

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО ТА МІЖНАРОДНОГО ПРАВА І
ПРАВООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ПРАВОВІ ЗАСОБИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ
ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконав: студент 2 курсу 13-283 Мз групи
Спеціальності 262 Правоохоронна діяльність
Освітньо-професійної програми
«Правоохоронна діяльність»

Котенко Денис Ігорович

Керівник: к.ю.н., доцентка Волкович О.Ю.

Рецензент: к.ю.н., доцент Проценко В.М.

Херсон – 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Теоретико-правові засади дослідження державної кадрової політики в Україні	10
1.1. Поняття, зміст державної кадрової політики в Україні.....	10
1.2. Нормативно-правова база щодо формування та реалізації державної кадрової політики в Україні.....	19
РОЗДІЛ 2. Правові аспекти формування та реалізації кадрової політики у Збройних Силах України	30
2.1. Становлення та розвиток кадрової політики у військових органах України.....	30
2.2. Кадрова система Збройних Сил України як інструмент реалізації військової політики держави.....	40
2.3. Психологічне вивчення особового складу як важливий засіб під час реалізації кадрової політики у Збройних Силах України.....	49
РОЗДІЛ 3. Удосконалення кадрової політики у Збройних Силах України	57
3.1. Міжнародний досвід військової кадрової політики та можливості його адаптації в Україні.....	57
3.2. Проблеми кадрової політики у Збройних Силах України, шляхи їх вирішення та можливі напрями удосконалення.....	65
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Стратегічна мета України полягає в ефективному підвищенні функціонування державної служби та державного управління загалом, яка скерована на приведення оптимальних економічно зростаючих темпів, покращення добробуту населення та досягнення рівня життя відповідно до європейських стандартів. Одним із ключових та основоположних факторів в досягненні окреслених задач є відповідне забезпечення сфери державного управління професійними кадрами, які мають високу кваліфікацію.

Кадри – це найбільш сталий соціальний елемент суспільства і держави, який є носієм традицій та досвіду. У зв'язку з цим, державна кадрова політика є одним із ключових напрямів державного управління, який сприяє належному використанню трудових ресурсів країни з метою реалізувати національні інтереси та враховувати наявні економічні потреби для забезпечення сильної держави, яка зможе конкурувати на міжнародному рівні.

Державна кадрова політика є складним та різноплановим процесом, в який входить поетапне виконання низки законодавчих, організаційно-управлінських, науково-дослідних заходів стосовно реалізації належних умов, щоб забезпечити досягнення цілей розвитку держави і суспільства та в результаті стати частиною євроатлантичного простору.

Серед іншого, реалізація кадрової політики є значимою в Збройних Силах України, особливо в умовах збройної агресії, яка залежить від науково-обґрунтованого управління кадровими процесами на державному рівні.

Між тим, відсутність комплексних підходів впливають на появу негативних чинників зазначеної сфери, а саме: 1) недосконала

законодавча база, яка не здатна забезпечити раціональне використання кадрового потенціалу; 2) низький рівень збалансованого управління професійної орієнтації молоді та військовослужбовців; 3) низькі темпи впровадження нових технологій для професійного розвитку; 4) нерозвинені кадрові інституції і підходи, які відображаються на кадровому менеджменті всіх рівнів. Все це обумовлює потребу удосконалювати відповідні механізми в частині реалізації кадрової політики на рівні держави загалом та в системі Збройних Сил України, зокрема.

Вагомим внеском під час дослідження питань щодо реалізації державної кадрової політики загалом та в військовій сфері, зокрема, стали праці багатьох вітчизняних і зарубіжних фахівців: І.В. Арістова, Дж. Аткинсон, Л.В. Балабанова, Є.Ю. Бараш, П. Бурдьє, Д. Бернс, Дж. Браун, Ю.П. Битяк, Т.О. Білозерська, Г.В. Гаврюшенко, В.В. Галуцько, І.В. Гребеньок, Ю. Габермас, У. Гроте, М.С. Демкова, Є.В. Додін, Н.Б. Жук, В.Є. Загородній, І.В. Зозуля, Р.А. Калюжний, І.П. Катеринчук, Т.Є. Кагановська, А.А. Коваленко, Є.В. Коломієць, В.А. Ліпкан, О.В. Логінов, В.В. Лушер, О.В. Негодченко, Н.Р. Нижник, О.В. Олійник, В.М. Олуйко, Ю. І. Палеха, С.М. Петренко, А.О. Пугач, Г.Т. Парсонс, О.В. Синєокий, В.Ю. Степанов, Г.А. Титоренко, Л.В. Туманова, В.С. Цимбалюк, А.В. Черноіваненко, С.В. Шекшня, Д.О. Шпак, Г.В. Щокін, О.Н. Ярмиш та інших.

Напрацювання цих фахівців створили науково-методичний фундамент для системного аналізу державної кадрової політики. Разом з тим, питання кадрової політики в Збройних Силах України по сей день залишається недостатньо дослідженим, що і визначає актуальність теми та вказує на необхідність проведення поглибленого вивчення цього питання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.
Кваліфікаційна робота ґрунтується на положеннях Закону України

«Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу» від 18 березня 2004 року № 1629-IV, Указу Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» від 12 січня 2015 року № 5/2015, Указу Президента України «Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнення держави» від 8 листопада 2019 року № 837, Указу Президента України «Про Концепцію Загальнодержавної програми адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу» від 21 листопада 2002 року № 228-IV.

Кваліфікаційна робота виконана згідно напрямів наукових досліджень кафедри публічного та міжнародного права і правоохоронної діяльності факультету бізнесу і права Херсонського державного університету на тему: «Адміністративно-правове регулювання суспільних відносин у соціально-економічній, адміністративно-політичній сферах та правоохоронній діяльності» (номер державної реєстрації 0117U001733). Тему кваліфікаційної роботи затверджено Вченою радою Херсонського державного університету (наказ від 30.10.2020 № 1059-Д).

Мета та завдання дослідження. Мета дослідження полягає у тому, щоб на підставі аналізу наукових та нормативних джерел розглянути засади державної кадрової політики загалом та визначити правові аспекти реалізації кадрової політики у Збройних Силах України, зокрема, а також окреслити проблеми в цьому питанні та запропонувати напрями удосконалення, враховуючи міжнародний досвід.

Для досягнення окресленої мети було поставлено наступні **завдання:**

- розглянути поняття та визначити зміст державної кадрової політики в Україні;
- охарактеризувати нормативно-правову базу щодо формування та реалізації державної кадрової політики в Україні;

- проаналізувати становлення та розвиток кадрової політики у військових органах України;
- з'ясувати кадрову систему Збройних Сил України як інструмент реалізації військової політики держави;
- дослідити психологічне вивчення особового складу як важливого засобу під час реалізації кадрової політики у Збройних Силах України;
- узагальнити міжнародний досвід військової кадрової політики та обґрунтувати можливості його адаптації в Україні;
- визначити проблеми кадрової політики у Збройних Силах України, шляхи їх вирішення та сформулювати можливі напрями удосконалення зазначеного питання.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що склалися в процесі реалізації кадрової політики у Збройних Силах України.

Предмет дослідження – правові аспекти формування та реалізації кадрової політики у Збройних Силах України.

Методи дослідження. Для реалізації мети та завдань кваліфікаційної роботи було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, які базуються на сучасних наукових засадах державного управління. За допомогою логіко-семантичного методу та методу діалектики було поглиблено понятійний апарат та визначено нормативно-правове забезпечення. Історико-правовий метод дозволив простежити становлення та розвиток кадрової політики у військових органах України. Формально-юридичний метод сприяв з'ясувати правові аспекти реалізації кадрової політики у Збройних Силах України. Порівняльно-правовий метод дав змогу проаналізувати міжнародний досвід в розглядуваній сфері. Теоретико-прогностичний метод дозволив виявити проблеми та сформулювати напрями удосконалення кадрової політики в Збройних Силах України.

Наукова новизна одержаних результатів. Кваліфікаційна робота є комплексним дослідженням, в процесі якого була здійснена спроба

проаналізувати правові аспекти реалізації кадрової політики у Збройних Силах України. У межах дослідження одержано наступні результати, які мають наукову новизну, а саме:

– визначено понятійно-термінологічний апарат через наукове тлумачення державної кадрової політики, під якою слід розуміти стратегію держави, яка спрямовується на врегулювання кадрових процесів і відносин, пошук, реалізацію, професійний розвиток і належне використання кадрових ресурсів через офіційно встановлені цілі, задачі, пріоритети та засади, з метою забезпечити загальнодержавні інтереси у сфері державного управління;

– охарактеризовано історичні етапи становлення та розвитку кадрової політики у військових органах України, які охоплюються наступними періодами: 1) перший (з 1991 по 1996 рік); 2) другий (з 1997 по 2000 рік); 3) третій (з 2001 по 2005 рік); 4) четвертий (з 2006 року по сьогоднішній день).

– виокремлено стратегічний підхід в побудові демократичної системи формування і розвитку кадрового потенціалу України, в основу якого входить єдність цілей, принципів та стандартів діяльності кадрових служб і передбачається реалізація комплексу заходів організаційного змісту, що спрямовані на: ефективне створення кадрового забезпечення органів держави та місцевого самоврядування; належне використання кадрами професійних навичок; формування мотивації до самореалізації;

– проаналізовано змістовне наповнення кадрового потенціалу Збройних Сил України як інтегрованого ступеня розвитку професійно-значимих та фізичних якостей військовослужбовців, які взаємопов'язані з їх моральними та індивідуально-психологічними особливостями та можуть використовуватися для того, щоб підвищувати рівень бойової готовності Збройних Сил з ціллю забезпечувати безпеку та оборону держави;

– окреслено основні складові механізму реалізації кадрової політики у сфері кадрового менеджменту Збройних Сил України, а саме: кадрове планування, управління кар'єрою, підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації персоналу, контроль за кадровим забезпеченням;

– розглянуто умови, які необхідні, щоб забезпечити належне формування та реалізацію кадрової політики в Збройних Силах України, які було розкрито через наявність: концепції кадрової політики; нормативно-правову та організаційну базу кадрової політики; сучасної структури органів і підрозділів на різних рівнях, якими вирішуються відповідні кадрові питання;

– обґрунтовано можливість імплементації збалансованої системи показників, за допомогою якої оцінюється якість військової кадрової політики залежно від результатів досягнутих цілей, які інтегровані в загальну систему цілей по оборонним проблемам.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що в роботі сформульовані висновки, пропозиції та рекомендації, які можуть бути використані в подальшому дослідженні даної теми, практичній діяльності, а окремі положення та висновки роботи – в процесі підготовки і проведенні практичних занять з курсу «Публічне адміністрування», «Державна служба» та інших дисциплін цього напрямку.

Апробація результатів дослідження. Теоретичні висновки, сформульовані в роботі, обговорювалися на засіданнях кафедри публічного та міжнародного права і правоохоронної діяльності.

Публікації. Основні теоретичні положення та висновки кваліфікаційної роботи знайшли відображення в наступних публікаціях:

– Котенко Д.І. Проблемні питання кадрової політики у Збройних Силах України. *Актуальні дослідження правової та історичної науки (випуск 25): матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-*

конференції / Збірник тез доповідей: випуск 25 (м. Тернопіль, 17 вересня 2020 р.). Тернопіль, 2020. 84 с. С. 16–18.

– Котенко Д.І. Психологічне вивчення особового складу як важливий засіб під час реалізації кадрової політики у Збройних Силах України. *Магістерські студії. Альманах*. Вип. 20. Херсон. ХДУ, 2020.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Повний обсяг роботи становить 90 сторінок: основний текст – 80 сторінок, обсяг, що займає список використаних джерел і літератури (76 найменувань) – 10 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

1.1. Поняття, зміст державної кадрової політики в Україні

В умовах сучасного розвитку України, який зумовлюється нестабільними економічними та політичними факторами, актуальним залишається питання ефективного і результативного державного управління, яке в свою чергу, залежить від того, наскільки професійно та компетентно формується і реалізується державна кадрова політика.

В цьому аспекті погоджуємося з позицією Н.Б. Жука, який говорить, що «розробка концептуальних засад і на їх базі сучасної державної кадрової політики є об'єктивною потребою та важливою умовою сучасності, утвердження демократичних принципів управління соціальними процесами та ринкових умов господарювання» [1]. Також на думку цього фахівця: «головною метою державної кадрової політики є прогнозування та програмування кадрового забезпечення, визначення стратегічного бачення формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів України» [1].

Сьогодні не існує єдності в конкретному тлумаченні кадрової політики як в юридичній літературі, так і на законодавчому рівні, а навпаки – з цього питання вже закріплено багато суджень дискусійного характеру. В першу чергу це пов'язується з тим, що дане поняття є багатозначним. Тож розглянемо думки окремих науковців стосовно тлумачення цього поняття.

Існує безліч різноманітних поглядів щодо визначення кадрової політики. Наприклад, О.В. Крушельницька і Д.П. Мельничук аргументують, що «кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення,

розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання» [2, с. 175]. На думку Р.В. Севастьянова: «кадрова політика – система цілей, принципів і форм, методів і критеріїв роботи з кадрами, причому розповсюджується це положення на весь колектив зайнятих, в межах якого здійснюється управління» [3, с. 179].

З наукового погляду, кадрова політика розглядається як за загальним, так і більш конкретизованим сенсом. Як зазначає А.Я. Кибанов: «кадрова політика у широкому розумінні – це система усвідомлених й певним чином сформованих правил і норм, що приводять людський ресурс у відповідність із довгостроковою стратегією підприємства» [4, с. 155]. На думку цього науковця: «призначення кадрової політики – своєчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку організації, порушувати проблеми і ставити завдання, знаходити способи досягнення цілей. Кадрова політика є частиною політики організації і повинна повністю відповідати концепції її розвитку» [4, с. 155].

В загальному розумінні цього поняття слід погодитись з думкою В. Малиновського, який зазначає, що «кадрова політика – визначення стратегії та тактики політичного курсу роботи з кадрами, що встановлюють завдання організації, пов'язані із зовнішньою кон'юнктурою (ринок праці, демографічна структура населення, політичний тиск, організаційні зміни), та завдання щодо ставлення до персоналу власної організації (система винагород, вирішення соціальних питань, удосконалення системи професійного навчання)» [5, с. 81]. Вважаємо, що кадрова політика є базисом для соціального і державного управління в цілому.

Враховавши зазначені позиції, виділимо думку сучасного розуміння кадрової політики. Так, В.П. Мартиненко та Н.В. Руденко зазначається наступне трактування: «кадрова політика – це система

правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і організації в цілому, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі, це складова частина стратегічно зорієнтованої політики організації» [6].

Продовжуючи, перейдемо безпосередньо до визначення державної кадрової політики. За енциклопедичним словником з державного управління надається розширене розуміння державної кадрової політики як «політики 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» [7, с. 55].

М. Білинська, Н. Липовська, В. Сороко, В. Чмига переконані, що «державна кадрова політика є видом державної політики, визначає найважливіші стратегічні цілі, завдання, принципи, напрямки й пріоритети діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин, це державна стратегія формування, розвитку та раціонального використання кадрів, усього кадрового потенціалу суспільства» [8, с. 7]. Цілком і повністю погоджуємося з цією думкою та додамо, що виключно на рівні держави, кадрова політика як складова державної політики загалом – інтегрально відображає місцеві та корпоративні інтереси, а також стає в якійсь мірі стратегією політичного спрямування.

В свою чергу С. Серьогін та Н. Гончарук вважають, що «державна кадрова політика в нових умовах має бути спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалася на отримання як економічного, так і соціального ефекту, найвищого кінцевого результату» [9, с. 211].

В аспекті структурно-змістовного значення, як вказує Н.Б. Жук: «державна кадрова політика – це система офіційно визнаних цілей,

завдань, пріоритетів та принципів діяльності держави з організації та регулюванні кадрових процесів і відносин. Ці принципи, в свою чергу, визначають і головні критерії оцінки кадрів, шляхи удосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, раціонального використання кадрового потенціалу держави» [1].

Не можна оминати увагою і ключовий Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» від 1 лютого 2012 року № 45/2012 (далі – Стратегія) [10], який на жаль, не так давно, по незрозумілим причинам втратив чинність, що підтверджується відповідним Указом Президента України від 5 червня 2020 року «Про визнання такими, що втратили чинність, деяких указів Президента України» [11]. Однак, відмітимо про те, що в процесі дослідження, все ж таки, будемо оперувати деякими положеннями цієї Стратегії, які становлять свою значимість та інтерес. Так, відповідно до положень цієї Стратегії 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» [10].

В цьому контексті підтримуємо і те, що для розробки концептуальних засад державної кадрової політики необхідно враховувати:

- наукові принципи пізнання соціальних явищ (системність, історичність тощо);
- реальний стан кадрового забезпечення держави;
- критичний аналіз міжнародного досвіду роботи з кадрами, його імплементації в Україні, враховуючи вітчизняні історичні традиції [12, с. 20].

Без проведення деталізованого розгляду цілей державної кадрової політики та сфер суспільного життя, на які вона безпосередньо впливає,

необхідно відзначити про вагомість функціонування саме дієвого механізму під час її формування та реалізації, бо можна перерахувати низку кадрових процесів у сфері публічної служби, які регламентуються законодавчими актами та які є стратегічно необхідні як для організації, так і для громадськості, однак, у зв'язку з відсутністю дієвого механізму їх реалізації, їм зазвичай притаманний формальний характер, а окремі кадрові процеси взагалі є вже не актуальними на сьогодні.

Саме тому, етапи формування та реалізації державної кадрової політики є досить значимими. На нашу думку, всі необхідні елементи для означених етапів повинні тісно переплітатися між собою. Очевидно, що етап формування державної кадрової політики має науково обґрунтовуватися (в якому передбачені довгострокові, середньострокові та короткострокові цілі), базисом для яких виступають пріоритети довгострокового періоду, а також спрямовуватися на реалізацію основоположних задач, які виникають в процесі реалізації державної кадрової політики.

Зазначимо, що реалізувати державну кадрову політику без взаємодії з кадровою політикою та без належного цілеспрямованого кадрового забезпечення неможливо.

Так, об'єктом державної кадрової політики виступає весь кадровий потенціал суспільства та система державних службових правовідносин, в процесі яких формуються посадові повноваження службовців публічної служби та функції органів державної влади і місцевого самоврядування [13, с. 63]. Тобто від того, наскільки ефективні такі відносини залежить якість публічної служби в цілому.

Формування кадрової політики приходить декілька етапів, кожен з яких потребує виконання відповідних дій для досягнення конкретної мети в частині реалізації державної кадрової політики.

Першим етапом вважається нормування, на якому здійснюються наступні заходи: 1) аналізується корпоративна культура, стратегії і стан

розвитку організації; 2) виявляються можливі зміни цілей в роботі з персоналом; 3) деталізуються вимоги до робітників. Мета цього етапу – узгодити принципи і цілі роботи з персоналом для досягнення стратегічного розвитку організації [6].

Іншим етапом є програмування, мета якого – реалізувати програми, напрями досягнення цілей кадрової роботи, враховуючи умови та ситуації, які можуть змінюватися. Заходи, які здійснюються на зазначеному етапі є такі: 1) реалізація комплексу заходів в частині досягнення цілей у формі документу, враховуючи дійсний стан; 2) створення програм добору персоналу за рахунок різних джерел, використовуючи засоби масової інформації чи працівників тощо [6].

Третій та останній етап представлений моніторингом персоналу, який здійснюється наступним чином: 1) аналізується стан кадрового потенціалу; 2) формується програма для систематичної діагностики та відповідних заходів стосовно розвитку знань та навичок персоналу; 3) здійснюється проведення постійного моніторингу персоналу та контролюється вирішення програм оцінки, атестації та планування кар'єри та загалом робиться все, щоб підтримувати ефективний робочий клімат. Мета цього етапу – реалізація процедур діагностики і прогнозування по кадровій ситуації [6].

Слід також вказати, що зміст і специфіка державної кадрової політики загалом, залежить від зовнішнього та внутрішнього середовища.

Факторами зовнішнього середовища, які на нашу думку, значно впливають на державну кадрову політику, є наступні: 1) обмеження законодавчого характеру; 2) несприятлива ситуація на ринку праці; 3) нестабільна вітчизняна економіка; 4) тотальне безробіття; 5) складна політична ситуація.

В свою чергу, ключовими факторами внутрішнього середовища є такі:

– умови праці, які мають прояв через: а) необхідність фізичних та технічних зусиль; б) шкідливість праці для здоров'я працюючих; в) взаємодія з іншими людьми під час виконання роботи; г) змоги вільного вибору під час вирішення задач, тощо;

– якісний склад трудового колективу. Очевидним фактом є те, що праця в колективі, який успішно працює – може послугувати як додатковий стимул, який безпосередньо впливає на стабільну та продуктивну роботу, а в результаті на задоволеність своєю працею;

– стиль керівництва. Важливим в цьому аспекті є наявність наступних цілей: а) використовувати знання та уміння кожного робітника на максимум; б) отримувати інформацію про співробітників, які допомагають формулювати цілі та задачі кадрової політики [14, с. 383-384].

Основою під час реалізації державної кадрової політики також є стратегічне управління персоналом. Під стратегічним управлінням мається на увазі управління, яке, виходячи з людського потенціалу, спрямовує організацію на гнучке регулювання своєї поведінки, щоб досягнути конкурентні переваги на ринку і цілі, які були поставлені на довгостроковий період [15, с. 101]. Відтак, під стратегічним управлінням персоналу вважається комплекс пов'язаних між собою управлінських процесів, які логічно витікають один з одного в моменті стійкого зворотнього зв'язку і впливу кожного процесу. Такому управлінню притаманний динамічний підхід до ресурсів, які необхідно використовувати належним чином (вміти планувати, ефективно управляти, здійснювати контроль за результатами, тощо) [15, с. 102].

Під час формування стратегії управління персоналом потрібно враховувати положення загальної стратегії, яка приймається в діяльності організації та якою передбачається наступне:

1) встановлення цілей управління персоналом. Під час прийняття рішень у сфері управління персоналом мають враховуватися як аспекти

економічного змісту (стратегія управління персоналом), так і потреби та інтереси робітників (належна оплата праці, умови праці та всі необхідні можливості для реалізації здібностей робітника);

2) створення ідеології і принципів кадрової роботи. Тобто, така ідеологія має відображатися у вигляді документа і реалізовуватись у роботі всіма структурними підрозділами організації. Цей документ може містити етичні норми щодо роботи з персоналом.

Між тим, кадрова політика є складовою частиною зазначеного управління. Її мета в цьому контексті полягає у забезпеченні оптимального балансу процесів, відповідно до яких оновлюється та зберігається кількісний і якісний склад кадрів [16, с. 46].

Насамкінець зазначимо, що Конституцією України визначено курс на розбудову демократичної, правової, соціальної держави, діяльність якої направлена на становлення соціально-орієнтованої ринкової економіки і розвитку демократичних інститутів [17].

Зазначений курс Конституції України дає змогу встановити потребу у підготовці нового типу управлінських кадрів, мислення та стиль діяльності яких кардинально відрізняється від робітників органів адміністративно-командної системи, а їх численність і ступінь професіональності характеризується змістом процесів з управління конкретними секторами соціально-економічного механізму держави.

«Кадрова політика не повинна бути вузькопрагматичною, розрахованою лише на кадрове забезпечення вирішення поточних завдань, а має враховувати тенденції реформування держави та суспільства. Необхідно розробляти кадрову політику і сьогодні, і майбутньої держави. Сьогодні необхідно знайти в кадрах та кадрових процесах те, що об'єднує минуле, сучасне та майбутнє, забезпечує успадкування кращого досвіду. Україна як суверенна і незалежна держава формує власний інститут державної служби. Через цей інститут держава реалізовує кадрову політику в державних органах влади та

органах місцевого самоврядування з метою забезпечення їх професійним кадровим ресурсом», – наполягає Н.Б. Жук [1].

Обов'язковим етапом розробки державної кадрової політики, як доводить Н.Б. Жук, «є теоретичне обґрунтування та визначення її концепції, тобто системи висхідних опорних позицій та провідних ідей, що розкривають наукові засади найбільш ефективних підходів держави до вирішення кадрових проблем у сучасних умовах і на перспективу, що визначають завдання та пріоритети державного впливу на формування, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу України. Не можна зводити державну кадрову політику тільки до професійного навчання кадрів державної служби або до кадрового забезпечення органів державної влади, або до кадрового забезпечення органів виконавчої влади. Такий корпоративний, вузько відомчий підхід ускладнює формування державної кадрової політики як загальнодержавної стратегії» [1].

Виходячи з позиції цього вченого, відмітимо, що єдина концепція кадрової політики суб'єкта публічної влади на сьогодні за вітчизняним законодавством є «Концепція військової кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2020 року» [18]. Ця концепція систематизовано відображає стратегічне розуміння розвитку ключових напрямів кадрової політики у Збройних Силах України (далі – ЗСУ), яка спирається на положення державної кадрової політики. Якщо говорити детальніше, то в цій концепції передбачено встановлення основоположних понять; оцінка стану кадрової політики за ключовими напрямками; перелік основних задач та очікувані результати діяльності органів військового управління.

На підставі вищевикладеного можна зробити наступні висновки. Сьогодні не існує єдності в конкретному тлумаченні державної кадрової політики як в правовій доктрині, так і на законодавчому рівні. Розглянувши окремі позиції провідних фахівців, можна надати власне

бачення державної кадрової політики, під якою слід розуміти комплекс цілей, задач, пріоритетів та принципів діяльності держави, які спрямовані на організацію та регулювання кадрових процесів і відносин, що виникають між суб'єктами органів державної влади й місцевого самоврядування.

Зміст державної кадрової політики розкривається через її мету, а саме: забезпечити всі ключові сфери життєдіяльності держави професійними та кваліфікованими кадрами, які необхідні, щоб реалізувати національні інтереси України як держави, що позиціонує себе демократичною та соціальною.

1.2. Нормативно-правова база щодо формування та реалізації державної кадрової політики в Україні

Як було визначено за попереднім підрозділом, ефективність системи державного управління залежить від державної кадрової політики (далі – ДКП), якою визначаються шляхи роботи з кадрами на довготривалу перспективу.

Нормативно-правова база є основою під час формування та реалізації ДКП, яка закріплює політику держави під час роботи з кадрами, оскільки саме вони є тією рушійною силою, завдяки якій реалізуються на практиці стратегічні цілі і задачі, що ставляться перед державою, а також за допомогою яких проводяться економічні та соціальні реформи. Очевидно, що сьогодні без ефективною ДКП неможливо модернізувати українське суспільство. У зв'язку з цим, необхідно визначити правове забезпечення, яке дасть можливість з'ясувати, яким чином формується та реалізується ДКП в Україні.

Як зазначається фахівцями: «Державна кадрова політика – цілеспрямована, розрахована на тривалий період стратегічна діяльність держави з формування, збереження, нарощування, розвитку та

раціонального використання кадрового потенціалу суспільства» [13, с. 65]. Реалізація ДКП в Україні здійснюється за трьома рівнями: 1) загальнодержавний; 2) регіональний; 3) муніципальний.

Базисом в етапі формування та реалізації ДКП, як вже було зазначено є нормативно-правова база, якою закріплюються організаційно-правові засади ДКП. Вважаємо, що нормативно-правова база в цій сфері складається з Конституції України, Кодексу законів про працю України, законів України, Указів Президента та інших нормативних актів, якими регулюється кадрова робота. Охарактеризуємо нормативно-правову базу за встановленими трьома рівнями реалізації ДКП ґрунтовніше.

Конституція України як вищий Закон закріплює правову основу роботи з кадрами та передбачає, що єдине джерело влади – це народ, а тому він виступає першоосновою ДКП [17]. Народ вправі здійснювати власні функції у кадровій політиці через прийняття участі у виборах президента, народних депутатів, міських селищних, сільських голів. В тому числі, народ також делегує здійснення функцій ДКП гілкам і структурам державної влади.

В свою чергу, Кодекс законів про працю України (далі – КЗпП України) «регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя трудящих, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини» [19]. Також за КЗпП України підкреслюється, що «держава створює умови для ефективної зайнятості населення, сприяє працевлаштуванню, підготовці і підвищенню трудової кваліфікації, а при необхідності забезпечує перепідготовку осіб, вивільнюваних у результаті переходу на ринкову економіку» [19].

Іншої групою нормативно-правових актів є закони України. Так, Закон України «Про державну службу» базується на оновленому, європейському розумінні професійності державної служби. Цим Законом визначаються «принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях» [20].

Цим Законом також закріплюються основні права, обов'язки, відповідальність, умови праці та соціально-побутове забезпечення держслужбовців. Серед іншого, встановлюється профіль професійної компетентності посади державної служби. Так, під професійною компетентністю розуміється «здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку» [20] (ст. 2 Закону України «Про державну службу»). Цією ж статтею також передбачено, що професійне навчання держслужбовців включає «набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації державного службовця для його професійної діяльності» [20].

Таким чином, Закон України «Про державну службу» в аспекті реалізації кадрової стратегії відмічає потребу пошуку нових напрямів в частині підбору та формуванні кадрів, підвищенні професіоналізму держслужбовців та інших механізмів, які сприяють підвищувати якість та ефективність управлінської роботи.

Вагомим моментом під час реалізації ДКП є протидія корупції в державних органах влади та органах місцевого рівня. В цьому контексті

виділимо Закон України «Про очищення влади» [21] та Закон України «Про запобігання корупції» [22], які є фундаментальними антикорупційними документами правового змісту, положення яких спрямовані на подолання корупції у системі державного управління і місцевого самоврядування, а також під час здійснення спеціальних перевірок стосовно відомостей про осіб, які виявили бажання претендувати на зайняття посад, які безпосередньо пов'язані із здійсненням функцій держави або місцевого самоврядування.

Закон України «Про вищу освіту» закріплює «основні правові, організаційні, фінансові засади функціонування системи вищої освіти, створює умови для посилення співпраці державних органів і бізнесу з закладами вищої освіти на принципах автономії закладів вищої освіти, поєднання освіти з наукою та виробництвом з метою підготовки конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях» [23].

Окрім цього, на реалізацію ДКП та розвиток професійної освіти і підготовки спеціалістів має вплив Угода про асоціацію між Україною та ЄС (далі – Угода). Згідно до положень Угоди здійснюється реалізація єдиного європейського освітнього простору «з метою: реформування та модернізації систем вищої освіти; підвищення якості та важливості вищої освіти; поглиблення співробітництва між вищими навчальними закладами; розширення можливостей вищих навчальних закладів; активізації мобільності студентів та викладачів» [24]. Виходячи з окресленого, можна погодитись із К. Кікіньовою, яка свого часу зазначала, що «впровадження європейських стандартів у діяльність ОДВ і ОМС, орієнтація службовців державної влади та місцевого самоврядування на якість надання послуг населенню призведуть

становлення професійного, політично нейтрального й авторитетного державного апарату» [25, с. 27].

Що стосується кадрових питань, доречним буде згадати Закон України «Про місцеві державні адміністрації» [26]. Положеннями цього Закону передбачено, що місцеві державні адміністрації відповідають за реалізацію ДКП на регіональному рівні. З-поміж іншого, діяльність місцевих державних адміністрацій має спрямовуватися на те, щоб забезпечити органи державної влади професіоналами своєї справи, для яких характерна (сумлінність, активність, висока кваліфікація) та які можуть забезпечити подальший розвиток України. Також згідно до цього Закону створюються відповідні структурні підрозділи – відділи кадрів апарату місцевих державних адміністрацій, які є частиною кадрової політики. Саме через них і здійснюється реалізація ДКП на регіональному рівні. Тут погодимось із думкою В. Полегаєвая, який говорить, «що саме від відділів кадрів залежить становлення держслужбовців як професіоналів і їхній авторитет серед населення» [27, с. 53]. Хоча в той же час, «якісний склад кадрового корпусу МДА набагато нижчий від необхідного в умовах здійснення широкомасштабних реформ», – констатує він [27, с. 54].

На нашу думку, слід вказати, що основоположними проблемами в реалізації ДКП на регіональному рівні є те, що органи місцевого самоврядування та громадськість фактично позбавлені права впливати на цей процес, у зв'язку з чим, ці інститути не можуть надавати відповідну оцінку діяльності управлінським кадрам; під час роботи з кадрами, до сих пір використовуються застарілі технології; відсутня системна робота з кадрами на подальшу перспективу тощо.

Інший закон, який також має вплив не тільки на регіональному, але й на муніципальному – Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який закріплює, що посадові особи місцевого самоврядування мають бути професійно налаштовані на виконання

задач, функцій і повноважень місцевого самоврядування [28]. Тобто, від їх професіональності, чесності, компетентності – залежить те, як розвивається держава та суспільство.

В свою чергу, Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» передбачено формування правових передумов, зокрема: 1) підвищення престижу служби в органах місцевого самоврядування; 2) урегулювання правового статусу службовців; 3) рівний доступ до служби в органах місцевого самоврядування за рахунок заслуг; 4) прозоре прийняття на службу; 5) нова модель оплати праці; 6) належний рівень соціального та матеріального захисту службовців [29] тощо.

Далі зазначимо, що конкретизація ДКП проявляється через стратегічні плани, на підставі яких створюються відповідні програми її формування та реалізації, а також встановлюються напрямки підготовки висококваліфікованих кадрів. Як нами вже було встановлено, ключовим указом в цьому питанні є Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» [10]. Цілком і повністю солідарні з думкою фахівців, які зазначають, що «ця нова філософія реалізації державної кадрової політики, базується на засадах професіоналізму та порядності, щодо забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, перевагах економіки знань, коли інтелектуальні ресурси дають більший прибуток, ніж природні» [13, с. 6-7].

Наступний указ, який має відношення до формування і реалізації ДПК є Указ Президента України «Про стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» (далі – Стратегія) від 12 січня 2015 року № 5/2015 [30], за допомогою якої за ці майже п'ять років було пришвидшено координацію реформаційних процесів. Також в цій Стратегії міститься досить немало громадських ініціатив і рекомендацій. Громадськість

отримала право приймати активно участь в реалізації та удосконалення цієї Стратегії [30].

Наголосимо, що сталий розвиток нашої країни безпосередньо залежить від ефективної ДКП, яка необхідна, як аргументував экс-Президент України, «для подолання дисфункціональності політико-правової, соціально-економічної систем, насамперед необхідно вирішити питання кадрового оновлення в органах державної влади, застосування ефективних критеріїв добору посадових осіб, обов'язкового подальшого контролю їх діяльності, дотримання законодавства, звітності, відповідальності» [31, с. 185].

Враховуючи зазначене, підсумуємо, що усі окреслені підзаконні нормативні акти є актуальними по сей день та які здійснюють забезпечення кадрових процесів в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, однак, на нашу думку, вони не здатні врегулювати прогалини, які проявляються в сучасних умовах децентралізації державної влади та під час євроінтеграційних процесів.

Останньою групою нормативно-правових, які впливають на формування ДКП є постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України (далі – КМУ) та накази Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС). Ця категорія актів майже в будь-якій сфері відмічається великою кількістю, тому виділимо ті, які вважаємо ключовими, а саме:

– постанова КМУ «Деякі питання системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» від 26 вересня 2016 року № 674, відповідно до якої здійснюється порядок формування державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації робітників органів державної влади та місцевого самоврядування [32];

– постанова КМУ «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих

державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 6 лютого 2019 року № 106, положення якої «визначає організаційні засади функціонування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [33]. Постановою також закріплюються види підготовки та підвищення кваліфікації цієї категорії осіб: 1) загальні та спеціальні програми навчання; 2) стажування; 3) самоосвіта [33];

– постанова КМУ «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» від 25 березня 2016 року № 246, яка здійснює регулювання та порядок проведення конкурсів щодо осіб, які претендують на зайняття посад в органах місцевого самоврядування [34];

– розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» від 1 квітня 2014 року № 333–р [35] та «Деякі питання реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» від 22 вересня 2016 року [36], які зосереджуються на децентралізації регіонів та реалізації територіальних громад, які є спроможними.

Відмітимо, що проаналізовані постанови та розпорядження КМУ достатньо показово демонструють намагання прилаштувати механізми реалізації ДКП, в першу чергу це стосується правового та організаційного, враховуючи нові вимоги, які висуваються до держслужбовців та посадових осіб. Особливо в питаннях, які пов'язані з їх професійною підготовкою та зростанням, а також під час підвищення кваліфікації. Проте, на жаль, в стороні залишаються питання, які мають відношення до відбору талановитої молоді на відповідні посади. У зв'язку з цим, виникає необхідність виділити НАДС як єдиний

центрального органу виконавчої влади, який має спеціальний статус та на який покладаються обов'язки забезпечувати формування та реалізацію ДКП у сфері державної служби в частині нормативного та організаційного забезпечення.

Як правило, за розпорядчими документами НАДС здійснюється аналіз питань фахової підготовки держслужбовців і посадових осіб з пріоритетом на регіональний рівень. Як приклад, можна відзначити наказ НАДС «Про затвердження Вимог до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 10 жовтня 2019 року № 185-19 [37], відповідно до якого передбачено «зміст і структуру загальних/спеціальних професійних (сертифікатних) та короткострокових програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [37].

Проте, в цьому вже оновленому Наказі (існував за 2016 рік), так і залишилися проблеми, які стосуються існуючої системи підвищення кваліфікації зазначених осіб, зокрема: 1) неврегульовані моменти стосовно встановлення статусу навчальних закладів, які стосуються системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації цих осіб; 2) наявні програми підвищення кваліфікації не в повній мірі відповідають сучасним вимогам, які висуваються до цих осіб; 3) відсутній правовий механізм, за яким можна залучити депутатів місцевих рад до підвищення кваліфікації, тощо.

Наступний та останній наказ НАДС «Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу» від 3 березня 2016 року № 47, відповідно до якого «у державному органі залежно від чисельності персоналу утворюється самостійний

структурний підрозділ або вводиться посада спеціаліста з питань персоналу. Чисельність служби управління персоналом визначається з розрахунку до 20 осіб на одного спеціаліста служби управління персоналом» [38]. Ключеве завдання служби управління персоналом: «реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі» [38].

Як приклад наведемо Херсонську обласну державну адміністрацію, в структуру якої входить відділ управління персоналом та складається з 7 осіб (керівник відділу заступника керівника, головного спеціаліста та спеціалістів у вигляді 4 осіб) [39].

В цілому, зазначимо, що професійна підготовка та компетентність – це важливі фактори, які впливають на підвищення ефективності управління в органах державної влади та місцевого самоврядування, особливо за сучасних умов. Як зазначає, М.В. Канавець: «дедалі гостріше постає питання формування якісно нової генерації управлінських кадрів – держслужбовців і службовців місцевого самоврядування, свідома орієнтація та фаховий рівень яких відповідали б потребам часу, прагненням, сподіванням і вимогам українського народу» [40].

Отже, державна кадрова політика виступає як дієвий засіб, щоб підвищувати ефективність функціонування органів державної влади та органів місцевого самоврядування, адже на це і спрямовується система законодавчого забезпечення державної кадрової політики в Україні, яка містить в собі низку законів та підзаконних нормативно-правових актів, за рахунок яких регулюються кадрові питання.

Дослідниками, зокрема Т. Витко, привертається наша увага на «вдосконалення нормативно-правової бази через єдині посадові інструкції; єдині стандарти кадрових процесів у публічній службі; через забезпечення публічної служби професіоналами та закріплення їх на

службі; через ефективність системи навчання держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування» [41].

Проте, нині чинна нормативно-правова система ДКП має недосконалий характер, який не гарантує добросовісного виконання службовцями обов'язків, які на них покладаються, що в свою чергу, є значною перешкодою під час реформування органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також несе загрозу національній безпеці і сповільнює реалізацію державного курсу в євроінтеграційному напрямі.

Таким чином, нормативно-правова база є основою під час формування та реалізації державної кадрової політики, яка закріплює політику держави під час роботи з кадрами, оскільки саме вони є тією рушійною силою, завдяки якій реалізуються на практиці стратегічні цілі і задачі, які ставляться перед державою, а також за допомогою яких проводяться економічні та соціальні реформи.

Реалізація державної кадрової політики в Україні здійснюється за трьома рівнями: 1) загальнодержавний; 2) регіональний; 3) муніципальний.

Визначено, що нормативно-правова база в цій сфері складається з Конституції України, Кодексу законів про працю України, законів України, Указів Президента та інших нормативних актів, якими регулюється кадрова робота.

Проаналізувавши нормативно-правову базу державної кадрової політики, було встановлено, що вона цілком здатна здійснювати забезпечення кадрових процесів, які відбуваються в публічному управлінні України. Проте, в умовах євроінтеграції було виявлено проблеми в чинній законодавчій базі, які є причиною гальмування її ефективної реалізації.

РОЗДІЛ 2

ПРАВОВІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

2.1. Становлення та розвиток кадрової політики у військових органах України

Розглянувши формування та реалізацію державної кадрової політики в Україні загалом, вважаємо за доцільне подальше дослідження присвятити кадровій політиці в Збройних Силах України (далі – ЗСУ), яка виступає одним із ключових пріоритетів державної кадрової політики.

Історичний досвід становлення України як держави засвідчив, що після проголошення незалежності в нашій країні дуже бракувало інституціональних, нормативно-правових, організаційних та практичних механізмів формування національної кадрової політики, у тому числі в секторі безпеки і оборони. У зв'язку з цим, наголосимо, що Україні як молодій державі, після того як розпався Радянський Союз, у спадок відійшла усталена та сформована радянська кадрова політика для військових та правоохоронних органів. Перш за все, враховуючи історичний аналіз кадрової політики в колишньому СРСР, необхідно виокремити п'ять стратегічних складових, за рахунок яких формувалось змістовне наповнення кадрової політики у військових та правоохоронних органах.

Перша стратегічна складова спрямовувалась на реалізацію ефективних механізмів партійно-політичного контролю зі сторони Комуністичної партії за діяльністю військових та правоохоронних органів. Мета такого контролю передбачала забезпечення тотального підпорядкування військових формувань за вищим політичним керівництвом [42, с. 78].

Друга стратегічна складова кадрової політики у військових та правоохоронних органах спрямовувалась на морально-психологічне встановлення кадрових процесів за силовими структурами. Цією складовою передбачалася реалізація системи кадрових та військово-політичних органів у військових формуваннях СРСР, діяльність яких поширювалася на усі категорії військовослужбовців. Завдяки цим органам забезпечувався ідейно-виховний вплив кожного військовослужбовця [42, с. 78].

Третя стратегічна складова кадрової політики у військових та правоохоронних органах обумовлювалася характером тоталітарного режиму, якій існував в системі управління. Система управління встановлювала пошук, призначення на вищі керівні посади, реалізацію механізмів, щоб чітко керувати службовою діяльністю професійних кадрів, які здатні без усіляких роздумів виконувати будь-який наказ, навіть якщо він буде незаконним, головне – бути відданим партійно-політичному керівництву держави [42, с. 79].

Четверта стратегічна складова передбачала конкретні критерії, за якими визначаються професійні якості усіх категорій військовослужбовців держави. Означені критерії створювались кадровими та військово-політичними органами, щоб забезпечити ефективні механізми управління службовою кар'єрою [42, с. 80].

Остання п'ята стратегічна складова кадрової політики створювала систему репресивних органів у військових та правоохоронних органах, діяльність яких передбачала, з однієї сторони – забезпечення законності та правопорядку, а з іншої – забезпечення покарання винних за злочини, які було скоєно в процесі виконання службових обов'язків [42, с. 80].

Отже, характерними особливостями кадрової політики у військових та правоохоронних органах за часів Радянського Союзу можна виділити наступні:

- кадрова політика здійснювалася з метою обслуговування інтересів тоталітарного державного устрою;
- кадрові процеси цілковито були заполітизовані;
- процеси, які здійснювалися під час прийняття кадрових рішень мали непрозорий та недемократичний зміст.

Отже, визначена історична спадщина, яка перейшла до незалежної України, викликала нагальну необхідність розробити та реалізувати таку національну кадрову політику у військових та правоохоронних органах, яка б кардинально відрізнялася від тієї кадрової системи органів репресивного спрямування СРСР.

У зв'язку з цим, зазначимо, що становлення та розвиток кадрової політики у військових та правоохоронних органах України умовно можна поділити на чотири історичні етапи, які були невід'ємною складовою в історії будівництва та розвитку ЗСУ. Проаналізуємо ці історичні етапи докладніше.

1. Першим етапом вважається період з 1991 по 1996 рік. Характерна особливість цього періоду в тому, що він був дуже складним в процесі формування національної кадрової політики у військових та правоохоронних органах держави. На цьому етапі було реалізовано наступні ключові завдання:

1) адаптовано кадрову політику від СРСР у військові та правоохоронні структури до потреб кадрової політики України;

2) сформовано нормативну базу, за допомогою якої забезпечувались кадрові процеси у військових та правоохоронних органах держави;

3) визначено організаційно-штатну структуру ЗСУ, інших військових формувань згідно до необхідних потреб, з метою забезпечити захист національної безпеки України;

4) сформована власна кадрова система у військових та правоохоронних органах держави [43, с. 90-91].

Також впродовж 1992 року було створено Управління кадрів Міністерства оборони України, основна задача якого полягала у тому, щоб призначати військовослужбовців та проводити облік, прийом і оформлення документів щодо осіб, які перебували поза межами країни. В свою чергу, перша Воєнна доктрина України, яка була створена у 1993 році, визначала ключові задачі та принципи будівництва військових і правоохоронних органів держави та їх планомірний перехід до професійної армії [44, с. 64].

Основними характерними недоліками цього етапу можна вважати наступні:

– реалізація кадрової політики належним чином не забезпечувалась економічними ресурсами держави в аспекті розвитку та відтворення людського потенціалу за військовими та правоохоронними структурами;

– адаптація кадрової політики від СРСР проходила водночас з деполітизацією військових та правоохоронних структур [43, с. 92].

Отже, протягом першого етапу становлення та розвитку кадрової політики в повній мірі не було реалізовано стратегічне державне завдання у сфері безпеки та оборони, а саме: 1) створення професіональних та бойових військових і правоохоронних структур, які здатні якісно виконувати покладені на них завдання щодо забезпечення національної безпеки держави; 2) здійснювані заходи щодо реалізації такої політики були вузькими та спрямовувалися виключно на те, щоб інтенсивно скорочувати особовий склад, не вирішуючи, при цьому, соціальних проблем військовослужбовців.

Загалом, не дивлячись на те, що цей етап був дуже складним, та враховуючи наявні суттєві прорахунки, все ж таки, можна відмітити, що за досить невеликий період часу вдалося закласти підґрунтя для подальшого сучасного військового будівництва в цілому та під час

реалізації кадрового забезпечення військових та правоохоронних структур України, зокрема.

2. Другий етап охоплюється періодом з 1997 по 2000 рік. Протягом цього етапу державним та військовим керівництвом повністю було враховано прогалини першого етапу становлення та розвитку кадрової політики у військових та правоохоронних органах України та реалізовано наступні завдання:

1) завершено перехід від кадрової політики СРСР до створення національної кадрової політики;

2) припинено масове скорочення військового персоналу та в цілому оптимізовано організаційно-штатні структури за військовими та правоохоронними органами;

3) створено національну систему кадрового менеджменту, функції якого були направлені на пошук, розстановку та раціональне використання персоналу військових структур;

4) сформовано національну систему морально-психологічного, ідейно-виховного та кадрового забезпечення військових формувань і правоохоронних органів;

5) розпочато низку міжнародних проектів і програм в частині кадрового менеджменту та роботи з персоналом, що в подальшому дало змогу ознайомлюватися з провідним міжнародним досвідом у цій сфері [43, с. 93].

Окреслені завдання відбувались відповідно до формату реалізації Державної програми будівництва та розвитку Збройних Сил України на період з 1997 по 2005 рік, яка була затверджена Президентом України [45]. Між іншим, після прийняття цього Указу, було здійснено ряд значних кроків стосовно удосконалення кадрової політики у військових та правоохоронних органах України:

– підвищена ефективність організаційно-штатної структури військових та правоохоронних структур держави;

– здійснено розробку навчальних програм та розпочато підготовку курсантів вищих навчальних закладів;

– сформовано деякі напрями в контексті вирішення соціальних та гуманітарних проблемних питань для військовослужбовців та членів їх сімей [44, с. 76].

Відмітимо, що завдяки чітким та виваженим державно-управлінським заходам, протягом другого етапу керівництву держави вдалося здійснити стабілізацію під час реалізації кадрової політики в зазначених структурах та реалізувати закладення підвалин в її подальшому удосконаленні.

3. Третій етап формування та розвитку кадрової політики у військових та правоохоронних органах України визначено межами з 2001 по 2005 рік. Протягом цього етапу кадрова політика зазнавала значних змін організаційного та структурного характеру [43, с. 95].

По-перше, основним аспектом в побудові ЗСУ та інших військових формувань було закладено функціональну засаду. Тобто, здійснювався розподіл функцій та повноважень між Міністерством оборони України та Генеральним штабом Збройних Сил України. Зазначений процес викликав необхідність внести суттєві корективи в частині регулювання кадрових процесів, що обумовило потребу сформувати нову військову еліту (керівників нової генерації), які здатні належним чином розв'язувати складні стратегічні задачі у сфері забезпечення національної безпеки.

По-друге, суттєво було акцентовано увагу на розвитку та функціонуванні системи кадрового забезпечення зазначених структур з врахуванням умов їх переходу на професійну основу. Так, Указом Президента України від 7 квітня 2001 року № 239/2001 було прийнято «Концепцію переходу Збройних Сил України до комплектування військовослужбовцями контрактної служби на період до 2015 року»

[46], відповідно до якої було створено Державну програму переходу військових та правоохоронних структур на контрактну основу.

Також з ціллю досягти високий рівень кадрового забезпечення, Указом Президента України від 7 листопада 2001 року № 1053/2001 «Про положення про проходження військової служби відповідними категоріями військовослужбовців» було визначено «порядок проходження військової служби особами офіцерського складу, прапорщиками (мічманами) Збройних Сил України, їх права та обов'язки, порядок виконання цими особами військового обов'язку в запасі» [47].

По-третє, покращено рівень морально-психологічного, гуманітарного та соціального забезпечення військового персоналу. Зазначений рівень проявлявся через здійснення комплексних державно-управлінських заходів, які вирішували матеріально-технічне, медичне та фінансове забезпечення, а також за допомогою яких забезпечувались житлом військовослужбовці і члени їх сімей.

По-четверте, реалізовано систему управління професійною кар'єрою та кар'єрного зростання. Були переглянуті кваліфікаційні характеристики стосовно визначення знань, умінь, навичок персоналу, тощо. Створено періодичне оцінювання, за яким проводилася оцінка по результатам професійної діяльності персоналу. Також запроваджено механізм, за яким проходив конкурсний відбір на зайняття відповідних посад.

По-п'яте, розроблена стратегія розвитку військової освіти і науки згідно до державних та галузевих стандартів вищої освіти, що в результаті дало можливість здійснити підвищення якості навчання та в цілому розвивати науковий потенціал [43, с. 94-95].

Враховуючи зазначене вище, можна стверджувати, що третій етап формування та розвитку кадрової політики у військових та правоохоронних органах України був найрезультативнішим. Однак,

нестача матеріальних та фінансових ресурсів держави дала про себе знати, що відбилося на неповній реалізації поставлених стратегічних задач. В той же час, було зупинено дестабілізуючі руйнівні кадрові процеси у військових та правоохоронних структурах та закладено підґрунтя для подальшого здійснення реформ в зазначеній сфері.

4. Четвертий етап формування та розвитку кадрової політики у військових та правоохоронних органах України датується з 2006 року по сьогоднішній день. Ключова задача цього етапу – модернізувати кадрову політику в зазначеній сфері через:

1) зміцнення функціональної здатності стратегічної ланки управління військовими та правоохоронними органами України;

2) ефективне підвищення кадрового забезпечення сектору безпеки та оборони держави;

3) оптимізацію організаційно-штатної структури та реалізацію ефективного кадрового резерву [43, с. 96].

Стратегічний нормативний акт з питань реформування кадрової політики на цьому етапі відзначається «Концепцією кадрової політики в Збройних Силах України», що затверджена наказом Міністра оборони України від 27 листопада 2007 року [48]. Цей нормативно-правовий акт визначив сучасне стратегічне підґрунтя формування кадрової політики у ЗСУ, а також встановив механізми її реалізації, якими гарантував комплектування ЗСУ висококваліфікованими кадрами.

Після повної реалізації цієї Концепції вдалося:

– реалізувати сучасну систему кадрового менеджменту централізованого зразку, мета якою – здійснювати пошук, раціонально використовувати та управляти службовою кар’єрою військовослужбовців;

– забезпечити єдність та багаторівневність кадрових процесів у сфері комплектування військовослужбовцями за контрактом та налагодити професійне навчання;

– сформувавати по кращим європейським зразкам «міцні» навчальні військові центри, які здатні якісно здійснювати підготовку, перепідготовку та підвищувати кваліфікацію військових фахівців за усіма рівнями;

– запровадити систему гуманітарного та соціального розвитку у ЗСУ.

Після приходу у 2010 році нової влади, процес формування та розвитку кадрової політики в зазначеній сфері отримав новий імпульсивний поштовх. Нагальним питанням було удосконалення кадрового забезпечення сектору безпеки та оборони, що підштовхнуло схвалити «Концепцію реформування і розвитку Збройних Сил України на період до 2017 року», затверджену рішенням Ради національно безпеки і оборони від 29 грудня 2012 року [49], призначення якої полягало у тому, щоб удосконалювати систему проходження військової служби, кадрового менеджменту, оптимізувати організаційно-штатну структуру, а також створити належні умови для проходження служби.

В свою чергу, Указом Президента України від 24 вересня 2015 року № 555/2015 було прийнято «Нову редакцію Воєнної доктрини України» [50], яка дійсна і на даний момент. Положення цієї доктрини визначають, що «через збройний конфлікт на Сході України, воєнно-політичну нестабільність на Близькому Сході, боротьбу за вплив на світові фінансові та енергетичні потоки посилюється глобальна воєнно-політична нестабільність. Провідні держави збільшують розміри воєнних витрат, активізують розробку нових зразків озброєння, підвищують інтенсивність військових навчань» [50].

На сьогодні концептуальні задачі кадрової політики в зазначеній сфері передбачені за оновленою «Стратегією національної безпеки України», затвердженої Президентом України від 14 вересня 2020 року № 392/2020 [51], за якою передбачено, що «Україна зміцнить бойовий потенціал Збройних Сил України, інших органів сил оборони шляхом:

зростання рівня боєготовності та боєздатності; професіоналізації військової служби, розвитку територіальної оборони і служби в резерві; поліпшення правових, матеріальних, психологічних та соціальних умов служби; оснащення новими, зокрема високотехнологічними, зразками озброєння і військової техніки» [51] тощо.

Формування сучасної кадрової політики в зазначеній сфері – це стратегічний пріоритет, який визначено в Указі Президента України від 6 червня 2016 року № 240/2016 «Про Стратегічний оборонний бюлетень України» [52]. Окреслений нормативно-правовий акт встановлює, що «здійснення оборонної реформи сприятиме: раціональному використанню кадрового потенціалу, сформованого за рахунок особового складу, який має бойовий досвід, набутий під час участі у контртерористичних операціях, а також професійно підготовленого у військових навчальних закладах держав – членів НАТО та ЄС» [52].

Одним із ключових та останніх серед нормативно-правових актів цього етапу є «Концепція військової кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2020 року», яка «визначає напрями формування та реалізації кадрової політики у Збройних Силах, у першу чергу, стосовно військовослужбовців» [18]. Також положення цієї концепції встановлюють, що вона «має бути орієнтиром для вдосконалення нормативно-правової бази, організаційної, наукової, освітньої та інших видів діяльності органів військового управління у сфері військової кадрової політики» [18].

Як підсумок, необхідно вказати про те, що після проголошення незалежності України, їй у спадок відійшла усталена та сформована радянська кадрова політика для військових та правоохоронних органів, що викликало нагальну необхідність розробити та реалізувати таку національну кадрову політику у військових та правоохоронних органах, яка б кардинально відрізнялася від тієї кадрової системи органів репресивного спрямування СРСР.

Визначено, що процес становлення та розвитку кадрової політики у військових органах України пройшов чотири історичні етапи, які були невід'ємною складовою в історії будівництва та розвитку Збройних Сил України. Історичні етапи охоплюються наступними періодами: 1) перший (з 1991 по 1996 рік); 2) другий (з 1997 по 2000 рік); 3) третій (з 2001 по 2005 рік); 4) четвертий (з 2006 року по сьогодні).

2.2. Кадрова система Збройних Сил України як інструмент реалізації військової політики держави

Сучасні сприйняття кадрової політики у ЗСУ, як частини соціальної та кадрової політики держави розуміються через призму складної динамічної системи, що постійно розвивається. Вона стає тим швидким механізмом соціально-демократичних змін, центром усього управлінського процесу, а також є потужним інструментом під час формування, розвитку і раціонального використання кадрового потенціалу ЗСУ.

Впродовж усіх років незалежності України, ЗС постійно перебувають під пильною увагою. Україна як держава, намагається усіма силами формувати сучасну армію, яка б ефективно реагувала на зовнішні та внутрішні виклики, враховуючи напружену обстановку на Сході країни. Кардинальні геополітичні світові зміни, а також складність процесу реформування ЗС об'єктивно обумовлюють підвищення ролі та значення кадрової політики стосовно активізації людського фактору, від старань якого залежатимуть подальші перетворення в цій сфері. Саме тому, одним із основоположних напрямів діяльності військової сфери виступає розробка оновлених підходів до організації та управління розглядуваної сфери, в результаті запровадження яких, існуюча система у поєднанні професіоналів і патріотів стане працювати ще ефективніше.

Отже, перш за все, відмітимо, що засобом, за допомогою якого реалізується державна кадрова політика є кадрова робота. Вважаємо, що необхідно звернути увагу на те, в якому співвідношенні вона знаходиться з кадровою політикою. Так, кадрова політика в більшій мірі має відношення до функції управління, в той час як кадрова робота спрямована на трансформацію загальних теоретико-політичних підходів, а також має відношення до усього ланцюгу формування кадрового корпусу (підбір, висунення, навчання, тощо). На відміну від кадрової політики, кадрова робота є вторинною та виступає засобом її реалізації через відповідні механізми (принципи, методи, форми) щодо окремих категорій кадрів за конкретними сферами діяльності.

Враховуючи зазначене, слід вказати, що задачі, які стоять перед ЗСУ, потребують від персоналу ЗС дещо іншого мислення, більш поглибленого розуміння політичного контексту бойових дій тощо. Життя завзято потребує, щоб висококваліфіковані військові опановували якомога більше знань соціальних наук, для того, щоб ефективніше виконувати свої функції як лідерів і керівників [53, с. 311]. Відтак, офіцерський корпус має бути центром уваги для керівного складу ЗСУ, особливо, коли армія стає професійною.

На протязі останніх десятиріч багатьма вченими відмічається зростаюча роль кадрових органів в організаціях. Так, досвід становлення та розвитку ЗСУ говорить про те, що важливу роль у процесі їх розбудови, реалізації програм для їх розвитку, створенні якісного кадрового потенціалу відіграла зміна соціальних та політичних відносин.

Кадрові органи в ЗСУ являються інституційною системою ієрархічно сформованих органів управління, посадових осіб, які уповноважені супроводжувати професійні кадри у ЗС. Саме кадрові органи призначаються, щоб проводити військову кадрову політику, яка встановлює ключові напрями та задачі діяльності стосовно

комплектування ЗС особовим складом; вивчення, добору, розстановки особового складу та ін. Враховуючи те, що в юридичній літературі кадрове забезпечення тлумачиться по-різному, а також те, що деякими авторами роз'яснюються тільки окремі складові кадрового забезпечення [54, с. 173], вважаємо за необхідно характеризувати систему комплектування як складову частину елементів кадрового забезпечення (кадрова політика та кадрові технології).

Головний орієнтир сучасного етапу становлення ЗСУ у роботі кадрових органів – пошук та реалізація нових засад, які встановлені в Концепції військової кадрової політики [18]. До складових сучасного управління персоналом у військовій сфері належать наступні: 1) кадровий менеджмент; 2) управління кар'єрою. Мета цих складових – надати змогу військовослужбовцям реалізувати власний потенціал та побачити перспективу в подальшому кар'єрному рості. Функціонування кадрових органів в сучасному їх прояві потребує схилення до реалізації абсолютно нової системи кадрового забезпечення, яка буде наближена до конкретного військовослужбовця, здійснюватиме вивчення не лише його службової діяльності та успіхів, але й соціальних та сімейних аспектів, які, на нашу думку, є визначальними рисами, якими зобов'язані володіти кадрові органи. Беззаперечним є той факт, що для забезпечення ефективного та якісного функціонування нової системи кадрового забезпечення, на перший план повинна висуватись системна підготовка (перепідготовка) службових осіб кадрових органів на всіх рівнях, як один із основоположних факторів успішної кар'єри військовослужбовців, що в кінцевому результаті сприяє закладенню основи для реалізації кадрового потенціалу оновленого покоління, в якому військовослужбовці професійно підготовлені та вмотивовані.

Згідно до положень Концепції кадрової політики в ЗСУ, закріплено, що «управління кар'єрою – заходи, що проводяться службами персоналу щодо планування, мотивації, супроводження

та контролю кар'єрного розвитку персоналу відповідно до цілей, потреб і можливостей Збройних Сил та конкретної особи» [18].

Продовжуючи, зазначимо, що одним із найбільш значимих факторів, який характеризує ефективність роботи за будь-яким підрозділом є особистість лідера та його якості. В свою чергу, ключовий фактор, який встановлює службу у ЗС є фактор кар'єри. Мається на увазі, що в сукупності кар'єра військовослужбовця (у якого є всі необхідні якості), впливатиме на те, як будуть функціонувати ЗС. Також існує фактор конкурентоспроможності при просуванні по службі, який змушує систематично збільшувати рівень знань, модернізувати професійну майстерність та удержуватись від вчинків дисциплінарного характеру.

З точки зору військовослужбовця, кар'єра за вузьким розумінням – це планомірне збільшення повноважень владного характеру через призначення на вищі керівні посади та присвоєння відповідних військових звань. Завдяки правильно побудованій кар'єрі, генерується той необхідний службовий досвід та відповідні навички, щоб займати більш високі посади.

Між іншим, військове звання військовослужбовця (офіцера) яскраво характеризує його правовий статус, кар'єру та успіхи, які було досягнуто. Фактично це оцінка ділових та моральних якостей військовослужбовця, його уміння здійснювати управління в колективі. За такою ієрархічною структурою як армія, воно дає змогу налагоджувати взаємовідносини між військовослужбовцями в процесі звичної, повсякденної служби, тим більш, перебуваючи в умовах збройної агресії [47]. Щоб реалізувати всі аспекти кар'єри військовослужбовців, призначається система кадрового добору. Формування подібного роду системи не може обмежуватися тільки кадровими питаннями, хоча вони відіграють вирішальне значення. Управлінські дії потребують об'єктивної оцінки особистості, розуміння

її кращої та гіршої сторін. Саме тому управлінське рішення має формуватися на підставі комплексної оцінки (рейтингу) особистих якостей військовослужбовців. Побудова рейтингу водночас з проведенням атестації дає змогу оперувати оцінюванням за конкретними критеріями (підвищення прозорості рішень), а також сприяє більш диференційовано та комплексно проводити оцінку військовослужбовців. З-поміж іншого, побудова рейтингу, в основу якого входить відкрита процедура, стимулює виконувати обов'язки та визнавати за кожним військовослужбовцем право реально оцінювати свою службу. Подання щороку до кадрових органів рейтингу дає можливість накопичувати дані, що дозволяє, у разі необхідності здійснювати аналіз ситуації та застосовувати індивідуальний підхід до окремо взятого військовослужбовця.

Отже, на шляху цілісної реалізації зазначеної моделі кадрового забезпечення потрібно дотримуватись подвійну спрямованість кадрової роботи у військовій сфері, що, з однієї сторони, характеризується глибоким вивченням і якісним відбором кандидатів на військову службу, а з іншої, полягає у безпосередньому, індивідуальному підході в аспекті кадрового супроводження конкурентоспроможного військовослужбовця. Також в основу цієї моделі повинні входити наступні принципи її формування: 1) відбір кандидатів для служби у ЗСУ на підставі ділових та моральних якостей; 2) демократичність при роботі з кадрами; 3) оцінка діяльності військовослужбовців за результатами, які було досягнуто; 4) ефективність кадрів, професіоналізм та компетентність; 5) вмотивованість та престиж праці, тощо [55, с. 126].

Продовжуючи, вважаємо за доцільне більш детально розглянути систему управління персоналом в контексті кадрового менеджменту в ЗСУ, як складової кадрової системи в цілому.

Виходячи з положень Концепції кадрової політики в ЗСУ: «Кадровий менеджмент (управління персоналом) – це сукупність принципів, методів, засобів та форм управління персоналом, які розробляються та застосовуються з метою підвищення ефективності кадрової роботи» [18]. Взагалі, система управління персоналом, як правило, функціонує за рахунок лінійних керівників та за участю структурних соціальних підрозділів (відділ кадрів, робота з персоналом, підготовка і перепідготовка кадрів, тощо), які їм підпорядковуються, а також поєднує в собі робочу силу і засоби виробництва, щоб ефективно використовувати трудові ресурси організації [56, с. 100].

Відмітимо, що на сьогоднішній день, питання реформування системи кадрового менеджменту (далі – СКМ) в ЗСУ здійснюється в межах процесу реалізації оборонної реформи в Україні.

З метою створити сучасну СКМ, яка буде відповідати принципам та підходам, що сформовані в державах-членах НАТО, зосередимо увагу, як в цих державах організовано менеджмент людських ресурсів в ЗС.

З позиції провідних військових експертів, у збройних силах держав-членів НАТО – основний військовий ресурс є людський. Виключно висококваліфіковані та мотивовані люди реально здатні перетворити виділені фінанси і систему озброєнь на військову спроможність, яка потрібна, щоб піддержувати належний рівень безпеки держави. Військова успішність залежить від якісного та ефективного управління персоналом ЗС. Фахівцями мається на увазі, що вміння правильно здійснювати підбір персоналу, дасть змогу виконувати ту чи іншу роботу за конкретний проміжок часу та за рахунок знаходження необхідних стимулів – максимально відповідально та компетентно [57, с. 119]. Проте, слід відзначити, що там, де йде мова про стимулювання та мотивацію персоналу, особливо в військовій сфері,

реалізувати ефективний менеджмент людських ресурсів дуже складно, тому що це пов'язується з вирішенням великої кількості проблем.

Ключовою метою кадрового менеджменту «натівського» зразку є те, щоб за кожним конкретним проміжком часу забезпечувалася необхідна кількість людей, які мають відповідну професійну кваліфікацію, певний вік, військове звання та досвід роботи, що в сукупності потрібно для того, щоб підтримувати належну структуру ЗС [58, с. 42].

З однієї сторони, підтримка належної кадрової структури ЗС за різними показниками системи менеджменту людських ресурсів, зазвичай, потребує значних часових меж, щоб підготувати та розмістити особовий склад ЗС, а також, щоб просувати їх по службі або звільнювати, і, що не менш важливо, на кожному з цих етапів потрібно розв'язувати складні проблемні питання, які пов'язуються із стимулом та мотивацією персоналу.

Однак, з іншої сторони, не дуже зрозуміло, чи може це забезпечити належний рівень гнучкості під час реалізації змін, які стосуються кількості та структури ЗС в сьогоденних реаліях, коли ніхто не може надати точних прогнозів, яким чином буде розвиватися ситуація у стратегічній перспективі, враховуючи ще й чисельні зміни соціально-економічного характеру та на ринку праці.

Відтак, забезпечення змоги оперативного реагування на сучасні вимоги ЗС в частині кількості і структури особового складу означає посилення стимулів, щоб вступати на військову службу та продовжувати військову службу спеціалістів за необхідними професійними категоріями або для добровільного залишення військової служби, якщо потреба у таких спеціалістах буде знижуватись. Зазначене потребує реалізації такої СКМ ЗС, якій буде притаманний належний рівень гнучкості, щоб результативно вирішувати такі питання, як рівень грошового забезпечення, умови виходу військовослужбовців на пенсію,

їх стимулювання щодо зайняття відповідних посад та підвищення освітнього ступеня, причому таким чином, щоб можна було гармонізувати особисті інтереси кожного військовослужбовця з інтересами військової організації загалом. Це, в тому числі означає, що рівень грошового забезпечення спеціалістів ЗС повинен бути аналогічним до показників приватного сектора економіки [58, с. 44].

Реформа СКМ ЗС буде зіштовхуватись з організаційними та політичними перешкодами, які так чи інакше, але будуть виникати на шляху будь-якого процесу змін. Мається на увазі, що перешкоджання змінам зумовлюється самою природою процесу змін, і це, слід вказати, є неприємним моментом, тому що зміни заради змін можуть обходитись занадто дорого і в результаті призвести до серйозних та несприятливих наслідків, особливо, коли це стосується ЗС, де помилкові наслідки під час здійснення змін, можуть і справді мати катастрофічні масштаби.

Саме тому, як і під час проведення інших реформ в межах трансформації військової організації, потрібно, щоб оновлені концепції менеджменту людських ресурсів перед їх адаптацією, перш за все проходили етап, на якому відбуватимуться експерименти та випробування. Експерименти дають змогу знайти прогалини оновлених концепцій та надати чітку оцінку по можливим наслідкам і в результаті скласти схеми для практичної реалізації цих концепцій, а також продумати механізм дій, якщо будуть виникати непередбачувані негативні наслідки і в кінцевому рахунку – це дозволить звести до мінімуму вплив будь-яких негативних наслідків або ж взагалі ліквідувати їх. Однак, найбільш вагома роль етапу проведення експериментів та випробувань в частині оновлених концепцій менеджменту людських ресурсів ЗС характеризується тим, що у разі успішного випробування означених концепцій, вони будуть позитивним чином оцінені керівниками та посадовими особами, які будуть здійснювати їх впровадження, а також тими військовослужбовцями,

які підпадатимуть під дію оновленої концепції. В кінцевому результаті СКМ людських ресурсів ЗС спрямована на військовослужбовців як носіїв відповідної військової культури, а не на систему загалом. Окреслене дає змогу стверджувати, що темпи реформи системи менеджменту людських ресурсів залежатимуть від темпів культурних змін, а не змін сфери технологій, що є дуже важливим, щоб такого роду зміни рухалися правильним напрямком.

Наостанок зазначимо, що спрощений вигляд мети СКМ у сфері оборони «натівського» типу характеризується забезпеченням наявної кількості людей на необхідних посадах і позиціях, у яких є потрібний набір професійних знань та досвіду, щоб вирішувати оборонні завдання, тобто приймати участь у військових операціях, розвивати оборонні можливості, здійснювати функції в частині управління та командування, тощо [58, с. 47]. СКМ ЗС буде працювати ефективно, якщо вона буде здійснювати дві пов'язані між собою функції, зокрема:

1) встановлення потреби в людських ресурсах, враховуючи існуючі і перспективні оборонні потреби та плани розвитку сил і засобів. Такого роду діяльність означає встановлення потреб короткострокового спрямування, щоб підтримувати чинний рівень і структуру ЗС, середньострокового спрямування (5-6 років), щоб забезпечити розвиток ЗС, і довгострокового спрямування (15 чи більше років), щоб визначити стратегічні параметри розвитку ЗС;

2) менеджмент та розвиток людських ресурсів як на рівні відповідного представника ЗС, так і військової організації загалом, з ціллю максимально підвищити потенціал людських ресурсів згідно до оборонних потреб. Зазначає потребу систематичної роботи по залученню на військову службу, освіту, а також на підготовку до призначення на посади, присвоєння військових звань і утримання на військовій службі необхідної кількості особового складу, який має відповідну професійну кваліфікацію [59, с. 51-52].

Підсумовуючи, зазначимо, що сучасна ситуація української армії характеризується систематичними протиріччями між новаторськими, враховуючи сучасні демократичні тенденції, процесами, які схильні до ефективного її реформування, та відсутністю гнучкої системи контролю щодо змін, які відбуваються сьогодні. Виважене і планомірне удосконалення кадрової системи Збройних Сил України як інструменту реалізації військової політики держави є гарантією в частині комплектування збройних сил компетентними, професійними спеціалістами та патріотами України, що в результаті забезпечуватиме належне виконання армією покладених на них обов'язків та гідного вступу нашої країни до системи європейського та світового співробітництва і безпеки.

Загалом, проблеми кадрової політики у ЗСУ, в першу чергу мають відношення до роботи з людьми, їх підготовки, розподілу обов'язків і функціонування. Таким чином, така політика повинна бути орієнтиром для державно-політичного спрямування, щоб в подальшому удосконалювати усі види діяльності органів державного та військового управління.

2.3. Психологічне вивчення особового складу як важливий засіб під час реалізації кадрової політики у Збройних Силах України

Як вже зазначалося, в сучасних умовах переходу ЗСУ на професійну основу, роль офіцерського корпусу невпинно підвищується. Комплектування особового складу ЗСУ професіоналами, які мають високий рівень кваліфікації та підготовка такої категорії кадрів становить одне із основоположних питань кадрової роботи у ЗСУ. В основу існуючих підходів щодо комплектування посад офіцерського складу входять принципи сучасної кадрової політики, які обумовлюють перехід на науково-обґрунтовані методи психологічного вивчення

особового складу так званого екстремального профілю діяльності. Зазначене надасть змогу результативно проводити діагностику професійно-важливих якостей та здійснювати прогноз успішної діяльності на вищих посадах, а також ефективно оцінювати кандидатів залежно від їх компетентності. Отже, враховуючи, що психологічне вивчення особового складу із застосуванням науково-обґрунтованого інструментарію може послугувати ефективним засобом під час реалізації кадрової політики у ЗСУ, необхідно це питання детально проаналізувати.

Зазначимо, що у Концепції кадрової політики в ЗСУ наголошується, що одним із пріоритетних напрямів кадрової роботи вважається «ефективне службове використання військовослужбовців, які мають оперативно-стратегічний (оперативно-тактичний) рівень військової освіти, високий рівень професійної підготовки (класної кваліфікації), науковий ступінь (вчене звання), пройшли підготовку за кордоном, є учасниками бойових дій, отримали досвід під час проведення операції Об'єднаних сил, мають практичний досвід участі в міжнародних операціях з 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» [18]. Відтак, психологічна підготовка особового складу є частиною індивідуальної підготовки. Тому, оцінювання психологічної підготовки може проводитись за рахунок засобів психологічного вивчення та психодіагностичного методу, зокрема.

В свою чергу, в Наказі Міністерства оборони України від 26 лютого 2018 року № 83 «Про затвердження Положення про Вищу атестаційну комісію Міністерства оборони України», встановлено, що «Вища атестаційна комісія створюється у Міністерстві оборони України для проведення атестування військовослужбовців, здійснення всебічної

оцінки їх ділових, моральних, професійних та індивідуальних якостей, визначення відповідності займаним посадам, перспектив подальшого службового використання та розгляду інших питань, пов'язаних з військовою службою» [60]. Тобто, цим Наказом передбачається психологічне вивчення кандидатів, які можуть пропонуватися на призначення відповідних посад.

Продовжуючи, зазначимо, що ступінь необхідності суспільства вивчати індивідуально-психологічні особливості людей, багато в чому відзначається складною специфікою: 1) станом соціально-економічного та політичного розвитку; 2) змістом людського ресурсу та наявним контингентом для вибору; 3) необхідністю суспільства обирати ті чи інші спеціальності або професії, тощо. Тобто, методологічна основа в психологічному вивченні особового складу може проявлятися через положення психодіагностичного методу, який стає механізмом для того, щоб виміряти індивідуально-психологічні особливості особи, але за умови, якщо будуть додержуватися необхідні вимоги [61, с. 402].

Під час здійснення психологічного вивчення особового складу в інтересах реалізації кадрової політики у ЗСУ, фактично говориться про прийняття рішень стосовно раціональності призначення на відповідну категорію посад за конкретною діяльністю трудового характеру. Також відображаються характерні ознаки процесу вибору, сприяння до визначення подальшої професійної діяльності, на підставі проведення діагностики особливостей та прогнозів щодо здатності людини належним чином її опанувати та в майбутньому ефективно працювати. Між іншим, здійснюється прогноз щодо успішного розвитку комплексу якостей, які є професійно важливими, тобто за рахунок яких формується професіонал. Проведення відбору кандидатів на посади, що є вакантними, використовуючи, при цьому тільки співбесіди, говорить про те, що в такому аспекті проявляється суб'єктивне відношення

психолога та фактичною відсутністю діючих інструментів, щоб перевіряти особистісні особливості кандидатів [62, с. 43].

Одна з форм організації психодіагностичного аналізу є диференціально-психологічне дослідження, яке містить сукупність теоретичних та експериментальних напрацювань, що спрямовуються на реалізацію концепції (знаходження таємної обставини, що впливає на успіх і характер діяльності), на встановлення діагностичних особливостей, відповідно до яких можна аргументовано доводити конкретну властивість, а також на формування і випробування методик реєстрації щодо встановлених особливостей. В цьому контексті серед методичних засобів існують різноманітні тести, опитування, тощо [62, с. 44].

З цього приводу цікавою видається позиція А.М. Костіна, який говорить: «теоретичною основою вирішення проблеми розкриття багаторівневості психічних властивостей у процесі психодіагностики є положення про розгляд виконання будь-якого тесту як діяльності. При тестуванні досліджуваній прагне досягнення певної цілі, що спрямована на розв'язання завдань чи пошук відповідей на запитання тесту; у нього формується певний мотив» [63, с. 59]. Тобто у суб'єкта, грубо кажучи, активізуються деякі компоненти або складові діяльності. Зазначений тезис також говорить про суб'єктивне відношення розглядуваного питання до конкретної діяльності (випробувальна або професійна). Так, В.В. Столін, аналізуючи проблемні моменти валідності тестів, відзначав, що «на достовірність результатів можуть впливати наступні фактори: розуміння змісту завдання, соціальна бажаність відповіді, тактика поведінки при тестуванні, ставлення до тестування та мотивація [64, с. 157].

Кількісна та якісна кваліфікація явища, яка встановлюється за допомогою психодіагностичного методу стає можливою завдяки вирішенню низки вимог, одна з яких – стандартизація. Її основою

виступає розуміння норми, тому що індивідуальна оцінка, як приклад (успішно виконана та чи інша задача), може бути одержана тільки на підставі співвідношення з результатами інших, які досліджуються. Однак, на нашу думку, щоб вирішити задачі психологічної діагностики в інтересах встановлення професійної придатності до опанування програми підготовки, щодо здійснення функціональних повноважень відповідно до посади, необхідно звернути увагу на іншу, емпіричну норму. Мається на увазі, що за рахунок емпіричного шляху визначено «адекватні» показники, які є характерними для групи успішних фахівців (та в порівнянні з неуспішними). Для розподілу на такі групи застосовується метод експертних оцінок, за яким у ролі експертів вправі виступати ті, хто належним чином підготовлений. Однак, у зв'язку з можливими суб'єктивними судженнями, які можуть мати місце за недосвідченими «експертами», самі досліджувані не будуть приймати участь в подібному експертному оцінюванні. Ще один із інформативних показників є результат успішності професійної діяльності (підготовки) військовослужбовців.

Слід також відмітити – обґрунтування психологічного вивчення особового складу пов'язується із тим, що необхідно вирішувати низку питань стосовно розробки, перевірки і використання відповідних методик на практиці. Вони повинні бути визначені за результатами вже здійсненого теоретичного аналізу, який враховує вимоги, що висуваються до особистості конкретних військових спеціалістів.

Ще одне важливе питання – це спосіб реалізації психологічного вивчення особового складу в аспекті застосування комп'ютерного тестування. Тенденція поширення реалізації різноманітних тестових процедур за рахунок використання відповідного програмного забезпечення та мережі-Інтернет за останні роки набрало неймовірних обертів.

Програмне забезпечення вже стало як невід'ємний елемент під час діагностики діяльності психолога. Стрімке піднесення інформаційних технологій створило передумови для виникнення абсолютно нового покоління комп'ютерних діагностичних систем, в тому числі шаленими темпами прискорюється процес адаптації у практику методик автоматизованого типу та вже реалізовано базу для подальшої автоматизації процесу збирання, обробки та зберігання інформації психодіагностичного змісту.

Відзначимо, що досвід організації та використання спеціального програмного забезпечення в діяльності психолога є в багатьох публікаціях. Як приклад, виділимо дослідження І.В. Шама, в якому на теоретичному рівні обґрунтовано, методично сформовано та емпірично апробовано комп'ютерну психодіагностику та технологію оцінювання професійної придатності і психологічного потенціалу управлінських кадрів в Державній прикордонній службі України [65, с. 16].

Напрацювання психологів Внутрішніх військ МВС теж мають значні досягнення. В рамках розгляду шляхів щодо автоматизації професійного психологічного відбору аналізується автоматизований комплекс «Психодіагностика» та аргументується склад найдійних методичних «інструментів», які включаються до цього програмного комплексу. Також значно акцентується увага на складностях реалізації адекватних варіацій програмних засобів та на пошуках формування функціонального і зручного інтерфейсу, який буде зрозумілим для респондентів різного рівня володіння ПК.

У ЗСУ, представниками Науково-методичного центру кадрової політики Міністерства оборони України було реалізовано ще у 2014 році автоматизоване робоче місце (далі – АРМ) психолога, для того, щоб проводити психодіагностичні обстеження військовослужбовців, які носять рекомендаційний характер для просування по службі на вищі посади номенклатури призначення Міністра оборони України [66].

В АРМ знаходиться сформована спеціальна комп'ютерна система психодіагностичного обстеження військовослужбовців «Психолог», мета якої – організувати та проводити відповідні тести.

АРМ в переважній більшості орієнтується на користувача, у якого немає спеціальної підготовки по використанню техніки обчислювального типу. Ключове призначення АРМ полягає у децентралізованій обробці інформації на робочих місцях, використання відповідних баз даних на підставі одночасного входження до локальної мережі АРМ і ПК, які в тому числі здатні входити до глобальних обчислювальних мереж.

Беззаперечним позитивом під час застосування комп'ютерного тестування є те, що йому властиві значні суттєві переваги. Комп'ютерні технології в частині тестування дали змогу позбутися великої кількості недоліків бланкових технологій. Основні переваги комп'ютеризованого тестування, використовуючи мережу Інтернет є такі: 1) змога здійснювати тестування респондента, який знаходиться на відстані; 2) швидко аналізувати результат, який відбувається автоматизовано та звільняє спеціалістів механічно виконувати роботу; 3) застосування технології адаптивного тестування, мається на увазі пред'явлення наступного завдання, але за умови вирішення попереднього; 4) накопичення значної бази результатів з подальшою можливістю їх обробки в інтересах удосконалення інструментарію; 5) оптимізовано процедури пред'явлення тестових завдань і варіантів відповідей, з ціллю унеможливити використання будь-яких підказок.

На підставі вищевикладеного, слід зазначити про те, що реалізація ключових задач Концепції військової кадрової політики у Збройних Силах України вимагає розроблення науково-обґрунтованих підходів щодо оцінювання потенціалу кадрових ресурсів, особливо в частині офіцерського корпусу. Найбільш ефективним способом такого оцінювання вважається психологічне вивчення особового складу через

застосування психодіагностичного методу. Реалізація цього методу відображається різноманітними засобами (тестами, психодіагностичними методиками) та за допомогою здійснення комп'ютерного психологічного вивчення.

Встановлено, що застосування комп'ютерного психолодіагностичного тестування є перспективним напрямом удосконалення психологічного вивчення особового складу. Наукова обґрунтованість та значні практичні напрацювання цієї сфери не викликають сумнівів. Саме тому, психологічне вивчення особового складу є вкрай актуальним та важливим засобом під час подальшої реалізації кадрової політики у Збройних Силах України.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

3.1. Міжнародний досвід військової кадрової політики та можливості його адаптації в Україні

Реалізація кадрової політики в ЗСУ обумовлюється значною кількістю проблемних питань, які виникають на сучасному етапі їх розвитку. Враховуючи напрацьовану в попередньому розділі дослідження інформацію про те, що від якості організації моніторингу залежить те, наскільки ефективно функціонуватиме система кадрового менеджменту як ключовий напрям кадрової політики. В цьому контексті, вважаємо за доцільне приділити увагу міжнародному досвіду провідних країн світу з питань оцінювання якості розвитку кадрової політики в ЗС, що в результаті може посприяти пошуку та обґрунтуванню відповідних підходів для того, щоб ефективно проводити моніторинг кадрової політики у ЗСУ, з ціллю підвищити її якість.

Основою під час розгляду підходів стосовно оцінки кадрової політики може послугувати досвід ЗС таких провідних країн світу як: Сполучені Штати Америки (далі – США), Великобританія, Німеччина та Канада. Проаналізуємо кожен з країн змістовніше та виокремимо характерні особливості.

1. Служба персоналу у ЗС США в сучасних умовах є вагомим ланкою під час управління людських ресурсів, кадровим менеджментом та персоналом. Її представники активно приймають участь в формуванні принципів і шляхів кадрової стратегії та вирішують низку проблемних моментів в частині кадрового забезпечення життєдіяльності та функціонування ЗС США. На сьогоднішній день, військові служби

персоналу в США є суб'єктами, які здійснюють кадрову політику (роботу) та безпосередньо залучаються до реалізації задач, що направлені на стратегічний розвиток американських ЗС шляхом забезпечення професійних та компетентних кадрів [67, с. 26].

В продовження зазначимо, що воєнним керівництвом США кадрова політика розглядається як одна із ключових частин військової побудови, мета якої – забезпечити усі види ЗС у високопрофесійному та військово-навченому особовому складі, як в мирний час, так і під час збройних викликів.

При розробці кадрової політики воєнним керівництвом висуваються деякі вимоги до системи комплектування, підготовки і функціонального призначення особового складу, в тому числі акцентується увага на матеріально-побутовому забезпеченню військовослужбовців і присвоєння ним військових звань.

Кадровий менеджмент, як засіб реалізації кадрової політики ЗС США оцінюється відповідно до результатів діяльності наступних систем: 1) комплектування; 2) професійна підготовка; 3) управління кар'єрою військовослужбовців; 4) стимулювання, мотивація та моральне заохочення.

Щоб ефективно вирішувати задачі кадрового менеджменту у ЗС США, застосовуються ліцензійні системи управління людськими ресурсами. Технологічно для цього залучається система, за рахунок якої забезпечується автоматизований збір інформації по всім рівням кадрової вертикалі.

2. Великобританія. Слід вказати, що 31 січня 2020 року Великобританія офіційно вийшла зі складу Європейського Союзу, однак, це ніяк не сказалося на Збройних Силах цієї країни.

Кадрова політика ЗС Великобританії представлена через кадрову стратегію, в якій і встановлюються всі ключові аспекти кадрової політики. Для таких аспектів характерними є такі принципи:

1) обробляти – здійснювати підготовку для укомплектування; 2) отримувати – підбирати та здійснювати тренування висококваліфікованого персоналу, який мотивований; 3) утримувати – заохочувати кадрів перспективами кар’єрного зросту, що виступає як стимул для їх розвитку; 4) пам’ятати – надавати колишньому персоналу ЗС та їх сім’ям належну допомогу та підтримку [68, с. 160].

Кадрова стратегія розроблялась з метою, щоб забезпечувати окремі види ЗС конкретним стратегічним напрямом розробки курсів політики, який потребується для підтримки оперативної спроможності в 2020 і подальших роках.

Кадрова стратегія ЗС Великобританії є складовою процесів загального корпоративного планування та програмування Департаменту кадрової політики. Так, оцінювання кадрової стратегії встановлюється згідно до оборонних інструкцій стратегічного спрямування, оборонного корпоративного плану, стратегічного плану оборонної індивідуальної підготовки та освіти тощо.

Кадрова стратегія ЗС Великобританії характеризується як налагоджений та збалансований комплекс заходів, що застосовуються для проведення моніторингів, оцінювання ефективності, одержання та доведення правдивої інформації стосовно кадрового менеджменту. Цей документ утверджується урядом протягом кожних 2-3 років і передбачає стратегічний курс кадрових питань у Сухопутних військах, Військово-морських сил, Військово-повітряних сил [68, с. 161]. Отже, кадрова стратегія Великобританії є гнучка та цілеспрямована, враховуючи особливості проходження військової служби особами за кожним видом ЗС.

3. Німеччина. Організація кадрової політики ЗС Німеччини (далі – Бундесвер) обумовлена двома чинниками: оптимальна боєздатність та максимум прав і свобод.

Оцінювання кадрової політики Бундесверу здійснюється відповідно до результатів досягнення цілей Концепції кадрової політики стосовно внутрішнього керівництва, зокрема:

- інформування про принципи, якими обґрунтовується військова служба та повсякденність армії;
- зміцнення готовності військовослужбовців до служби та формування максимальної дисципліни і згуртованості [69, с. 234].

Таким чином, основоположним напрямом кадрової політики є сприяння керівництва Німеччини в частині адаптації ЗС до структури суспільства і виконання цілеспрямованої на взаєморозуміння організації внутрішнього порядку в країні.

Продовжуючи, необхідно розглянути інструментарій, який використовується для оцінки кадрової політики у ЗС окреслених країн.

Будь-який процес чи функціонування будь-якої системи – аналізується через певний набір показників, які демонструють ті чи інші аспекти їх становлення (діяльності). Так, аналіз світового досвіду стосовно оцінки кадрової політики в ЗС свідчить, що її моніторинг проводиться в межах заходів, які передбачені оборонним плануванням. В основі технологій під час оцінки кадрової політики провідних країн світу лежить концепція збалансованих показників. Окрім цього, задачі кадрової політики інтегровані до загальноприйнятих для всіх ЗС. Отже, за такого підходу у суб'єктів, які проводять моніторинг, є можливість здійснювати комплексні спостереження та аналізувати ситуації у ЗС [70, с. 101].

Збалансована система показників проаналізованих країн, заснована на загальних методологічних засадах, у якої своя специфічна реалізація. Також важливою є характерна риса у вигляді місії організації, з якої починає будуватися збалансована система показників і яка для міністерств оборони більшості країн полягає у тому, щоб забезпечити за рахунок військових засобів безпеку своєї держави.

У зв'язку з цим, пропонується коротко зосередити свою увагу на цілях оборонних відомств окреслених країн, які мають безпосереднє відношення до питань кадрової політики у ЗС.

Наприклад для збалансованої системи міністерства оборони США, питання моніторингу кадрової політики виконується згідно до:

1) стратегічної цілі № 1 (перспективи). Основна ціль – збалансувати ризики управління людськими ресурсами (набір, підготовка та перепідготовка). В свою чергу, ця ціль додатково пропонує оперативні, зокрема:

- забезпечити стабільну службу з гідними умовами;
- підтримувати якісні сили;
- створювати ЗС майбутнього;

2) стратегічної цілі № 2 (перспективи). Основа ціль – збалансувати організаційні ризики і привести військову організацію з її ресурсами згідно до задач підтримки бойових підрозділів. Оперативна ціль – підвищувати готовність та якість основоположних об'єктів. Показники за окресленими цілями відображають розвиток кадрової політики у ЗС США, що є примітним, більшість напрямів США аналогічним тим, які встановлені за Концепцією військової кадрової політики у ЗСУ [18]. Тут і питання соціального захисту, і кадровий менеджмент, і залучення на військову службу, тощо. Між тим, збалансована система показників США не має даних щодо адаптації військовослужбовців до цивільного життя та підготовку кадрів. Разом з тим, система дає змогу спостерігати за цими процесами в частині дотримання витрат на удержання особового складу, його підготовку до військової служби [70, с. 102].

Практично аналогічними є напрями у збалансованій системі показників міністерства оборони Великобританії, проте їх постановка не пряма. Отже, моніторинг питань кадрової політики розглядаються через наступні перспективи:

1) Цільове призначення (№ 1) – адаптації організації до викликів сьогодення та подальших задач. Ціль D – взаємодія з урядом щодо здійснення внеску в урядову національну програму реформ та досягнення конкретних цілей в цьому напрямі;

2) Ресурси (№ 2) – максимально ефективно використовувати ресурси. Цілі:

– F (гарантія відповідності людських ресурсів до існуючих потреб);

– G (здійснювати підтримку земельних ресурсів та інфраструктури в необхідній кількості та відповідній якості, залучаючи принципи управління, що спрямовуються на досягнення сталого розвитку і оборонних цілей);

– H (підвищення репутації Міністерства оборони серед власного персоналу та зовнішньої спільноти);

3) Реалізуючі процеси (№ 3) – ефективна організація. Ключові цілі:

– I (особовий склад – здійснювати управління персоналом та залучати у нього інвестиції з метою одержання максимально сприятливої віддачі);

– J (здоров'я та безпека – створювати безпечне середовище для власного персоналу);

4) Подальші можливості (№ 4) – забезпечувати успіх у майбутньому. Основна ціль – розробляти плани стосовно майбутнього персоналу, тобто розвивати вміння та професійні навички [70, с. 103].

В Бундесвері використовують ті ж підходи стосовно моніторингу задля реалізації Політики оборони та Концепції ЗС. Такий моніторинг базується за наступними принципами:

а) інструменти ефективного контролю, за допомогою яких здійснюється обмін інформацією серед військових частин;

б) регулярний моніторинг щодо відповідності стратегічних цілей та аспектів, які з цим пов'язані;

в) орієнтир на збільшення спроможності ЗС;

г) у разі невідповідності отриманих результатів стосовно цілей Міністерства оборони та Генерального штабу – здійснюється робота над реалізацією інших можливих стратегій.

Також в основі моніторингу лежить оцінка результатів стосовно досягнення ключових цілей. Для кожного рівня військового управління вони обираються за індивідуальним принципом, тобто в контексті тих, які визначаються для Міністерства оборони за конкретним нормативно-правовим актом (їх існує дев'ять). В Бундесвері існує чотири системи стратегічного контролю (результати, спроможності, процеси і структури та ресурси), однак, вони не дозволяють встановити ті ключові цілі, які, у прямій постановці, поширюються на питання кадрової політики. Між тим, показники їх реалізації відображають інформацію про:

- мотивацію особового складу, підвищення престижності військової служби відповідно до поставлених цілей за перспективою «результати»;

- реалізацію належних умов проходження служби за перспективою «спроможності»;

- оптимізацію особового складу за перспективою «ресурси» [70, с. 104].

Дещо схожу ситуацію можна спостерігати у збалансованій системі показників Міністерства оборони Канади. Декомпозиція перспектив у такого роду системі не дає змогу в адаптивному режимі здійснювати використання передбаченої інформації, щоб належно оцінювати кадрову політику у ЗС нашої країни. Таким чином, тільки одна перспектива № 4 у збалансованій системі показників Міністерства оборони Канади під назвою «Професійна команда» охоплює цілі, які мають відношення до питань кадрової політики, зокрема:

- 1) здійснювати заохочення лідерства до справ;

- 2) сприяти систематичному навчанню;

- 3) забезпечувати благополуччя та здоров'я персоналу;
- 4) проводити якісний набір та утримувати персонал [70, с. 104].

Отже, врахувавши міжнародний досвід військової кадрової політики, на нашу думку, необхідно виділити ключові напрями, які можливо адаптувати під час подальшої, більш якісної реалізації кадрової політики у Збройних Силах України, а саме:

- 1) переглянути роль та значення служби персоналу у Збройних Силах України. Здійснювати відповідні тренінги стосовно підвищення їх професіоналізму, щоб ті приймали активну участь у вирішенні проблемних питань в частині кадрового забезпечення життєдіяльності та функціонування збройних сил, по принципу США;

- 2) розробити Кадрову стратегію збройних сил, подібну Великобританії, яка дозволить здійснювати комплексні заходи, щоб проводити моніторинг, оцінювати ефективність та одержувати правдиву інформацію щодо кадрового менеджменту у Збройних Силах України;

- 3) проводити оцінку кадрової політики як у Німеччині, відповідно до поставлених цілей, які закріплені в Концепції військової кадрової політики щодо внутрішнього керівництва;

- 4) імплементувати збалансовану систему показників, за допомогою якої оцінюється якість кадрової політики залежно від результатів досягнутих цілей, які інтегровані в загальну систему цілей по оборонним проблемам.

Підсумовуючи наведене вище, робимо висновок про те, що основоположний інструмент стратегічного менеджменту в арміях провідних країн світу представлений збалансованою системою показників, відповідно до якої оцінювання якості кадрової політики відбувається залежно від результатів досягнутих цілей, які інтегровані в загальну систему цілей по оборонним проблемам. Не дивлячись на те, що в кожній країні існують певні відмінні риси під час реалізації

збалансованої системи, однак, ключові концептуальні ідеї цієї системи є незмінними.

В свою чергу, за основу під час оцінки кадрової політики взято кадровий менеджмент збройних сил провідних країн світу, який відображений у вигляді системи, що динамічно розвивається та удосконалюється, залежно від умов, за якими функціонують збройні сили.

3.2. Проблеми кадрової політики у Збройних Силах України, шляхи їх вирішення та можливі напрями удосконалення

Сьогодні формування військової кадрової політики в Україні відбувається в складних умовах, які проявляються збройним конфліктом з Російською Федерацією, інформаційною війною, а також політичними ускладненнями євроінтеграційного процесу. Особливої уваги потребують проблемні питання оперативного комплектування особовим складом частин (підрозділів) ЗС. Незважаючи на те, що керівництвом України проводяться відповідні комплексні заходи, проте цього недостатньо, щоб якісно комплектувати ЗС за всіма категоріями особового складу. У зв'язку з цим, вважаємо не необхідне приділити значної уваги цьому питанню та проблемам військової кадрової політики в цілому, розглянувши можливі шляхи їх вирішення та насамкінець запропонувавши перспективні напрями її удосконалення.

Так, унаслідок окупації Російською Федерацією Автономної республіки Крим та військової агресії в окремих районах Донецької і Луганської областей, з'явилася необхідність проводити оборонну реформу, враховуючи складну воєнно-політичну та економічну ситуації. Моментом відліку стала відповідь України у 2014 році на агресивну політику Росії, тим самим було засвідчено системну кризу національного сектора безпеки й оборони, що в свою чергу і зумовило

керівництво нашої держави здійснювати масштабні реформи у цій сфері [71, с. 314].

Внаслідок склавшоїся ситуації, Міністерством оборони, Генеральним штабом ЗСУ та іншими органами військового управління було розпочато здійснення заходів, які спрямовані на те, щоб вирішити проблеми оперативного комплектування особовим складом частин (підрозділів) ЗС, в першу чергу військових частин бойового складу.

Також відбувалася реалізація дієвого кадрового резерву з числа учасників ООС для того, щоб укомплектувати керівні посади військовослужбовців в органах військового управління різного рівня та здійснювалося підвищення об'єктивної оцінки службової діяльності офіцерів і професійних солдатів через:

- проведення щорічної оцінки службової діяльності військовослужбовців ЗС, якими виконувалися задачі в частині оборони України, захисту її суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності, враховуючу особливі умови цього періоду;

- реалізацію процедури самооцінки військовослужбовців, що закріплюється за його оціночною карткою;

- деталізацію критеріїв оцінки службової діяльності військовослужбовців, враховуючи специфіку службової діяльності як у мирний, так і в особливий період часу [72, с. 124-125].

Серед іншого, відповідно до положень Концепції військової кадрової політики: «продовжується впровадження єдиної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи обліку та управління персоналом, створено локальні комп'ютерні мережі із комплексною системою захисту інформації на рівні Міноборони та Генерального штабу. Запроваджуються, за участю експертів НАТО, заходи з розбудови цілісності, прозорості, доброчесності та зниження корупційних ризиків в системі управління персоналом у Міноборони та Збройних Силах» [18].

Однак, не дивлячись на здійснені досить важливі заходи в системі кадрової політики, по сей день, так і не вирішено безліч проблемних питань. Виділимо та проаналізуємо, на нашу думку ті, що є першочерговими.

1. Недостатній вплив проведених заходів щодо якості стану комплектування ЗС всіма категоріями особового складу. Відмітимо, що на якісне планування потреби під час підготовки військових фахівців впливають наступні негативні чинники:

а) кінцева невизначеність у перспективі складу військ (сил), а також показників кількості військовослужбовців по всіх категоріям;

б) відсутність затверджених перспективних штатів складу військ (сил) ЗС [73, с. 14] тощо.

2. Застарілість положень нормативно-правових актів щодо проходження громадянами України військової служби за контрактом, призовом та у військовому резерві, враховуючи набутий досвід під час проведення ООС. Серед недоліків цього питання можна віднести:

– невідповідність установленим підходам, які прийняті у державах-членах НАТО та відсутність сприяння державою в створенні належної мотивації в частині реалізації військової кар'єри;

– практична реалізація питання щодо перерозподілу завдань (функцій) офіцерського, сержантського і старшинського складу майже відсутня;

– слабо розвинена структура штабних сержантів в органах військового управління за різними рівнями [73, с. 15].

3. Важливою задачею для кадрового менеджменту сьогодні є відбір талановитих військовослужбовців, забезпечення належних умов, щоб подальша їх служба проходила в інноваційних підрозділах, надаючи, при цьому, належні умови. Проте, дефіцит в ефективному високоосвіченому кадровому ресурсі ЗС України призводить до явищ кризового характеру у системі кадрового менеджменту, внаслідок чого

ефективність виконання цієї задачі знаходиться на низькому рівні. З цього приводу виокремимо позицію А. Медвідя, який зазначає: «недоліком системи кадрового менеджменту в Збройних Силах України є те, що вона розрахована на функціонування за номенклатурним принципом («жорстка вертикаль»), який передбачає велику кількість людських ресурсів в умовах ведення повномасштабних бойових (воєнних) дій, структура її органів управління не дає змоги повноцінно застосовувати індивідуальний підхід у роботі з персоналом та оперативно приймати кадрові рішення як по горизонталі, так і по вертикалі» [74, с. 26].

4. Відсутнє належне фінансування та ресурсне забезпечення, що значно ускладнює:

- результативне та ефективне виконання практичної реалізації задач з кадрового забезпечення ЗС;
- вирішення питань соціального забезпечення;
- комплектування військ (сил), які служать за контрактом [73, с. 16] тощо.

5. Незавершена розробка проєктів програмних документів, які запроваджуються на середньострокову та довгострокову перспективу, а також відсутні затверджені розрахункові показники стосовно структури та чисельності ЗСУ, що не дає можливість на законодавчому рівні закінчити:

- розрахунки показників, щоб досягти укомплектування військ (сил) на середньострокову та довгострокову перспективу;
- встановлення і планування потреб та об'ємів підготовки особового складу за усіма існуючими військово-обліковими спеціальностями і категоріями військовослужбовців [73, с. 17].

6. Чинна система комплектування не дає забезпечення на належному рівні укомплектованості офіцерських посад, по причині

значного збільшення штату та звільнення з військової служби осіб, які призивались під час мобілізації в особливий період [73, с. 18].

Враховуючи значимість та аргументованість проаналізованих проблем, а відтак, щоб якісно формувати і проводити кадрову політику у ЗСУ – визначимо в комплексі шляхи їх вирішення.

За напрямом вдосконалення кадрової політики ЗСУ окреслені проблеми можна вирішити через реалізацію наступних заходів:

- завершувати розробку нових та вносити зміни до чинних законодавчих та нормативно-правових актів, внаслідок чого держава матиме можливість створювати ще більш ефективні механізми під час реалізації кадрової політики ЗСУ;

- визначити до кінця 2020 року та на подальші п'ять років необхідність у кадрових ресурсах, враховуючи перспективну структуру ЗС та можливі джерела надходження особового складу;

- зберігати кадровий потенціал ЗСУ та забезпечити ефективне використання і просування по службі військовослужбовців, які є найбільш підготовленими та відданими своїй справі;

- оптимізувати структуру особового складу відповідно до кількісних та якісних показників згідно до вимог сучасності і міжнародної практики [75, с. 201-202].

Продовжуючи, зазначимо, що з ціллю забезпечити ефективне функціонування кадрового забезпечення загалом, відповідно до потреб та перспектив розвитку кадрової політики ЗСУ, пріоритетними напрямками удосконалення цієї сфери, з-поміж тих, які передбачені в Концепції військової кадрової політики, слід вважати наступні:

- 1) забезпечувати ефективне службове використання військовослужбовців, які володіють оперативно-тактичним рівнем військової освіти, мають високий рівень професійної підготовки, проходили підготовку за кордоном, являються учасниками бойових дій та одержали досвід під час проведення ООС тощо;

2) підвищувати ефективне функціонування та оперативність служб персоналу органів військового управління через:

– розподіл задач, функцій та повноважень служб персоналу по усім рівням кадрової вертикалі в системі кадрового менеджменту;

– оптимізацію організаційно-штатної структури, яка базується за штабами ЗС держав-членів НАТО;

3) знижувати ризики корупційних проявів в системі кадрового менеджменту в Міноборони та ЗС за допомогою:

– залучення в систему управління персоналом новітніх технологій кадрового менеджменту, адаптування в кадрову роботу прозорих та добросовісних процедур під час прийняття кадрових рішень, а також реалізація єдиної автоматизованої системи обліку та управління персоналом;

– нормативної регламентації функціональних обов'язків посадових осіб служб персоналу Міноборони та ЗС в процесі розробки та прийняття кадрових рішень;

4) реалізувати в Міноборони та Генеральному штабі правовий механізм, який інформуватиме особовий склад щодо поточних та запланованих змін в системі кадрового менеджменту, а також стосовно подальших стратегій, які визначатимуть його розвиток;

5) створити сержантський і старшинський склад ЗС професійного типу, який зможе забезпечувати вирішення задач стосовно виховання та навчання особового складу, посилювати військову дисципліну та викорінювати негативні явища у військових колективах за рахунок:

– реалізації додаткових механізмів мотиваційного спрямування стосовно побудови професійної кар'єри;

– продовження здійснення практичних занять у навчальних центрах ЗС держав-членів НАТО в частині підготовки сержантського і старшинського складу, а також формування корпусу кваліфікованих інструкторів по тактичній підготовці;

б) сформувати ефективну систему управління кар'єрою військовослужбовців, яка буде доброчесно та прозоро здійснювати підбір, розстановку та призначати особливий склад на посади через:

– підвищення якості добору громадян та удосконалення критеріїв відбору громадян, які мають бажання проходити військову службу за контрактом;

– запровадження належних умов, щоб проводити ротацию (переміщення) військовослужбовців на підставі встановлених планів переміщення військовослужбовців, а також реалізацію системи, яка забезпечить на нормативному рівні встановлення термінів перебування на посадах офіцерського складу у Міноборони та Генеральному штабі [76, с. 107-109].

Отже, враховуючи наведене вище, слід зазначити, що удосконалення кадрової політики в ЗСУ та механізмів її реалізації обумовлюється потребою забезпечити здатність особового складу ЗСУ до вирішення в умовах сьогодення нових задач в аспекті постійних змін форм, методів і способів вести бойові дії; реалізації України політичних рішень стосовно наближення рівня розвитку ЗСУ до чинних стандартів країн-членів НАТО; участі в ООС та миротворчих операціях; зростання ролі цивільного сектору в управлінні ЗС, а також загального відсотку цивільних посад в органах військового управління ЗС; інтеграції системи військової освіти та модернізувати мережі вищих навчальних закладів військового типу [74, с. 27].

Таким чином, завершуючи представлений підрозділ дослідження, слід констатувати, що не дивлячись на здійснені досить важливі заходи в системі кадрової політики з 2014 року, коли було розпочато збройну агресію та по сей день, так і не вирішено безліч проблемних питань.

Ключовими проблемами сьогоденного розвитку кадрової політики в Збройних Силах України слід вважати такі:

- 1) застарілість деяких положень законодавчих та нормативно-правових актів в частині реалізації завдань та функцій особового складу;
- 2) недостатнє фінансування потреб ЗСУ;
- 3) незадовільний рівень матеріально-технічного та ресурсного забезпечення заходів щодо комплектування особового складу;
- 4) чинна система комплектування не дає забезпечення на належному рівні укомплектованості офіцерських посад.

Вирішити існуючі проблеми у Збройних Силах України в подальшому можна тільки через їх глибоку трансформацію, яка має реалізувати шлях, внаслідок чого це дасть можливість вийти на абсолютно новий рівень у військовій сфері загалом та під час удосконалення реалізації кадрової політики у Збройних Силах України, зокрема.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі надається вирішення актуального наукового завдання, яке дало змогу на підставі аналізу наукових та нормативних джерел розглянути засади державної кадрової політики загалом та визначити правові аспекти реалізації кадрової політики у Збройних Силах України, зокрема, а також окреслити проблеми в цьому питанні і запропонувати напрями удосконалення, враховуючи міжнародний досвід. Одержані в процесі дослідження результати, виходячи з реалізованої мети і завдань роботи дають підстави зробити низку наступних висновків:

1. Сьогодні не існує єдності в конкретному тлумаченні державної кадрової політики як в правовій доктрині, так і на законодавчому рівні. Розглянувши окремі позиції провідних фахівців, можна надати власне бачення державної кадрової політики, під якою слід розуміти комплекс цілей, задач, пріоритетів та принципів діяльності держави, які спрямовані на організацію та регулювання кадрових процесів і відносин, що виникають між суб'єктами органів державної влади й місцевого самоврядування.

Зміст державної кадрової політики розкривається через її мету, а саме: забезпечити всі ключові сфери життєдіяльності держави професійними та кваліфікованими кадрами, які необхідні, щоб реалізувати національні інтереси України як держави, що позиціонує себе демократичною та соціальною.

2. Нормативно-правова база є основою під час формування та реалізації державної кадрової політики, яка закріплює політику держави під час роботи з кадрами, оскільки саме вони є тією рушійною силою, завдяки якій реалізуються на практиці стратегічні цілі і задачі, що ставляться перед державою, а також за допомогою яких проводяться економічні та соціальні реформи.

Реалізація державної кадрової політики в Україні здійснюється за трьома рівнями: 1) загальнодержавний; 2) регіональний; 3) муніципальний.

Визначено, що нормативно-правова база в цій сфері складається з Конституції України, Кодексу законів про працю України, законів України, Указів Президента та інших нормативних актів, якими регулюється кадрова робота.

Проаналізувавши нормативно-правову базу державної кадрової політики, було встановлено, що вона цілком здатна здійснювати забезпечення кадрових процесів, які відбуваються в публічному управлінні України. Проте, в умовах євроінтеграції було виявлено деякі проблеми в чинній законодавчій базі, які є причиною гальмування її ефективної реалізації, серед яких:

- якість законодавства державної кадрової політики є низькою, оскільки існують суперечливі положення та які не завжди відповідають сучасним вимогам. Власне кажучи, це говорить про необхідність критичного перегляду цього питання;

- відсутня дієва та об'єктивна система атестації кадрів;

- відсутня збалансована система щодо управління професійною орієнтацією молоді в частині об'єктивних засад її відбору та навчання;

- повільні темпи упровадження новітніх технологій, які необхідні для професійного розвитку;

- недостатньо застосовуються наукові підходи під час формування та реалізації державної кадрової політики.

3. Після проголошення незалежності України, їй у спадок відійшла усталена та сформована радянська кадрова політика для військових та правоохоронних органів, що викликало нагальну необхідність розробити та реалізувати таку національну кадрову політику у військових та правоохоронних органах, яка б кардинально

відрізнялася від тієї кадрової системи органів репресивного спрямування СРСР.

Визначено, що процес становлення та розвитку кадрової політики у військових органах України пройшов чотири історичні етапи, які були невід'ємною складовою в історії будівництва та розвитку Збройних Сил України. Історичні етапи охоплюються наступними періодами:

- 1) перший (з 1991 по 1996 рік);
- 2) другий (з 1997 по 2000 рік);
- 3) третій (з 2001 по 2005 рік);
- 4) четвертий (з 2006 року по сьогодні).

Аргументовано, що формування та реалізація кадрової політики в зазначеній сфері за часи незалежності нашої країни здійснювалася досить складно, враховуючи як об'єктивні чинники, які характеризувались обмеженістю в економічних та ресурсних можливостях держави, так і суб'єктивних, які мали прояв в емоційності, а іноді й у прийнятті помилкових рішень державно-управлінського значення.

Характерною особливістю сучасного етапу розвитку зазначеної сфери є те, що керівництвом держави встановлюється низка стратегічних задач, які спрямовуються на те, щоб посилити кадровий потенціал у військових структурах України, забезпечити високу мотивацію стосовно проходження військової служби, професіоналізації персоналу, а також здійснювати їх належний соціальний захист.

4. Сучасна ситуація української армії характеризується систематичними протиріччями між новаторськими, враховуючи сучасні демократичні тенденції, процесами, які схильні до ефективного її реформування, та відсутністю гнучкої системи контролю щодо змін, які відбуваються сьогодні.

Незважаючи на складну обстановку, яка відбувається на Сході України, необхідно:

1) продовжувати реформувати сучасну систему кадрового менеджменту та забезпечити самостійне функціонування кадрових центрів, за якими будуть зосереджені повноваження щодо комплектування посад та управління службової кар'єри;

2) здійснювати розвиток в системі кадрового менеджменту здатності оперативно адаптуватися до різноманітних умов і оборонних потреб держави;

3) проводити в системі кадрового менеджменту оцінки можливостей як елементу планування, враховуючи підходи, які прийняті у державах-членах НАТО.

Зазначене дає змогу стверджувати, що виважене і планомірне удосконалення кадрової системи Збройних Сил України як інструменту реалізації військової політики держави є гарантією в частині комплектування збройних сил компетентними, професійними спеціалістами та патріотами України, що в результаті забезпечуватиме належне виконання армією покладених на них обов'язків та гідного вступу нашої країни до системи європейського та світового співробітництва і безпеки.

Що стосується проблем кадрової політики в ЗСУ, то було встановлено, що вони, в першу чергу, мають відношення до роботи з людьми, їх підготовки, розподілу обов'язків і функціонування. Таким чином, така політика повинна бути орієнтиром для державно-політичного спрямування, щоб в подальшому удосконалювати усі види діяльності органів державного та військового управління.

5. Реалізація ключових задач Концепції військової кадрової політики у Збройних Силах України вимагає розроблення науково-обґрунтованих підходів щодо оцінювання потенціалу кадрових ресурсів, особливо в частині офіцерського корпусу. Найбільш ефективним способом такого оцінювання вважається психологічне вивчення особового складу через застосування психодіагностичного методу.

Реалізація цього методу відображається різноманітними засобами (тестами, психодіагностичними методиками) та за допомогою здійснення комп'ютерного психологічного вивчення.

Встановлено, що застосування комп'ютерного психолодіагностичного тестування є перспективним напрямом удосконалення психологічного вивчення особового складу. Наукова обґрунтованість та значні практичні напрацювання цієї сфери не викликають сумнівів. Саме тому, психологічне вивчення особового складу є вкрай актуальним та важливим засобом під час подальшої реалізації кадрової політики у Збройних Силах України.

6. Основоположний інструмент стратегічного менеджменту в арміях провідних країн світу представлений збалансованою системою показників, відповідно до якої оцінювання якості кадрової політики відбувається залежно від результатів досягнутих цілей, які інтегровані в загальну систему цілей по оборонним проблемам. Не дивлячись на те, що в кожній країні існують певні відмінні риси під час реалізації збалансованої системи, однак, ключові концептуальні ідеї цієї системи є незмінними.

В свою чергу, за основу під час оцінки кадрової політики взято кадровий менеджмент збройних сил провідних країн світу, який відображений у вигляді системи, що динамічно розвивається та удосконалюється, залежно від умов, за якими функціонують збройні сили.

Розглянувши міжнародний досвід військової кадрової політики, було виділено ключові напрями, які можливо адаптувати під час подальшої, більш якісної реалізації кадрової політики у Збройних Силах України, а саме:

1) переглянути роль та значення служби персоналу у Збройних Силах України. Здійснювати відповідні тренінги стосовно підвищення їх професіоналізму, щоб ті приймали активну участь у вирішенні

проблемних питань в частині кадрового забезпечення життєдіяльності та функціонування збройних сил, по принципу США;

2) розробити Кадрову стратегію збройних сил, подібну Великобританії, яка дозволить здійснювати комплексні заходи, щоб проводити моніторинг, оцінювати ефективність та одержувати правдиву інформацію щодо кадрового менеджменту у Збройних Силах України;

3) проводити оцінку кадрової політики як у Німеччині, відповідно до поставлених цілей, які закріплені в Концепції військової кадрової політики щодо внутрішнього керівництва;

4) імплементувати збалансовану систему показників, за допомогою якої оцінюється якість кадрової політики залежно від результатів досягнутих цілей, які інтегровані в загальну систему цілей по оборонним проблемам.

7. У 2014 році, коли було розпочато збройну агресію та по сей день – здійснено досить важливі заходи в системі кадрової політики, проте, так і не вирішено безліч проблемних питань.

Ключовими проблемами сьогоденного розвитку кадрової політики в Збройних Силах України слід вважати такі:

1) застарілість деяких положень законодавчих та нормативно-правових актів в частині реалізації завдань та функцій особового складу;

2) недостатнє фінансування потреб ЗСУ;

3) незадовільний рівень матеріально-технічного та ресурсного забезпечення заходів щодо комплектування особового складу;

4) чинна система комплектування не дає забезпечення на належному рівні укомплектованості офіцерських посад.

Враховуючи значимість та аргументованість окреслених проблем було розглянуто шляхи їх вирішення через реалізацію наступних заходів:

– завершувати розробку нових та вносити зміни до чинних законодавчих та нормативно-правових актів, внаслідок чого держава

матиме можливість створювати ще більш ефективні механізми під час реалізації кадрової політики ЗСУ;

– визначити до кінця 2020 року та на подальші п'ять років необхідність у кадрових ресурсах, враховуючи перспективну структуру ЗС та можливі джерела надходження особового складу;

– зберігати кадровий потенціал ЗСУ та забезпечити ефективне використання і просування по службі військовослужбовців, які є найбільш підготовленими та відданими своїй справі;

– оптимізувати структуру особового складу відповідно до кількісних та якісних показників згідно до вимог сучасності та міжнародної практики.

В свою чергу, було визначено, що з ціллю забезпечити ефективне функціонування кадрового забезпечення загалом, відповідно до потреб та перспектив розвитку кадрової політики ЗСУ, пріоритетними напрямками удосконалення цієї сфери, з-поміж тих, які передбачені в Концепції військової кадрової політики, сформульовано наступні:

1) забезпечувати ефективне службове використання військовослужбовців, які володіють оперативно-тактичним рівнем військової освіти, мають високий рівень професійної підготовки, проходили підготовку за кордоном, являються учасниками бойових дій та одержали досвід під час проведення ООС;

2) підвищувати ефективне функціонування та оперативність служб персоналу органів військового управління;

3) знижувати ризики корупційних проявів в системі кадрового менеджменту в Міноборони та Збройних силах;

4) реалізувати в Міноборони та Генеральному штабі правовий механізм, який інформуватиме особовий склад щодо поточних та запланованих змін в системі кадрового менеджменту, а також стосовно подальших стратегій, які визначатимуть його розвиток;

5) створити сержантський і старшинський склад ЗС професійного типу, який зможе забезпечувати вирішення задач стосовно виховання та навчання особового складу, посилювати військову дисципліну та викорінювати негативні явища у військових колективах;

б) сформувати ефективну систему управління кар'єрою військовослужбовців, яка буде доброчесно та прозоро здійснювати підбір, розстановку та призначати особливий склад на посади.

Вирішити існуючі проблеми та здійснювати удосконалення кадрової політики у Збройних Силах України в подальшому можна тільки через глибоку трансформацію, яка має реалізувати шлях, внаслідок чого це дасть можливість вийти на абсолютно новий рівень у військовій сфері загалом та під час реалізації кадрової політики у Збройних Силах України, зокрема.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жук Н.Б. Державна кадрова політика / [Електронний ресурс]. URL: http://phd.znu.edu.ua/page/dis/07/Chukhlebov_diss.pdf (дата звернення: 04.10.2020).
2. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник / Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. К.: Кондор, 2005. 456 с.
3. Севастьянов Р.В. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. *Підприємництво, господарство і право*. 2013. С. 177–187.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: практикум / Кибанов А.Я. М. : ИНФРА, 1999. 186 с.
5. Малиновський В.Я. Словник термінів і понять з державного управління (видання друге, допов. і перероб.) / В.Я. Малиновський. К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. 254 с.
6. Мартиненко В.П. Кадрова політика як інструмент управління кадровим потенціалом [Електронний ресурс] / В. П. Мартиненко, Н.В. Руденко // *Ефективна економіка*; Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2900> (дата звернення: 04.10.2020).
7. 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.
8. Білинська М.М. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації : навч.-метод. матеріали / М.М. Білинська, В.М. Сороко, В.О. Чмига. К. НАДУ, 2013. 52 с.

9. Державна служба: навчальний посібник / кол. авт.; за заг. ред. проф. С.М. Серьогіна. К. : ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2013. 526 с.
10. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012 (втратив чинність) / Президент України. *Офіційний вісник Президента України*. 2012. № 45/2012.
11. Про визнання такими, що втратили чинність, деяких указів Президента України, затверджено Указом Президента України від 5 червня 2020 року / [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214/2020#Text> (дата звернення: 04.10.2020).
12. Ковбасюк Ю.В. Сучасна кадрова політика в державному управлінні. *Громадсько-політичне і теоретичне видання*. 2013. № 2. С. 19–21.
13. 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. ; за заг.ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю.В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К.О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю.П. Сурміна (кер. проекту). К. : НАДУ, 2012. 72 с.
14. Сидоренко П.В. Основні складові нормативно-правового регулювання кадрового забезпечення державної служби. *Університетські наукові записки*. 2008. № 4 (28). С. 382–386.
15. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А.П. Міщенко. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.
16. Побережна Н.М. Кадрова політика як основа розроблення стратегії управління персоналом. *Право України*. 2010. № 6. С. 45–50.
17. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 року № 254к/96 – ВР (останні зміни: 01.01.2020) / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.

18. Концепція військової кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2020 року (Затверджена наказом Міністерства оборони України № 342 від 26.06.2017 р.) / [Електронний ресурс]. URL: <https://www.mil.gov.ua/diyalnist/kadrova-politika/konczepczyia-kadrovoi-politiki-v-zbrojnih-silah-ukraini/> (дата звернення: 04.10.2020).

19. Кодекс законів про працю: Закон УРСР від 10 грудня 1971 року № 322-VIII (останні зміни: 02.04.2020) / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1971. Додаток до № 50. Ст. 375.

20. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII (останні зміни: 23.07.2020) / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43.

21. Про очищення влади: Закон України від 16 вересня 2014 року № 1682-VII (останні зміни: 20.03.2020) / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 44. Ст. 2041.

22. Про запобігання корупції: Закон України від 10 жовтня 2014 року № 1700-VII (останні зміни: 23.07.2020) / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 49. Ст. 2056.

23. Про вищу освіту: Закон України від 1 липня 2014 року № 1556-VII (останні зміни: 24.07.2020) / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 37(38). Ст. 2004.

24. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони / [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#n2820 (дата звернення: 04.10.2020).

25. Кікіньова К.О. Професіоналізація як процес ефективності державної служби в контексті європейських стандартів. *Вісник академії правових наук України*. 2016. № 8. С. 25–28.

26. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 9 квітня 1999 року № 586-XIV (останні зміни: 03.07.2020) / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 20(21). Ст. 190.

27. Полегаєв Д.В. Проблеми в діяльності служб управління персоналом місцевих органів виконавчої влади та шляхи їхнього розв'язання. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. № 16 (205). 2013. С. 52–57.

28. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР (останні зміни: 23.07.2020) / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. Ст. 170.

29. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III (останні зміни: 23.07.2020) / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 33. Ст. 175.

30. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 / Президент України. *Офіційний вісник Президента України*. 2015. № 5/2012.

31. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2015 році». К. : НІСД, 2015. 684 с.

32. Деякі питання системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2016 року № 674 / Кабінет Міністрів України. *Офіційний вісник Верховної Ради України*. 2016. № 674.

33. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року № 106 /

Кабінет Міністрів України. *Офіційний вісник Верховної Ради України*. 2019. № 106.

34. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246 / Кабінет Міністрів України. *Офіційний вісник Верховної Ради України*. 2016. № 246.

35. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 року № 333-р / Кабінет Міністрів України. *Офіційний вісник Верховної Ради України*. 2014. № 333-р.

36. Деякі питання реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 вересня 2016 року № 688-р / Кабінет Міністрів України. *Офіційний вісник Верховної Ради України*. 2016. № 688-р.

37. Про затвердження Вимог до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 10 жовтня 2019 року № 185-19 / Національне агентство України з питань державної служби. *Офіційний вісник Верховної Ради України*. 2019. № 185-19.

38. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 3 березня 2016 року № 47 / Національне агентство України з питань державної служби. *Офіційний вісник Верховної Ради України*. 2016. № 47.

39. Херсонська обласна державна адміністрація; [Електронний ресурс] / Офіційний сайт. Відділ управління персоналом. URL: <http://khoda.gov.ua/viddil-kadrovo%25d1%2597-roboti> (дата звернення: 04.10.2020).

40. Канавець М.В. Актуальні проблеми формування засад державної кадрової політики в Україні; [Електронний ресурс] / *Державне будівництво*. 2013. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2013_2_24 (дата звернення: 04.10.2020).

41. Витко Т.Ю. Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку / *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2016. № 1; [Електронний ресурс]. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_5 (дата звернення: 04.10.2020).

42. Армаш Н.О. Стратегічні складові кадрової політики у військових та правоохоронних органах періоду Радянського Союзу / Н.О.Армаш. Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2006. 248 с.

43. Буличев А.О. Становлення та розвиток кадрової політики у військових та правоохоронних органах незалежної України. *Форум права*. 2016. № 3(6). С. 89–96.

44. 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, 2009. 439 с.

45. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 31 жовтня 2000 року «Про хід виконання у 1997 – 2000 роках Державної програми будівництва та розвитку Збройних Сил України на період до 2005 року: Указ Президента України від 15 листопада 2000 року № 1237/2000 / Президент України. *Офіційний вісник Президента України*. 2000. № 1237/2000.

46. Про Концепцію переходу Збройних Сил України до комплектування військовослужбовцями контрактної служби на період до 2015 року: Указ Президента України від 7 квітня 2001 року № 239/2001 / Президент України. *Офіційний вісник Президента України*. 2001. № 239/2001.

47. Про положення про проходження військової служби відповідними категоріями військовослужбовців: Указ Президента України від 7 листопада 2001 року № 1053/2001 / Президент України. *Офіційний вісник Президента України*. 2001. № 1053/2001.

48. Концепція кадрової політики в Збройних Силах України, що затверджена наказом Міністра оборони України від 27.11.2007 року [Електронний ресурс]. URL: http://www.mil.gov.ua/index.php?lang=ua&part=manpower_policy&sub=general_provisions (дата звернення: 04.10.2020).

49. Про Концепцію реформування і розвитку Збройних Сил України на період до 2017 року: Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2012 року / Рада національної безпеки і оборони України. *Офіційний вісник Президента України*. 2012.

50. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року «Про нову редакцію Воєнної доктрини України»: Указ Президента України від 24 вересня 2015 року № 555/2015 / Президент України. *Офіційний вісник Президента України*. 2015. № 555/2015.

51. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня року 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020 / Президент України. *Офіційний вісник Президента України*. 2020. № 392/2020.

52. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 травня 2016 року «Про Стратегічний оборонний бюлетень України»:

Указ Президента України від 6 червня 2016 року № 240/2016 / Президент України. *Офіційний вісник Президента України*. 2016. № 240/2016.

53. Габрчидзе Б.Н., Чернявский А.Г. Служебное право: учебник. М.: «Дашков и КО», 2004. 634 с.

54. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М: ЮНИТИ, 2002. 560 с.

55. Ветров В.І., Гаврилов О.С. Кадрова політика як система управління кадровими ресурсами. *Військова освіта: Збірник наукових праць*. 2016. № 14. С. 125–128.

56. Телелим В.М., Хома В.В., Тіхонов Г.М. та інші. Управління персоналом в Збройних Силах України: підручник. К.: НУОУ, 2013. 215 с.

57. Гарі Букур-Марку, Філіпп Флурі, Тодор Тагарев. Оборонний менеджмент: ознайомлення / Менеджмент безпеки та оборони. №1 Мова оригінальної версії: англійська. Женева, Київ. 2010. 214 с.

58. Система кадрового менеджменту у Збройних Силах України: особливості розвитку: монографія / за ред. А.П. Медвідя, І.М. Половінкіна. К., 2014. 97 с.

59. Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices. (Geneva, Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces). Женевський Центр демократичного контролю над збройними силами (ДКЗС). Виховання доброчесності і боротьба з корупцією в оборонному секторі / за ред. Тодора Тагарева. *Збірник прикладів (компендіум) позитивного досвіду*. Розділ 5. Кадрова політика. Женева, 2010. 384 с.

60. Про затвердження Положення про Вищу атестаційну комісію Міністерства оборони України»: Наказ Міністерства оборони України

від 26 лютого 2018 року № 83 / Міністерство оборони України. *Офіційний вісник Верховної Ради України*. 2018. № 83.

61. Бурлачук Л.Ф. Словарь-справочник по психодиагностике / Л.Ф. Бурлачук, 3-е изд. 2008. 688 с.

62. Воробйова І.В. Сучасні підходи до автоматизації професійного психологічного відбору кандидатів на військову службу. *Честь і закон*. № 4. 2015. С. 42–46.

63. Костин А.Н. Многоуровневость психической регуляции как одно из оснований развития психодиагностики. *Психологический журнал*. 2010. Т. 31. № 3. С. 58–72.

64. Общая психодиагностика / под ред. А.А. Бодалёва, В.В. Столина. Спб. : Речь, 2006. 440 с.

65. Шама І.В. Психологічна діагностика професійної придатності управлінських кадрів Збройних Сил України засобами комп'ютерних технологій. *Вісник Запорізького національного університету України*. 2015. № 1. С. 15–20.

66. Науково-методичний центр кадрової політики Міністерства оборони України / [Електронний ресурс]. URL: <https://www.mil.gov.ua/diyalnist/kadrova-politika/naukovo-metodichne-zabezpechennya/naukovo-metodichnij-czentr-kadrovoi-politiki-ministerstva-oboroni-ukraini.html> (дата звернення: 04.10.2020).

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

68. Матюх С.А. Стан та перспективи розвитку збройних сил Великобританії. *Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту*. 2014. № 4. С. 159–163.

69. Гончарова Н.В. Аналіз кадрової політики збройних сил провідних і суміжних з Україною держав та визначення напрямів розвитку Збройних Сил України. *Озброєння і військова техніка*. 2012. № 1(9). С. 233–239.

70. Матвєєнко А.А. Характерні особливості кадрової політики в зарубіжних країнах. *Наук. вісн. Київськ. нац. ун-ту внутр. справ.* 2011. № 7. С. 99–104.

71. Горбулін В.П. Світова гібридна війна: український фронт: монографія / за заг. ред. В.П. Горбуліна, Київ: НІСД, 2017. 496 с.

72. Коваль О.В. Взаємозв'язки державної та військової кадрової політики як кадрового менеджменту на державному рівні у воєнній сфері. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України* / за заг. ред. А.П. Савкова. Київ: НАДУ, 2017. Вип 2. С. 123–146.

73. Артюх В.М., Романченко І.С. Забезпечення комплектування Збройних Сил України особовим складом: стан, проблеми та напрями удосконалення. *Наука і оборона.* 2017. № 1. С. 13–21.

74. Медвідь А.П., Базарний В.Т., Захаров О.Б. Кадрова політика в ЗС України: визначення, стан, можливі перспективи розвитку. *Збірник наукових праць «Вісник воєнної розвідки».* К.: ГУР МО України. 2017. № 20. С. 25–29.

75. Яцино О.В. Система кадрового забезпечення у Збройних Силах України: проблемні питання та напрямки їх вирішення. *Системи озброєння і військова техніка.* 2017. № 4(32). С. 200–205.

76. Банчук-Петросова О.В. Аналіз законодавчого та нормативно-правового забезпечення кадрової політики сектора безпеки й оборони України. *Економіка та держава.* 2017. № 10. С. 106–109.