

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього рівня магістра

на тему: **Державна кадрова політика в Збройних силах України**

Виконав: студент магістратури
спеціальності 281 Публічне
управління та адміністрування
заочної форми навчання
Касяндрук Тетяна
Олександрівна

(прізвище та ініціали)

Керівник: Матвейчук Людмила
Олександрівна, доктор
наук з державного
управління, доцент

(прізвище та ініціали)

Рецензент: _____

(прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2021 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОТРЕБ В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ	
1.1. Сутність державної кадрової політики забезпечення потреб Збройних Сил України в персоналі	
1.2. Цілі та принципи державної кадрової політики в Збройних Силах України	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОТРЕБ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ В ПЕРСОНАЛІ	
2.1. Сучасний стан комплектування персоналом Збройних Сил України	
2.2. Організація професійного відбору та підготовки особового складу в Збройних Силах України	
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОТРЕБ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ В ПЕРСОНАЛІ	
3.1. Пріоритети удосконалення державної кадрової політики забезпечення потреб Збройних Сил України в персоналі	
3.3. Напрями удосконалення правового регулювання проходження військової служби іноземними громадянами у Збройних силах України	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	

ВСТУП

Актуальність теми. Конституція України визнає найважливішими функціями держави, справою всього українського народу захист суверенітету і територіальної цілісності України, забезпечення її економічної та інформаційної безпеки, оборону країни (ст. 17). Діяльність держави щодо організації оборони має першочергове значення для сталого її розвитку та підтримання добробуту громадян, передусім в умовах гібридної війни, в яких перебуває Україна. Це, насамперед, стосується підготовки, розвитку, формування структури й забезпечення необхідної чисельності Збройних Сил України, підтримання їх боєздатності, бойової та мобілізаційної готовності та ін. Зазначене обумовлює необхідність подальшого вдосконалення державної кадрової політика забезпечення потреб Збройних Сил України в персоналі.

Теоретичною базою дослідження стали праці таких науковців та військових фахівців як С. П. Гнезділова [10; 11], А.С. Гриценко [12], М.П. Думенко [20], Т.А. Кравченко [33], В.О. Клименко [28], А. П. Медвідь [40], О.І. Сивак [76; 77] та інші. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених питанням державної кадрової політики Збройних Сил України в персоналі, проблемні питання комплектування ЗС України якісним персоналом під час проведення заходів їх оптимізації та реформування потребують подальшого доопрацювання.

Мета і завдання дослідження. Мета роботи полягає в тому, щоб на підставі проведеного аналізу наукової літератури, чинних нормативно-правових актів, досвіду зарубіжних країн розробити напрями вдосконалення державної кадрової політика забезпечення потреб Збройних Сил України в персоналі, для чого визначені наступні *завдання*:

– визначити сутність державної кадрової політики в Збройних Силах України

– розкрити цілі та принципи державної кадрової політики в Збройних Силах України;

- проаналізувати сучасний стан комплектування персоналом збройних сил Збройних Силах України;
- охарактеризувати особливості організації професійного відбору та підготовки особового складу в Збройних Силах України
- виробити конкретні пропозиції щодо удосконалення державної кадрової політики забезпечення потреб Збройних Сил України в персоналі;
- запропонувати напрями удосконалення правового регулювання проходження військової служби іноземними громадянами у ЗСУ.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, які виникають в процесі реалізації кадрової політика забезпечення потреб Збройних Сил України в персоналі.

Предметом дослідження є удосконалення теоретико-практичних засад реалізації кадрової політика забезпечення потреб Збройних Сил України в персоналі.

Методи дослідження. Для реалізації поставленої мети та вирішення сформованих завдань у магістерській роботі використано комплекс дослідницьких загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання з урахуванням специфіки актуальної проблематики забезпечення інформаційної безпеки в діяльності органів місцевого самоврядування.

За допомогою поширення отриманих висновків і знань та логіко-семантичного способів було деталізовано сутність таких понять, як: «персонал», «кадрове забезпечення», «кадрової політика у Збройних Силах України». Застосування системного аналізу та порівняльного методу дозволило розглянути можливості зарубіжного досвіду у сфері комплектування персоналом збройних сил. Використання методів статистичного та документального аналізу використано для аналізу та виявлення стану реалізації державної кадрової політики забезпечення потреб в Збройних Силах України. Системно-структурний метод дозволив опрацювати напрями удосконалення правового регулювання проходження військової служби іноземними громадянами у ЗСУ, виробити рекомендації

щодо формування дієвого резерву кандидатів для просування в Збройних Силах України.

Інформаційну базу дослідження склали Конституція України, нормативно-правові акти: «Воєнна доктрина України», «Стратегія державної кадрової політики України на 2012–2020 роки», закони України «Про оборону України», «Про Збройні Сили України», «Про основи національної безпеки України», «Про загальний військовий обов'язок і військову службу», «Про соціальний та правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» та низка інших підзаконних актів. Емпіричну базу дослідження становлять статистичні дані Міністерства оборони України, політико-правова публіцистика, довідкові видання та статистичні матеріали.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що узагальнення та висновки, які містяться в магістерській роботі, можуть бути використані при проведенні подальших наукових досліджень з питань удосконалення державної кадрової політики забезпечення потреб Збройних Сил України в персоналі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОТРЕБ В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

1.1. Сутність державної кадрової політики забезпечення потреб Збройних Сил України в персоналі

Закріплюючи основи оборони України, законодавець, у ст. 2 Закону України «Про оборону України» визначив, що оборона України базується на готовності та здатності органів державної влади, усіх ланок воєнної організації України, органів місцевого самоврядування, єдиної системи цивільного захисту, національної економіки до переведення, за необхідності, з мирного на воєнний стан та відсічі збройній агресії, ліквідації збройного конфлікту, а також готовності населення і території держави до оборони [62]. Іншими словами, обороноздатність нашої держави залежить від ефективності діяльності суб'єктів, наділених повноваженнями щодо публічного адміністрування сферою оборони, тобто від їх професійного рівня, а саме від людського потенціалу.

Для розкриття сутності державної кадрової політики забезпечення потреб Збройних Сил України в персоналі проаналізуємо теоретичний зміст та наповнення таких термінів як: «кадри», «персонал», «кадрова робота», «кадрова політика», «державна кадрова політика».

Головною категорією такого поняття, як «кадрова політика» та «кадрова робота» є поняття «кадри». У широкому розумінні «кадри» – це всі постійні (штатні) працівники різних сфер суспільства, підприємств, установ, організацій, які мають певну професійну підготовку, практичні навички або досвід роботи у відповідній сфері діяльності та забезпечують вирішення актуальних економічних і соціально-політичних завдань, досягнення цілей організацій, де вони працюють [23, с. 173].

О.О. Воронько розглядає кадри як «соціально-економічну категорію, що означає постійний (штатний) кваліфікований склад працівників, тобто працездатних громадян, які перебувають у трудових відносинах з державними установами, підприємствами різних організаційно-правових форм власності, володіють спеціальними знаннями, мають певну професійну підготовку, трудові навички, досвід роботи в обраній сфері діяльності та забезпечують виконання покладених на них функцій» [7, с. 8].

Як «кваліфіковану робочу силу, що характеризується наявністю професійної працездатності у її носіїв», трактує сутність категорії «кадри» великий тлумачний словник сучасної української мови [4, с. 675]. Кваліфікована робоча сила включає в себе як фактично зайнятих у народному господарстві працівників, так і потенційні кадри.

На думку Н. П. Матюхіної, більш продуктивним з наукової точки зору є саме широкий підхід до визначення поняття «кадри» У широкому значенні – це особи, які постійно або тимчасово виконують певні трудові функції на підприємствах, в установах, організаціях; вони виконують функції як основну професію або спеціальність та здійснюють за оплату [37, с. 12].

Таким чином, кадри – це кваліфіковані професійно підготовлені працівники, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у визначеній сфері діяльності та зараховані до штату відповідного підприємства, установи чи організації. Водночас останніми роками в науковій літературі поряд з поняттям «кадри» набуло широкого розповсюдження поняття «персонал».

Справедливою щодо цього є думка Н. П. Матюхіної, що стосовно термінів «кадри» та «персонал» думки авторів досить розбіжні: від повного виключення того чи іншого терміна з обігу до їх поєднання [37, с. 10].

Наприклад, В. А. Співак вважає, що поняття «кадри» є морально застарілим і таким, що не відповідає сучасному визначенню місця та ролі працівників у функціонуванні підприємства, тому у своїх працях використовує поняття «персонал» [79, с. 25–26]. Т. Ю. Базаров та Б. Л.

Єрьомін дотримуються іншої думки, вважаючи, що «персонал» є більш широким поняттям, ніж «кадри», оскільки воно об'єднує як постійних, так і тимчасових працівників, представників кваліфікованої і некваліфікованої праці [84, с. 414].

У зарубіжних та вітчизняних джерелах термін «кадри» часто ототожнюється лише з частиною працюючих – спеціалістами або робітниками високої кваліфікації і стажем роботи на підприємстві. Термін «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації або певної сфери діяльності, тому що визначає особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками. Персонал – це активи організації, вони особисто відповідальні за результати своєї праці, успіх і досягнення. Персонал – особовий склад якоїсь установи, підприємства; службовці, що належать до однієї професійної категорії [83, с. 234]. Відповідно до нормативних документів, що регулюють питання військового кадрового менеджменту, законодавець використовує поняття «персонал» як особовий склад Збройних Сил та резервістів, які проходять службу у військовому резерві Збройних Сил. До особового складу Збройних Сил належать військовослужбовці та працівники Збройних Сил, які виконують свої обов'язки в межах, визначених Конституцією України та законами України [30].

Кадрова політика за своїм призначенням, змістом і роллю в системі державного управління є найважливішим соціально-політичним явищем у житті та діяльності будь-якої держави й суспільства. Для її успішного втілення в життя, насамперед, необхідне теоретичне обґрунтування державної кадрової політики. Основи теорії кадрової політики в нашій країні стали предметно досліджувати порівняно недавно. За радянських часів ця тема була закритою. У кращому разі можна було в науковому плані говорити про форми й методи реалізації державної кадрової політики на рівні молодшої та середньої управлінської ланки. Унаслідок конфіденційності теми мова про формування кадрової політики на державному рівні не йшла.

У сучасних умовах ситуація змінилася. Проблеми кадрової політики стали одними з найбільш актуальних у державному управлінні, адміністративному й трудовому праві, соціології управління, політології, історії.

Єдиного визначення державної кадрової політики в літературі та законодавстві не існує. Це, по-перше, пов'язано з багатозначністю цих понять, а, по-друге, з тим, що на різних етапах історичного розвитку відбувалися зміни в суб'єктах кадрової політики [33, с. 115]. У Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 рр. зазначено, що державна кадрова політика – це стратегія держави з формування та раціонального використання кадрового потенціалу суспільства [82].

В енциклопедичному словнику з державного управління запропоновано розширене його визначення: «...Кадрова політика – один із найважливіших напрямів державного управління, орієнтований на потребу публічної адміністрації в кадрах, що полягає в стратегічній діяльності із цілевизначення, ідеологічного та програмного забезпечення формування, розвитку та використання кадрових ресурсів як визначального чинника ефективності системи органів публічної влади...» [22, с. 305].

В. Малиновський тлумачить державну кадрову політику як стратегічну діяльність держави у сфері державної служби, головною метою якої є вдосконалення кадрового потенціалу, створення дієздатного державного апарату, спроможного ефективно реалізовувати завдання й функції держави шляхом професійного та сумлінного виконання державними службовцями покладених на них повноважень [36, с. 54].

На думку дослідника І. Мельника: «...державна кадрова політика – це політика держави у сфері державної служби, головною метою якої є вдосконалення кадрового потенціалу, створення дієздатного державного апарату, спроможного ефективно здійснювати завдання та функції Української держави шляхом сумлінного виконання державними службовцями покладених на них службових повноважень...» [41].

Відповідно до поглядів В. Олуйка, державна кадрова система – це система організаційних, правових та інших заходів уповноважених державою суб'єктів щодо формування кадрового забезпечення органів держави, державних підприємств, установ і організацій, що забезпечують виконання функцій держави [46, с. 21].

О. Дьомін, Г. Леліков, В. Сороко під державною кадровою політикою розуміють державну стратегію, що виражає волю народу, політичний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, стратегію формування, розвитку та раціонального використання кадрів, усіх людських ресурсів держави. Тільки на загальнодержавному рівні кадрова політика як частина державної політики в цілому є інтегральним відображенням групових, місцевих, корпоративних та інших інтересів, стає власне політичною стратегією [21].

За визначенням В. Приходько, державна кадрова політика визначає місце й роль кадрів у суспільстві, мету, завдання, найважливіші напрями та принципи роботи державних структур з кадрами, головні критерії їх оцінювання, шляхи вдосконалення підготовки та підвищення кваліфікації, раціональне використання кадрового потенціалу [51].

Є. Охотський головним змістом державної кадрової політики вбачає адекватні заходи з розвитку кадрового потенціалу, оволодіння сучасними формами й методами підбору, використання та оцінювання кадрів, заходи щодо мотивації праці, формування резерву й організації професійного навчання кадрів [47, с. 494].

На думку Ю. Ковбасюка, державна кадрова політика – це цілеспрямована стратегічна діяльність держави, пов'язана з плануванням та прогнозуванням формування, професійного розвитку й раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів України, визначенням цілей і пріоритетів кадрової діяльності [14, с. 3].

Розглядаючи питання розвитку кадрової політики сектора безпеки і оборони України, дослідник В.Клименко зазначає, що: «...кадрова політика

як система управління людськими ресурсами базується на системі поглядів, ідей, вимог, принципів, що визначають напрями, форми і методи забезпечення Збройних Сил України кваліфікованим особовим складом як в мирний, так і у воєнний час. Ця політика передбачає наукове обґрунтування, формування і реалізацію стратегії управління людськими ресурсами держави, які забезпечують їх комплектування, управління військовим персоналом, кадрами, враховує стратегію розвитку і реформування Збройних Сил України, виходячи з завдань забезпечення національної безпеки України...» [28].

На думку дослідника М. Думенка: «...Збройним Силам України зараз, як ніколи, потрібна науково обґрунтована державна кадрова політика, чітка, продумана система роботи з кадрами: створення необхідного кадрового потенціалу для просування на вищі посади, підготовка військовослужбовців-професіоналів усіх ланок військового управління з відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями підготовки, здатних якісно вирішувати складні військово-професійні, соціально-професійні і соціально-побутові завдання в умовах, що динамічно змінюються, формування військових управлінців і, в першу чергу, їх еліти – офіцерського корпусу, супроводження кар'єри офіцерів, постійне підвищення їхньої кваліфікації протягом всієї військової служби, покращення соціально-правового захисту військовослужбовців та членів їх сімей, створення умов стимулювання військової служби у Збройних Силах України, удосконалення системи соціальної адаптації військовослужбовців, звільнених з лав Збройних Сил України у запас або у відставку, їх профорієнтації, перепідготовки та працевлаштування...» [20].

Генерал армії України, народний депутат України О.Кузьмук стверджує, що: «...кадрова політика стосується усіх сфер життя і в своєму загальному вигляді спрямована на ефективне використання кадрового фактора в організаційно-управлінському процесі, що спрямований на забезпечення упорядкування суспільства. Динамічна зміна завдань Збройних Сил України вимагає від офіцерського корпусу іншого мислення, в менш

абсолютних, але більш прагматичних категоріях, більш глибокого розуміння політичного контексту бойових дій, участі у врегулюванні регіональних конфліктів як компоненти багатонаціональних сил з підтримки миру тощо...» [34].

Фахівець з питань національної безпеки і оборони України, А. Гриценко зазначає, що: «...пріоритетним напрямом в кадровій роботі є ефективне службове використання військовослужбовців, які мають оперативно-стратегічний та оперативно-тактичний рівні освіти, високий рівень професійної підготовки чи класної кваліфікації, пройшли підготовку за кордоном, мають досвід участі у бойових діях та миротворчих операціях, володіють іноземними мовами, мають наукові ступені або вчені звання...» [12].

На думку О.Сивака: «...курс нашої держави на створення сучасної мобільної, професійної, боєздатної армії вимагає підготовки висококваліфікованих, морально стійких, національно самосвідомих командних, офіцерських кадрів...» [77].

Так, Армстронг Майкл писав, що державна кадрова політика є системою організаційних, правових та інших заходів уповноважених державою суб'єктів щодо формування кадрового забезпечення, тобто укомплектування підготовленими фахівцями органів, які забезпечують виконання функцій держави [2]. Іншими словами, державна кадрова політика – це загальнонаціональна стратегія формування, розвитку та раціонального використання професійного людського потенціалу. У ст. 2 Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки зазначається, що «метою державної кадрової політики є забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою» [69].

На думку авторів навчального посібника «Європейська інтеграція», кадрова політика – це напрям діяльності держави, установи організації з

проведення заходів, спрямованих на формування кадрового складу й удосконалення трудового потенціалу, яка включає сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму з вироблення цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, створення високопродуктивного, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку [24, с. 113].

О. В. Сардак розглядає кадрову політику як систему принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи. Головною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до вимог підприємства, чинного законодавства та стану ринку праці [74, с. 25–26]. Б. Н. Габричидзе та А. Г. Чернявський вважають, що кадрова політика полягає у залученні, закріпленні та адекватному використанні висококваліфікованих спеціалістів, у створенні умов реалізації ними свого професійного потенціалу для успішного виконання обов'язків [9, с. 377].

Схожої думки дотримується і Х. Х. Лойт, який цілком справедливо визначає під кадровою політикою стратегічну й тактичну лінію щодо виявлення наукових принципів добору, розстановки та виховання персоналу, встановлення цілей, завдань, характеру, напряму, форм і методів кадрової роботи, вимог до кадрів у конкретно-історичних умовах того чи іншого періоду розвитку країни [35, с. 334].

Відповідно до положень Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки, основними цілями останньої є:

– розроблення механізмів залучення до роботи у сферах державного управління висококваліфікованих фахівців, успішних підприємців, працівників фінансово-економічної сфери, здібних випускників вищих навчальних закладів;

– відновлення технології добору кадрів для зайняття управлінських посад із числа працівників, які мають досвід роботи на посадах нижчого рівня у відповідній сфері діяльності;

– формування дієвого кадрового резерву на зайняття керівних посад у сферах державного управління [69].

Зазначене повною мірою стосується й кадрової політики у Збройних силах України, яку можна визначити як одну із складових державної кадрової політики загалом, оскільки захист державного суверенітету й територіальної цілісності держави є однією з головних функцій держави, що забезпечується за рахунок професійної діяльності суб'єктів публічного адміністрування даною сферою.

Питання державної кадрової політики у Збройних силах України, формування професійного як офіцерського корпусу, так й інших категорій військовослужбовців, надання їм не лише високих професійних, а й морально-психологічних якостей, наближення системи їх підготовки та проходження служби до сучасних європейських стандартів залишається актуальним загальнодержавним завданням. Актуальність цієї проблеми та важливість її вирішення для держави прослідковується і на законодавчому рівні.

Так, у пункті 4.1 Стратегічного оборонного бюлетеня зазначається, що сьогодні «...спостерігається стала тенденція до зниження загального рівня бойової готовності військ (сил), їх можливостей гарантовано виконувати покладені на них завдання. Низьким є відсоток укомплектованості військових частин відповідно до штатів воєнного часу. Втрачаються практичні навички офіцерів щодо управління військовими з'єднаннями, частинами та підрозділами, на відновлення яких у майбутньому необхідно буде витратити набагато більше коштів і часу...» [80]. У зв'язку із цим, Стратегією національної безпеки України одним із пунктів стратегічних цілей, пріоритетів та завдань політики національної безпеки визначено

реформування сил оборони. Серед пріоритетних напрямів роботи в цій сфері можна назвати такі:

- підтримка Збройних Сил України та інших військових формувань у стані високої боєздатності, бойової й мобілізаційної готовності, наближення їх за складом, системою управління, навчання і підготовки, рівнем оснащення озброєнням та військовою технікою до стандартів збройних сил держав-членів НАТО;

- визначення оптимальної структури та штатної чисельності органів сектору безпеки, відповідно до нагальних потреб національної безпеки та економічних можливостей держави;

- підвищення рівня професіоналізму та відповідальності в усіх ланках сектору безпеки, подальше впровадження демократичних європейських стандартів у повсякденну діяльність його органів [70].

Крім того, у Законі України «Про оборону України» законодавець серед низки елементів підготовки держави до оборони визначив і ті, що стосуються кадрового забезпечення Збройних сил України, а саме:

- удосконалення структури, уточнення завдань і функцій Збройних Сил України, забезпечення необхідної чисельності їх особового складу, а також їх розвиток, підготовка і підтримання на належному рівні боєздатності, бойової та мобілізаційної готовності до оборони держави, планування їх застосування;

- забезпечення Збройних Сил України підготовленими кадрами, озброєнням, військовою та іншою технікою, продовольством, речовим майном, іншими матеріальними й фінансовими ресурсами [62].

Аналіз наукових праць вітчизняних дослідників, що присвячені нагальним питанням розвитку кадрової політики сектора безпеки і оборони України, дозволив встановити наступні її характерні особливості.

По-перше, державна кадрова політика сектора безпеки і оборони України є складовою загальнодержавної кадрової політики, яка базується на

державних пріоритетах, потребах розвитку військових формувань, розвідувальних, правоохоронних органів й відповідних ресурсах.

По-друге, дослідники спільні у думці, що основними завданням державної кадрової політики сектора безпеки і оборони України є пошук, ефективне збереження і відтворення, цілеспрямоване формування і раціональне використання професійно підготовлених, відданих народу України людей, які відповідають потребам національної безпеки та оборони України.

По-третє, метою сучасної державної кадрової політики сектора безпеки і оборони України є комплектування сил безпеки і оборони держави високопрофесійними кадрами, здатними швидко та ефективно реагувати на реальні і потенційні загрози національній безпеці України.

По-четверте, державна кадрова політика сектора безпеки і оборони України спрямовується на формування, збереження, професійне зростання, розвиток та раціональне використання кадрового потенціалу сил безпеки і оборони України. Об'єктами впливу державної кадрової політики сектора безпеки і оборони України є всі кадри сил безпеки і оборони України, що у відповідності до посадових обов'язків виконують завдання військової служби та служби в правоохоронних органах.

Суб'єктами формування та проведення державної кадрової політики сектора безпеки і оборони України виступають такі інститути та інституції: Президент України; Верховна Рада України; Кабінет Міністрів України; керівники апаратів центральних і місцевих органів державної влади; кадрові служби міністерств та інших органів виконавчої влади; кадрові служби регіональних управлінь, установ сектора безпеки і оборони.

Таким чином, державна кадрова політика у Збройних силах України, як складова державної кадрової політики, являє собою сукупність сформульованих і таких, що отримали законодавче закріплення, цілей, принципів і форм діяльності у сфері підбору, комплектації, розстановки і підготовки військових кадрів.

На нашу думку, державна кадрова політика у Збройних силах України – це сукупність принципів, методів, форм та механізмів з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу Збройних сил України, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом у Збройних силах України на довготривалу перспективу.

Як зазначає О. І. Сивак, критеріями оцінки військовослужбовців є рівень освітньої підготовки, військова кваліфікація, досвід, повага і дотримання демократичних цінностей, професіоналізм, дисциплінованість, морально-психологічна стійкість [76, с. 14]. О. В. Данчев та Ю. М. Швалб називають такі головні завдання державної кадрової політики у Збройних силах України:

- 1) добір кандидатів на вакантну посаду з урахуванням їхньої відповідності всім головним вимогам конкретної посади та цілям;
- 2) захист державної служби органів військового управління від осіб, потенційно здатних заподіяти шкоду справі захисту держави, іміджу Збройних Сил України, незалежно від того, свідомо чи ні вони можуть це зробити [13, с. 144].

Крім того, слушною є думка А. П. Медведя, який під кадровою політикою у Збройних силах України розуміє теорію і практику соціального управління щодо роботи з персоналом (залучення, виховання, навчання, професіоналізація, використання, пенсійне забезпечення тощо), яка включає комплексну технологію роботи, пов'язаної з раціональним використанням здібностей і професійних можливостей особового складу (кадрового потенціалу Збройних Сил) [40, с. 221-224].

Згідно з ч. 2 ст. 17 Конституції України, оборона України, захист її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності покладаються саме на Збройні Сили України [29]. Крім того, законодавець, визначаючи сили оборони, сили національної безпеки і оборони, насамперед, наголошує на

Збройних Силах України, закріплюючи їх першість серед інших військових формувань, що виконують відповідні функції у сфері оборони.

Колишній Міністр оборони України Д. А. Саламатін, зазначав, що виважена кадрова політика, спрямована на збереження кваліфікованих і високопрофесійних кадрів, вирішення соціальних питань і досягнення належного рівня соціальних стандартів для військовослужбовців, членів їх родин і військових пенсіонерів є і завжди залишатиметься пріоритетом діяльності держави у сфері оборони [48].

Водночас С. П. Гнезділова вважає, що це явище вивчається в таких аспектах, як:

а) феномен суспільного й армійського життя, що має спеціальні та функціональні параметри і відповідний зміст;

б) складова політичної і військової форми суспільної свідомості, що є віддзеркаленням специфічних відносин кадрової політики;

в) діяльність Міністерства оборони й інших державних структур у сфері використання військових кадрів для досягнення стратегічних цілей політики, що проводиться державою [10, с. 30].

Таким чином, державна кадрова політика у Збройних силах України – це сукупність принципів, напрямів, форм та методів діяльності суб'єктів публічного управління сферою оборони, спрямованої на створення цілісної системи формування, підготовки, ефективного використання військового персоналу відповідно до потреб сектору національної безпеки та оборони.

1.2. Цілі та принципи державної кадрової політики в Збройних Силах України

Головною метою державної кадрової політики у Збройних силах України є створення сприятливих умов для служби у Збройних Силах, за яких військовослужбовець зміг би реалізувати свої здібності, потреби та

інтереси, а також забезпечити високий рівень бойової готовності військ, а також гарантоване комплектування сил безпеки і оборони держави високопрофесійними кадрами, вдосконалення підготовки, перепідготовки особового складу, підвищення його мотивації до ефективного виконання завдань щодо протидії реальним та потенційним викликам і загрозам національній безпеці України.

Основні цілі сучасної державної кадрової політики у Збройних силах України:

– соціальна – досягнення високого рівня професійного, інтелектуального, військово-патріотичного, культурно-виховного, морального потенціалів безпекового сектору держави, формування позитивного іміджу військових та правоохоронних органів України у суспільстві, піднесення престижу військової та правоохоронної служби, вдосконалення системи взаємодії з інститутами громадянського суспільства та забезпечення соціальних гарантій персоналу та членів їх сімей;

– економічна – забезпечення структур сектора безпеки і оборони високопрофесійними кадрами, оптимізація системи правоохоронних органів, структури і чисельності, усунення дублювання повноважень, посилення їх кадрового потенціалу, виходячи з потреб забезпечення національної безпеки та економічних можливостей держави;

– інституційна – нормативно-правова забезпеченість, розвиненість інститутів кадрової сфери, удосконалення кадрової системи та кадрової роботи на демократичних принципах, відкритих для громадського контролю;

– організаційна – розбудова системи регулювання кадрової сфери та управління нею на засадах соціального діалогу та партнерства всіх зацікавлених суб'єктів кадрової політики сектора безпеки і оборони України [40].

Враховуючи визначення та мету державної кадрової політики у Збройних силах України, головні завдання кадрової роботи як засобу її реалізації, доходимо висновку, що остання у Збройних Силах України

спрямована на забезпечення належного рівня та якості кадрового забезпечення армії високопрофесійним кадровим потенціалом, здатним виконувати поставлені завдання.

Гарантування належного рівня та якості кадрового забезпечення сфери оборони в Україні кваліфікованим і професійним персоналом на сьогодні неможливе без вирішення таких завдань:

- 1) удосконалення нормативно-правової бази з питань державної кадрової політики у сфері оборони; удосконалення системи органів кадрової роботи у військовій сфері;
- 2) підвищення ефективності використання кадрового потенціалу;
- 3) удосконалення системи комплектування та проходження служби;
- 4) підвищення престижу військової служби;
- 5) підвищення соціально-правового захисту військовослужбовців та членів їх сімей, як під час проходження служби, так і після її закінчення;
- 6) патріотичне виховання громадян України.

Основними пріоритетами і завданнями сучасної державної кадрової політики у Збройних силах України є:

- 1) впровадження сучасних інноваційних підходів у державної кадрової політику у Збройних силах України;
- 2) упровадження ефективної системи управління кар'єрою у силах безпеки і оборони держави;
- 3) удосконалення нормативно-правового забезпечення державної кадрової політики сектора безпеки і оборони України;
- 4) збереження та посилення кадрового потенціалу, підвищення фахового рівня персоналу сил безпеки і оборони України;
- 5) удосконалення організаційно-штатної структури та оптимізація структур сектора безпеки і оборони України, у відповідності до новітніх викликів та загроз національній безпеці;
- 6) підвищення якості добору, комплектування та оцінки професійних якостей персоналу сил безпеки і оборони України;

7) створення ефективної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;

8) створення системи аудиту, моніторингу кадрових ресурсів, проектного та аналітичного забезпечення кадрової системи;

9) опрацювання питання щодо створення Президентського кадрового резерву для Збройних Сил України, інших складових сектора безпеки і оборони України;

10) удосконалення кадрового та морально-психологічного забезпечення персоналу сектора безпеки і оборони України;

11) стимулювання до проходження військової та правоохоронної служби, створення належних соціальних та гуманітарних умов для персоналу;

12) оптимізація кадрового забезпечення освітньої та наукової сфери та підвищення ефективності використання наукового потенціалу;

13) адаптація національних кадрів до інформаційного суспільства, упровадження інформаційних технологій в усіх ланках кадрової системи [40].

В свою чергу основними принципами сучасної державної кадрової політики у Збройних силах України є:

– принцип системного підходу та послідовності реалізації кадрової політики сектору безпеки і оборони України. Дотримання принципу досягається шляхом забезпечення єдиних механізмів, правил та процедур у кадровій політиці в силах безпеки і оборони України. Важливою складовою зазначеного принципу є прийняття раціональних управлінських рішень щодо управління службовою кар'єрою персоналу;

– принцип раціональності та обґрунтованості державної кадрової політики сектора безпеки і оборони України. Дотримання принципу досягається шляхом удосконалення системи управління та організаційно-штатної структури сектору безпеки і оборони, із урахуванням новітніх викликів та загроз національній безпеці України. Важливою складовою зазначеного принципу є підвищення рівня оперативності та якості виконання

персоналом сил безпеки і оборони своїх посадових обов'язків з метою забезпечення постійної бойової готовності військових та правоохоронних структур держави;

– принцип забезпечення прав людини. Дотримання принципу досягається шляхом запобігання дискримінації, створення гідних умов для проходження служби персоналом, а також рівних можливостей для кожного співробітника щодо реалізації свого професійного та інтелектуального потенціалу. Важливою складовою зазначеного принципу є забезпечення прозорості та відкритості під час прийняття кадрових рішень;

– принцип сприяння професійному та кар'єрному розвитку персоналу. Дотримання принципу досягається шляхом забезпечення рівних умов для професійного навчання та реалізації власного потенціалу персоналом сектора безпеки і оборони. Важливою складовою зазначеного принципу є застосування сучасних підходів кадрового менеджменту під час відбору, професійної підготовки, атестування (оцінювання) персоналу з метою просування їх по щаблям службової кар'єри;

– принцип мотивації до служби у Збройних силах України. Дотримання принципу досягається шляхом створення та забезпечення державою соціальних, гуманітарних та економічних гарантій для персоналу з метою їх стимулювання до якісного виконання своїх посадових обов'язків. Важливою складовою зазначеного принципу є створення гідної мотивації як для посадових осіб, що проходять військову службу, так і для осіб звільнених у запас (відставку), ветеранів військової служби та членів їх родин. Ключовим завданням цього процесу є врегулювання найближчим часом низки «гострих питань» у секторі безпеки і оборони України, а саме: забезпечення житлом військовослужбовців та їх родин; гідна оплата праці персоналу; врегулювання питань з працевлаштуванням та освітою для членів сімей, медичне та санаторно-курортне забезпечення людей та інші соціальні питання, що мають суттєвий негативний резонанс в українському суспільстві;

– принцип морально-психологічного забезпечення державної кадрової політики у Збройних силах України. Дотримання принципу досягається шляхом запровадження ефективної системи соціально-психологічної роботи, військово-патріотичного, духовного та морально-етичного виховання персоналу. Важливою складовою зазначеного принципу є забезпечення якісного професійного та психологічного відбору кандидатів на військову службу та службу в правоохоронних органах;

– принцип інформаційного забезпечення кадрової політики сектора безпеки і оборони України. Дотримання принципу досягається шляхом запровадження системних масмедійних технологій, спрямованих на формування позитивного іміджу сил безпеки і оборони України в українському суспільстві [40].

Сучасна державна кадрова політика у Збройних силах України має здійснюватися шляхом запровадження інституціональних, організаційно-управлінських, ідейно-виховних та соціальних механізмів державного управління, що в сукупності спрямовані на забезпечення ефективного виконання персоналом сектора безпеки і оборони України своїх професійних обов'язків. При цьому інституціональні механізми доцільно спрямувати на удосконалення національної нормативно-правової бази, що регламентує порядок будівництва та реформування сил безпеки і оборони України, а також їх адаптацію до кращих світових практик.

У свою чергу, організаційно-управлінські механізми необхідно запровадити з метою приведення у відповідність до потреб національної безпеки України сил безпеки і оборони держави, організацію їх управління та організаційно-штатну структуру, а також систему кадрового забезпечення.

Ідейно-виховні та соціальні механізми державного управління мають забезпечити високу мотивацію та підвищення престижу військової служби, а також створення ефективної державної системи соціально-правового захисту військовослужбовців, членів їх сімей та ветеранів військової служби та служби в правоохоронних органах.

Формування та реалізація ефективної державної кадрової політики Збройних Сил України є одним з найважливіших інструментів створення необхідної армії для захисту державного суверенітету й територіальної цілісності держави. Державна кадрова політика Збройних Сил України формує таку систему роботи з персоналом:

- підготовка військовослужбовців-професіоналів та працівників (державних службовців і службовців) Збройних Сил усіх ланок управління відповідних освітніх рівнів, здатних якісно вирішувати складні військово-професійні, соціально-професійні та соціально-побутові завдання в умовах, що динамічно змінюються;

- формування контингенту військових управлінців, насамперед, його еліти – офіцерського корпусу (бакалаврів військового управління, спеціалістів, магістрів військового і державного військового управління), а також молодших командирів – сержантського (старшинського) корпусу;

- супровід кар'єри кожного військовослужбовця і державних службовців, постійне підвищення кваліфікації протягом усієї служби;

- створення кадрового потенціалу (резерву) для просування на вищі посади;

- створення умов мотивації військової (державної) служби в Збройних Силах України;

- забезпечення соціальних гарантій військовослужбовців, працівників Збройних Сил та членів їх сімей, підвищення соціальних стандартів і престижності військової служби у Збройних Силах України;

- удосконалення системи цивільної адаптації військовослужбовців, звільнених з військової служби у запас або у відставку, їхньої профорієнтації, перепідготовки та їх працевлаштування [11].

Засобом реалізації державної кадрової політики виступає кадрова робота – діяльність органів військового управління, спрямована на реалізацію цілей і завдань кадрової політики у Збройних Силах стосовно

добору, планування, підготовки, розстановки та раціонального використання кадрів, що передбачає виконання таких завдань як:

- кадрове планування;
- розроблення професійно-кваліфікаційних моделей, вимог до персоналу за посадами і професіями;
- набір і відбір персоналу;
- організація системи оплати й стимулювання праці;
- адаптація персоналу, робота з тими, хто звільняється;
- підбір, розміщення, просування персоналу (ділова кар'єра);
- професійне навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу;
- оцінка персоналу;
- удосконалення роботи з персоналом.

До напрямів військової кадрової роботи належать:

- прогнозування потреб у кадрах та планування кадрового замовлення, необхідного для забезпечення діяльності збройної організації суспільства;
- вивчення, відбір, кадрове призначення персоналу Збройних Сил України;
- моніторинг штатно-посадового складу Збройних Сил України та вироблення раціональних пропозицій з оптимізації кількісно-якісних характеристик з метою виконання завдань забезпечення національної безпеки держави;
- координація діяльності суб'єктів військової кадрової роботи для оптимізації кадрового супроводження військової діяльності;
- організація формування кадрового резерву та роботи з ним;
- планування і здійснення професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрового складу, кадрового супроводження ротації персоналу;
- раціональне забезпечення видів стимулювання професійної діяльності;

– узагальнення та ведення військового моніторингу у кадровій діяльності Збройних Сил України із застосуванням новітніх інформаційно-технічних технологій [10].

Підсумовуючи вищенаведене, зазначимо, що державна кадрова політика у Збройних силах України визначає місце та роль кадрів у загальнодержавній системі забезпечення національної безпеки і оборони держави, має мету, завдання, найважливіші напрями, принципи роботи у безпековій та оборонній сферах, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, раціональне використання кадрового потенціалу, відповідно до виконання завдань сил безпеки і оборони держави. До основних принципів державної кадрової політики у Збройних силах України віднесемо: системного підходу та послідовності реалізації кадрової політики сектору безпеки і оборони України; раціональності та обґрунтованості кадрової політики сектора безпеки і оборони України; забезпечення прав людини; сприяння професійному та кар'єрному розвитку персоналу; мотивації до служби у Збройних силах України; морально-психологічного забезпечення кадрової політики у Збройних силах України; принцип інформаційного забезпечення державної кадрової політики сектора безпеки і оборони України.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОТРЕБ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ В ПЕРСОНАЛІ

2.1. Сучасний стан комплектування персоналом Збройних Сил України

Державна кадрова політика забезпечення потреб в Збройних Силах України спрямовується на підтримання належного рівня укомплектованості військових частин бойового складу, збереження та нарощування кадрового потенціалу, удосконалення порядку комплектування та проходження служби навченим особовим складом з метою забезпечення якісного виконання військовими частинами та підрозділами поставлених завдань.

Відповідно до ст. 5 Закону України, комплектування Збройних Сил України здійснюється за рахунок формування особового складу з військовослужбовців і працівників Збройних Сил України, які є громадянами України. Окремі посади працівників Збройних Сил України можуть комплектуватися громадянами, які проходять альтернативну (невійськову) службу в порядку, визначеному законом [59]. У теоретичному плані комплектування (від лат. *completus* – повний) Збройних Сил – це прийнята в державі система забезпечення потреби сил оборони в особовому складі [83, с. 81]. Якість і рівень повноти укомплектованості військ (сил) безпосередньо впливає на виконання поставлених завдань за призначенням, а повнота надходження людських ресурсів досягається завдяки чіткій відповідності заздалегідь визначених потреб Збройних Сил України в особовому складі та спроможності їх задоволення. Оптимальну чисельність Збройних Сил України вираховують за:

– призначенням Збройних Сил України, їхніми стратегічними завданнями відповідно до воєнно-політичного курсу держави;

- рівнем військових потенціалів країн регіону;
- географічними умовами країни (розмір території, довжина сухопутних та морських кордонів, рельєф поверхні);
- тенденціями розвитку міжнародної воєнно-політичної обстановки;
- характером імовірних військових конфліктів;
- станом економіки і мобілізаційних ресурсів держави [5].

Відповідно до проведених у Збройних Силах попередніх розрахунків, їх чисельність, з урахуванням виконання визначених у концептуальних документах з питань воєнної безпеки завдань, повинна становити приблизно 240 тис. осіб [80]. На початок лютого 2018 року чисельність ЗСУ сягнула 255 тис. осіб, що на 75% більше ніж 4 роки тому чисельність Збройних сил (146 тис.), тобто можемо констатувати досягнення поставлених цілей щодо кількості особового складу. Розглянемо детальніше структуру кадрового забезпечення, джерела формування тощо.

Протягом 2014 – 2018 рр. облікова чисельність осіб офіцерського складу збільшилася на 4,5 тис. осіб (з 46,6 тис. до 51,1 тис. осіб) (рис. 2.1).

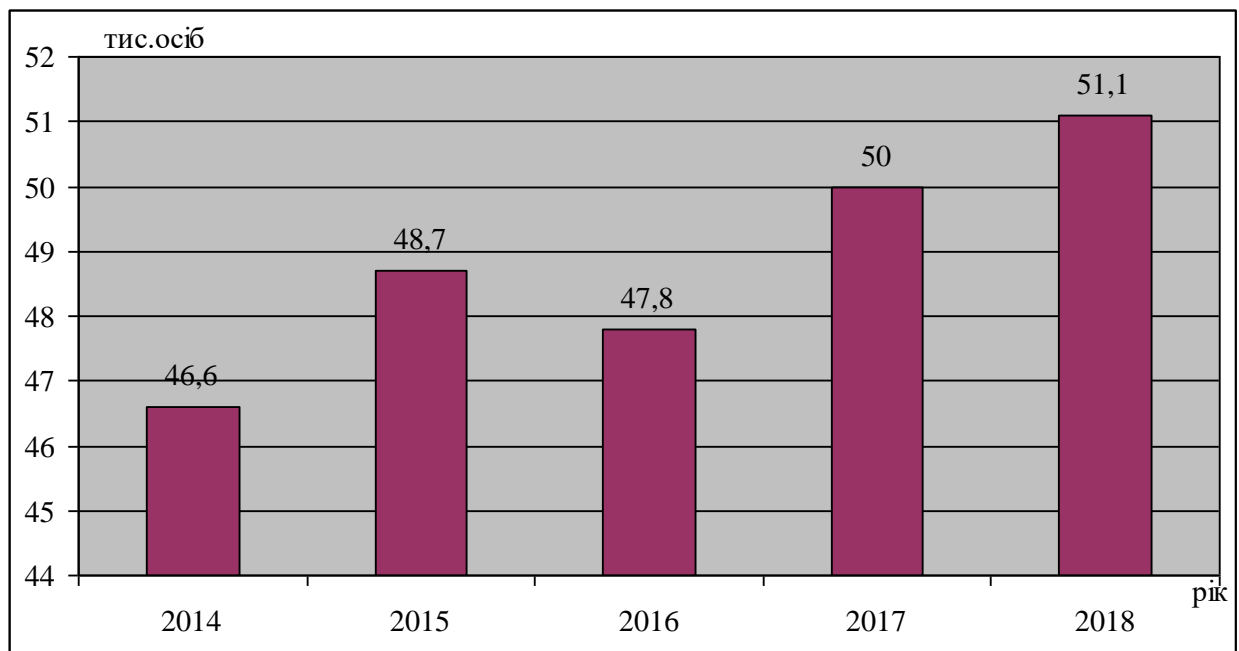


Рис. 2.1. Динаміка змін спискової чисельності офіцерського складу у 2014 – 2018 рр., тис. осіб

Джерело: [3]

Посади офіцерського складу комплектувалися таким чином:

прийняття офіцерів запасу на військову службу за контрактом;
призов громадян України на військову службу за призовом осіб офіцерського складу;

випуск офіцерів після завершення навчання у вищих військових навчальних закладах та військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти (далі – ВВНЗ та ВНП ЗВО);

призначення на офіцерські посади сержантів з вищою освітою та практичним бойовим досвідом.

Основні зусилля спрямовуються на збереження та нарощування кадрового потенціалу, удосконалення порядку комплектування та проходження служби навченим особовим складом для забезпечення якісного виконання військовими частинами та підрозділами бойових та інших завдань в умовах проведення ООС (АТО). Так, протягом 2018 р. на військову службу за контрактом прийнято 32,2 тис. осіб рядового та сержантського складу, у тому числі: з військових комісаріатів – 28,7 тис. осіб; з числа військовослужбовців строкової служби – 3,5 тис. осіб.

Зазначені обсяги прийняття рядового та сержантського складу на військову службу за контрактом дали змогу забезпечити підтримання належного рівня укомплектованості Збройних Сил, насамперед військових частин бойового складу, які виконують завдання у складі ООС, з урахуванням законодавчо визначених показників чисельності Збройних Сил. Загалом, облікова чисельність осіб рядового та сержантського (старшинського) складу військової служби за контрактом Збройних Сил з 2014 р. збільшилась майже у 2 рази та наприкінці 2018 р. становила 117,4 тис. військовослужбовців (рис.2.2.).

Облікова чисельність осіб сержантського (старшинського) складу у 2018 р. становить 46 тис. осіб. Посади сержантського (старшинського) складу комплектувалися таким чином:

перепідготовка (підготовка) осіб рядового, сержантського (старшинського) складу у навчальних центрах (школах підготовки);

прийняття на військову службу за контрактом військовозобов'язаних з числа сержантського (старшинського) складу;
 випуск військових коледжів сержантського складу.

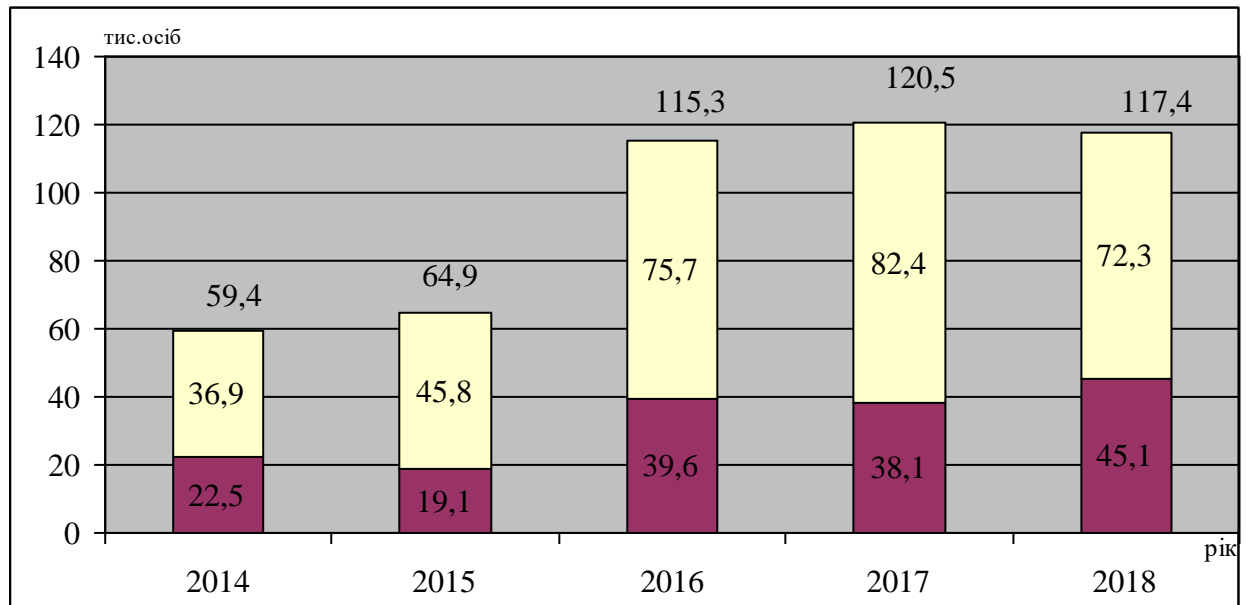


Рис. 2.2. Динаміка зміни облікової чисельності осіб рядового та сержантського (старшинського) складу військової служби за контрактом у 2014 – 2018 рр., тис. осіб

Джерело: [3]

Основні зусилля у підготовці рядового та сержантського (старшинського) складу військової служби за контрактом були спрямовані на подальшу професіоналізацію цих військовослужбовців, забезпечення умов для підвищення якості їх підготовки з урахуванням сучасних вимог та методик. У навчальних центрах Збройних Сил протягом 2018 р. створені Школа підготовки фахівців протитанкових ракетних комплексів і Школа танкістів, у яких проводиться поглиблена підготовка військовослужбовців та підвищення їх кваліфікації. У 2019 р. цей досвід буде поширено за іншими напрямками підготовки.

Проведені заходи з підготовки персоналу в повному обсязі забезпечили потребу військ (сил) у висококваліфікованих спеціалістах. Протягом 2018 р. у навчальних центрах і військових коледжах сержантського складу підготовлено та відправлено до військ (сил) близько 20 тис. осіб рядового і сержантського (старшинського) складу військової служби за контрактом

(рис. 2.3), з них: з фаховою підготовкою – 15 580 осіб; з базовим рівнем підготовки – 3 250 осіб; із середнім рівнем – 700 осіб; з вищим рівнем – 11 осіб.

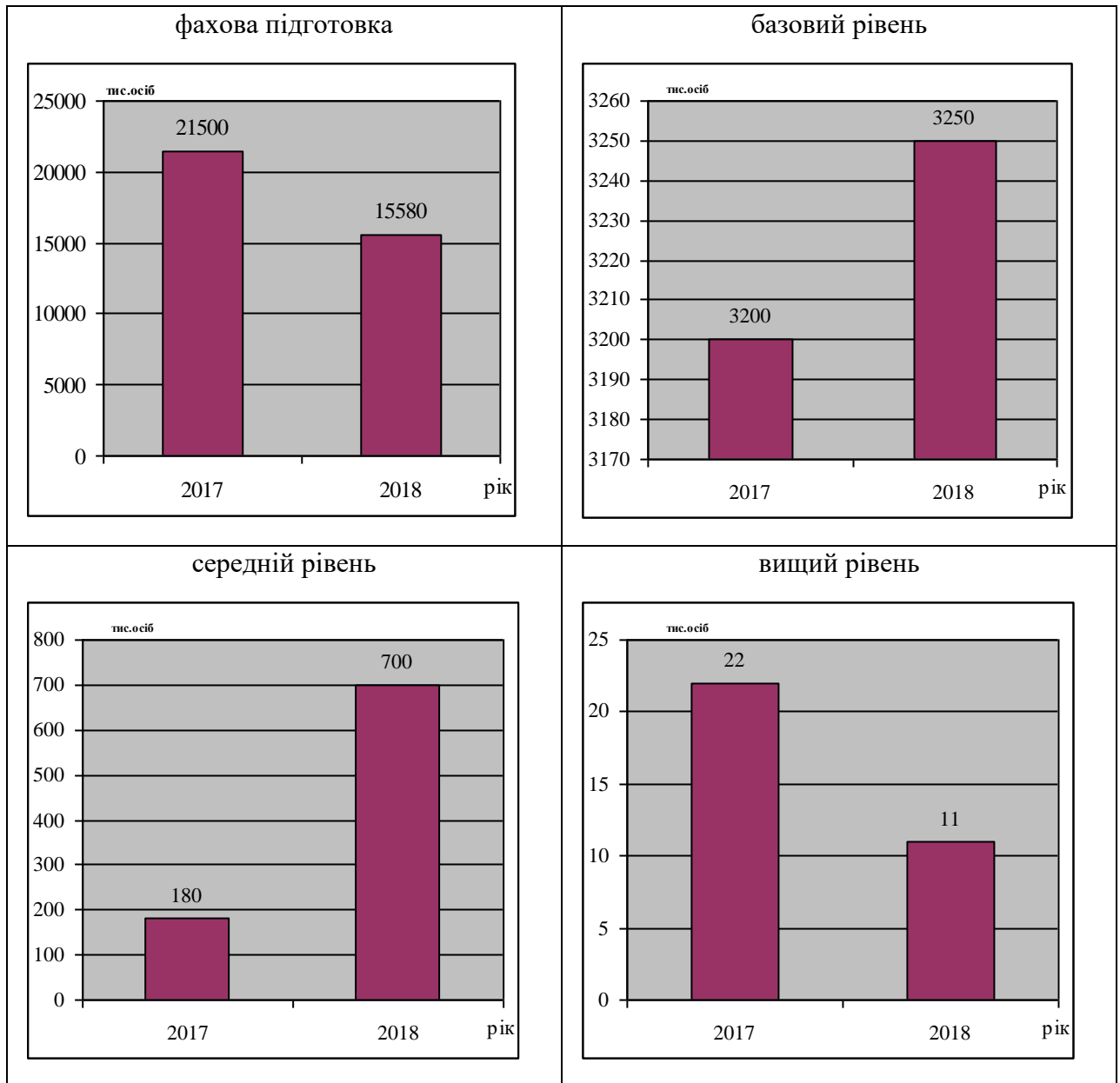


Рис. 2.3. Результати підготовки рядового, сержантського та старшинського складу військової служби за контрактом за рівнями підготовки у 2017 – 2018 рр., осіб

Джерело: [3]

За останні два роки інтенсивність навчань значно зросла, а підготовка військ набула практичної направленості. Так, протягом 2013-2014 років бригадні тактичні навчання не проводились взагалі, у 2015 році проведено 15 таких навчань, а у 2016 році вже 20. Про масштаби підготовки у минулому

році свідчать також 219 батальйонних тактичних навчань та 190 заходів оперативної підготовки.

Відповідно до указів Президента України [60; 54] та розпоряджень Кабінету Міністрів України у квітні – травні та жовтні – грудні 2018 р. на строкову військову службу було призвано 33 150 осіб, у тому числі: до Збройних Сил – 18 000 осіб (54,3%); до Національної гвардії України – 10 500 осіб (31,7%); до Державної спеціальної служби транспорту – 1 900 осіб (5,7%); до Державної прикордонної служби України – 2 750 осіб (8,3%). Загалом після поновлення призову громадян України на строкову військову службу у 2015 – 2018 рр. було призвано понад 121,8 тис. осіб (таблиця 2.1), у тому числі для Збройних Сил – 58%, або майже 70,5 тис. громадян України.

Таблиця 2.1.

Показники призову на строкову військову службу у 2015 – 2018 рр.

Найменування військових формувань	Призвано по рокам				Усього
	2015	2016	2017	2018	
Збройні Сили України	19081	15923	17495	18000	70499
Національна гвардія України (МВС України)	9851	8912	8700	10500	37963
Державна спеціальна служба транспорту	2000	1600	1400	1900	6900
Державна прикордонна служба України	-	3690	-	2750	6440
Разом	32947	32141	29612	35168	121802

Джерело: [3]

Слід відмітити, що відповідно до рішення Ради національної безпеки та оборони України, уведеного в дію Указом Президента України [67], військовослужбовці строкової військової служби до виконання бойових завдань в районі проведення ООС (АТО) не залучаються. Тому військовослужбовцями строкової військової служби комплектуються у першу чергу арсенали, бази, склади та посади для забезпечення життєдіяльності військових частин (установ) в пунктах постійної дислокації, за виключенням тих, які дислокуються у Донецькій та Луганській областях.

З настанням у 2014 р. в Україні особливого періоду у Збройних Силах було започатковано формування оперативного резерву першої черги, до складу якого обов'язково зараховувалися військовослужбовці, які набули бойового досвіду та звільнилися з військової служби. Протягом 2015 – 2018 рр. у Збройних Силах сформовано оперативний резерв загальною чисельністю близько 200 тис. резервістів, які набули практичного бойового досвіду під час військової служби. (рис.2.4.).

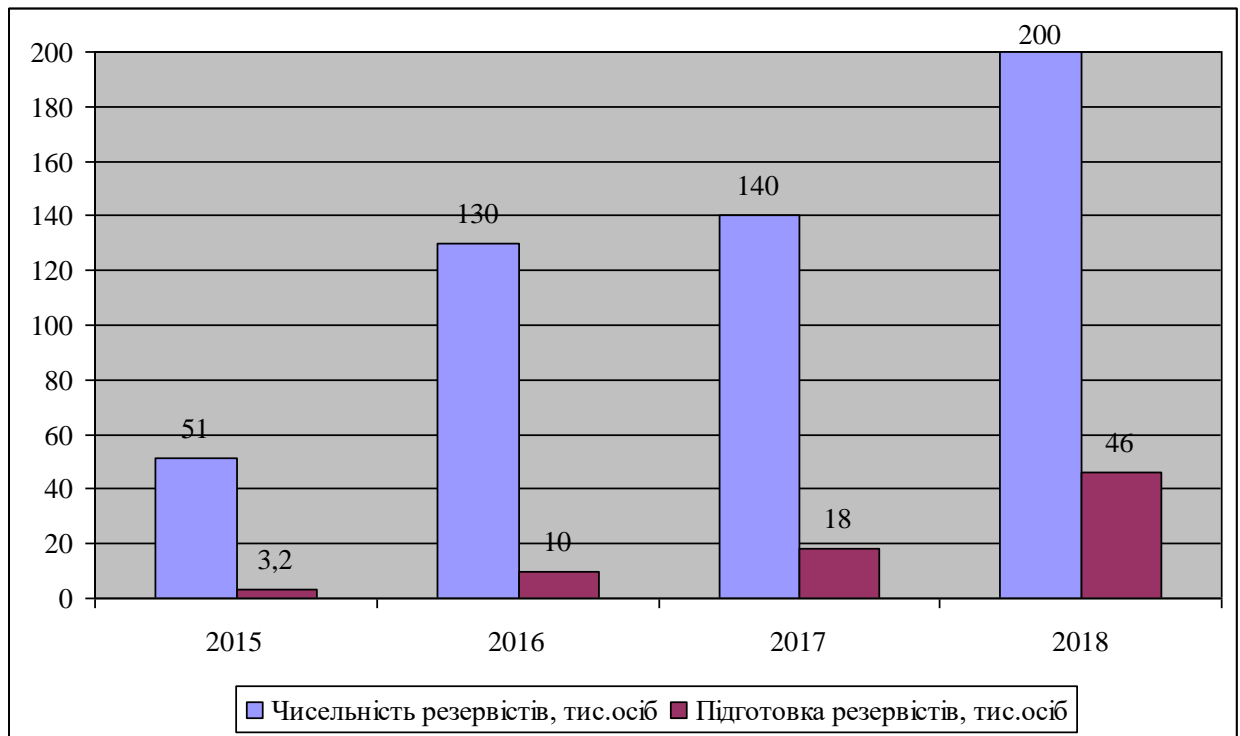


Рис. 2.4. Чисельність та підготовка резервістів для Збройних Сил України у 2015 – 2018 рр., тис. осіб

Джерело: [3]

Для збереження необхідного обсягу підготовлених резервістів і після завершення особливого періоду резервістам оперативного резерву пропонується укладати контракти на подальше проходження служби в резерві з командирами військових частин, до яких вони зараховані. На цей час такі контракти укладено з понад 6 тис. резервістів.

Призов резервістів на навчальні збори в складі штатних підрозділів кожної бойової бригади проводиться один раз на два роки. Для бригад, які не залучалися протягом року до зборових заходів, перепідготовка резервістів на

більш дефіцитні спеціальності екіпажів (обслуг) здійснюється у навчальних центрах. Протягом наступного року ці резервісти залучаються до навчальних зборів вже у складі своїх бригад. Протягом 2015 – 2018 рр. впроваджена в Збройних Силах система підготовки оперативного резерву дала змогу якісно підготувати понад 46 тис. резервістів

Раптові збори, які проводилися під час введення воєнного стану, підтвердили дієвість створеної системи комплектування бойових бригад резервістами. Час від отримання розпорядження військовими комісаріатами до практичного призову резервістів до військових частин значно скоротився. Крім того, спостерігалася позитивна тенденція щодо прибуття до військових комісаріатів та безпосередньо до військових частин великої кількості добровольців. У цілому, накопичені обсяги резервістів оперативного резерву дають змогу в стислі терміни доукомплектувати до повних штатів 100% бойових військових частин.

Центральне місце у державній кадровій політиці забезпечення потреб в Збройних Силах України належить системі військової освіти, яка розвивається в тісній співпраці з воєнною наукою та спрямовується на досягнення високого рівня підготовки військових фахівців і вирішення актуальних наукових завдань через інтеграцію військової освіти і науки, ефективне використання матеріально-технічних, фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів. У процесі реалізації Програми НАТО “Удосконалення військової освіти” реалізуються нові підходи щодо удосконалення системи військової освіти та підготовки військових фахівців, зокрема:

здійснюється приведення змісту військової освіти та якості підготовки військових фахівців у відповідність до потреб і завдань Збройних Сил з урахуванням практичної складової досвіду ООС;

впроваджуються в освітній процес сучасні інформаційні, інформаційно-комунікаційні та особистісно-орієнтовані педагогічні

методики і технології дистанційного навчання відповідно до стандартів НАТО;

збільшується на 20-25% практична складова підготовки військових фахівців.

У навчальному процесі основні зусилля зосереджуються на напрямі підготовки “командира-лідера”, спроможного організувати та забезпечувати діяльність підрозділів і військових частин, управляти ними безпосередньо в бойових умовах. Також значної уваги приділяється набуттю майбутніми офіцерами морально-психологічної стійкості та здатності ефективно керувати підлеглими в умовах підвищених психологічних навантажень.

Для набуття спроможності до мовної сумісності з представниками держав – членів НАТО посилюється мовна підготовку військовослужбовців, державних службовців і працівників на курсах іноземних мов у восьми ВВНЗ та ВНП ЗВО з відривом слухачів від виконання службових обов’язків з терміном навчання 4 місяці. Пріоритет під час відбору кандидатів для навчання на мовних курсах надається офіцерам командної ланки (командири взводів – рот – батальйонів – полків – бригад та їх заступники), військовослужбовцям, яких планувалося залучити до багатонаціональних навчань та сержантам-інструкторам навчальних центрів і центрів підготовки сержантського складу.

Таким чином, подальша реалізація започаткованих реформ у сфері кадрового забезпечення Збройних сил України сформує передумови для набуття ними спроможностей ефективного реагування на загрози національній безпеці у воєнній сфері та оборони України, сприятиме досягненню Збройними Силами України євроатлантичних стандартів та критеріїв, необхідних для набуття членства в НАТО.

2.2 Організація професійного відбору та підготовки особового складу в Збройних Силах України

Формування сучасної державної кадрової політики у Збройних Силах України передбачено низкою нормативно-правових актів, серед яких: «Воєнна доктрина України», «Стратегія державної кадрової політики України на 2012–2020 роки», закони України «Про оборону України», «Про Збройні Сили України», «Про основи національної безпеки України», «Про загальний військовий обов'язок і військову службу», «Про соціальний та правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» та низка підзаконних актів. Однак найважливішу роль у регулюванні цього питання відіграє Концепція кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2017 року, затверджена наказом Міністерства оборони України від 4 грудня 2013 р. за № 843 (надалі – Концепція), головною метою якої є створення умов для гарантованого та якісного комплектування Збройних Сил персоналом, спроможним виконувати завдання за призначенням, і його ефективне використання.

Потреба в удосконаленні кадрової політики у Збройних Силах України зумовлена:

- необхідністю забезпечення здатності особового складу Збройних Сил до виконання нових завдань в умовах змін форм, методів і засобів ведення бойових дій та збройної боротьби;

- скороченням загальної чисельності особового складу Збройних Сил до показників мінімально достатньої необхідності (з урахуванням потенційних загроз); – комплектуванням Збройних Сил виключно військовослужбовцями військової служби за контрактом;

- упровадженням демократичного цивільного контролю у Збройних Силах, підвищенням ролі цивільного сектору в управлінні Збройними Силами;

– інтеграцією системи військової освіти до державної системи освіти, а також оптимізацією мережі вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів та навчальних центрів;

– удосконаленням функцій центральних органів виконавчої влади щодо соціальної адаптації військовослужбовців, звільнених із лав Збройних Сил, до цивільного життя [30].

Відповідно до визначених потреб, основними напрямками розвитку державної кадрової політики у Збройних Силах України є:

– система кадрового менеджменту (реалізація єдиної кадрової політики стосовно всіх категорій особового складу, прийняття раціональних управлінських рішень щодо визначення потреб у кадрових ресурсах);

– залучення на військову службу;

– підготовка кадрів (застосування сучасних підходів кадрового менеджменту на всіх етапах професійного зростання військовослужбовців, починаючи від їхнього відбору, підготовки і завершуючи звільненням з військової служби);

– соціальне та гуманітарне забезпечення персоналу;

– адаптація військовослужбовців до цивільного життя.

Аналіз змісту Концепції дає змогу стверджувати, що в ній:

– *по-перше*, визначено нові підходи до кадрової політики у Збройних Силах України, які передбачають, зокрема, запровадження системи кадрового менеджменту централізованого типу, механізмів управління кар'єрою персоналу, його професійної підготовки, соціального забезпечення, а при звільненні – адаптації до цивільного життя;

– *по-друге*, сформульовано завдання кадрового забезпечення Збройних Сил України на принципах: індивідуального підходу в кадровій роботі з персоналом; управління кар'єрою кожного військовослужбовця;

об'єктивного оцінювання діяльності військовослужбовців та ефективного використання її результатів; ефективного використання кадрів, які мають бойовий досвід діяльності в миротворчих контингентах.

Комплектування ЗС України військовослужбовцями здійснюється сьогодні у відповідності до Закону України від 25.03.1992 № 2232-ХІІ “Про військовий обов'язок і військову службу” [52]. Військовий обов'язок встановлено з метою підготовки громадян України до захисту Вітчизни, комплектування ЗС України та інших військових формувань, створених відповідно до законодавства України.

Як показує досвід реформування ЗС України, а також реформування армій передових країн світу, системи військового кадрового забезпечення в різних країнах мають свої особливості. Стандартів у цій галузі не існує, але є дві корінні відмінності систем та два основних типи їх побудови.

Одна – потенційно-авторитарна система (номенклатурного типу), яка зорієнтована на армію, що формується на призовній основі, друга – потенційно-демократична система (централізованого типу), що зорієнтована на професійну армію і комплектується на контрактній основі.

Активізація процесів, пов'язаних з переходом ЗС України на професійну основу, потребує застосування сучасних підходів в кадровій політиці, комплексного вирішення завдань щодо розвитку та реалізації її основних напрямів.

Практична фаза процесу реформування і розвитку ЗС України передбачає проведення заходів щодо оптимізації організаційно-штатної структури військових частин і підрозділів, зміну чисельності особового складу. Практичне виконання заходів комплектування в сучасних умовах вимагає чіткого розуміння наявності в ЗС України своєрідного протиріччя між постійно зростаючими вимогами військової практики до якості персоналу і особистими потребами самого військовослужбовця, тобто протиріччя “системного” та “людського” факторів.

Фактично сучасна система комплектування має забезпечити: з одного боку – інтереси ЗС, які полягають у оптимальному забезпеченні потреб в кадрових ресурсах; з іншого боку – інтереси особи (військовослужбовця), які полягають у можливості реалізувати свої наміри і потенціал та досягнення власних цілей завдяки побудові службової кар'єри.

Отже, спрямовуючи свою роботу на максимальне поєднання цих інтересів, найбільш актуальними аспектами є: кадрове забезпечення проведення організаційних заходів; збереження якісного кадрового потенціалу. У сучасній практиці кадрової роботи існує три основних способи приведення до взаємоузгодженості інтересів людини і професії: відбір, підбір та навчання.

Перший – відбір. При відборі пріоритетними є вимоги самої діяльності. З певної кількості кандидатів відбираються найбільш придатні для неї на даний період часу.

В цілому відбір необхідний за умов, коли ефективність професійної діяльності визначається переважно психологічними параметрами кандидата (якостями його уваги, пам'яті, мислення і т.д.) і не кожен з претендентів повною мірою відповідає вимогам військової діяльності.

Про доцільність професійного психологічного відбору можна вести мову тільки тоді, коли кількість претендентів перевищує кількість вакантних посад. При рівній кількості вакантних посад і наявних претендентів, а також при меншій кількості останніх здійснюється такий вид професійного відбору, як професійний розподіл, який переважно реалізується на рівні військкомату та військової частини.

Другий – підбір. Пріоритетність у процесі підбору, навпаки, надається інтересам особи. Підбір персоналу передбачає те, що не людина здійснює самостійний пошук посади, або варіантів свого подальшого службового використання, а навпаки, для людини з переліку видів діяльності та вакантних посад підбирають ту, яка оптимально буде відповідати як

інтересам особистості, так і інтересам військової служби, на підставі аналізу результатів вивчення індивідуальних морально-ділових якостей.

В цілому, процеси відбору та підбору – це дві принципово різні кадрові процедури, практичне застосування яких в службовій діяльності становлять певне проблемне питання. Проблема полягає в тому, що найбільш ефективним з точки зору доцільності інтересам військової служби та найбільш прийнятним в плані задоволення особистісних потреб є метод підбору.

Однак в сучасних умовах перевага надається методу відбору в силу його економічності у часі, силах і засобах. Третій спосіб узгодження вимог професії і людини – навчання. Даний спосіб передбачає набуття необхідних знань, якостей та вмінь у процесі проходження відповідного курсу навчання з метою подальшого успішного здійснення рекомендованої або визначеної діяльності.

При цьому ефект досягається за рахунок застосування психолого-педагогічних методик і технік навчання, за допомогою яких у середовищі персоналу формується достатній ступінь професійної придатності.

Професійно-психологічний відбір у Збройних Силах України – комплекс заходів, спрямованих на забезпечення відбору громадян, які призиваються (приймаються) на військову службу, і військовослужбовців з професійно важливими якостями, що відповідають вимогам військово-професійної діяльності.

При цьому, основними завданнями професійно-психологічного відбору особового складу є:

оцінка психологічної та психофізіологічної придатності військовослужбовців до видів діяльності, до виконання яких вони призначаються, прогноз успішності їх подальшої професійної діяльності під час проходження військової служби та виконання завдань за призначенням;

виявлення осіб з нервово-психічною нестійкістю, з асоціальними установками та тих, які вживають психоактивні речовини, підготовка та

надання керівному складу військових частин (підрозділів) відповідних висновків та рекомендацій;

надання рекомендацій з раціонального розподілу особового складу відповідно до рівня розвитку їх професійно важливих індивідуально-психологічних та психофізіологічних якостей за військовими спеціальностями [57].

Необхідно зазначити, що якість персоналу не є якоюсь усталеною величиною. Її рівень постійно змінюється завдяки впливу різних чинників. Відповідно і її оцінка повинна здійснюватись як для військовослужбовців на різних етапах їх служби, так і для різних категорій військовослужбовців у відповідності до займаних посад.

Виходячи з усього вищезазначеного, головною особливістю, що безпосередньо впливає на результати комплектування в умовах реформування ЗС України є нестабільність кадрової ситуації та підвищені вимоги до якості персоналу, який залучається до військової служби. Важливе місце у вирішенні завдань комплектування ЗС відводиться військовим комісаріатам усіх рівнів.

Військові комісаріати, як місцеві органи військового управління, безпосередньо забезпечують виконання норм чинного законодавства з питань виконання військового обов'язку і військової служби, мобілізаційної підготовки та мобілізації людських і транспортних ресурсів на відповідній території, як у мирний час так і в особливий період.

Для організації та проведення заходів професійно-психологічного відбору в обласних військових комісаріатах, районних (міських) військових комісаріатах, військових частинах, навчальних центрах, на полігонах створюються групи професійно-психологічного відбору (далі - групи професійно-психологічного відбору).

За наказом командира (начальника) керівництво зазначеними групами покладається на заступника командира (начальника), відповідального за

морально-психологічне забезпечення військової частини (установи), у разі його відсутності - на одного із заступників командира (начальника).

До складу груп професійно-психологічного відбору за наказом командира (начальника) залучаються офіцери органу з морально-психологічного забезпечення, кадрового органу, медичні та інші фахівці, які мають вищу освіту за спеціальностями “психологія”, “практична психологія”, “соціальна психологія”, “психофізіологія”, “соціологія” та перебувають на відповідних посадах.

На них покладається:

проведення професійно-психологічного відбору громадян, які підлягають приписці до призовних дільниць, призовників, кандидатів, які виявили бажання проходити військову службу за контрактом, кандидатів на службу у військовому резерві, а також для навчання у ВВНЗ і ВНП ВНЗ;

вивчення індивідуально-психологічних якостей військовозобов’язаних за призовом під час мобілізації, на особливий період;

безпосередня участь у проведенні розподілу особового складу за профілями підготовки і військовими спеціальностями;

проведення методичної підготовки посадових осіб і фахівців, які залучаються до проведення заходів професійно-психологічного відбору.

При організації роботи щодо комплектування персоналом ЗС України у військових комісаріатах керуються Конституцією та законами України, указами Президента України, постановами Кабінету Міністрів України, наказами і директивами Міністра оборони України, наказами і директивами начальника Генерального штабу – Головнокомандувача ЗС України, іншими правовими актами, а також Положенням про військові комісаріати, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 3 червня 2013 р. № 389 [58].

Заходи професійно-психологічного відбору у Збройних Силах України включають:

визначення придатності до конкретних видів військово-професійної діяльності громадян, які призиваються (приймаються) на військову службу;

військово-професійна орієнтація громадян і військовослужбовців на оволодіння відповідними військово-обліковими спеціальностями;

попереднє вивчення індивідуально-психологічних якостей кандидатів для навчання у вищих військових навчальних закладах і військових навчальних підрозділах вищих навчальних закладів (далі - ВВНЗ і ВВП ВНЗ);

вивчення індивідуально-психологічних і професійно важливих якостей кандидатів для навчання, допідготовки, перепідготовки у навчальних центрах (підрозділах) Збройних Сил України осіб рядового, сержантського та старшинського складу;

вивчення індивідуально-психологічних і професійно важливих якостей кандидатів для прийняття на військову службу за контрактом осіб рядового, сержантського та старшинського складу;

вивчення індивідуально-психологічних і професійно важливих якостей кандидатів для прийняття на військову службу за контрактом осіб офіцерського складу;

вивчення індивідуально-психологічних і професійно важливих якостей кандидатів для проходження служби у військовому резерві;

вивчення індивідуально-психологічних і професійно важливих якостей кандидатів для участі в міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки у складі національного контингенту і національного персоналу, що не входить до складу національного контингенту;

вивчення індивідуально-психологічних і професійно важливих якостей громадян, які призиваються на строкову військову службу, а також осіб офіцерського складу за призовом;

вивчення індивідуально-психологічних якостей військовозобов'язаних за призовом під час мобілізації, на особливий період;

вивчення професійно важливих якостей військовослужбовців під час оцінювання при призначенні на посади і переміщенні по службі на підставі резерву кандидатів для просування по службі з підготовкою відповідних висновків і рекомендацій;

надання за результатами відбору висновків і рекомендацій командирам (начальникам) щодо доцільності призову (прийому) визначених осіб на службу до Збройних Сил України, організації індивідуальної роботи з підлеглими, комплектування екіпажів, розрахунків, команд, підрозділів військовослужбовцями з урахуванням їх психологічної сумісності, індивідуально-психологічних і професійних якостей.

Відповідно до Положення про військові комісаріати, їх завданнями є проведення призову громадян на військову службу у мирний і воєнний час, забезпечення добору кандидатів для прийняття на військову службу за контрактом, участь у доборі громадян для проходження служби у військовому резерві ЗС, підготовка та проведення в особливий період мобілізації людських і транспортних ресурсів, забезпечення соціального і правового захисту військовослужбовців, військовозобов'язаних і резервістів, призваних на навчальні (або перевірочні) та спеціальні збори до ЗС, ветеранів війни та військової служби, пенсіонерів з числа військовослужбовців ЗС та членів їх сімей, участь у військово-патріотичному вихованні громадян, здійснення заходів з підготовки та ведення територіальної оборони, інших заходів з питань оборони відповідно до законодавства.

З порядком та результатами здійснення заходів професійно-психологічного відбору мають право ознайомлюватися такі особи (у наведених обсягах):

кандидат, що проходив заходи професійно-психологічного відбору, – з власними результатами професійно-психологічного відбору після його завершення;

командири (прямі начальники) посадових осіб, що проводили професійно-психологічний відбір, – з результатами професійно-психологічного відбору кандидатів;

командир (начальник) підрозділу, до складу якого планується кандидат на військову службу або службу у військовому резерві, – з результатами професійно-психологічного відбору кандидатів;

посадова особа кадрового органу – з результатами професійно-психологічного відбору кандидатів;

командир (начальник) військової частини (його заступник по роботі з особовим складом) – з пропозиціями особи, відповідальної за проведення заходів професійно-психологічного відбору.

Аналіз роботи військових комісаріатів щодо призову громадян України на військову службу вказує на наявність низки проблем:

1. Тривалий час проведення організаційних заходів призвів до загострення соціальної обстановки у колективах військкоматів та до звільнення значної частини досвідчених працівників. Як наслідок – військові комісаріати не достатньо ефективно виконують поставлені завдання щодо призову громадян України на військову службу.

2. Особовий склад міських та районних військових комісаріатів за штатом мирного часу не спроможний забезпечити комплектування військових частин якісним персоналом на належному рівні.

3. Накопичення військово-навчених ресурсів за дефіцитними військово-обліковими спеціальностями проводиться формально.

4. Під час проведення контрольного оповіщення військовозобов'язаних відслідковується неконтрольований відтік людських мобілізаційних ресурсів.

5. В цілому спостерігається низька якість людських мобілізаційних ресурсів, що мають надходити з військових комісаріатів на доукомплектування військових частин, та їх ухилення від виконання свого конституційного обов'язку.

До головних причин такого стану відносяться: недостатній рівень організації проведення заходів щодо залучення військовозобов'язаних на військову службу; недостовірність висновків військово-лікарських комісій; формальне вивчення приписного складу посадовими особами військових частин та військових комісаріатів, що призвело до втрати контролю змін облікових даних військовозобов'язаних та не забезпечило збереження якості укомплектованості військових частин; низький рівень залучення військовозобов'язаних, до заходів підготовки на зборах; зниження нормативних вимог до показників визначення рівня бойової готовності з'єднань, військових частин і підрозділів з боку Міністерства оборони та ГШ ЗС України.

Крім цього, головним механізмом визначення якості персоналу в період дійсного проходження військової служби є оцінка його службової діяльності. З цією метою у ЗС України регламентований процес щорічного оцінювання за визначеними критеріями діяльності.

Практична фаза виконання щорічного оцінювання проводиться на протязі місяця в кінці навчального року та передбачає доволі об'ємний комплекс заходів з відпрацюванням плануючої та звітної документації, з метою об'єктивного відображення систематичного оцінювання діяльності кожного військовослужбовця при виконанні ним функціональних обов'язків на посаді та за підсумками контрольних занять, підсумкових перевірок, інспектувань та ревізій. Результатом проведення зазначених заходів є створення Резерву для просування по службі.

Отже, процес щорічного оцінювання чітко інтегрований у систему кадрового менеджменту централізованого типу і його ефективність напряму залежить від дієвості самої системи.

Сьогодні можна стверджувати, що у ЗС України створено систему кадрового забезпечення. Разом із тим ще не вдалося досягнути належної стабільності в реалізації основних її напрямків, зокрема максимально якісному підборі висококваліфікованих кадрів та їх утримання в умовах

реалізації заходів з оптимізації існуючої структури. Загальним недоліком існуючої системи кадрового забезпечення в ЗС України є те, що вона на теперішній час поки що не повністю перейшла на функціонування за централізованим принципом (збереглася вертикаль прийняття кадрових рішень).

Тобто окремі елементи в системі кадрового забезпечення належать як системі централізованого типу, так і номенклатурного. На сучасному етапі розвитку ЗС України можна досить впевнено стверджувати, що система кадрового менеджменту відноситься до змішаного (комбінованого) типу, яка має специфічні риси та особливості, які притаманні лише українським ЗС.

Така система, на сьогоднішній день, переобтяжена великим документообігом та робочим навантаженням на посадових осіб кадрових органів всіх ланок управління, що в свою чергу надзвичайно негативно впливає на терміни виконання заходів, не дозволяє оптимально досягти завдань щодо забезпечення потреб ЗС України в кадрових ресурсах та можливості кожної особи реалізувати свої наміри та потенціал.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОТРЕБ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ В ПЕРСОНАЛІ

3.1. Пріоритети удосконалення державної кадрової політики забезпечення потреб Збройних Сил України в персоналі

Сьогодні Україна перебуває в складній ситуації, зокрема у збройному конфлікті з Російською Федерацією. Через це особливої уваги потребує проблема забезпечення потреб Збройних Сил України в персоналі. Не дивлячись на сукупність заходів, які запроваджуються державою, досі не є достатнім вплив проведених заходів на якісний стан комплектування Збройних Сил усіма категоріями особового складу. Потреба в удосконаленні державної кадрової політики у Збройних Силах України зумовлена:

- необхідністю забезпечення здатності особового складу Збройних Сил до виконання нових завдань в умовах змін форм, методів і засобів ведення бойових дій та збройної боротьби;
- скороченням загальної чисельності особового складу Збройних Сил до показників мінімально достатньої необхідності (з урахуванням потенційних загроз);
- комплектуванням Збройних Сил виключно військовослужбовцями військової служби за контрактом;
- упровадженням демократичного цивільного контролю у ЗСУ, підвищенням ролі цивільного сектору в управлінні ЗСУ;
- інтеграцією системи військової освіти до державної системи освіти, а також оптимізацією мережі вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів та навчальних центрів;

– удосконаленням функцій центральних органів виконавчої влади щодо соціальної адаптації військовослужбовців, звільнених із лав Збройних Сил, до цивільного життя [30]. Із метою підвищення ефективності державної кадрової політики у Збройних силах України, необхідно:

1) продовжити комплектування Збройних Сил за змішаним та екстериторіальним принципами з поступовим нарощуванням показників укомплектованості військовослужбовців за контрактом та створення численного оперативного резерву, забезпечивши комплектування командних посад сержантського і старшинського складу, бойових посад екіпажів (розрахунків, обслуговування) та посад, що визначають боєздатність частин (підрозділів);

2) унести зміни до нормативно-правових, програмних та керівних документів із питань комплектування Збройних Сил, управління кар'єрою військовослужбовців відповідно до принципів та підходів (стандартів), прийнятих у державах-членах НАТО, впровадження прозорих та добросовісних процедур підбору, розстановки та призначення особового складу на посади;

3) удосконалити планування кадрових ресурсів, спрямованого на врахування організаційної структури перспективного складу військ (сил), оцінки кадрової ситуації, можливих джерел надходження особового складу та перспективної потреби Збройних Сил у військовослужбовцях за спеціальностями і спеціалізаціями підготовки військових фахівців;

4) привести структуру особового складу (з відповідними кількісно-якісними показниками та співвідношенням його категорій) у відповідність до потреб Збройних Сил, які зумовлені завданнями і структурою та наближені до середніх показників збройних сил держав-членів НАТО шляхом: зменшення частки офіцерського складу до загальноприйнятих показників у збройних силах держав-членів НАТО та відповідне збільшення частки військовослужбовців рядового, сержантського і старшинського складу, які проходять військову службу за контрактом; оптимізації чисельності

працівників Збройних Сил, більш широкого використання в структурах забезпечення життєдіяльності військ (сил); зменшення в органах військового управління стратегічного та оперативного рівнів у ВВНЗ (ВНП ВНЗ), наукових установах частки посад зі штатно-посадовою категорією «полковник»; введення до штату Міноборони цивільних посад Міністра оборони України, заступників Міністра оборони України, державного секретаря та керівників структурних підрозділів апарату Міноборони та призначення на них цивільних осіб;

5) забезпечити ефективне службове використання військовослужбовців, які мають оперативно-стратегічний (оперативно-тактичний) рівень військової освіти, високий рівень професійної підготовки (класної кваліфікації), науковий ступінь (учене звання), пройшли підготовку за кордоном, є учасниками бойових дій, отримали досвід під час проведення антитерористичної операції, мають практичний досвід участі в міжнародних операціях із підтримання миру і безпеки, служби в багатонаціональних органах військового управління, володіють іноземними мовами, та командирів (начальників) усіх рівнів, які протягом двох останніх років мають високі досягнення в індивідуальній підготовці;

6) підвищити оперативність та ефективність функціонування служб персоналу органів військового управління шляхом: уточнення розподілу завдань, функцій, повноважень та відповідальності служб персоналу на всіх рівнях кадрової вертикалі в системі кадрового менеджменту; оптимізації організаційно-штатної структури, служб персоналу Міноборони та Збройних Сил, уточнення завдань, функцій, повноважень та порядку взаємодії відповідно до структури і чисельності Збройних Сил та прийнятої за основу в штабах збройних сил держав-членів НАТО;

7) забезпечити подальший розвиток служби у військовому резерві з поступовим нарощуванням чисельності резервістів для доукомплектування військових частин (підрозділів) як у мирний час, так і в особливий період;

8) здійснити заходи щодо планування, розподілу та комплектування з питань: організації відбору кандидатів для вступу на навчання для здобуття оперативно-тактичного та оперативно-стратегічного рівнів військової освіти; забезпечення розподілу випускників ВВНЗ (ВНП ВНЗ), ад'юнктур, докторантур у відповідності до отриманого рівня освіти та набутої спеціальності;

9) подолати тенденцію щодо недостатньої укомплектованості посад молодшого офіцерського складу тактичного рівня за рахунок: визначення обґрунтованих обсягів державного замовлення на підготовку військових фахівців тактичного рівня; оптимального розподілу на посади випускників ВВНЗ (ВНП ВНЗ) у війська (сили) як основного джерела комплектування; запровадження обов'язкового проходження військової служби на посадах офіцерського складу для громадян України, які пройшли військову підготовку за програмою підготовки офіцерів запасу за кошти державного бюджету, для решти громадян, які пройшли таку підготовку;

10) знизити ризики прояву корупції в державній кадровій політиці в Міноборони та Збройних Силах за рахунок: використання в системі управління персоналом сучасних технологій кадрового менеджменту, впровадження в кадровій роботі прозорих та добросовісних процедур прийняття кадрових рішень, підвищення відповідальності за прийняття кадрових рішень, створення єдиної автоматизованої системи обліку та управління персоналом; нормативного врегулювання повноважень командирів (начальників) та посадових осіб служб персоналу Міноборони та Збройних Сил під час підготовки та прийняття кадрових рішень у мирний час та особливий період; здійснення заходів за програмою ініціативи НАТО з розбудови цілісності, прозорості, добросовісності та зниження корупційних ризиків в оборонних та безпекових інституціях (Building Integrity);

11) запровадити в Міноборони та Генеральному штабі на постійній основі загальнодоступний механізм інформування особового складу про

поточні й заплановані зміни в державній кадровій політиці та щодо стратегії подальшого її розвитку;

12) сформувати професійний сержантський і старшинський склад Збройних Сил, здатний забезпечити виконання завдань щодо виховання та навчання особового складу, зміцнення військової дисципліни та викорінення негативних явищ у військових колективах за рахунок: запровадження додаткових мотиваційних механізмів щодо побудови професійної кар'єри сержантів (старшин); продовження практики підготовки сержантського і старшинського складу Збройних Сил у навчальних закладах (центрах) збройних сил держав-членів НАТО та створення професійного корпусу інструкторів (спостерігачів/контролерів) із тактичної підготовки;

13) створити ефективну систему управління кар'єрою військовослужбовців та впровадити прозору і добросовісну систему підбору, розстановки та призначення особового складу на посади шляхом: підвищення якості добору громадян для проходження військової служби за контрактом, удосконалення критеріїв відбору громадян для проходження військової служби за контрактом, удосконалення військового обліку військовозобов'язаних; створення умов для проведення ротації (переміщення) військовослужбовців на підставі планів переміщення військовослужбовців та реалізації двобічної крос системи із забезпеченням нормативного встановлення термінів перебування на посадах офіцерського складу у Міноборони, Генеральному штабі, інших органах військового управління Збройних Сил, ВВНЗ (ВНП ВНЗ), установах та організаціях; запровадження механізму ротації (переміщення) офіцерів, які мають бойовий досвід, із військ на посади командування та науково-педагогічних працівників у ВВНЗ (ВНП ВНЗ) з одночасним впровадженням атестування науково-педагогічних працівників із дотриманням принципів відкритості, колегіальності, повноти, об'єктивності та системності оцінювання службової діяльності; упровадження єдиної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи обліку та управління персоналом;

14) здійснити заходи щодо ресурсного забезпечення державної кадрової політики. Реформування системи кадрового менеджменту дозволить: здійснювати обґрунтоване прогнозування потреби Збройних Сил у кадрових ресурсах відповідно до реальних та потенційних загроз у сфері національної безпеки; забезпечити якісне укомплектування Збройних Сил особовим складом з урахуванням перспективної структури Збройних Сил, можливих джерел надходження особового складу, визначених до нього вимог, рівня його підготовки, ротації (переміщення) та звільнення; оптимізувати розподіл завдань, функцій, повноважень і відповідальності органів військового управління стосовно формування та реалізації військової кадрової політики у Збройних Силах, забезпечити необхідний рівень підтримки служб персоналу всіх військовослужбовців для повної реалізації професійного потенціалу; реалізовувати індивідуальний підхід у кадровій роботі з особовим складом та здійснювати управління його кар'єрним зростанням; здійснювати заходи кадрового менеджменту відповідно до наявних фінансових ресурсів; оперативно приймати кадрові рішення на принципах демократичності та прозорості; застосовувати в повсякденній діяльності служб персоналу Міноборони та Збройних Сил єдину автоматизовану інформаційно-аналітичну систему обліку та управління персоналом.

Таким чином, державна кадрова політика має сприяти якісному комплектуванню Збройних Сил особовим складом за рахунок ефективного управління кар'єрою військовослужбовців, у провадженні прозорості та добросовісної системи добору, формування дієвого військового резерву, розстановки та призначення особового складу на посади та розвитку автоматизованих систем обліку й управління персоналом.

3.3. Напрями удосконалення правового регулювання проходження військової служби іноземними громадянами у ЗСУ

Суспільно-політична практика найму військовослужбовців на професійну службу як складова державної кадрової політики забезпечення потреб в Збройних Силах України дозволить підвищити ефективність залучення професіоналів іноземців до виконання обов'язків служби. При цьому з метою уникнення обвинуваченні у залученні найманців та виникнення проблем у безпосередніх комбатантів в Україні має бути розроблено досконалий нормативно-правовий сегмент щодо добору та порядку проходження військової служби іноземцями.

Скерування окремих військових та їх формувань до участі у збройних конфліктах, в першу чергу, носило публічно-державний характер, проте у війнах другої половини ХХ століття (етап розвалу колоніальної системи) все більшої ваги набули приватно-матеріальні стимули участі у них.

Сьогодні є зрозумілим, що збройне найманство є явищем структурованим, воно охоплює такі аспекти, як збройне волонтерство, охоронну діяльність, легальну військову службу у складі збройних сил інших держав. Таким чином найом на мілітарну службу є елементом права фізичної особи на вибір роду занять, сферою реалізації її приватних інтересів. До числа конфліктів, де брали участь добровольці-найманці, скеровані урядами власних держав, можна віднести: громадянську війну в Іспанії 1936-1938 рр.[19]; радянсько-фінська війна 1939-1940 рр. [87]; „холодна війна” між країнами Варшавського договору та країнами блоку НАТО та їх союзниками (конфлікти у Кореї, В'єтнамі, Анголі, Нікарагуа, Кубі, Ефіопії).

З середини 50-х – початку 60-х років ХХ століття використання спеціалізованої допомоги у військових конфліктах для вирішення політичних криз набуває суто комерціалізованого прояву. Послугами військових спеціалістів користуються не лише «легальні» або «нелегальні» уряди окремих держав, але й окремі фізичні та особливо юридичні компанії. Із

сфери політичних акцентів діяльність військових найманців переноситься на забезпечення економічних інтересів їхніх «клієнтів». До числа таких великих охоронних формувань відносяться: південноафриканська фірма «Executive Outcomes», «Всесвітня організація безпеки», агентство Sandline International, компанія Military Professional Resources Inc. Діяльність «Всесвітньої організації безпеки» набула широкого розголосу після масового розміщення оголошень про набір найманців у Інтернеті на русифікованих сторінках. Згадана фірма «Executive Outcomes» на початку 90-х років була найнята урядом Анголи для захисту нафтоносних районів країни від атак УНІТА. У 1997 році уряд Папуа-Нової Гвінеї найняв представників Sandline International для придушення повстання на південно-тихоокеанському острові Бугенвіль. Агентство послало своїх представників – південноафриканських, ефіопських і британських солдатів на Бугенвіль, але обурення громадськості з приводу їх використання змусило найманців залишити країну. Ще одна компанія - Military Professional Resources Inc. (MPRI) заснована у 1987 році відставним генералом В. Л'юїсом. Ця фірма на суто комерційних засадах займається такими справами, як добір озброєння і його закупівля, реформування збройних сил, керування ними [44].

У сфері міжнародних відносин діють численні правові норми, закріплені у міжнародно-правових актах, пов'язаних із засудженням та протиправністю природи найманства. «Закріплення у джерелах права збройних конфліктів положення про те, що використання найманців – це кримінальний злочин, означає, що засуджується не поведінка найманців, а дії держави. Такі дії держави, що посилає найманців у іншу країну або терпимо ставиться до вербування і діяльності найманців – своїх громадян, повинні розглядатись як протиправні. Вперше зміст поняття «найманець» розкривається у ст. 47 Додаткового протоколу I до Женевської конвенції 1949 р.: найманець – будь-яка особа, що спеціально завербована на місці або за кордоном для того, щоб воювати у збройному конфлікті; фактично бере безпосередню участь у воєнних діях, керуючись, головним чином, бажанням

одержати особисту вигоду, і якій дійсно обіцяно стороною чи за дорученням сторони, що знаходиться у конфлікті, матеріальну винагороду, яка істотно перевищує винагороду, обіцяну або виплачувану комбатантам того ж рангу і функцій, що входять у особовий склад збройних сил даної сторони; не є громадянином сторони, що перебуває у конфлікті, ні особою, що постійно проживає на території, контрольованій стороною, котра перебуває у конфлікті; не входить у особовий склад збройних сил сторони, яка знаходиться у конфлікті; не послана державою, що не є стороною, яка знаходиться у конфлікті для виконання офіційних обов'язків, котра входить до складу її збройних сил» [44].

Україна ратифікувала Конвенцію 4-ї Генеральної асамблеї ООН «Про боротьбу з вербуванням, використанням, фінансуванням і навчанням найманців» від 4 грудня 1989 року, в якій термін «найманець» визначається як особа, спеціально завербована у країні чи за її межами для участі у спільних насильницьких діях, спрямованих на повалення уряду чи підривання територіальної цілісності держави. Відповідно, найманець не є громадянином країни, що знаходиться у конфлікті, і не входить до особового складу збройних сил сторони, яка воює (п.2 ст.1 Конвенції).

Найбільш яскравим прикладом використання громадян інших країн для вирішення власних військово-політичних завдань є французький іноземний легіон (французів у легіоні близько 20 відсотків). Утримання легіону є виправданим з позицій забезпечення власних інтересів (оплата, пільги, можливість набути громадянство Франції), що здійснюється руками особисто зацікавлених приватних осіб. Особливий статус вояків цього утворення підкреслює той факт, що вони не мають своїх документів, лише легіонерські, та вигадане ім'я [38]. Зазначене лише зайвий раз підкреслює зовнішню легітимізацію фактичного найманства за матеріальну винагороду.

Однак, у процесі ведення бойових дій простежується тенденція різного ставлення протидіючих сторін навіть до «національних» комбатантів, в залежності від того, чи проходять вони строкову військову службу,

виконуючи свій загальний військових обов'язок або, навпаки, служать у збройних силах на основі контракту, тобто за плату. Це доводить факт суто психологічного негативного сприйняття участі у збройних конфліктах за плату з боку тієї сторони, яка зіткнулась із протидією осіб, найнятих за грошову винагороду.

Все вищенаведене викликає безліч запитань, що вимагають своєї аргументованої правової оцінки з позицій особистих немайнових прав фізичної особи.

У всьому світі в умовах глобалізації та розширення міжнародних зв'язків спостерігається транскордонне переміщення і рух людських ресурсів, іншими словами – трудова міграція, яка, не обійшла стороною і Україну. Проте, в нашій країні процеси трудової міграції характеризуються певними особливостями, які обумовлені як бойовими діями, які точаться на сході України, так спробами масштабного реформування державно-правового механізму, що розпочалися після «Революції гідності».

З однієї сторони до України приїжджають чисельні іноземці, які бажають вступити до лав Збройних Сил України, а з іншої – чимало осіб, які ще нещодавно були громадянами інших країн, вже працює на запрошення Президента або Кабінету Міністрів України на різних посадах в центральних та місцевих органах державної влади.

Разом з тим, українське законодавство не завжди дає адекватні відповіді щодо правового розв'язання тих питань, що виникають під час регулювання відносин служби за участю іноземців, зокрема, в сфері проходження ними державної, в тому числі військової, служби. При цьому законодавчі зміни, які ми можемо спостерігати сьогодні, нерідко спрямовані на ліквідацію проблем, що вже виникли, а про системну та своєчасну державну політику в зазначеній сфері залишається лише мріяти.

Зокрема, як свого часу писав А. Пашерстник, державна, у тому числі і мільярна служба – це «трудова діяльність в якості співробітника державної

установи чи підприємства в галузі управління, організації та в інших галузях розумової праці, в тому числі і відповідні спеціальні функції» [49].

Разом з тим, на сьогодні в нашій державі склалася практика, коли на посади державних службовців: голів та заступників голів державних адміністрацій, членів Кабінету Міністрів України призначають закордонних фахівців [64; 64; 66]. При цьому зазначені особи отримують громадянство України, що відбувається за скороченою процедурою. Без сумніву, це здійснюється в цілком законний спосіб, оскільки, відповідно до ст. 9 Закону України «Про громадянство» вимога щодо безперервного проживання на законних підставах на території України протягом останніх п'яти років не поширюються на осіб, які мають визначні заслуги перед Україною, і на осіб, прийняття яких до громадянства України становить державний інтерес. Проте, явище масового прийняття до громадянства України іноземців за скороченою процедурою, на наш погляд, перетворює таке прийняття на фікцію та в певній мірі девальвує статус громадянина України.

Зважаючи на вищевикладене, вважаємо за потрібне дозволити іноземцям виконувати функції державної служби. Звичайно, у національному законодавстві необхідно передбачити чіткий перелік випадків обмеження або заборони такого виконання. Такі обмеження можуть стосуватися як окремих сфер або посад в цих сферах, наприклад, національна безпека чи оборона, або переліку країн, громадяни яких в силу того, що ці країни не відповідають стандартам демократії або їх інтереси протирічать інтересам України, не можуть бути прийняті на державну службу в нашій країні.

У випадку вищезазначеної новелізації чинного законодавства, необхідно буде вирішити низку питань, пов'язаних із вступом іноземців на державну службу, їх участю у конкурсі на зайняття вакантної посади державної служби, проходженням військової служби, оплатою праці, заохоченням і соціальними гарантіями тощо.

Дещо іншою є ситуація з прийняття іноземців на військову службу. Відповідно до ч. 1 ст. 2 Закону України «Про військовий обов'язок і

військову службу» «військова служба є державною службою особливого характеру, яка полягає у професійній діяльності придатних до неї за станом здоров'я і віком громадян України, іноземців та осіб без громадянства, пов'язаній із обороною України, її незалежності та територіальної цілісності». При цьому, згідно з ст. 65 Конституції України та ч. 6 ст. 1 Закону України «Про військовий обов'язок і військову службу» військова служба іноземців є виключно їх правом, а не обов'язком. Зазначене положення повністю відповідає вимогам ще одного нормативно-правового акту, а саме Закону України «Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства», ч. 1 ст. 3 якого передбачає, що іноземці, які перебувають в Україні на законних підставах, користуються тими самими правами і свободами, а також несуть такі самі обов'язки, як і громадяни України, за винятками, встановленими Конституцією, законами чи міжнародними договорами України.

Разом з тим, ч. 18 ст. 4 Закону України «Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства» визначає, що однією з підстав законного перебування іноземців на території України є укладення контракту про проходження військової служби виключно в Збройних Силах України. Саме військова служба в Збройних Силах України відповідно до ст. 9 Закону України «Про громадянство України» надає іноземцям право на отримання громадянства України за дещо спрощеною процедурою. Таким чином, на нашу думку, в чинному законодавстві виникла певна правова колізія, оскільки іноземці можуть проходити військову службу в Україні не лише в Збройних Силах, а і в інших утворених відповідно до законів військових формуваннях. Наприклад, така можливість передбачена ч. 5 ст. 9 Закону України «Про Національну гвардію України».

Під час проходження іноземцями військової служби за контрактом необхідно, перш за все, враховувати вимоги такого документу як Положення про проходження військової служби у Збройних Силах України іноземцями

та особами без громадянства, затвердженого Указом Президента України від 10.06.2016 р. № 248/2016 (Положення).

Відповідно до п. 21 Положення контракт про проходження військової служби укладається іноземцем з однієї сторони та Міністерством оборони України з іншої. В загальному процедура укладення контракту з іноземцем нічим не відрізняється від ситуації прийняття на військову службу громадянина України. Наприклад, подібно до вимог Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України, затвердженого Указом Президента України від 10.12.2008 р. № 1153/2008, право на укладення від імені Міністерства оборони України контракту про проходження військової служби іноземцями надається: 1) посадовій особі, яка має право видавати накази по особовому складу та до повноважень якої належить призначення на відповідні посади, – з іноземцями, що призначаються на посади, за якими штатом (штатним розписом) передбачено військове звання рядового, сержантського і старшинського складу; 2) посадовій особі, якій надано право звільняти з військової служби, – з іноземцями, яким продовжено військову службу понад граничний вік перебування на військовій службі (п. 21 Положення).

В контракті про проходження військової служби відображається добровільність вступу іноземця на військову службу, строк, протягом якого іноземець зобов'язується проходити військову службу, а також інші умови контракту.

Відповідно до п. 22 Положення перший контракт про проходження військової служби іноземцями укладається: з військовослужбовцями, прийнятими на посади рядового складу, – строком на 3 роки; з військовослужбовцями у разі їх призначення на посади сержантського і старшинського складу – строком від 3 до 5 років залежно від згоди сторін. При цьому, як в першому, так і в другому випадку в разі виникнення кризової ситуації, що загрожує національній безпеці, оголошення рішення про проведення мобілізації та (або) введення правового режиму воєнного

стану, контракт з військовослужбовцем може укладатися до закінчення особливого періоду або до оголошення рішення про демобілізацію.

Разом з тим, слід наголосити, що, зважаючи на специфіку такої державної служби як військова служба, законодавець все таки передбачив певні обмеження щодо проходження військової служби іноземцями. Наприклад, відповідно до ст. 21¹ Закону України «Про військовий обов'язок і військову службу» іноземці приймаються на військову службу до Збройних Сил України виключно на посади рядового, сержантського і старшинського складу. Окрім цього, згідно з п. 2 Положення Генеральний штаб Збройних Сил України своїм наказом може визначити перелік посад, які не можуть бути заміщені іноземцями.

Характеризуючи правовий статус військовослужбовців з числа іноземців, слід наголосити, що іноземці хоча і несуть обов'язки військової служби нарівні з громадянами України, проте на них не поширюється дія Закону України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» (ч. 3 ст. 3). Така ситуація, на наш погляд, в певній мірі є дискримінаційною, оскільки військовослужбовці з числа іноземців у випадку їх інвалідизації або настання захворювання, пов'язаного із проходженням військової служби, майже позбавлені будь-яких соціальних гарантій зі сторони держави Україна.

Підсумовуючи вищевикладене, ще раз зауважимо, що в Україні склалася ситуація, коли де-факто іноземні громадяни все частіше залучаються до специфічної трудової діяльності, а саме державної і військової служби, а також служби в органах місцевого самоврядування. Проте, правове регулювання в зазначеній сфері не відповідає реаліям сьогодення.

Зважаючи на це, пропонуємо внести низку змін до чинного законодавства України.

1. В сфері правових гарантій військової служби іноземців в ч. 18 ст. 4 Закону України «Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства»

передбачити військову службу в Національній гвардії України, як підставу законного перебування іноземців на території України.

2. Поширити дію Закону України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» на військовослужбовців з числа іноземців.

Таким чином в умовах вироблення засад реалізації державної кадрової політики щодо формування особового складу ЗСУ, необхідно приділити увагу і залученню іноземного елемента щодо проходження іноземцями служби та виконання обов'язків з захисту суверенітету та недоторканості України.

ВИСНОВКИ

У магістерському дослідженні виконано теоретичне узагальнення та запропоновано нове розв'язання наукового завдання, яке полягає у формулюванні науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення напрями удосконалення державної кадрової політики забезпечення потреб Збройних сил України в персоналі. Сформульовано висновки і пропозиції, спрямовані на вирішення зазначеного завдання, основні з яких такі.

1. Встановлено, що державна кадрова політика у Збройних силах України – це сукупність принципів, напрямів, форм та методів діяльності суб'єктів публічного управління сферою оборони, спрямованої на створення цілісної системи формування, підготовки, ефективного використання військового персоналу відповідно до потреб сектору національної безпеки та оборони. Головні завданнями державної кадрової політики у Збройних силах України є: добір кандидатів на вакантну посаду з урахуванням їхньої відповідності всім головним вимогам конкретної посади та цілям; захист державної служби органів військового управління від осіб, потенційно здатних заподіяти шкоду справі захисту держави, іміджу Збройних Сил України.

2. На підставі проведеного аналізу виділено історичні етапи її розвитку державної кадрової політики у Збройних силах України: формування державної кадрової політики у Збройних силах України (1991-1996 рр.); будівництво Збройних Сил України (1997-2000 рр.); реформування Збройних Сил України (2001–2005 рр.); розвиток Збройних Сил України (2006–2011 рр.). реформування державної кадрової політики у Збройних силах України (2012 р – по теперішній час).

3. Доведено, що у сучасній практиці кадрової роботи існує три основних способи приведення до взаємоузгодженості інтересів людини і професії: відбір, підбір та навчання. При відборі пріоритетними є вимоги самої діяльності. З певної кількості кандидатів відбираються найбільш

придатні для неї на даний період часу. . Пріоритетність у процесі підбору, навпаки, надається інтересам особи. Підбір персоналу передбачає те, що не людина здійснює самостійний пошук посади, або варіантів свого подальшого службового використання, а навпаки, для людини з переліку видів діяльності та вакантних посад підбирають ту, яка оптимально буде відповідати як інтересам особистості, так і інтересам військової служби, на підставі аналізу результатів вивчення індивідуальних морально-ділових якостей. За останні два роки інтенсивність навчань значно зросла, а підготовка військ набула практичної направленості. Так, протягом 2013-2014 років бригадні тактичні навчання не проводились взагалі, у 2015 році проведено 15 таких навчань, а у 2016 році вже 20. Про масштаби підготовки у 2018 р. свідчать також 219 батальйонних тактичних навчань та 190 заходів оперативної підготовки.

4. Запропоновано основні напрями розвитку державної кадрової політики у Збройних Силах України: удосконалення системи кадрового менеджменту (реалізація єдиної кадрової політики стосовно всіх категорій особового складу, прийняття раціональних управлінських рішень щодо визначення потреб у кадрових ресурсах); залучення на військову службу; розвиток служби у військовому резерві; підготовка кадрів (застосування сучасних підходів кадрового менеджменту на всіх етапах професійного зростання військовослужбовців, починаючи від їхнього відбору, підготовки і завершуючи звільненням з військової служби), і, перш за все, сформувати професійний сержантський і старшинський склад Збройних Сил; соціальне та гуманітарне забезпечення персоналу, ресурсне забезпечення системи кадрового менеджменту.

5. Встановлено, що структура, система побудови і функції резерву у збройних силах зарубіжних країн суттєво відрізняється. Так, існують різні моделі формування резерву, зокрема організований, коли з резервістів задалегідь організовуються резервні формування, та індивідуальний, коли розподіл резервістів по формуваннях відбувається за принципом необхідності. Організований резерв є ресурсом для швидкого нарощування

чисельності збройних сил не тільки за рахунок доукомплектування до штатів воєнного часу частин регулярної армії, як у випадку з індивідуальним резервом, але і шляхом розгортання нових частин і підрозділів. Підрозділи організованого резерву можна умовно розділити на ті, які вливаються до складу регулярних частин або стають окремими одиницями регулярної армії. Такі підрозділи покликані збільшити можливості збройних сил на полі бою. Друга група формувань організованого резерву в багатьох зарубіжних країн представлена частинами та підрозділами територіальної оборони. Їх сфера застосування перебуває переважно в тилу регулярних формувань і складається з охоронних функцій. Значення підрозділів територіальної оборони полягає у звільненні від охоронних завдань регулярних сил, що дозволяє більш ефективно їх використовувати на вирішальних напрямках під час бойових дій. Для територіальних підрозділів часто використовують військовозобов'язаних з обмеженнями до стрийової служби за станом здоров'я або віком.

6. В контексті удосконалення нормативно-правового забезпечення проходження військової служби у Збройних силах України нами запропоновано: в сфері правових гарантій військової служби іноземців в ч. 18 ст. 4 Закону України «Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства» передбачити військову службу в Національній гвардії України, як підставу законного перебування іноземців на території України; поширити дію Закону України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» на військовослужбовців з числа іноземців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армія США [Електронний ресурс]: офіційний сайт. - Режим доступу: <https://www.goarmy.com/reserve/benefits/money.html>
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Майкл Армстронг ; пер. з англ. Н. Грінберг. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с
3. Біла книга [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/WB-2018.pdf>
4. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. – К. – Ірпінь : ВТФ «Перун», 2002. – 1440 с. – (Словники України).
5. Військова служба в Україні: правове регулювання: монографія / І. Ф. Корж ; НАН України. Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького, Служба безпеки України. – К., 2006. – 208 с.
6. Військові кадри Збройних Сил України на рубежі століть (1991-2009 рр.) (історичний нарис створення системи кадрових органів Збройних Сил України) / В. В. Жолукевський, А. П. Медвідь, В. В. Мазур та ін. ; за заг. ред. В. А. Діброва. – К. : Едельвейс і К, 2009. – 439 с.
7. Воронько О. О. Формування кадрів державного управління, їх еліти. Деякі аспекти і проблеми / О. О. Воронько // Вісник УАДУ. – 2002. – № 1. – С. 15–19.
8. Воспитание добропорядочности и борьба с коррупцией в оборонном секторе // Сборник примеров (компендиум) положительного опыта. – Женева – К., 2010. – 384 с.
9. Габричидзе Б. Н. Служебное право : учебник / Б. Н. Габричидзе, А. Г. Чернявский. – М. : «Дашков и К0», 2004. – 634 с
10. Гнезділова С. П. Механізм державного регулювання ресурсного забезпечення Збройних сил України: професійний розвиток людського

потенціалу : дис. ... канд. наук з держ. управління : 25.00.02 / Гнезділова С. П. – О. : Одес. регіональний ін-т держ. управління, 2013. – 209 с.

11. Гнезділова С. П. Механізми забезпечення ефективності державного управління Збройними Силами України в контексті розвитку людського ресурсу / Н. В. Сокур, С. П. Гнезділова // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – О. : ОРІДУ НАДУ, 2011. – № 4 (48). – С. 114–117.
12. Гриценко А.С. У кадровій політиці армії бойова підготовка потрапила на останнє місце [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.unian.ua/news/224447ukadroviypolititsiarmijiboyovapidgotovkapotrapilanaostannemistse>
13. Данчева О. В. Практична психологія в економіці та бізнесі / О. В. Данчева, Ю. М. Швалб. – К. : Лібра, 1999. – 270 с.
14. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / авт. кол.: Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін. – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.
15. Державна програма будівництва та розвитку Збройних Сил України на період до 2005 року [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.zipro.net.ua/index.php?page_id=473
16. Державна програма переходу Збройних Сил України до комплектування військовослужбовцями, які проходять військову службу за контрактом : затв. указом Президента України від 17 квіт. 2002 р. № 348/2002 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/348/2002>.
17. Державна програма переходу Збройних Сил України до комплектування військовослужбовцями, які проходять військову службу за контрактом : затв. указом Президента України від 17 квіт. 2002 р. № 348/2002 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/348/2002>.

18. Державне управління: проблеми адміністративно–правової теорії та практики / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. – К. : Факт, 2003. – 384 с.
19. Джексон Р. «Красные соколы» // От «Барбаросса» до «Терминала». Взгляд с Запада. – М.: Политиздат, 1988. – С.135-155.
20. Думенко М.П. Роль і місце кадрової політики у збройних силах України в процесі їх реформування та розвитку [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ualogos.kiev.ua/fulltext.html?id=1917>
21. Дьомін О. Державна кадрова політика: система роботи з кадрами державної служби [Електронний ресурс] / О. Дьомін, Г. Леліков, В. Сороко // Вісник державної служби України. – 2001. – № 2. – Режим доступу: http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=37667&cat_id=37402.
22. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін. ; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с
23. Енциклопедія державного управління /Державна служба. / [наук.-ред. кол. : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін.]. – Д. : Дніпропетров. регіональний ін-т держ. управління Нац. акад. держ. управління при Президентові України, 2011. – . – Т. 6. – 2011. – 524 с.
24. Європейська інтеграція : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухач. магістерськ. підгот. за напрямом «Державне управління» / за заг. ред. проф. І. А. Грицяка та Д. І. Дзвінчука. – Івано-Франківськ, 2013. – 464 с.
25. Жаховський В. О. Стан медичного забезпечення Збройних Сил України та перспективи його розвитку / В. О. Жаховський // Проблеми військової охорони здоров'я : зб. наук. праць УВМА К. – 2011. – С. 8–15.
26. Історія створення Збройних Сил України на період до 2005 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mil.gov.ua/index.php?part=history>

27. Калинин А.Е. Порядок прохождения военной службы в зарубежных государствах (США, Великобритания, Франция, ФРГ и др.) / А.Е. Калинин [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://zodorov.ru>
28. Клименко В.О. Проблемы військово-соціального управління: кадрова політика у Збройних Силах України / В.О. Клименко [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http:// www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=1n=65c=1471](http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=1n=65c=1471)
29. Конституція України від 28 черв. 1996 р.// Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141.
30. Концепція кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2017 року : наказ Міністерства оборони України від 4 груд. 2013 р. № 843 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mil.gov.ua>
31. Концепція переходу Збройних Сил України до комплектування військовослужбовцями контрактної служби на період до 2015 року [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/239/2001>
32. Концепція подальшого реформування та розвитку Збройних сил України до 2017 року [Электронный ресурс]. - Режим доступа : http://www.kmi.gov.ua/control/publish/article?art_id=244523388
33. Кравченко Т.А. Формування державної кадрової політики у сфері державного управління: концептуальні засади та особливості / Т.А. Кравченко // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2011. – № 2. – С. 115–121
34. Кузьмук О.І. Основи напрями реформування, розвитку та підготовки Збройних Сил України в сучасних умовах / О.І. Кузьмук // Збірник наукових праць ЦНДІ. — 2001.— №1.
35. Лойт Х.Х. Государственная кадровая политика в России и ее реализация в органах внутренних дел : дис. ... доктора юрид. наук / Лойт Х. Х. – СПб. : Акад. МВД России, 1998. – 404 с.

36. Малиновський В. Державне управління : навч. посіб. / В. Малиновський. – Луцьк : Вежа, 2000. – 558 с
37. Матюхіна Н. П. Управління персоналом органів внутрішніх справ України (Теоретичні та прикладні аспекти) : моногр. / Н. П. Матюхіна; за заг. ред. доктора юрид. наук, проф. О. М. Бандурки. – Х. : Вид-во Ун-ту внутр. справ, 1999. – 287 с.
38. Матюшина А. Легіонер / А. Матюшина // Урядовий кур'єр. – 2004. – №136. – С.19.
39. Медвідь А. П. Кадрова політика в Збройних Силах України як система управління людськими ресурсами / А. П. Медвідь, О. Б. Захаров // Вісник Національного університету оборони України : зб. наук. пр. – К. : Вид-во НУОУ, 2011. – № 3 (22). – С. 220–224
40. Медвідь А. П. Шляхи удосконалення кадрового менеджменту в Збройних Силах України / А. П. Медвідь // Інвестиції: практика та досвід : зб. наук. пр. – К. : Вид-во ДКС Центр, 2009. – № 23. – С. 93–96.
41. Мельник І.М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби / І.М. Мельник. [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.academy.gov.ua.
42. Міністерство оборони Великобританії [Електронний ресурс]:. Режим доступу: <https://www.gov.uk/>
43. Міністерство оборони Франції [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://www.defense.gouv.fr/reserve/actualites/mise-en-oeuvre-des-premieres-mesures-d-attractivite-de-la-garde-nationale>
44. Наден О. Нові тенденції розвитку феномена найманства / О. Наден // Право України. – 2005. – №5.– С.120.
45. Ноздрачев А. Ф. Государственная служба : учеб. для підготовки гос. служащих / А. Ф. Ноздрачев– М. : Статут, 1999. – 592 с.
46. Олуйко В.М. Кадри регіонів України: становлення та розвиток : монографія / В.М. Олуйко ; за ред. Н.Р. Нижник, Г.І. Лелікова. – К. : Наук. світ, 2001. – 237 с.

47. Охотский Е. Книга работника кадровой службы : учеб. справоч. пособ. / Е. Охотский. – М. : Экономика, 1998. – С. 494.
48. Парламентські слухання про стан та перспективи розвитку Воєнної організації та сектору безпеки України. – 23 трав. 2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish>.
49. Пашерстник А. Е. К вопросу о советской государственной службе / А. Е. Пашерстник // Вопросы советского административного права. – М., Л.: Изд-во АН СССР, 1949. – С. 97-133 – С. 121
50. правление персоналом : учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
51. Приходько В.А. Місцева влада у світлі сучасної державної кадрової політики [Електронний ресурс] / В.А. Приходько // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. – Х. : ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2009. – Вип. 1 (24). – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/tpdu/2009-1/doc/4/04.pdf>.
52. Про військовий обов'язок і військову службу: Закон України від 25.03.1992 № 2232-ХІІ [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2232-12>
53. Про військові формування на території України : Постанова Верховної Ради України // Відом. Верхов. Ради України. – 1991. - № 38. – Ст. 506.
54. Про внесення змін до Указу Президента України від 15 лютого 2018 року № 33: Указ Президента України від 10.09.2018 № 274/2018
55. Про Воєнну доктрину України : Указ Президента України від 24 вересня 2015 року № 555/2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/555/2015#n17>.
56. Про затвердження змін до Концепції кадрової політики в Збройних Силах України : Наказ Міністра оборони України від 1 черв. 2009 р. № 275 (Нормативний документ Міністерства оборони України) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mil.gov.ua>.

57. Про затвердження Інструкції з організації професійно-психологічного відбору у Збройних Силах України: Наказ Міністерства оборони України від 10.12.2014 № 883 (zareestrovano v Ministerstvi yustitsii Ukraini 12.01.2015 p. za №13/26458), із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства оборони від 16.01.2017 №25 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0013-15>
58. Про затвердження Положення про військові комісаріати: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.06.2013 р. № 389 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/389-2013-%D0%BF/print1418975671000817>.
59. Про Збройні Сили України : Закон України від 6 груд. 1991 р. № 1934-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 9. – Ст. 108.
60. Про звільнення в запас військовослужбовців строкової служби, строки проведення чергових призовів та чергові призови громадян України на строкову військову службу у 2018 році: Указ Президента України від 15.02.2018 № 33/2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.president.gov.ua/documents/332018-23610>
61. Про невідкладні заходи щодо захисту України та зміцнення її обороноздатності : Указ Президента України “Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 28 серпня 2014 року” від 24.09.2014 № 744/2014. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0011525-14>
62. Про оборону України : закон України від 6 груд. 1991 р. № 1932-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 9. – Ст. 106.
63. Про положення про проходження військової служби відповідними категоріями військовослужбовців : Указ Президента України від 7 листоп. 2001 р. № 1053/2001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1053/2001>
64. Про призначення Згуладзе-Глуксманн Е. першим заступником Міністра внутрішніх справ України : Розпорядження Кабінету Міністрів України

- від 17 грудня 2014 р. № 1237-р [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу :<http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1237-2014-%D1%80>.
65. Про призначення М. Саакашвілі головою Одеської обласної державної адміністрації : Указ Президента України від 30 травня 2015 р. № 304/2015 [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу : <https://www.president.gov.ua/documents/all?s-num=&contains-rule=contains&s-text=&date-from=22-06-2014&date-to=22-06-2015&order=desc&>
66. Про призначення Супрун У. першим заступником Міністра охорони здоров'я України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 р. № 511-р [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/511-2016-%D1%80>.
67. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 8 черв. 2012 р. «Про нову редакцію Воєнної доктрини України» : Указ Президента України від 8 черв. 2012 р. № 390/2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rnbo.gov.ua/documents/303.html>
68. Про Стратегічний оборонний бюлетень України на період до 2015 року : Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 17 черв. 2004 р. : Указ Президента України від 22 черв. 2004 р. № 670 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/670/2004>.
69. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки : указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.
70. Про Стратегію національної безпеки : Указ Президента України від 26 травня 2015 року № 287/2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/287/2015>
71. Про формування складу Кабінету Міністрів України : Постанова Верховної Ради України від 02 грудня 2014 року № 9-VIII [Електронний

- ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18>
72. Радецький В. Г. Питання трансформації оборонних структур України та удосконалення системи військової освіти / В. Г. Радецький, В. М. Телелим, Ю. Г. Даник // Наука і оборона. – 2009. – № 1. – С. 15–19.
 73. Рибидайло А. А. Аналіз досвіду провідних країн світу щодо формування та використання кадрового резерву у збройних силах / А. А. Рибидайло, А. М. Турейчук, О. С. Прокопенко // Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського. – 2017. - № 2. – С. 121-128.
 74. Сардак О. В. Менеджмент персоналу / Сардак О. В. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. – С. 25–26
 75. Сатаров В. ВС США: организация, строительство и применение / В. Сатаров // Зарубежное военное обозрение. – 2017. – №8. – С. 10-14.
 76. Сивак О. І. Кадрова політика та її роль у реформуванні збройних сил України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. політ. наук : спец. 23.00.02 «Політичні інститути та процеси» / Сивак О. І. – Л. : Львів. нац. ун-т імені І. Франка, 2007. – 20 с.
 77. Сивак О.І. Кадрова політика у Збройних силах України у світлі нової воєнної доктрини: зміст та характерні особливості / О. Сивак // Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку: [збірник наукових праць]. Випуск 17 / НАН України: Видавництво Національний університет «Львівська політехніка», 2006. — 152 с. — С. 50—53.
 78. Социологический энциклопедический словарь / под ред. Г. В. Осипова. – М. : ИНФРА-М : НОРМА, 1998. – 488 с.
 79. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / Спивак В. А. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с.
 80. Стратегічний оборонний бюлетень України : схв. Ріш. РНБО 6 червня 2016 р. № 240/2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0006525-16>

81. Стратегічний оборонний бюлетень України : схв. Указом Президента України 29 груд. 2012 р. № 771/2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws>
82. Стратегія державної кадрової політики України : [проект] : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rv.gov.ua/siteweb/data/upload/photo/strategia.pdf>.
83. Сучасний словник – мінімум іншомовних слів : Близько 6000 слів. – [3-тє вид., виправл. і допов.]. – К. : Довіра, 2005. – 455 с. – (Словники України).
84. Управление персоналом : учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
85. Шлыков В. Принципы формирования армии: мировой опыт. / В. Шлыков [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [shlykov_principyu_formirovaniya_armii_mirovoi_opyt.pdf](#)
86. Юшко А. І. Правові аспекти ротації кадрів як один із шляхів запобігання корупції / А. І. Юшко // Право України. – 1999. – № 7. – С. 74–76.
87. Upton A.F. The winter war. History of the Second World War. – Vol. 1, 1970. – P.123-140.

