактичного, оперативного, стратегічного) сил оборони; розроблено (уточнено) та введено в дію оновлені освітні програми, зорієнтовані на формування нового стилю військового лідерства…	нормативно-правові акти з питань військової освіти та професійні стандарти за всіма рівнями військової освіти для сил оборони забезпечують можливість підготовки особового складу сил оборони тактичного рівня за єдиними освітніми програмами та спільної централізованої підготовки офіцерського складу оперативного та стратегічного рівня…
9	**Ціль 2.** Розвиток ефективної та дієвої системи професійної військової освіти, яка інтегрована в державну систему освіти	продовжити розвиток багаторівневої системи професійної військової освіти відповідно до стандартів НАТО, кращих вітчизняних та закордонних практик, власного досвіду ведення бойових дій…	удосконалено нормативно-правові акти України з питань професійної військової освіти; розроблено та введено в дію освітні програми курсів професійної військової освіти відповідно до досвіду держав – членів НАТО, Європейського Союзу та власного досвіду ведення бойових дій ЗС України та інших складових сил оборони…	нормативно-правові акти з питань професійної військової освіти приведено у відповідність до законодавства України; розроблено та введено в дію 100% освітніх програм курсів професійної військової освіти, курсів професійної військової підготовки та освіти сержантського (старшинського) складу…

Продовження таблиці 1.

1	2	3	4	5
10	**Ціль 3.** Реалізація принципу “ Освіта впродовж військової кар’ єри”	забезпечити інтегрованість системи військової освіти із системою управління кар’ єрою, при цьому здобуття рівнів фахової передвищої, вищої та військової освіти (набуття нових освітніх та професійних компетентностей) має стати основою та однією з визначальних умов для призначення на посади, просування по службі та кар’ єрного зростання…	удосконалено нормативно-правові акти України з питань інтеграції системи військової освіти із системою управління кар’ єрою; уточнено Каталог курсів професійної військової освіти та курсів підвищення кваліфікації…	нормативно-правові акти з питань інтеграції системи військової освіти із системою управління кар’ єрою приведено у відповідність до законодавства України; уточнений Каталог курсів професійної військової освіти та курсів підвищення кваліфікації затверджено наказом Міністерства оборони України…
11	**Ціль 4.** Забезпечення якості вищої військової освіти та професійної військової освіти	забезпечити оптимізацію та уніфікацію організаційно-штатної структури військових навчальних закладів та їхньої чисельності; реалізувати законодавчо закріплені вимоги щодо забезпечення і гарантування якості освіти…	створено у ВНЗ внутрішню систему забезпечення якості освіти; впроваджено інституційний аудит професійної військової освіти; нормативно-правові акти з питань військової освіти щодо уніфікації організаційно-штатної структури ВНЗ з урахуванням потреб ЗС України приведено у відповідність до законодавства України…	створено систему забезпечення якості освіти у ВВНЗ, ВНП ЗВО та ЗФПВО; розроблено та затверджено Порядок проведення інституційного аудиту професійної військової освіти; оптимізовано, з урахуванням потреб ЗС України, чисельність ВНЗ, їхні організаційно-штатні структури забезпечують виконання завдань освітнього процесу…
12	**Ціль 5.** Створення умов для взаємовизнання сертифікатів, отриманих у військових навчальних закладах України та держав – членів НАТО	розширити партнерську співпрацю між ВНЗ та ВНЗ держав – членів НАТО та Європейського Союзу…	організовано участь науково-педагогічних (педагогічних) працівників та інструкторів ВНЗ у міжнародних навчаннях, освітніх програмах, стажуваннях…	забезпечено участь науково-педагогічних (педагогічних) працівників та інструкторів ВНЗ у міжнародних навчаннях, освітніх програмах, стажуваннях, тренінгах, семінарах та інших подібних заходах…
IV. ГУМАНІТАРНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ				
13	**Ціль 1.** Забезпечення проведення реінтеграційних (постізоляційних) заходів з персоналом, який перебував у примусовій ізоляції (полоні)	удосконалити систему проведення реінтеграційних заходів і постізоляційного супроводу із застосуванням стандартів і протоколів держав – членів НАТО…	створено ефективну міжвидову систему проведення реінтеграційних заходів та постізоляційного супроводу персоналу, який перебував у примусовій ізоляції (полоні), створено достатню кількість груп реінтеграції; впроваджено сучасні протоколи і норми методів проведення реінтеграційних заходів і постізоляційного супроводу …	нормативно-правові акти адаптовані до потреб персоналу, який перебував у примусовій ізоляції (полоні), протоколів і стандартів держав – членів НАТО; організовано залучення до проведення реінтеграційних заходів та постізоляційного супроводу персоналу, який перебував у примусовій ізоляції (полоні)…

The Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine
Military Science. Vol. 2 No. 3 (2024)

Продовження таблиці 1.

1	2	3	4	5
14	**Ціль 2.** Забезпечення рівних можливостей чоловіків і жінок щодо їхньої активної й вагомої участі в діяльності (функціонуванні) ЗС України	провести аналіз нормативно-правових актів, що унормовують (регламентують) питання у сфері забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків стосовно їхньої активної й вагомої участі у діяльності ЗС України…	забезпечено проведення постійного моніторингу проблемних питань, що перешкоджають забезпеченню рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, виявлено потенційні чинники гендерної нерівності у військових колективах; удосконалено нормативно-правові акти з питань гендерної рівності…	принцип гендерної рівності комплексно інтегровано в нормативно-правові акти, охоплює всі рівні системи військового управління та відображає гендерні політики, прийняті у державах – членах НАТО…
15	**Ціль 3.** Забезпечення запобігання та протидії насильству за ознакою статі в ЗС України	включити питання запобігання та протидії насильству за ознакою статі у систему підготовки та підвищення кваліфікації військових фахівців…	питання щодо запобігання та протидії насильству за ознакою статі внесено у програми навчальних дисциплін ВВНЗ (ВНП ЗВО, ЗФПВО), навчальні програми L-курсів та програми підготовки у навчальних центрах; забезпечено розвиток партнерства та комунікації; виявлено наявність та здійснено аналіз можливих проявів насильства за ознакою статі, що можуть існувати у військовому середовищі…	сформовано в особового складу ЗС України нетерпиме ставлення до насильницьких моделей поведінки та підвищено його обізнаність з питань запобігання та протидії насильству за ознакою статі…
16	**Ціль 4.** Упровадження нової культури взаємовідносин між командирами та підлеглими	забезпечити утвердження української національної та громадянської ідентичності у ЗС України як складової національної безпеки України…	здійснюється постійний інформаційно-психологічний та інформаційно-смисловий вплив на особовий склад ЗС України, спрямований на формування світоглядних ідеалів, цінностей, смислів, переконань та мотивації на основі національних та суспільно-державних цінностей українського народу…	нормативно-правові акти адаптовані до потреб особового складу, протоколів та стандартів держав – членів НАТО; військовослужбовці усвідомлюють свою громадянську значущість, вони вірні своєму обов’ язку та Батьківщині, її історії, мові, культурі та традиціям, а також служінню ідеалам українського народу…
17	**Ціль 5.** Подальший розвиток Служби військового капеланства на багатоконфесійній основі	забезпечити комплектування вакантних посад військових капеланів у ЗС України відповідно до визначених квот конфесійного представництва…	розроблено нормативно-правові акти щодо організації діяльності військових капеланів з метою задоволення духовно-релігійних потреб персоналу ЗС України та членів їхніх сімей; врегульовано термін дії мандата на право здійснення військової капеланської діяльності; приведено організаційно-штатну структуру Служби військового капеланства у ЗС України до стандартів держав – членів НАТО… забезпечено виконання вимог чинного законодавства України з питань організації заходів щодо задоволення духовно-релігійних потреб персоналу ЗС України та членів їхніх сімей…	забезпечено виконання вимог чинного законодавства України з питань організації заходів щодо задоволення духовно-релігійних потреб персоналу ЗС України та членів їхніх сімей…

The Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine
Military Science. Vol. 2 No. 3 (2024)

Продовження таблиці 1.

1	2	3	4	5
18	**Ціль 6.** Удосконалення системи психологічного забезпечення ЗС України	удосконалити психологічний супровід бойової (службової) діяльності військовослужбовців із запровадженням стандартів та протоколів держав – членів НАТО…	підрозділи психологічного забезпечення (групи контролю бойового стресу та групи психологічного супроводу та відновлення) у військових частинах набули відповідних спроможностей та ефективно здійснюють свою діяльність…	нормативно-правові акти з питань організації та функціонування системи психологічного забезпечення ЗС України адаптовано до потреб особового складу, стандартів та протоколів держав – членів НАТО…
V. СОЦІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ				
19	**Ціль 1.** Розвиток людського капіталу ЗС України через модернізацію системи соціального і правового захисту військовослужбовців і членів їхніх сімей	удосконалити систему моніторингу соціальних процесів серед військовослужбовців, забезпечити реалізацію державних гарантій соціального і правового захисту військовослужбовців та членів їхніх сімей…	підвищено соціальну привабливість військової служби, збільшено повноту реалізації передбачених законодавством України пільг та гарантій військовослужбовцям та членам їхніх сімей; удосконалено форми і методи соціальної роботи з персоналом…	забезпечено соціальну привабливість військової служби, здійснюється належна комунікація між військовими частинами та ТЦК і СП щодо надання належних пільг і гарантій військовослужбовцям та членам їхніх сімей; проведено цифровізацію процесів надання соціальних послуг; реалізовано у повному обсязі надання пільг та гарантій військовослужбовцям та членам їхніх сімей згідно із законодавством України…
20	**Ціль 2.** Запровадження нової ефективної та прозорої системи грошового забезпечення військовослужбовців, побудованої на основі ієрархії військових звань, що стимулюватиме військовослужбовців прагнути до кар’єрного зростання та підвищення рівня професійної майстерності	провести реформу грошового забезпечення військовослужбовців через запровадження нової ефективної та прозорої системи, побудованої на основі ієрархії військових звань, шляхом зміни структури грошового забезпечення військовослужбовців з упровадженням базової ставки замість посадових окладів та окладів за військовими званнями, що відповідатиме принципам держав – членів НАТО та стимулюватиме військовослужбовців прагнути до кар’єрного зростання та підвищення рівня професійної майстерності…	упроваджено нову, ефективну та прозору систему грошового забезпечення військовослужбовців, побудовану на основі ієрархії військових звань, змінено структуру грошового забезпечення військовослужбовців, запроваджено базову ставку замість посадових окладів та окладів за військовими званнями, що відповідає принципам держав – членів НАТО та стимулює військовослужбовців прагнути до кар’єрного зростання та підвищення рівня професійної майстерності…	внесено зміни до Закону України “ Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їхніх сімей” щодо вдосконалення системи грошового забезпечення; досягнуто конкурентної спроможності рівня грошового забезпечення військовослужбовців на ринку праці України…

The Central Research institute of the Armed Forces of Ukraine
Military Science. Vol. 2 No. 3 (2024)

Кінець таблиці 1.

1	2	3	4	5
21	Ціль **3.** Гарантоване отримання військовослужбовцям и належного медичного забезпечення за принципами та стандартами, прийнятими у державах – членах НАТО	продовжити розвиток спроможностей Медичних сил щодо збереження і зміцнення здоров’ я особового складу, збільшення кількості осіб, яких повернуто до строю (відновлено їхню працездатність) після хвороби, поранень або травм, отриманих під час виконання бойових (спеціальних) завдань у складі створених угруповань військ (сил) ЗС України…	створено сучасну, ефективну систему медичного забезпечення військ (сил) ЗС України на рівні провідних держав – членів НАТО; впроваджено сучасні системи обліку, зберігання та обміну медичною інформацією, які інтегровані у медичний простір держави; досягнуто “ прозорості” процесів обміну медичними та адміністративними документами з метою зменшення прямих контактів учасників лікар-пацієнт під час безпосереднього проведення медичного огляду та обстеження)…	охоплено 100% військовослужбовців та членів їхніх сімей медичним забезпеченням на сучасному рівні; створено умови для накопичення резерву медичного персоналу, проведення конкурсу під час прийняття на військкову службу, забезпечено належні умови підготовки (перепідготовки та підвищення кваліфікації), професійної діяльності та кар’ єрного зростання фахівців…
22	**Ціль 4.** Створення дієвої системи забезпечення житловими приміщеннями військовослужбовців та членів їхніх сімей	опрацювати проєкт нової Концепції забезпечення житлом військовослужбовців ЗС України та членів їхніх сімей; удосконалити нормативно-правові акти щодо забезпечення військовослужбовців та членів їхніх сімей житловими приміщеннями; удосконалити систему обліку військовослужбовців, які потребують поліпшення житлових умов; провести аудит черги військовослужбовців, ветеранів військової служби ЗС України та членів їхніх сімей, які потребують поліпшення житлових умов…	створено сучасну та ефективну систему забезпечення військовослужбовців та членів їхніх сімей житловими приміщеннями; створено казармено-житловий фонд для розквартирування військовослужбовців та членів їхніх сімей; забезпечено придбання житла для постійного проживання шляхом будівництва та придбання житла, виплату грошової компенсації військовослужбовцям та членам їхніх сімей для отримання ними належного житлового приміщення…	адаптовано нормативно-правові акти до потреб особового складу, протоколів та стандартів держав – членів НАТО; забезпечено 100% військовослужбовців та членів їхніх сімей службовим житлом та житлом для постійного проживання…
23	**Ціль 5.** Створення належних умов для переходу від військової кар’ єри до цивільного життя військовослужбовців, які підлягають звільненню з військової служби, та осіб, звільнених з військової служби, зокрема ветеранів війни	взяти активну участь в опрацюванні пропозицій до законодавчих та інших нормативно-правових актів щодо створення нової системи переходу від військової кар’ єри до цивільного життя військовослужбовців; забезпечити взаємодію та координацію діяльності Міністерства оборони, органів військового управління ЗС України з центральними органами виконавчої влади та недержавними організаціями	реалізовано державну політику щодо запровадження нової системи переходу від військової кар’ єри до цивільного життя військовослужбовців, які підлягають звільненню з військової служби, та осіб, звільнених з військової служби, зокрема ветеранів війни, відповідно до принципів та підходів держав – членів НАТО…	забезпечено направлення 100% військовослужбовців ЗС України, які підлягають звільненню з військової служби та виявили бажання пройти професійну адаптацію, на відповідні курси для проходження професійної підготовки, перепідготовки або підвищення кваліфікації…

Примітка: завдання, очікувані результати та показники результативності в таблиці вказані не в повному обсязі. Повна інформація міститься в [5].

Таблиця 2. Участь структурних підрозділів органів військового управління, вищих військових навчальних закладів і наукових установ МО України та ЗС України у впровадженні та реалізації [5]

Основні напрями розвитку військової кадрової політики та їхні цілі			I. ЗАЛУЧЕННЯ НА ВІЙСЬКОВУ СЛУЖБУ	II. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
1				
МО України	ДКП	2		
	ДВОН	3		
	ДОЗ	4		
	ДЦТ у СО	5		
	ДФ	6		
	ДСЗ	7		
	УГЗ	8		
	УІТ	9		
	НУОУ	10		
	НМЦ КП	11		
Безпосередньо підпорядковані ГК та ГШ ЗС України	Ј1 ГУП	12		
	Ј7 ГУДП	13		
	Ј9 ЦУЦВС	14		
	ЦУВО і Н	15		
	УРСС ЗСУ	16		
	КЦ ЗСУ	17		
	ЦНДІ ЗСУ	18		
	НДЦ ГП ЗСУ	19		
КСВ		20		
ВВНЗ, НЦ видів (родів військ)		21		
			Ціль 1. Упровадження ефективної системи рекрутингу та комплектування для забезпечення ЗС України професійним особовим складом, орієнтованим на принципи та стандарти держав – членів НАТО.	**Ціль 1.** Створення ефективної, побудованої за принципами НАТО системи управління кар'єрою військовослужбовців за військовим званням. Забезпечення прозорого і доброчесного підбору, розстановки, присвоєння чергових військових звань та призначення на посади військовослужбовців.
			Ціль 2. Переведення ЗС України на професійну основу з укомплектуванням їх умотивованим особовим складом та поступовою відмовою від призову на строкову військову службу.	
			Ціль 3. Формування необхідного для забезпечення обороноздатності держави підготовленого військового резерву разом із удосконаленням електронної системи військового обліку громадян.	

Продовження таблиці 2.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Ціль 2. Уточнення повноважень командирів (начальників) щодо ухвалення кадрових рішень та основних завдань і функцій служб персоналу Міністерства оборони та ЗС України.																				
Ціль 3. Автоматизація та цифровізація процесів управління персоналом.																				
Ціль 4. Запровадження військового лідерства, що ґрунтується на цінностях, де немає терпимості до корупції, а доброчесність є нормою.																				
III. ОСВІТА ТА ПІДГОТОВКА КАДРІВ																				
Ціль 1. Створення єдиної інтегрованої системи військової освіти для підготовки особового складу сектора безпеки і оборони за єдиним замислом і планом та під єдиним керівництвом.																				
Ціль 2. Розвиток ефективної та дієвої системи професійної військової освіти, яка інтегрована в державну систему освіти.																				
Ціль 3. Реалізація принципу “ Освіта впродовж військової кар’ єри” .																				
Ціль 4. Забезпечення якості вищої військової освіти та професійної військової освіти.																				
Ціль 5. Створення умов для взаємовизнання сертифікатів, отриманих у військових навчальних закладах як України, так і держав – членів НАТО.																				

Продовження таблиці 2.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
IV. ГУМАНІТАРНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ																				
Ціль 1. Забезпечення проведення реінтеграційних (постізоляційних) заходів з персоналом, який перебував у примусовій ізоляції (полоні).																				
Ціль 2. Забезпечення рівних можливостей чоловіків і жінок щодо їхньої активної й вагомої участі в діяльності (функціонуванні) ЗС України.																				
Ціль 3. Забезпечення запобігання та протидії насильству за ознакою статі у ЗС України.																				
Ціль 4. Упровадження нової культури взаємовідносин між командирами та підлеглими.																				
Ціль 5. Подальший розвиток Служби військового капеланства на багатоконфесійній основі.																				
Ціль 6. Удосконалення системи психологічного забезпечення ЗС України.																				
V. СОЦІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ																				
Ціль 1. Розвиток людського капіталу ЗС України через модернізацію системи соціального і правового захисту військовослужбовців і членів їхніх сімей.																				

Кінець таблиці 2.

1	**Ціль 2.** Запровадження нової ефективної та прозорої системи грошового забезпечення військовослужбовців, побудованої на основі ієрархії військових звань, що стимулюватиме військовослужбовців прагнути до кар’єрного зростання та підвищення рівня професійної майстерності.	**Ціль 3.** Гарантоване отримання військовослужбовцями належного медичного забезпечення за принципами та стандартами, прийнятими у державах – членах НАТО.	**Ціль 4.** Створення дієвої системи забезпечення житловими приміщеннями військовослужбовців та членів їхніх сімей.	**Ціль 5.** Створення належних умов для переходу від військової кар’єри до цивільного життя військовослужбовців, які підлягають звільненню з військової служби, та осіб, звільнених із військової служби, зокрема ветеранів війни.
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				

Примітка: структурні підрозділи, відповідальні за опрацювання цілей, визначені на думку авторів статті. Вони можуть корегуватися залежно від виконання покладених на них функцій та завдань згідно з положеннями про структурні підрозділи.

Рекомендації (Recommendations)

Матеріали статті можуть бути корисними для керівників країни вищої ланки, вищого командного складу сил оборони та безпеки держави, аналітиків, науковців і дослідників у галузі національної безпеки та розвитку оборонної сфери держави, а також фахівців кадрового менеджменту у військах (силах).

Використані джерела (References)

1. Щекин, Г. (1993). Основы кадрового менеджмента. Кн. II: *Подбор, обучение и развитие персонала (2-е изд., перераб. и. доп.).* МЗУУП.
2. Джемесюк, М., Думенко, М., Муренко, В., Тіхонов, Г., Хома, В., Шпанчук, Г., & Дудник, В. (2017). *Менеджмент персоналу.* НУОУ ім. Івана Черняховського.
3. Сиротенко, А., Думенко, М., Хома, В., Тіхонов, Г., Шпанчук, Г., Муренко, В., Кірілкін, Є., Джемесюк, М., & Смірнов, І (2017). *Управління персоналом у Збройних Силах України*. НУОУ ім. Івана Черняховського.
4. Половінкін, І., Тракалюк, О., Хома, В., Костенко, Ю., Тіхонов, Г., Шпанчук, Г., Горбенко, С., Даценко, О., & Федорович, В. (2019). *Військова кадрова політика: проблеми реалізації в умовах воєнної агресії.* НУОУ ім. Івана Черняховського.
5. *Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року.* (2023). Наказ МО України від 27.10.23 № 637/нм. https://www.mil.gov.ua/content/tenders/koncepcia_kadr_29012024.pdf
6. Коваль, О. В. (2012). Кадровий менеджмент на сучасному етапі реформування та розвитку Збройних Сил України. *Теорія та практика державного управління*, *4* (39), 428–436.
7. Меритократія. (2023) https://uk.wikipedia.org/wiki/Меритократія
8. *Методичні рекомендації з порядку організації і проведення атестування військовослужбовців Збройних Сил України.* (2017). Наказ директора Департаменту кадрової політики МО України від 19.04.2017 № 328 (зі змінами).
9. *Порадник з порядку організації та проведення атестування військовослужбовців Збройних Сил України.* (2021). ГШ ЗС України. https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/02/2_ТКП-1-0016303.01-ПОР-З-ПОР-ОРГПРОВ-АТЕС-ВІЙС-У-ЗСУ.pdf
10. Коваль, О. (2017). Удосконалення державної кадрової політики в Збройних Силах України. *Державне управління та місцеве самоврядування*, *4* (35),163–173.
11. Козлов, К. І. (2012). GR (GOVERNMENT RELATIONS) – Менеджмент як фактор інституалізації взаємодії органів влади та інститутів суспільства. *Теорія та практика державного управління*, *4* (39), 98–104.
12. Плеханов, Д. О. (2019). Удосконалення кадрового менеджменту в Збройних Силах України в контексті реформ оборонної сфери. *Public Administration and Regional Development*, *3*, 128–141.
13. Попов, С., Мельник, Н., Розмазнін, О., & Єфіменко, А. (2024). Зміст та концептуальні засади кадрового менеджменту в Збройних Силах України. *Social Development and Security*, *1* (14), 127–137.
14. Мамчин, М. М. (2021). Меритократичний підхід до управління на різних рівнях у спіральній динаміці. *Ефективна економіка, 4*.
15. Думенко, М. (2008). *Роль і місце кадрової політики у збройних силах України в процесі їх реформування та розвитку. Українознавство (Ч. 3/4)*, 141–144.

Personnel management of the Armed Forces of Ukraine in the context of modern threats and challenges: Conceptual and Terminological Framework

Oleh Semenenko
Doctor of Military Sciences, Professor
Deputy Commandant of the Central Research Institute
of the Armed Forces of Ukraine for scientific work
The Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine

03049, Povitrianykh syl avenue, 28 B, Kyiv, Ukraine
e-mail: aosemenenko@ukr.net
ORCID: 0000-0001-6477-3414

Viktor Tsarynnyk
Staff Adjunct of the Scientific and Organizational Branch
The Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine
03049, Povitrianykh syl avenue, 28 B, Kyiv, Ukraine
e-mail: viktor_0202@i.ua
ORCID: 0009-0003-8638-6353

Larysa Tsarynnyk
Junior Research Fellow
The Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine
03049, Povitrianykh syl avenue, 28 B, Kyiv, Ukraine
e-mail: larysa.la.tsa@gmail.com
ORCID: 0009-0008-3917-8478

Nataliia Snapkova
PhD student
Drahomanov National Pedagogical University
01601, Pirogov Street, 9, Kyiv, Ukraine
e-mail: NatalyaS_2023@meta.ua
ORCID: 0000-0002-2706-9687

Abstract. The relevance of the appointed topic consists in the fact that modern theoretical foundations of personnel management transform continuously under the influence of dynamic changes, conditioned by the military personnel policy, which emphasises the development and efficient application of personnel potential to address both current and future in the combat capability support sphere of the Armed Forces of Ukraine. As a result, the conceptual and terminological framework used in the personnel management system undergoes certain changes too and requires a systematic analysis and study. Thus, the main goal of the article is to explore the theoretical core of personnel management in the Armed Forces of Ukraine, the interpretation and analysis of fundamental knowledge and terms, the justification of the theoretical and methodological regulations of personnel management procedures, its principles, and the formalisation of the main components of management. The main research methods are the methods of analysis, synthesis, deduction, and induction. The main results of the article are as follows: the analysis of the historical aspect of management development; the focus of scientists' attention on the relevance of researching personnel management theory; the identification of key developmental aspects of the conceptual and terminological framework of personnel management theory; the highlighting of new approaches to personnel management and their associated issues; and the main directions for the development of military personnel policy. The materials of the article may be useful for senior government officials, senior command personnel of the defence forces and national security, analysts, scholars, and researchers in the fields of national security and the development of the state's defence sector, as well as personnel management specialists in troops(forces).

Keywords: military personnel policy, personnel management, personnel work, personnel potential, human resources, personnel, personnel management, personnel management system.