

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Центр професійної та післядипломної освіти

Кафедра управління

Шифр _____

Наказ ректора про
затвердження теми

“До захисту допускається”

завідувачка кафедри

_____ Г.О.Швіндіна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

**«Кадрова політика та управління персоналом у Збройних Силах
України»**

Здобувач вищої освіти

гр. ДСмз-71

Зарецький Андрій

Віталійович

Науковий керівник

к.е.н., доц. Валенкевич Лариса

Петрівна

Нормоконтроль

Суми 2020 р.

Луцький державний університет
(назва вузу)

Центр професійної та післядипломної освіти. Кафедра управління
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою _____

„_____” _____ 20____ р.

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТОВІ

Зарецькому Андрію Віталійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Кадрова політика та управління персоналом у Збройних Силах України

затверджена наказом по інституту від „_____” _____ 20____ р. № _____

2. Термін здачі студентом закінченого проекту (роботи) _____

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, накази Міністерства оборони України, акти інших відомств, акти Президента України, монографії, підручники, навчальні посібники, наукові статті, статті у періодичних виданнях вітчизняних та іноземних авторів, електронні ресурси, статистика

4. Зміст розрахунково-пояснювально записки (перелік питань, що їх належить розробити)

1. Організаційно-правові засади становлення та розвитку роботи з кадрами у Збройних Силах України.
2. Основні засади управління персоналом у Збройних Силах України: методи, форми, обов'язок, складові.
3. Міжнародний досвід та напрямки вдосконалення роботи з кадрами у Збройних Силах України.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____

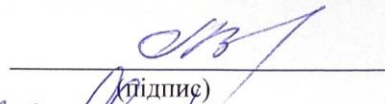
1. Мета дослідження;
2. Ключові проблеми вітчизняної військової кадрової політики;
3. Рівень грошового забезпечення;
4. Динаміка збільшення грошового забезпечення;
5. Умови укладання контрактів;
6. Життєве забезпечення;
7. Вислуга років для набуття права на пенсію;
8. Кар'єрне зростання.

6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

Керівник


(підпис)

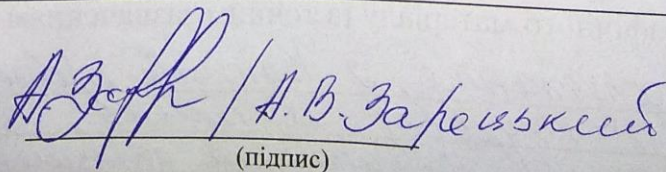
Завдання прийняв до виконання


(підпис)

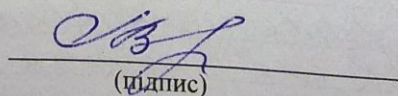
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Вибір та затвердження теми роботи	18.01.2020	вик.
2.	Збір та вивчення інформації для написання роботи	31.01.2020	вик.
3.	Узгодження з керівником плану роботи	03.02.2020	вик.
4.	Написання I розділу	05.02.2020	вик.
5.	Написання II розділу	07.02.2020	вик.
6.	Написання III розділу	09.02.2020	вик.
7.	Формулювання висновків	10.02.2020	вик.
8.	Подання керівнику роботи на перевірку	10.02.2020	вик.
9.	Усунення недоліків та зауважень керівника	13.02.2020	вик.
10.	Подання керівнику доопрацьованої роботи	14.02.2020	вик.
11.	Отримання зовнішньої рецензії	19.02.2020	
12.	Захист роботи перед ДЕК	21.02.2020	

Студент-дипломник


(підпис)

Керівник проекту


(підпис)

АНОТАЦІЯ

У роботі розглянуто історичні, теоретичні, практичні та методичні основи щодо функціонування сучасної військової кадрової політики в Україні на прикладі Збройних Сил України.

Дослідивши системи кадрового забезпечення, управління персоналом та виховної роботи в Збройних Силах України, як основу військової кадрової політики, виявлено основні причини плинності кадрів та незацікавленості громадян України у військовій службі як професії. Запропоновано основні напрямки вдосконалення національного законодавства для забезпечення вирішення цих причин.

Виявлено можливість впровадження міжнародного досвіду щодо повного переходу системи комплектування Збройних Сил України на контрактну основу.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг дипломної роботи. Загальний обсяг дипломної роботи магістра складає 69 сторінки, в тому числі 2 таблиці та 56 використаних джерел.

Метою роботи є з'ясування сутності та особливостей організаційно-правових засад кадрової політики та управління персоналом у ЗСУ, розгляд теоретичних, методологічних засад, нормативно-правових актів, а також розглянути міжнародно-правовий досвід та здійснити теоретичне обґрунтування й розробку практичних рекомендацій щодо подальшого їх вдосконалення. Відповідно до поставленої мети були вирішені такі задачі:

- дослідити адміністративно-правові та історичні передумови становлення роботи з особовим складом у Збройних Силах України (ЗСУ);

- дослідити суб'єкти вітчизняної військової кадрової політики;

- вивчити стан кадрової політики у збройних силах Сполучених Штатів Америки;

- охарактеризувати ключові проблеми правового регулювання кадрового забезпечення, прогалини в чинному законодавстві та шляхи їх усунення.

Предметом дослідження є правові, соціальні, наукові засади організації кадрового забезпечення та роботи з персоналом у ЗСУ.

Об'єктом дослідження є діяльність суб'єктів кадрової політики в ЗСУ .

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є діалектичний метод наукового пізнання, системний підхід та методи логістичного аналізу. У роботі було використано ретроспективний аналіз, структурний аналіз порівняльний аналіз, коефіцієнтний аналіз.

Наукова новизна. Запропоновано внесення змін до вітчизняного законодавства з питань проходження військової служби з метою вирішення низки проблем військової кадрової політики.

Ключові слова: КАДРОВА ПОЛІТИКА, КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, РОБОТА З ОСОБОВИМ СКЛАДОМ, ЗБРОЙНІ СИЛИ УКРАЇНИ, ПРОХОДЖЕННЯ СЛУЖБИ, ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЕЦЬ, ВИХОВНА РОБОТА.

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ РОБОТИ З КАДРАМИ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ	10
1.1. Організаційно-правові та історичні передумови розвитку роботи з особовим складом у Збройних Силах України.....	10
1.2. Правові засади роботи з особовим складом у Збройних Силах України.....	20
1.3. Кадровий склад Збройних Сил України та уповноважені суб'єкти роботи з особовим складом.....	23
РОЗДІЛ 2 ОСНОВНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ: МЕТОДИ, ФОРМИ, ОСОБЛИВОСТІ, СКЛАДОВІ	28
2.1. Відбір, підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації як складові управління персоналом у Збройних Силах України.....	28
2.2. Виховна робота у Збройних Силах України.....	34
2.3. Вищі військові навчальні заклади як основна платформа підготовки офіцерських кадрів для Збройних Сил України.....	38
РОЗДІЛ 3 МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ З КАДРАМИ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ	42
3.1. Військова кадрова політика в Сполучених Штатах Америки.....	42
3.2. Удосконалення кадрової політики в Збройних Силах України.....	55
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сьогодення кадрова політика та управління персоналом у Збройних Силах України (далі - ЗСУ) є практичним інструментом та засобом посилення обороноздатності держави, допоміжним засобом щодо дотримання стандартів етичної поведінки військовослужбовців та працівників та додатковим – для підсилення інституту відповідальності, а також основою раціонального використання кадрових ресурсів у публічному управлінні. В період реформування ЗСУ та приведення їх до стандартів НАТО важливим залишається питання роботи з кадрами. З урахуванням застарілості принципів кадрового забезпечення та роботи з персоналом, рівня службової дисципліни та професіоналізму особового складу ЗСУ, гостро постає питання запровадження оновленої системи кадрового забезпечення, яка б відповідала сучасним реаліям та принципам реформування ЗСУ та відповідала б стандартам НАТО. Роль роботи з кадрами передбачена в Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки, в якій визначено 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. Тобто робота з кадрами, їх якісний добір, професійний розвиток є одним із найбільш ефективних засобів підвищення ефективності функціонування ЗСУ як інституту держави, що покликаний забезпечити оборону України, захист її суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності.

Питання організації кадрового забезпечення у ЗСУ на сучасному етапі їх реформування відіграє ключову роль з точки зору ефективності ЗСУ як головного інституту держави, що стоїть на сторожі суверенітету та територіальної цілісності України, особливо у період збройного конфлікту на сході держави. Формування професійного корпусу офіцерського складу це шлях до підвищення рівня довіри громадян до ЗСУ як дієвого інституту,

здатного дійсно виконувати визначені Конституцією України завдання, формуючи при цьому і патріотичне громадянське суспільство, і правову та соціальну державу.

В сучасній науці на сьогодні тема кадрової політики та управління персоналом знайшла своє відображення у наукових дослідженнях вітчизняних вчених, була розглянута у різних аспектах, але не достатньо ще розроблений теоретичний аналіз та підхід до системи кадрової політики, через існуючі суб'єктивні та об'єктивні фактори, зазначена тема потребує більш детального теоретичного аналізу.

Оцінка сучасного стану наукової розробки. Тема кадрового забезпечення ЗСУ постійно знаходиться в полі зору науковців, військових експертів що розглядають її в історичному, соціальному та адміністративному аспектах. Її розглядали такі науковці як: І.М.Половінкін, В.Т.Базарний, А.П.Медвідь, Коваль О.В., Сивак О.І., М.П.Думенко, О.В.Яцино та ін., але враховуючи, що ЗСУ у 2014 році розпочали новий етап свого становлення, продовжується Операція об'єднаних сил на сході України далеко не всі підрозділи на сьогодні укомплектовані, наявна дуже висока плинність кадрів, тому на сьогодні тема кадрового забезпечення саме ЗСУ досліджена не достатньо.

Метою даного магістерського дослідження є з'ясування сутності та особливостей організаційно-правових засад кадрової політики та управління персоналом у ЗСУ, розгляд теоретичних, методологічних засад, нормативно-правових актів, а також розглянути міжнародно-правовий досвід та здійснити теоретичне обґрунтування й розробку практичних рекомендацій щодо подальшого їх вдосконалення.

Відповідно до поставленої мети, у магістерській роботі виконуються наступні **завдання:**

- дослідити адміністративно-правові та історичні передумови становлення роботи з особовим складом у ЗСУ;
- охарактеризувати правові засади роботи з особовим складом у ЗСУ;

- визначити кадровий склад ЗСУ та правові основи організації його діяльності;
- дослідити правовий статус Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України як основного суб'єкта роботи з кадрами в ЗСУ;
- охарактеризувати основні проблеми та можливість удосконалення сучасної системи добору, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації кадрів у ЗСУ;
- визначити місце і роль вищих військових навчальних закладів у забезпеченні офіцерськими кадрами ЗСУ;
- вивчити стан кадрової політики у збройних силах Сполучених Штатів Америки;
- охарактеризувати ключові проблеми правового регулювання кадрового забезпечення, прогалини в чинному законодавстві та шляхи їх усунення.

Об'єктом дослідження у магістерській роботі є публічна політика у сфері кадрового забезпечення ЗСУ.

Предметом магістерської роботи є правові, соціальні, наукові засади організації кадрового забезпечення та роботи з особовим складом у ЗСУ.

Відповідно до мети та завдань дослідження, у роботі використано комплекс спеціальних та загальнонаукових методів і прийомів наукового дослідження. Так, для розгляду передумов розвитку організаційно-правових та історичних передумов розвитку роботи з особовим складом у ЗСУ застосовано історико-правовий метод (підрозділ 1.1.). Діалектичний метод дозволив дослідити саму природу та зміст роботи з особовим складом у ЗСУ, її зв'язок із іншими процесами (підрозділ 1.2., 1.3., 2.1.). Системний підхід надав можливість здійснити комплексне дослідження кадрової політики у ЗСУ, окреслити шляхи удосконалення зазначеного питання (підрозділ 2.3., 2.4., 3.2.). Порівняльний аналіз фактів щодо роботи з кадрами у арміях іноземних держав, їх синтез надав можливість дослідити природу правового регулювання цієї сфери в зарубіжних країнах (підрозділ 3.1.), виділити основні сучасні тенденції, можливість їх застосування у ЗСУ.

Структура роботи. Дана магістерська робота є комплексним теоретичним дослідженням, яке складається зі вступу, трьох основних теоретичних розділів, у першому розділі 3 підрозділи, у другому розділі три підрозділи, у третьому розділі два підрозділи. За підсумками дослідження зроблені відповідні висновки. Під час виконання магістерської роботи було використано 56 джерел, перелік яких додається. Загальний обсяг роботи 69 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ РОБОТИ З КАДРАМИ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

1.1. Організаційно-правові та історичні передумови розвитку роботи з особовим складом у Збройних Силах України

Сучасні Збройні Сили України (далі - ЗСУ), як і більшість інших військових формувань та правоохоронних органів дісталися державі у спадок від Радянського Союзу. У зв'язку з цим, перш ніж розпочати дослідження необхідно зазирнути в історію ЗСУ починаючи від 1919 року – з моменту утворення на території сучасної України УРСР та відповідно, початку функціонування Робітничо-Селянської Червоної армії (далі - РСЧА) на її території як Збройних сил.

Після приходу до влади у жовтні 1917 року, більшовики бачили майбутню армію створювану для захисту Республіки, такою, яка буде формуватися строго на добровільних принципах, без примусової мобілізації, з виборністю командирів знизу і обговоренням солдатами наказів, які їм віддають. Це на думку більшовиків, повинне було забезпечити створення сильної, морально стійкої, істинно народної армії. І дійсно, спочатку нові формування показали себе більше надійними, чим армія старої Росії, що розпадалася виснажена веденням чотирирічної війни. Проте, коли Громадянська війна в Росії стала реальністю, більшовики усвідомили необхідність заміни тимчасових загонів Червоної гвардії постійними регулярними військовими формуваннями. Декретом від 28 січня 1918 року Рада народних комісарів Росії заснувала Червону Армію на базі червоногвардійців. [4]. У лютому 1918 року Раднарком видає декрет «Про обов'язкове навчання військовому мистецтву»[5]. Відповідно до тези Карла Маркса про заміну армії загальним озброєнням народу заснований так званий «Всевобуч» - загальне військове навчання трудящих.

Через системне вимивання військових спеціалістів царського режиму (у тому числі спеціалістів з кадрового забезпечення) тодішня кадрова політика Червоної Армії зазнала очікуваної поразки. Через відсутність у червоних командирів відповідної освіти та досвіду роботи з особовим складом, до 1920 року не вдавалося налагодити у підрозділах військову дисципліну, частішали випадки дезертирства, розпочалася висока плинність особового складу.

У зв'язку з цим більшовики пішли на безпрецедентний крок, утворивши спеціальну комісію, яку очолював Лев Глезаровим, і за період до середини серпня 1920 призвали до лав РСЧА 48 тис. колишніх офіцерів Російської імператорської армії, 10 300 чоловік адміністративного персоналу, і 214 тис. колишніх унтер-офіцерів, що отримали посади «військових спеціалістів». На такі посади були також запрошена низка колишніх царських генералів. Офіцерами старої армії укомплектували близько 35% командних посад (за іншими даними до 90 %). Також вимушеним заходом була зміна підходу комплектування. Так 29 травня 1918 року, радянська влада прийнявши постанову «Про примусовий набір в робітничо-селянську армію» [21] розпочала обов'язковий призов на військову службу в РСЧА осіб віком від 18 до 40 років з одночасним утворенням мережі військових комісаріатів для виконання цього декрету. Система військових комісаріатів виявилася настільки досконалою, що існує й донині.

Радянська військова кадрова політика пройшла справжнє випробування на міцність під час Другої світової війни.

Виходячи з досвіду ведення бойових дій під час Другої світової війни стає очевидним, що система, яка ефективно функціонує в мирний час, нездатна ефективно відповідати на всі виклики і загрози, які постають перед державою та її збройними силами з початком війни.

З перших днів війни перед кадровими органами радянської армії постали складні і відповідальні завдання. Виснажлива збройна боротьба, пов'язана із великими втратами особового складу, викликала гостру необхідність у кадрах офіцерського складу. Необхідно було віднайти кадри для поповнення втрат в

діючій армії і забезпечення ними нових формувань, організувати підготовку досвідчених кадрів для створення відповідних резервів, виконувати роботу з комплектування, обліку кадрів, присвоєнню військових звань і нагороджень.

Кадровим органам довелося в умовах бойових дій переходити на організацію воєнного часу, формувати нові частини і з'єднання, формувати ряд нових кадрових органів і одночасно перелаштовуватися на методи роботи воєнного часу до яких у мирний час вони були не підготовані.

Крім труднощів, які створювалися складною обстановкою на фронтах, робота кадрових органів на початкових етапах війни ускладнювалася рядом інших важливих причин:

1. Крайня нестача численності особового складу кадрових органів, особливо в період відмобілізування військ. Так, відділи кадрів фронтів у своєму складі мали по 36 офіцерів і 4 службовці, а відділи кадрів армій – по 12 офіцерів і 2 службовці.

2. Надмірна централізація роботи з офіцерським складом з питань присвоєння військових звань і присвоєння офіцерів на посади. Військові кадрові органи змушені були направляти в центр велику кількість подань і тривалий час очікувати рішень.

3. Відсутність основоположних документів, які б визначали особливості проходження військової служби офіцерським складом у воєнний час.

4. Наявність серйозних недоліків у веденні облікових документів на кадрових офіцерів та офіцерів запасу. Значна частина офіцерів не мали особових справ, послужних карток та інших облікових документів [8].

На думку М.П. Думенка основними недоліками в роботі кадрових органів радянської армії були: недостатня оперативність, поверхневий підхід в розстановці кадрів, механічний розподіл їх по військових частинах і з'єднаннях. Офіцери відділів кадрів тільки й встигали складати списки на офіцерів, які поступали і формувати команди для їх відправки на фронт[9].

У післявоєнний період військо СРСР зазнало значної оптимізації.

По завершенню Другої світової, Червона Армія мала більше 500 стрілецьких дивізій і близько однієї десятої, складала танкові з'єднання. Досвід війни дав Радам таку віру в танкові війська, що з цього моменту кількість танкових дивізій практично не змінилася, в той час як військові сили піхоти скоротилися на дві третини. Танкові корпуси пізнього періоду війни було перетворено на танкові дивізії, з 1957 р. стрілецькі дивізії реорганізовані у мотострілецькі дивізії.

Комплектування Збройних сил СРСР (далі - ЗС СРСР) продовжувало здійснюватися через систему військових комісаріатів. Кадри ЗС СРСР склалися із військовослужбовців строкової служби, понадстрокової служби, офіцерів (кадрова служба) та цивільних осіб за трудовим договором (так званий вільний найм). Призов військовослужбовців строкової служби здійснювався військовими комісаріатами із числа громадян чоловічої статі віком від 18 до 27 років. Період їхньої служби складав: у сухопутні війська та авіацію, для осіб без вищої освіти 2 роки, для осіб з вищою освітою -1,5 роки, у підрозділи Військово-морського флоту – 3 роки та 2,5 роки відповідно. Комплектування військовослужбовцями надстрокової служби здійснювалося безпосередньо командирами військових частин із числа військовослужбовців строкової служби, які виявили бажання продовжувати службу. Кадри офіцерського складу для ЗС СРСР готувала розгалужена система вищих військових навчальних закладів різних напрямів підготовки (училища та академії). Станом на 80-ті роки налічувалося 17 академій та близько 100 військових училищ та курсів. Також військовослужбовець строкової служби з вищою освітою мав право вступити на курси підготовки офіцерського складу, та протягом шести місяців отримати офіцерські військово-облікову спеціальність та військове звання. Безпосередньо у військових частинах, з'єднаннях та органах військового управління ЗС СРСР кадрові служби представляли стройові частини та відділи (відділення) кадрів. Правовою основою кадрового забезпечення ЗС СРСР були: Конституція СРСР 1977 року, Закон СРСР від 12.10.1967 «Про загальний військовий обов'язок», положеннями про

проходження військової служби та наказами Міністерства оборони СРСР з питань кадрового забезпечення.

Як висновок, після розпаду СРСР Україна, як одна із пострадянських країн, одержала у спадок кадрову систему, яка повноцінно діяла у Збройних силах та інших військових формуваннях Радянського Союзу і забезпечувала підтримку та функціонування тоталітарного режиму. Відтак, з набуттям Україною незалежності гостро постало питання щодо формування та реалізації нової національної кадрової політики, яка б ґрунтувалася на відкритості й прозорості для суспільства, була б відмінною від радянської кадрової політики, що постійно перебувала під партійно-політичним контролем з боку Комуністичної партії Радянського Союзу.

Перший етап формування та розвитку кадрової політики у Збройних силах незалежної України охоплює історичний етап з 1991 по 1996 р. Цей етап був найбільш важким перехідним періодом формування національної кадрової політики у військових та правоохоронних органах держави. Адже з розпадом СРСР на момент набуття Україною державної незалежності на території нашої держави розміщувалося значне угруповання військ (близько 900 тис. осіб), що були виведені з країн колишнього Варшавського договору. Також ситуацію ускладнювало те, що велика кількість військовослужбовців, які перебували на території України, визначалася з країною проходження подальшої військової служби, а також той факт, що багато громадян України проходили військову службу на теренах колишнього Радянського Союзу. Так, у період з 1991 по 1994 р. було переведено для подальшого проходження служби до інших країн близько 38 тис. офіцерів і прапорщиків, а повернулися в Україну для проходження служби понад 33 тис. осіб [1].

Другий етап формування та розвитку кадрової політики у ЗСУ включає у себе історичний період з 1997 по 2000 р. Під час цього етапу політичне та військове керівництво держави певною мірою врахувало недоліки першого етапу формування та розвитку кадрової політики у ЗСУ, а саме:

1. визначило головні стратегічні завдання ЗСУ, іншим військовим формуванням та правоохоронним органам України з урахуванням реалій ситуації на міжнародній арені;

2. завершило перехід від кадрової доктрини СРСР до формування сучасної вітчизняної кадрової політики, в результаті чого переглянуто та зменшено перелік бойових та спеціальних завдань для ЗСУ, з урахуванням позаблокового та без'ядерного статусу держави;

3. припинило масове скорочення особового складу ЗСУ та інших військових формувань, оптимізувало їх організаційно-штатні структури;

4. запровадило сучасну вітчизняну систему кадрового менеджменту, яка була спрямована на добір, розстановку, оптимальне застосування та професійну підготовку особового складу ЗСУ та інших військових формувань;

5. створило сучасну вітчизняну систему морально-психологічного, виховного та кадрового забезпечення ЗСУ та інших військових формувань;

6. започаткувало певну кількість міжнародних проєктів і програм у галузі кадрового забезпечення та роботи з особовим складом, після яких особовий склад ЗСУ та інших військових формувань набув можливості у форматі проведення різноманітних міжнародних заходів (навчальних візитів з обміну досвідом, міжнародних конференцій, тренінгів, участі в реалізації міжнародних навчальних програм тощо) ознайомлюватися з кращими світовими практиками у даній галузі.

Зазначені заходи відбувались у форматі реалізації Державної програми будівництва та розвитку Збройних Сил України на період до 2005 року, що була підписана у 1997 р. Президентом України [6].

Третій етап формування та розвитку кадрової політики у ЗСУ включає в себе історичний період з 2001 по 2005 р. На цьому етапі кадрова політика України у даній сфері дійсно зазнала вагомих організаційних та структурних змін.

По-перше, в основу формування ЗСУ, та інших військових формувань було закладено функціональний принцип їх розбудови та застосування. Так,

здійснено розподіл функцій та повноважень між Міністерством оборони України та Генеральним штабом Збройних Сил України. Функціональними структурами Збройних Сил України стали Об'єднані сили швидкого реагування, основні сили оборони і Стратегічні резерви, при цьому пріоритет у формуванні був наданий Об'єднаним силам швидкого реагування. Цей процес зумовив внесення суттєвих коректив у регулювання кадрових процесів з огляду на необхідність формування нової військової еліти - керівників нової генерації, здатних ефективно вирішувати складні стратегічні завдання у сфері забезпечення національної безпеки.

По-друге, суттєвий акцент було зроблено на розвиток та функціонування системи кадрового забезпечення військових та правоохоронних структур в умовах переходу їх на професійну основу. Так, Законом України від 7 квітня 2001 р. № 239/2001 було затверджено "Концепцію переходу Збройних Сил України до комплектування військовослужбовцями контрактної служби на період до 2015 року" [18].

Згідно з положеннями цієї концепції була запроваджена Державна програма переходу військових та правоохоронних структур на контрактну основу, а до 2003 р. весь офіцерський корпус переведено на контрактну основу. Вперше за часів незалежності України поставлено стратегічне завдання щодо недопущення втрат серед персоналу та започатковано службу у військовому резерві. Також з метою досягнення високого рівня кадрового забезпечення Указом Президента України від 7 листопада 2001 р. № 1053/2001 «Про положення про проходження військової служби відповідними категоріями військовослужбовців» [46] затверджено порядок проходження військової служби особами офіцерського складу, прапорщиками (мічманами), солдатами (матросами), сержантами і старшинами, а також порядок виконання цими особами військового обов'язку у запасі.

По-третє, поліпшено рівень морально-психологічного, гуманітарного та соціального забезпечення персоналу військових та правоохоронних органів України. Цьому процесу сприяло запровадження комплексних державно-

управлінських заходів з удосконалення матеріально-технічного та фінансового забезпечення особового складу, вирішення питань забезпечення житлом військовослужбовців і членів їх сімей та вдосконалення їх медичного забезпечення.

По-четверте, створено систему управління професійною кар'єрою та кар'єрного зростання. Переглянуто кваліфікаційні характеристики у частині визначення знань, умінь, навичок, цілісних характеристик та особистих якостей персоналу. Запроваджено періодичне оцінювання результатів професійної діяльності персоналу. Запроваджено механізм конкурсного відбору на зайняття посад шляхом прийняття колективного рішення у форматі засідань Вищих атестаційних комісій.

По-п'яте, розроблено стратегію розвитку військової освіти і науки відповідно до державних та галузевих стандартів вищої освіти, що дало змогу підвищити якість навчання у спеціалізованих навчальних закладах України, а також зберегти та розвивати їх науковий потенціал.

Четвертий етап формування та розвитку кадрової політики у військових та правоохоронних органах України було розпочато у 2006 р. і він триває по сьогодні. Основним завданням цього етапу визначено питання модернізації кадрової політики у військових та правоохоронних органах держави шляхом:

- 1) удосконалення системи управління сектором безпеки та оборони держави;
- 2) посилення функціональної спроможності стратегічної ланки управління військовими та правоохоронними органами України;
- 3) підвищення ефективності інформаційно-аналітичного, організаційного, кадрового забезпечення сектору безпеки та оборони держави;
- 4) оптимізації організаційно-штатної структури, створення дієвого кадрового резерву виходячи з потреб забезпечення національної безпеки та економічних можливостей держави. Стратегічним нормативно-правовим актом з питань реформування кадрової політики на сучасному етапі є «Концепція кадрової політики в Збройних Силах України», затверджена наказом Міністра

оборони України від 27 листопада 2007 р. [17]. Документом визначено сучасні стратегічні підвалини формування кадрової політики у Збройних Силах України, а також механізми її реалізації, що передбачають гарантоване комплектування Збройних Сил України високопрофесійними кадрами, зокрема:

- посилення кадрового потенціалу Збройних Сил України з метою забезпечення спроможності негайно адекватно реагувати на новітні виклики та загрози національній безпеці України;

- удосконалення системи кадрового менеджменту в умовах повного переходу на професійну основу;

- удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів;

- створення сприятливих умов та мотивації до проходження військової служби;

- удосконалення кадрового та морально-психологічного забезпечення персоналу;

- встановлення балансу між вимогами до рівня боєготовності та вирішенням соціальних питань персоналу;

- розвиток військової освіти та науки.

П'ятий етап удосконалення кадрової політики в ЗСУ розпочався у 2017 році, на четвертий рік з моменту початку Антитерористичної операції на сході України разом із введенням в дію Концепції військової кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2020 року, затвердженої наказом Міністерства оборони України № 342 від 26.06.2017 р., яка є систематизованим стислим викладом стратегічного бачення розвитку основних напрямів військової кадрової політики у ЗСУ, яка базується на положеннях державної кадрової політики [17].

Розробка та запровадження зазначеної концепції була зумовлена:

- необхідністю проведення реформи оборонної галузі в умовах напруженої військово-політичної, оперативної, стратегічної та економічної

ситуації, яка склалася внаслідок анексії Російською Федерацією АР Крим та її збройної агресії на сході України);

- подальшим впровадженням демократичного громадського контролю у ЗСУ, підвищенням ролі громадськості в управлінні ЗСУ;

- змінами пріоритетів державної політики у оборонному секторі, а також реформами, передбаченими Стратегією сталого розвитку «Україна — 2020», схваленою Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015, Угодою про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, яка ратифікована Законом України від 16 вересня 2014 року № 1678-VII, досягненням Цілей партнерства в рамках Процесу планування та оцінки сил відповідно до міжнародної програми НАТО «Партнерство заради миру»[53];

- прийняттям політичного рішення щодо формування умов для вступу до НАТО, а також інтеграції України до Європейського Союзу;

- необхідністю підвищення рівня оперативної уніфікації ЗСУ з арміями держав — членів НАТО для спільної участі в міжнародних операціях із підтримки миру та безпеки, та інших міжнародних заходах, у тому числі у військових навчаннях;

- забезпеченням спроможності персоналу ЗСУ виконувати нові завдання в умовах змін форм, методів і засобів ведення бойових дій та збройної боротьби, максимально ефективного використання особового складу, який має досвід ведення бойових дій;

- подальшим повним переходом ЗСУ на професійну контрактну основу та створенням необхідного військового резерву.

Впровадження положень зазначеної концепції дозволить створити системну, ефективну, ергономічну систему забезпечення ЗСУ професійно підготовленими кадрами з високими морально-діловими якостями, здатними якісно виконувати складні службово-бойові задачі в мирний час, в особливий період та у воєнний час.

1.2. Правові засади роботи з особовим складом у Збройних Силах України

Робота з особовим складом у сучасних Збройних Силах регулюється:

1. Конституцією України, яка визначає основні засади оборони, захисту територіальної цілісності та суверенітету держави [16, ст. 17];

2. Законом України «Про Збройні Сили України», який дає визначення поняття «Збройні сили України», визначає їх завдання, структуру, чисельність, кадровий склад, порядок комплектування, дислокацію, а також порядок здійснення керівництва ними [38];

3. Законом України «Про оборону України» який визначає засади оборони України, а також повноваження органів публічної влади, основну роль та завдання територіальних публічних адміністрацій, військових органів та установ, органів місцевого самоврядування, місце установ, організацій, підприємств, посадових осіб, статус громадян України у сфері оборони[41];

4. Законом України «Про військовий обов'язок і військову службу», який є одним із основних нормативно-правових актів роботи з військовими кадрами. Він регулює питання готовності громадян України до служби у війську, приписку юнаків до призовних ділянок та призов (прийом) на службу у війську, особливості прийняття на службу громадян-іноземців, та осіб без громадянства, проходження служби у військових лавах, звільнення з такої служби, послідовність укладання та розірвання контрактів, порядок виконання громадянського військового обов'язку під час знаходження в запасі та військовому резерві, види та перелік військових звань [24];

5. «Положенням про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України, затвердженим Указом Президента України від 10 грудня 2008 року № 1153/2008», яке також є одним із основних кадрових нормативно-правових актів у Збройних Силах. Воно в деякій мірі дублює вищезазначений закон, але Положенням більш поглиблено описується алгоритм проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України, алгоритм надання військових звань та строки вислуги в них.

Також адмініструються питання, пов'язані з проходженням служби під час виконання громадянами військового обов'язку під час знаходження в запасі. До Положення додаються зразки контрактів для проходження військової служби [48].

6. «Положенням про проходження військової служби у Збройних Силах України іноземцями та особами без громадянства, затвердженим Указом Президента України від 10 червня 2016 року № 248/2016», яке більш поглиблено описує порядок відносин між Збройними Силами та іноземцями та особами без громадянства [47];

7. «Положенням про проходження громадянами України служби у військовому резерві Збройних Сил України, затвердженим Указом Президента України від 29 жовтня 2012 року № 618/2012». Дане Положення регулює порядок виконання військового обов'язку у військовому резерві Збройних Сил, порядок підписання контрактів на проходження служби у резерві порядок зарахування до оперативного резерву першої черги в особливий період, строки присвоєння резервістам військових звань, порядок просування по службі у резерві [49];

8. «Положенням про військові комісаріати, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 3 червня 2013 р. № 389», яке визначає місце і роль військових комісаріатів у системі органів військового управління, як головних органів, які здійснюють комплектування Збройних Сил професійними кадрами. Також визначаються посадові обов'язки військових комісарів та підпорядкованість військових комісаріатів у межах військово-адміністративного поділу України [32];

9. «Положення про Департамент кадрової політики Міністерства оборони України, затверджене наказом Міністерства оборони України від 17 травня 2019 року № 243», яке визначає основні функції та завдання Департаменту, як головного суб'єкту у сфері кадрової роботи системі Міністерства оборони, його структуру, керівництво та склад, а також порядок взаємодії з іншими публічними органами [30];

10. «Положенням про кадрові органи Збройних Сил України та Типових нормативів утримання кадрових органів військового управління, з'єднань, військових частин, установ, організацій, затвердженим наказом Міністерства оборони України від 05.06.2009 № 301», яке визначає відповідальних суб'єктів роботи с кадрами у військових частинах, органах військового управління та на підприємствах, установах та організаціях, які належать до сфери управління Міністерства оборони України, а також їх основні завдання та сферу відповідальності [34];

11. «Положення про військовий квиток осіб рядового, сержантського і старшинського складу та Положення про військовий квиток офіцера запасу, затверджені Указом Президента України від 30 грудня 2016 року № 582/2016», яке визначає зразки, порядок видачі, ведення, заміни та знищення військових квитків, які є особистими військово-обліковими документами громадян України та засвідчують їх належність до військовослужбовців, або військовозобов'язаних [43];

12. «Інструкцією з організації обліку особового складу Збройних Сил України, затвердженою Наказом Міністерства оборони України від 26.05.2014 № 333», яка є основною прикладною інструкцією з обліку особового складу, у якій визначені зразки та описи особових справ, послужних списків, металевих жетонів з особистими номерами, книг, журналів з питань обліку особового складу, тощо та порядок їх ведення [27];

13. Іншими нормативно-правовими актами Президента України, Міністерства оборони України, Генерального штабу Збройних Сил України з обмеженим доступом, які мають грифи «Для службового користування», «Таємно», «Цілковим таємно» та «Особливої важливості».

1.3. Кадровий склад Збройних сил України та уповноважені суб'єкти роботи з особовим складом

Кадровий склад Збройних Сил України

Відповідно до статті 5 Закону України «Про Збройні Сили України» кадри Збройних Сил України включають у себе військовослужбовців та працівників за трудовим договором [38].

У свою чергу військовослужбовці поділяються на:

1. Військовослужбовців - строковиків, які призиваються військкоматами із числа придатних за станом здоров'я громадян України - чоловіків, які на момент направлення у військові частини досягли 18-річного віку, та не досягли 27 років, які раніше не проходили військову службу та перебувають на військовому обліку у військкоматі за місцем проживання як призовники і не мають поважних причин на відстрочку або звільнення від призову на строкову військову службу. Військовослужбовцями - строковиками комплектуються посади рядової, сержантської і старшинської групи у бойових частинах та військових органах. Строки строкової служби становить до 18 місяців, а для осіб, які здобули ступінь вищої освіти не нижче магістра (спеціаліста) – до 12 місяців [24];

2. Військовослужбовців за призовом під час мобілізації, на особливий період, які призиваються військкоматами, або безпосередньо командирами військових частин із числа військовозобов'язаних рядового, рядової, сержантської і старшинської та офіцерської групи у разі оголошення мобілізації президентським Указом. На відміну від строковиків такими військовослужбовцями комплектуються будь-які військові посади, які відповідають військовому званню, військово-обліковій спеціальності та освіті. Конкретних строків проходження служби за призовом під час мобілізації не визначено, звільнення зазначених військовослужбовців відбувається за рішенням Президента України;

3. Військовослужбовців контрактної служби осіб рядової, сержантської і старшинської категорії, які є громадянами України, та у добровільному порядку виявили бажання проходити контрактну службу на відповідних посадах. Добір таких військовослужбовців здійснюють військкомати за заявками військових частин, або ж безпосередньо кадрові підрозділи військові частин. Строк контрактної служби для осіб рядового складу становить 3 роки, а для осіб сержантської категорії – від 3 до 5 років [24, ст. 23];

4. Військовослужбовців-курсантів вищих закладів військової освіти, а також закладів вищої освіти, які мають у своєму складі військові інститути, факультети військової підготовки, кафедри військової підготовки, відділення військової підготовки. Особи, які мають повну загальну середню, профтехосвіту, або вищу освіту, вік яких становить від 17 до 30 років та які не мають військових офіцерських звань мають право вступати у вищі військові навчальні заклади, які готують офіцерські кадри для потреб Збройних Сил України. Строк військової служби для надтої категорії – час навчання у навчальному закладі. Водночас курсанти вищих закладах військової освіти на час навчання підписують контракт, в якому зазначений їх подальший обов'язок проходити контрактну службу осіб офіцерської категорії після закінчення навчального закладу. В іншому випадку курсанту загрожує відшкодування державі коштів, які були витрачені на його підготовку;

5. Військовослужбовці контрактної служби офіцерської категорії, які комплектуються із числа випускників вищих закладах військової освіти та громадян України із числа офіцерів запасу, у добровільному порядку виявили бажання проходити контрактну службу на офіцерських посадах Добір таких військовослужбовців із числа офіцерів запасу здійснюють військкомати за заявками бойових частин, або ж безпосередньо кадрові підрозділи військові частин. Строк контрактної служби для осіб офіцерської категорії становить: для випускників вищих військових закладів освіти, які здобули спеціальність льотної складу авіації – 10 років, для інших спеціальностей – 5 років. Для осіб із числа офіцерів запасу, яким первинне військове звання присвоєно після

військової кафедри від 2 до 5 років, для інших офіцерів запасу від 1 до 5 років [24, ст. 23];

6. Військовослужбовці за призовом осіб офіцерського складу які з метою перепідготовки та до підготовки офіцерів запасу призиваються військкоматами із числа придатних за станом здоров'я громадян України чоловічої та жіночої статі, які закінчили кафедри військових підготовки при вищих навчальних закладах та яким присвоєно первинне військове звання офіцерського складу, які не проходили військової служби які на момент направлення у військові частини не досягли 43 років, і не мають поважних причин на відстрочку або звільнення від призову. Військовослужбовцями за призовом осіб офіцерського складу комплектуються первинні посади офіцерського складу у військових частинах та військових органах. Строк такої служби становить до 18 місяців [28];

Працівники Збройних Сил України поділяються на:

1. Спеціалістів, на яких поширюється дія Закону України «Про державну службу». Такими працівниками комплектуються посади спеціалістів у військових органах, таких як військкомати, оперативні командування, командування родів військ, генеральний штаб Збройних Сил України та апарат Міноборони. Прийом їх на посади здійснюється на конкурсній основі, відповідно до законодавства України з питань публічної служби;

2. Працівників, на яких не поширюється дія Закону України «Про державну службу». Це посади фахівців та робітників (які не виконують державні функції) у військових частинах, з'єднаннях, та військових органах, зазначених у попередньому пункті. Такі працівники призначаються у порядку, визначеному Кодексом законів про працю України.

Суб'єкти роботи з особовим складом.

На думку О.В.Ковалю, «система кадрового забезпечення Збройних Сил України – це сукупність функціонально пов'язаних суб'єктів, засобів, технологій, методик впливу на об'єкт у процесі проведення кадрової політики в Збройних Силах України з метою формування, підтримання рівня кадрового потенціалу військових організаційних структур Збройних Сил на стратегічному

рівні, управління людськими ресурсами на оперативному рівні та управління персоналом на тактичному рівні» (Таблиця 1.1) [15].

Таблиця 1.1

Суб'єкти роботи з особовим складом у Збройних Силах України

Стратегічний рівень	Оперативний рівень	Тактичний рівень
Департамент КП Міноборони	«Командири оперативних командувань Збройних Сил України»	«Командири військових частин»
«ГУ персоналу ГШ Збройних Сил України»	«Кадрові органи оперативних командувань»	«Кадрові органи військових частин»
«Кадровий центр Збройних Сил України»	«Кадрові центри видів Збройних Сил України»	«Військкомати»

На стратегічному рівні суб'єктами роботи з особовим складом є:

- Міноборони, його Департамент кадрової політики, які здійснюють координацію та аналіз управління кадровим потенціалом;

- Кадровий центр ЗС України, який здійснює діагностування, структурування, прогнозування, конструювання, моделювання та оцінка кадрової політики. Забезпечення його діяльності здійснює Генеральний штаб Збройних Сил України;

- Головне управління персоналу Генерального штабу ЗС України, яке здійснює планування, організацію та контроль за діяльністю Кадрового центру.

На оперативному рівні суб'єктами роботи з особовим складом є:

- Командири територіальних (оперативних) командувань, та їх кадрові органи, які здійснюють керівництво та організують діяльність кадрових центрів видів Збройних сил України;

- Кадрові центри видів ЗС України – здійснюють управління людськими ресурсами;

На тактичному рівні суб'єктами роботи з особовим складом є:

- Начальники військових частин, які здійснюють безпосередню кадрову роботу та управління персоналом через офіцерів кадрових органів військових частин (відділи кадрів, стройові частини штабів);

- Військкомати – здійснюють комплектування бойових частин особовим складом, а також ведуть поглиблено-якісний облік призовників та військовозобов'язаних.

Отже підбиваючи підсумки першого розділу можна зазначити, що історичне становлення розвитку кадрової політики в Збройних силах України від радянської доби до сьогодення пройшло дуже складний тернистий шлях через випробування декількома війнами. У 2014 році, після майже 70 річної перерви від масштабних збройних конфліктів розвиток військової кадрової політики отримав новий свіжий поштовх до розвитку сучасної, однієї з кращих армій Європи. Система кадрового забезпечення Збройних Сил України дозволяє на достатньому рівні забезпечити потреби в кадрах, але потребує розвитку існуючих та впровадження нових механізмів добору та обліку особового персоналу, у тому числі централізованої електронної систем обліку персоналу та мобресурсу. Для цього необхідно досліджувати та брати краще та впроваджувати в Україні досвід кадрового обліку у Збройних Силах провідних держав.

РОЗДІЛ 2. ОСНОВНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ: МЕТОДИ, ФОРМИ, ОСОБЛИВОСТІ, СКЛАДОВІ

2.1. Відбір, підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації як складові управління персоналом у Збройних Силах України

Відбір

Досліджуючи основи управління особовим складом у вітчизняному війську можна визначити добір особового складу, як одну з головних її складових.

Зважаючи на поступовий перехід ЗСУ на контрактну основу, було б доцільно зупинитися саме на підборі претендентів для проходження контрактної служби осіб рядової, старшинської та сержантської категорії.

Як зазначив М.П.Думенко, «задня максимального залучення на контрактну службу протягом 2014 – 2019 років зроблено зміни до законодавства про підписання контракту до одержання результатів спецперевірки, що дозволило пришвидшити процес підписання контракту», а саме:

- Упроваджено контракт з коротшим строком. Розширено коло осіб, яких можливо залучати на контрактну службу;

- Спрощено процес проходження медкомісії;

Важливими мотиваційними чинниками для вступу на контрактну службу стало упровадження критерій щодо збереження:

- робочого місця та середньої зарплати на термін до закінчення особливого періоду для осіб, яких прийнято на військову службу за контрактом під час кризової ситуації;

- робочого місця та середньої зарплати понад рік для осіб, яких призвано під час мобілізації та які мають бути звільнені, але продовжують військову службу та укладають короткостроковий контракт;

- пенсії на термін до кінця особливого періоду для осіб, яких прийнято на контрактну службу при кризовій ситуації [9].

На сьогодні процедура добору на контрактну службу на сам перед регулюється Законом України «Про військ. обов'язок і військ. службу», Положенням про проходження служби у ЗС України, затвердженим Указом Президента від 10 грудня 2008 року № 1153/2008 та Інструкцією про організацію виконання Положення про проходження служби у ЗС України, яка затверджена наказом Міноборони від 10.06.2009 № 170. [24, 48, 28].

На контрактну службу рядової, сержантської та старшинської категорії приймаються:

- призовники (чоловіки від 18 до 27 років), які мають базову, або повну середню освіту, профтехосвіту або вищу та не призивалися на строкову військову службу;

- особи у статусі військовозобов'язаних та резервістів, які не мають офіцерських звань, з відповідним фахом і підготовкою;

- військовослужбовці - строковики;

- військовослужбовці служби за призовом по мобілізації, в особливий період.

На контрактну службу на посади рядової, сержантської та старшинської категорії приймаються люди віком від 18 до 45 років (під час діючого особливого періоду - до 60 років [24, ст. 20].

Базовими критеріями під час добору та приймання на контрактну службу є:

- придатність до служби за станом здоров'я та показниками професійного відбору;

- психологічна стійкість кандидата та його фізична підготовленість;

- наявність у кандидата базової загальної середньої освіти та вище;

З метою надання громадянам іноземних держав здійснювати допомогу Україні з питань її оборони та захисту територіальної цілісності та з метою залучення до українського війська професійних кадрів Верховна Рада України 8 скликання пішла на безпрецедентний крок – прийнявши Закон України Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо проходження служби у Збройних Силах України іноземцями та особами без громадянства першою з країн СНД дозволила проходити контрактну службу в ЗСУ іноземцям та особам без громадянства [25].

Іноземці та апатриди, які раніше притягувалися до кримінальної відповідальності, та які перебувають на території України на законних підставах, можуть бути прийняті на контрактну службу на посади рядової, сержантської та старшинської категорії на умовах, що і громадяни України, але із встановленням випробування строком два місяці.

Щодо порядку прийняття на контрактну службу особа, яка виявив бажання проходити контрактну службу:

1. Звертається до військкомату в якому перебуває на військовому обліку для співбесіди та підбору військової частини та посади, з урахуванням освіти, спеціальності та професійного досвіду, або прямо до бойової частини для отримання відношення;

2. Надає до військкомату заяву з проханням прийняття на контрактну службу, копію паспорта громадянина України (ID картки) та довідки про присвоєння реєстраційного номеру облікової картки платника податків, довідку з Територіального сервісного центру МВС України про відсутність судимості або її погашення; військовий квиток (для військовозобов'язаних), або посвідчення про приписку до призовної дільниці (для призовників);

3. Проходить психологічне обстеження на базі військкомату;

4. Отримує направлення та проходить військово-лікарську комісію на базі військкомату у порядку, визначеному наказом Міноборони від 14.08.2008 № 402 [33];

5. Подає решту документів, які долучаються до особової справи після підписання контракту: автобіографію у двох примірниках, написану власноруч і надруковану, копію трудової книжки (за наявності), копії документів про рівень освіти з додатками, довідку про склад сім'ї та місце реєстрації, службову (виробничу) характеристику з місця роботи (служби, навчання), згоду на проведення спеціальної перевірки відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» (у разі проведення) [26], фотокартки 9×12 см. – 2 шт.

У разі успішного завершення усіх етапів відбору з громадянином укладається контракт про проходження служби та здійснюється відправка до навчального центру з метою до підготовки, допідготовки, або перепідготовки за новою військово-обліковою спеціальністю.

Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації

Після укладання контракту військовослужбовець проходить трьохмісячну підготовку, або перепідготовку у одному з навчальних центрів ЗСУ з метою отримання військово-облікової спеціальності та можливості якісно виконувати службово-бойові завдання у бойових частинах.

Підготовка (перепідготовка) військовослужбовців для проходження контрактної служби здійснюється на посадах:

- рядової, категорії - базова загальновійськова підготовка та фахова підготовка за визначеною військово-обліковою спеціальністю у навчальних центрах та на спеціальних курсах підготовки у військових частинах ЗСУ;

- сержантської та старшинської категорії - багаторівнева підготовка у навчальних центрах та військових навчальних закладах ЗСУ, а також курсова підготовка перед призначенням на посаду у військових частинах.

На сьогоднішній день у ЗСУ функціонує 21 навчально-тренувальний центр підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації військовослужбовців рядової, сержантської та старшинської категорії які

готують фахівців за 200 спеціальностями, які можуть здійснювати підготовку до 14 тис. осіб одночасно.

Базова загальновійськова підготовка рядової категорії призначена для набуття громадянами, призваними на військову службу, первинних знань, умінь і навичок, необхідних для виконання службово-бойових завдань, і здійснюється у навчальних центрах строком до трьох місяців.

Спеціальні курси у військових частинах - це заходи фахової теоретичної і практичної підготовки військовослужбовців за програмою бойової підготовки до проходження контрактної служби на конкретній посаді з використанням штатного озброєння і військової техніки.

Фахова підготовка призначена для підготовки осіб до контрактної служби на посадах рядової категорії за визначеною військово-обліковою спеціальністю та проводиться у строки:

до одного місяця - на спеціалізованих курсах у військових частинах за місцем проходження служби або за окремими спеціальностями чи посадами в іншій військовій частині з військовослужбовцями, які призначені на посади за спеціальностями, за якими підготовка, або перепідготовка у навчальних центрах не проводиться;

до чотирьох місяців - у навчальних центрах [28].

Підвищення кваліфікації військовослужбовців здійснюється з метою професійного зростання та подальшого просування по службі і може здійснюватися у формах:

- навчання військовослужбовців рядової категорії у навчальних центрах, що здійснюють підготовку сержантської та старшинської категорії з подальшим розподілом та призначенням на відповідні посади;

- навчання військовослужбовців рядової, сержантської та старшинської категорії на курсах підготовки офіцерських кадрів при вищих військових навчальних закладах з подальшим присвоєнням первинного офіцерського звання та призначення на відповідні посади;

- вступ військовослужбовців рядової, сержантської та старшинської категорії до вищих військових навчальних закладів за повною програмою офіцерських кадрів з переведенням у статус курсанта;

- здобуття вищої освіти за заочною та дистанційною формами навчання;

- інші форми підвищення кваліфікації.

Найвідомішими навчально-тренувальними центрами ЗСУ на сьогоднішній день є:

- 169-й навчальний центр «Десна» - військова частина ЗСУ, що здійснює підготовку особового складу для різних родів Сухопутних військ України. Підпорядковується безпосередньо Командуванню Сухопутних військ. Знаходиться в смт Десна Чернігівської області;

- 199-й навчальний центр - єдиний в Україні навчально-тренувальний центр, який призначений для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації особового складу для підрозділів десантно-штурмових військ ЗСУ;

- Широколанівський полігон (також 235-й загальновійськовий полігон, а нині 235 міжвидовий центр підготовки військових частин та підрозділів або просто «Широкий лан») - загальновійськовий полігон першої категорії, розташований на півдні України - в Миколаївській області, на відстані 40 км від міста Миколаєва, 50 км від аеропорту Миколаїв та 45 км від військового аеродрому Кульбакине. Широколанівський полігон - один із двох в Україні, які доступні для проведення міжнародних військових навчань. Багаторазово використовувався як місце проведення наземної фази міжнародних військових навчань «Сі Бриз»;

- 205-й навчальний центр (205 НЦ) - спеціальний навчальний центр тактичної медицини, який підпорядкований Командуванню Сухопутних військ ЗСУ, також розташований у смт Десна Чернігівської області.

2.2. Виховна робота у Збройних Силах України

Сучасний етап функціонування та розвитку ЗСУ, зокрема бойові дії на Сході України, ставить виклик до пошуку нових підходів в організації виховного процесу, впровадження і налагодження виховних, організаційних, та соціально-психологічних процесів, які могли б забезпечити якісне виконання завдань, які покладені на ЗСУ.

Шляхи і методи перебудови виховної роботи у ЗСУ та приведення її у відповідність до вимог забезпечення оборони України, захисту цілісності її території, незалежності та недоторканості накреслені в Концепції виховної роботи у ЗСУ та інших військових формуваннях України., затвердженою Указом Президента України від 4 вересня 1998 року № 981/98 (далі - Концепція)[40].

Згідно із зазначеним документом «Виховна робота у Збройних Силах та інших воєнізованих утвореннях України - це система заходів організаційного, морального, психологічного, інформаційного, педагогічного, правового, культурно-просвітницького та військово-соціального характеру, яка спрямована на формування та розвиток у військовиків кваліфікаційно-необхідних якостей, моральної самосвідомості, що має на меті забезпечення високої бойової та мобілізаційної готовності військових органів, бойових частин і з'єднань, зміцнення воїнської дисципліни та правопорядку, згуртування військових соціумів» [40].

Основними напрямками виховної роботи згідно Концепції виховної роботи в ЗСУ є:

- створення системи морального та психологічного забезпечення бойової і мобілізаційної готовності підрозділів, бойових чергувань, виконання бойових задач, бойової та спеціальної підготовки, спеціалізованої діяльності військ, забезпечення зміцнення дисципліни серед військовиків та превенція правопорушень;

- інформаційне та пропагандистське забезпечення;

- культурно- просвітницька та виховна діяльність;
- робота у військово-соціальной сфері.

Процеси утворення та розвитку системи морально-психологічного забезпечення армії та взагалі військової виховної роботи є складовою процесів масштабного реформування ЗСУ в цілому.

Історично можна визначити такі основні етапи її розвитку:

- Етап перехідного періоду (охоплює 1991 – 1992 рр.). Це етап переходу від радянської системи партійно-політичної роботи у військах до системи виховної роботи в ЗСУ Цей етап пов'язаний із набуттям У 1991 році Україною незалежності, змінами підходів роботи з особовим складом армії від партійної концепції керівництва військами до принципу «Військо поза політикою»;

- Перший етап (охоплює 1992-1996 рр.). Це часовий період від створення підрозділів з питань виховної роботи до прийняття у січні 1996 року Державної програми будівництва та розвитку ЗС України. На цьому етапі впроваджені основні нормативно-правові акти виховної роботи у військах:

- 1) Закон України «Про Збройні Сили України» (від 06.12.1991 р.)[38];

- 2) Тимчасове положення про органи виховної та соціально-психологічної роботи в ЗСУ, затверджене наказом Міністра оборони України від 25.09.1994 № 49 [36].

- Другий етап (охоплює 1997-2000 рр.) У той час було продовжене формування нормативно-правової основи з питань виховної роботи та морально-психологічного забезпечення службово-бойової діяльності ЗСУ, а саме:

- 1) затверджена Указом Президента України від 04.09 1998 року № 981 «Концепція виховної роботи у Збройних Силах та інших військових формуваннях України»[40];

- 2) уведена в дію Концепція морально-психологічного забезпечення підготовки та ведення операцій та бойових дій ЗСУ, затверджена наказом Міністра оборони України від 05.05.1999 № 142 [29];

- 3) мобілізується робота всіх органів управління ЗСУ щодо створення

єдиної комплексної системи морально-психологічного забезпечення службово-бойової діяльності військ та вводиться в дію Положення про органи виховної роботи ЗСУ, затверджене наказом Міністра оборони України від 18.07.2000 № 226 [44];

У цих документах здійснено аналіз закордонного досвіду організації морального та психологічного впливу на особовий склад ЗСУ, знайдено протиріччя, тенденції та закономірності розвитку ЗСУ та їх морального та психологічного забезпечення, було обґрунтовано місце, роль, задачі та перспективи розвитку підрозділів виховної роботи на всіх рівнях управління ЗСУ, здійснюється моніторинг діяльності підрозділів виховної роботи з метою виявлення позитивних і негативних явищ та визначення векторів їх подальшого функціонування.

- Третій етап (охоплює середину 2000 – кінець 2003 років). У цей період затверджені такі нормативно-правові акти як уточнена Державна програма реформування та розвитку ЗСУ до 2005 року та програма реформування та розвитку морального та психологічного забезпечення ЗСУ на період до 2005 року [51]. У даних документах визначено:

1) загальні вектори, шляхи та пріоритети реформи та розвитку системи роботи з особовим складом військовослужбовців, формування його моральної, службово-бойової та загальної професійної придатності для виконання завдань за призначенням;

2) що діяльність органів управління ЗСУ на всіх рівнях повинна бути спрямована на вдосконалення уніфікованої нормативно-правової бази морального та психологічного забезпечення, яка б охоплювала масштаби держави в цілому, ЗСУ, інших військових формувань та правоохоронних органів спеціального призначення України, підвищення показників дієвості морального та психологічного забезпечення бойової та мобілізаційної готовності ЗСУ;

3) модернізацію структури та чисельності підрозділів виховної роботи, їх поступове перетворення в органи морального та психологічного

забезпечення;

4) розробку системи морального та психологічного забезпечення новітніх технологій застосування ЗСУ;

5) застосування новітніх форм та методів морального та психологічного забезпечення;

б) створення матеріальної бази морального та психологічного забезпечення.

- Четвертий етап (охоплює період з кінця 2003 року по теперішній час). Цей етап пов'язаний із зацікавленістю вищим керівництвом держави у необхідності посилення розвитку гуманітарної сфери в ЗСУ. На виконання цього видано низку нормативно-правових актів, а саме:

1) Розпорядження Президента України 25 жовтня 2003 року № 338/2003-рп «Про заходи щодо реформування гуманітарної сфери Збройних Сил України» [37];

2) Концепція гуманітарного і соціального розвитку в ЗСУ [39];

3) Наказ Міністра Оборони України від 2003 року № 438 «Про введення посад та структурних підрозділів з гуманітарних питань у ЗСУ»;

4) Директива начальника Генерального штабу Збройних Сил України № ДГШ-4 від 18.06.2005 р. «Про вдосконалення системи гуманітарного та соціального забезпечення Збройних Сил України»[22].

На основі даних актів головним управлінням з гуманітарних питань і соціального захисту Генерального штабу ЗСУ розроблене Положення про органи з гуманітарних питань, затверджене наказом Міністра оборони України від 05.07.2005 №377 [45], в якому визначені обов'язки всіх учасників процесу щодо забезпечення гуманітарного та соціального розвитку ЗСУ.

На сьогоднішній день посадовими особами, які забезпечують виховну роботу в ЗСУ є заступники командирів рот, батальйонів, військових частин по роботі з особовим складом, офіцери груп, відділень, відділів, управлінь по роботі з особовим складом військових частин, з'єднань, органів військового управління.

На думку Ю.В.Серьогіна, у ЗСУ моральне виховання має відбуватися на національному ґрунті шляхом засвоєння національних норм і традицій, багатой духовної культури народу України, тих моральних якостей і норм, які є регуляторами відносин у нашому суспільстві, узгодження дій та вчинків. Ці норми конкретизуються в моральних цінностях, моральному ідеалі, моральних принципах та відповідно підтримуються авторитетом громадської думки, прикладом, звичкою. Особлива увага має приділятися засвоєнню військовослужбовцями норм і традицій військового етикету [54].

2.3. Вищі військові навчальні заклади як основна платформа підготовки офіцерських кадрів для Збройних сил України

Організована належним чином система підготовки якісних офіцерських кадрів для Збройних Сил України (далі - ЗСУ), у першу чергу залежить від високого рівня організації адміністрування зазначеного процесу. Підготовка офіцерських кадрів для ЗСУ здійснюється у вищих військових навчальних закладах системи Міністерства оборони України (далі - МОУ). Від правильного формування поставлених задач та їх закріплення у відповідній нормативно-правовій базі залежить якість підготовки вмотивованих висококваліфікованих офіцерів. Вивчення сучасного стану нормативно-правової бази, яка регулює зазначене питання дозволяє встановити, що її норми містять загальні задачі та функції суб'єктів підготовки офіцерських кадрів для ЗСУ.

Головною метою діяльності вищих військових навчальних закладів як головних суб'єктів підготовки офіцерських кадрів для ЗСУ, є створення сприятливих умов для здобуття відповідного рівня освіти та підготовки кваліфікованих спеціалістів. Деякі вважають, що в загальному вигляді ці задачі не вирізняються від задач будь-якого вищого закладу освіти, який готує спеціалістів для різноманітних сфер життя, проте є своя специфіка у завданнях

саме вищих військових навчальних закладів, як суб'єктів підготовки майбутніх офіцерів, і вирізняється ця специфіка на самперед з підпорядкування, тому що вони підпорядковуються не лише Міністерству освіти і науки України, а й Міністерству оборони України.

Громадяни, які навчаються в зазначених закладах освіти, опановують крім загальних для певної спеціальності навчальних дисциплін ще й спеціальні військові, які визначають специфіку проходження служби на офіцерських посадах за певною військово-обліковою спеціальністю. Разом з тим, навчальний процес у даних вищих навчальних закладах поєднується із стажуванням у підрозділах бойових військових частин та військових органах, що також впливає із завдань, що ставляться перед вищим військовим навчальним закладом. Враховуючи викладене, завдання суб'єктів підготовки військових офіцерських кадрів визначаються ще й актами спеціального законодавства.

Так, наприклад, згідно Наказу МО України від 27.05.2015 № 240 «Про затвердження Положення про вищі військові навчальні заклади» [31] головними завданнями вищого навчального закладу системи МВС України є: здійснення освітньої діяльності, що забезпечує підготовку фахівців для потреб війська відповідного рівня вищої освіти за обраними ними напрямками підготовки, для університетів, академій, інститутів - здійснення наукової діяльності для потреб ЗСУ, що полягає у проведенні наукових досліджень і забезпечення творчої діяльності суб'єктів освітнього процесу, підготовки вчених кадрів вищої кваліфікації та використання одержаних результатів у навчальному процесі, виконання замовлень від держави на підготовку фахівців для потреб ЗСУ, виконання міжнародних зобов'язань про підготовку військових спеціалістів для іноземних держав, здійснення військової підготовки студентів вищих закладів освіти та громадян України, які вже мають вищу освіту не нижче ступеня освіти «бакалавр», за програмою підготовки офіцерів запасу, здійснення підготовки цивільних осіб за кошти фізичних або юридичних осіб, здійснення військово-патріотичного виховання молоді.

Дослідивши зазначені завдання та порівнявши їх із тими, що визначені в Законі України «Про вищу освіту» [23], можна зробити висновок, що вищі військові навчальні заклади МОУ виконують більш специфічні завдання ніж цивільні.

Вищі військові навчальні заклади МОУ здійснюють підготовку офіцерських кадрів для Сухопутних військ, Десантно-штурмових військ, Військово-повітряних сил, Військово-морських сил за такими напрямками, як офіцери командної ланки (командири взводів), офіцери з виховної роботи (заступники командирів рот по роботі з особовим складом), офіцери з логістики (фахівці тилових служб управлінь військових частин), офіцери юридичної служби (юрисконсульти військових частин, спеціалісти для військової служби правопорядку), а також зв'язківців, автомобілістів, зброярів та військових медиків.

Процедура відбору та вступу у вищезазначені навчальні заклади а також вимоги до кандидатів була описана у попередніх розділах.

Специфіка навчання у вищих військових навчальних закладах полягає на сам перед у тому, що цивільна особа, яка вступила до цього закладу складає військову присягу, їй присвоюється військове звання «солдат», у зв'язку з цим на плечі курсанта лягають усі права та обов'язки військовослужбовця.

Другою специфічною ознакою навчання полягає у потребі проживати у казармах, тобто у закритому колективі.

У теорії та практиці функціонування колективів з особливими вимогами до адаптації мають дві взаємозалежні сторони:

По-перше, наявність нормативної зарегульованості усіх етапів процесу навчання у вищих військових навчальних закладах, наявність алгоритмів та правил поведінки як на території навчального закладу, так і за її межами, які повинні припускати обов'язкове співвідношення нормативних вимог, що ставляться до курсантів та їх фізичних та психологічних можливостей. Співвідношення природного режиму та організації навчального процесу, несення служби здобуває особливе значення в порівнянні з довільно

встановленими рамками поведінки, які ігнорують біологічні закони функціонування людського організму.

По-друге, випадки повільної та неефективної адаптації деяких курсантів до статутного порядку, вимог командирів знаходять пояснення у їх неготовності а можливо, і непридатністю до дотримання специфічних норм підвищеної складності.

Таким чином, визначаючи місце і роль вищих військових навчальних закладів в системі кадрової політики в ЗСУ можна визначити їх основні функції у даній сфері, зокрема: підготовка висококваліфікованих офіцерських кадрів на базі повної загальної середньої освіти за різними напрямками підготовки, які у свою чергу зможуть передавати набутий досвід під час навчання підлеглого особового складу, проведення наукових досліджень з нагальних питань службової діяльності військ, підготовка наукових та педагогічних кадрів за відповідними спеціальностями, заходи профорієнтації з школярами, ліцеїстами, а також іншими громадянами, які мають право на вступ до вищих військових навчальних закладів.

Досліджуючи питання другого розділу магістерської роботи можна зробити висновок, що кадри Збройних Сил України складають військовослужбовці різних категорій та цивільні працівники, процес відбору, підготовки та підвищення кваліфікації організовано на належному рівні. Виховна робота серед військовослужбовців організована на рівні, який дозволяти ЗСУ виконувати бойові та мобілізаційному завдання відповідно до вимог нормативних документів. Підготовка офіцерських кадрів для потреб ЗСУ здійснюється у розгалуженій системі вищих військових навчальних закладів. Усі висвітлені питання мають ряд недоліків, які будуть досліджені в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ З КАДРАМИ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

3.1. Військова кадрова політика в Сполучених Штатах Америки

В процесі визначення урядом України стратегічного вектору щодо реформування кадрової політики в Збройних Силах України обов'язково враховується досвід розвинутих держав, які перейшли на комплектування своїх армій військовослужбовцями за контрактом. Командування ЗСУ та військові спеціалісти вдало використовують поняття і визначення кадрової політики та кадрового менеджменту, впровадженими в міжнародній теорії та на практиці, але історія переходу до комплектування ЗС на контрактній основі має як досить апробовану технологію, так і характер метаморфоз щодо впровадження такої практики на державному рівні. Збройні сили Сполучених Штатів Америки найкраще підходять для дослідження міжнародного досвіду ведення військової кадрової політики, тому що є передовою армією світу та повністю перейшли на контрактну основу.

Комплектування збройних сил США здійснюється на добровільній основі. Це армія професіоналів, у якій військовослужбовці отримують достойне грошове забезпечення та мають багато пільг. Сучасного стану армія США набула в результаті останніх реформ, які відбулося після війни у В'єтнамі. Але загалом США і раніше, в різні історичні періоди створювали наймані армії. За всю історію існування США кілька разів змінювали підхід комплектування збройних сил – з призовної системи на найману.

Метод комплектування збройних сил на добровільних засадах добровільного застосовувався ще за часів, коли Америка була колонією Британської корони. Загалом США завжди були схильні до найманого війська.

Не бажаючи запроваджувати призов, уряд використовував різного роду заохочення, аби завербувати жителів на військову службу.

Наприклад, під час війни США проти Великобританії 1812 року добровільний вступ на військову службу стимулювався одноразовою премією. По завершенню служби військовослужбовцям виплачувалася вихідна грошова виплата в розмірі грошового утримання за 3 місяці та надавалася велика земельна ділянка. Незважаючи на такий заохочувальний підхід, уряду не вдалося завербувати необхідну кількість новобранців, і конгрес уповноважив тодішнього президента Джеймса Монро призвати на військову службу сто тисяч громадян призовного віку [11].

В історії США й далі змінювалися підходи комплектування від найманої до призовної армії. Так, за часів Громадянської війни в США армії двох сторін спробували використати тактику так званого «підкупу» ймовірних рекрутів, та врешті-решт, усвідомлюючи, що ресурс добровольців швидко закінчується, командування обох сторін конфлікту запровадило обов'язковий призов. Цей крок призвів до масових невдоволень, а згодом до одного з найбільших повстань в історії Америки. 13 липня 1863 року маси роздратованих людей вийшли на вулиці Нью-Йорка, які захопивши одну із зброярень силою зупинили призов до армії. Повстання продовжувалося чотири дні, загинуло більше тисячі осіб. Військове командування сил Півночі і президент того часу Авраам Лінкольн були змушені ініціювати внесення змін до закону про призов з подальшим наданням громадянам можливості відмовлятися від призову з релігійних, політичних та етнічних міркувань. В результаті тільки 2 відсотки військовослужбовців армії сил Півночі було набрано призовним принципом [56].

Уряд США в подальшому ще декілька разів здійснював спроби впроваджувати призовну систему, особливо в періоди війн (Війна США проти Іспанії 1898 р., дві світові війни 20 сторіччя), але кожного разу це не закінчувалося особливим успіхом. Тільки у першому випадку, під час Іспанської війни в армії США виявили близько 250 тисяч дезертирів, приблизно

50 тисяч призовників офіційно заявили про відмову від несення військової служби. Враховуючи викладене Конгрес США у 1920 році прийняв закон про Національну Оборону, який офіційно закріплював засади добровільної служби у війську. Однак спроби поновити призовну систему на цьому не завершилися. В листопаді 1940 року Конгрес прийняв закон про вибірково підготовку і службу, відповідно до якого усі чоловіки віком від 21 до 35 років були зобов'язані пройти обов'язкову реєстрацію на призовних пунктах. Рішення про їх подальший призов приймалося за результатами загальнодержавної лотереї. Друга Світова війна показала, що ця система є досить ефективною у збройних силах США. За весь період ведення бойових зареєстрували тільки одного дезертира [56].

Система лотерей діяла аж до 1973 року, здобувши свою найбільшу актуальність в роки В'єтнамської війни, коли кількість осіб, які відмовлялися служити дуже збільшилася, а багато молодих людей публічно знищували свої повістки на призов і покидали країну. Як результат було прийнято революційне рішення про перехід до повністю професійної армії. У 1970 році президент Річард Ніксон заявив про свій намір відмовитися від призовної системи, а в 1974 році військовослужбовців за призовом у армії США не залишилося. Американцям запровадити повною мірою професійне військо виявилось доволі просто, в зв'язку з тим, що під час В'єтнамської війни більша частина усіх військовослужбовців вступали на службу на контрактній основі [12].

У 1980 році громадян США зобов'язали пройти реєстрацію у рекрутингових центрах, однак це не зобов'язувало їх вступати до війська. Проходити реєстрацію стало необхідним лише у разі введення надзвичайного або воєнного стану. Іншими словами, мова йде про реєстрацію мобілізаційного ресурсу і це не має нічого спільного з порядком комплектування військ, особливо в мирний час [56].

Отже, можна зробити висновок, що США мають чи не найбільший досвід у галузі розбудови професійної армії, яка укомплектується на добровільних засадах. Зазначений досвід необхідно використати при

подальшому реформуванні Збройних Сил України та переведенні їх на контрактну основу. Особливий інтерес викликає набутий американцями досвід стимулювання та заохочення до добровільного вступу до війська. І особливо для України може знадобитися американський досвід підготовки та розстановки кадрів командної ланки в їх просування по службі, організації періодичного переукладання з ними контрактів [12].

Як уже було сказано, за всю історію свого існування США прагнули до створення професійного війська, укомплектованого на добровільних засадах та у зв'язку з цим, мають чи не найбільший досвід із зазначених питань.

Військово-політичне керівництво США розглядає кадрову політику щодо формування офіцерського корпусу збройних сил (ЗС) як найважливішу складову частину військового будівництва, що має своєю головною метою забезпечення потреб усіх видів ЗС в високопрофесійному військово-навченому особовому складі як в мирний, так і воєнний час. Для офіцерського корпусу характерна наявність військовослужбовців різних професій, звань, національностей та статевої приналежності, що, в свою чергу, зумовлює особливості їх навчання, підготовки, проходження служби, фінансового забезпечення, тощо. Все це ставить американське військово керівництво перед необхідністю розробки та вдосконалення існуючої кадрової політики в області формування необхідного офіцерського корпусу ЗС США.

Офіцерський корпус включає три категорії військовослужбовців: вищі (генерали і адмірали), старші (майор - полковник) і молодші (2-й лейтенант - капітан) офіцери. До початку 2001 року їхня загальна чисельність в регулярних ЗС склав 204 095 чоловік (вищих офіцерів - 879, старших - 83 155 і молодших - 120 061). Особливостями офіцерського корпусу є наявність жінок-військовослужбовців та представників національних меншин. Всього в офіцерському корпусі регулярних ЗС налічується 30 033 жінок-військовослужбовців, з них: 28 - вищі офіцери, 10 092 - старші і 19 913 - молодші. Представники національних меншин в офіцерському корпусі розподіляються наступним чином: афроамериканці - 18 460 осіб, іспаномовні -

8 238, азіати і представники населення тихоокеанських островів - 6 196, американські індіанці і ескімоси - 1 178, інші - 5 137 осіб. Загальна чисельність офіцерів-представників нацменшин 39 209 осіб.

При розробці кадрової політики військове керівництво висуває певні вимоги до системи комплектування, підготовки та діяльності особового складу ЗС, умов проходження служби та присвоєння військових звань, а також до матеріально-побутового забезпечення. Це відбувається з урахуванням основних законодавчих актів конгресу США по ЗС, а також Єдиних статутів ЗС, видових настанов і статутів. У процесі організації та проведення кадрової політики враховуються різні чинники, до основних з яких американські фахівці відносять військово-політичні, соціально-економічні та морально-психологічні.

Особливістю комплектування ЗС США особовим складом є служба в них добровольців. Згідно з рішенням конгресу США з липня 1973 збройні сили країни перейшли на добровільний принцип комплектування. До цього призов проводився відповідно до закону про військову повинність, який діяв на час Першої світової війни, в період з 1940 по 1947 рік і з 1948-го до теперішнього часу. В інші періоди історії Сполучених Штатів їх ВС комплектувалися добровольцями.

Основними цілями переходу до вищезазначеного принципу комплектування були: підвищення професіоналізму військовослужбовців; зниження соціальної напруженості в суспільстві, викликаній призовом громадян в ЗС; підтримання чисельності новобранців на необхідному рівні шляхом підвищення престижу військової служби; поліпшення соціально-побутових і матеріальних умов життя військовослужбовців. Найважливішим завданням була визнана також підготовка командного (офіцерського) складу, який би володів високими професійними і моральними якостями і був здатний керувати підлеглими в нових умовах. З'явилася система, що забезпечує набуття за бажанням усіма військовослужбовцями цивільних спеціальностей в період проходження служби.

Завдання комплектування збройних сил США особовим складом, у тому числі офіцерським, покладені на кадрові органи Міноборони США і та інших міністерств, які під керівництвом відповідних помічників міністрів по особовому складу визначають потреби видів збройних сил в кадрах і розробляють щорічні плани по набору. У кожному виді безпосередньо комплектуванням, організацією навчання особового складу і іншими кадровими питаннями займаються відповідні управління штабів видів ЗС, а також ряд командувань:

- в Сухопутних військах - командування навчальних і наукових досліджень з будівництва сухопутних військ, командування набору добровольців;

- у Військово-повітряних силах - командування навчання та підготовки кадрів, командування зарахування на військову службу;

- у Військово-морських силах - командування особового складу. Всі вони укомплектовані фахівцями з кадрів (військовими і цивільними), психологами, соціологами і педагогами;

У всіх об'єднаних і головних командуваннях ВС США, об'єднаннях, з'єднаннях, навчальних закладах і різних військових установах у складі штабів є кадрові органи (управління і відділи). Вони займаються питаннями комплектування військовослужбовцями і цивільними фахівцями, перепідготовки, підвищення кваліфікації та просування по службі, аналізують стан дисципліни в ЗС, професійної підготовки і морального стану військовослужбовців, розробляють програми і плани набору кадрів, а також розробляють заходи щодо вдосконалення соціального захисту.

О.В. Яцино зазначає, що важливою ланкою в управлінні людськими ресурсами, кадровому менеджменті та управлінні персоналом у Збройних силах США є сучасна служба управління персоналом. Її представники беруть активну участь в обґрунтуванні принципів і напрямів кадрової стратегії, політики формування та вдосконалення архітектури наявного й перспективного кадрового господарства, здійсненні кадрового менеджменту та у вирішенні

багатьох інших проблемних питань щодо кадрового забезпечення життєдіяльності та функціонування збройних сил США. У сучасних умовах військові служби персоналу в США є суб'єктами здійснення кадрової політики і кадрової роботи, а також безпосередньо включені до реалізації завдань стратегічного розвитку американських збройних сил шляхом їх забезпечення висококваліфікованими кадрами [55].

Офіцерський корпус регулярних ЗС США в даний час комплектується випускниками військових академій видів ЗС (до 10 % щорічного його поповнення), шкіл підготовки офіцерів видів ЗС - офіцерських кандидатських шкіл (СВ і ВМС) і шкіл підготовки офіцерів (ВПС), а також в значній мірі за рахунок офіцерів резерву, які закінчили курси позавійськової підготовки при цивільних вищих навчальних закладах - курси ROTC (Reserve Officer Training Course - 40 % від щорічного поповнення офіцерського корпусу). Крім того, цей контингент поповнюється за рахунок присвоєння офіцерських звань деяким військовослужбовцям сержантської та старшинської категорії та окремим категоріям цивільних фахівців після закінчення ними відповідних курсів військової підготовки, а також шляхом набору офіцерів, звільнених з ВС і які виявили бажання повернутися на військову службу.

Військові академії (училища) видів ЗС (сухопутних військ - в Вест-Пойнт, ВПС - в Колорадо-Спрінгс, ВМС - в Аннаполіс) - основні військові навчальні заклади з підготовки кадрових офіцерів. Термін навчання чотири роки. Середня кількість курсантів близько 3400 осіб, щорічний випуск до 1000 офіцерів. Випускники отримують вищу загальну освіту і диплом бакалавра, військову освіту і первинне військове звання. Вони направляються, як правило, на службу в свій рід військ. Перед призначенням на посаду офіцери проходять курс спеціалізації в школах (центрах) родів військ (сил) і служб за обраною спеціальністю тривалістю чотири - вісім тижнів.

Школи підготовки офіцерів видів ЗС готують відповідний контингент з числа осіб, які пройшли повний курс навчання в цивільному коледжі. Щорічний випуск 2-3 тис. офіцерів. Терміни навчання в школах підготовки

офіцерів сухопутних військ, ВПС, ВМС і морської піхоти (МП) 14, 12, 16 і 10 тижнів відповідно. Крім того, є школи підготовки офіцерів ВПС і сухопутних військ національної гвардії.

На базі військових навчальних закладів, в яких офіцери проходять перепідготовку, в навчальних центрах і школах родів військ (сил) і служб відкриті різні курси, куди направляються офіцери з вислугою 10 років, а також командно-штабні коледжі, де вчаться ті, у яких вона становить від 10 до 15 років. Кількість навчальних центрів і шкіл, а також курсів підготовки, перепідготовки та удосконалення офіцерських кадрів перемінна - вона визначається обстановкою і потребами Збройних сил в тих чи інших фахівцях. Термін навчання на курсах в залежності від спеціальності військовослужбовців становить від декількох тижнів до 1,5 року. Тривалість навчання в командно-штабних коледжах (армійський командно-штабний коледж, командно-штабні коледжі ВПС, ВМС, МП і штабний коледж ВС) п'ять - десять місяців. Щорічний випуск кожного коледжу 300 - 500 офіцерів, підготовлених до служби на посадах у ланці «батальйон - полк - бригада - дивізія».

До військових навчальних закладів, в яких офіцери (генерали, адмірали) отримують вищу військову підготовку, відносяться: армійський військовий коледж, військово-повітряний коледж, військово-морський коледж, а також університет національної оборони, в який входять національний військовий коледж, військово-промисловий коледж, коледж розподілу національних ресурсів та командно-штабний коледж ВС. Ці навчальні заклади готують командний склад для ланки «дивізія - корпус - об'єднане командування», а також офіцерів (генералів, адміралів) для роботи в центральному апараті міністерств видів ЗС і МО. Термін навчання десять місяців. Щорічно кожен коледж випускає до 200 чоловік.

Поряд з вищевказаними в ЗС США є ще ряд спеціалізованих військових навчальних закладі: військовий інститут іноземних мов, коледж військової розвідки, школа інформації і пропаганди, школа картографії та інші.

Однак останнім часом відзначається скорочення числа молодих людей, що бажають вступити до вищих військових навчальних закладів. Так, за останні десять років на третину зменшився конкурс в престижну академію ВМС - якщо в 1988 році на 1 тис. вакансій першокурсників претендували 15,73 тис. юнаків і дівчат, то в 1996-му їх було менше 10 тис. Аналогічне скорочення кількості поданих заяв відбулося в академії сухопутних військ Вест-Пойнт. У зв'язку з цим вона стала рекламувати себе на сторінках журналів, академія ВВС розширила свою присутність в Інтернеті, а військово-морська академія почала освоювати комп'ютерну систему відстеження потенційних рекрутів. Планується також активно використовувати традиційні способи залучення абітурієнтів. Зокрема, курсантам, які завершили навчання, пропонується проводити в школах агітаційні бесіди, академії формують свій новий імідж - навчального закладу, яке може забезпечити гарну кар'єру не тільки у військовій, але і в цивільній галузі. Підготовка офіцерів резерву в США здійснюється на вищевказаних курсах ROTC, де передбачені чотирьох або дворічні терміни навчання (вони функціонують при багатьох університетах і коледжах). Курси повністю фінансуються державою, і хоча призначені головним чином для підготовки офіцерів резерву з числа студентів, проте вони є основним джерелом поповнення збройних сил кадровими офіцерами, особливо в мирний час, так як приблизно 40 % їх випускників, які закінчили навчання за чотирирічної програмі, стають офіцерами регулярних ЗС.

Курси ROTC організовані за видами збройних сил: офіцерів сухопутних військ готують курси при 300 університетах і коледжах США, офіцерів ВМС - при 65, офіцерів МП - при 60. Інструкторами та викладачами військових дисциплін на цих курсах є переважно офіцери і сержанти регулярних збройних сил, але залучаються також офіцери і сержанти резерву. Студенти підписують контракт, згідно з яким зобов'язуються прослужити певний термін в резерві або регулярних ВС (якщо буде запропоновано), у відповідь держава оплачує їх навчання в цивільному вузі. Успішно закінчивши курси ROTC отримують тільки загальну військову підготовку без конкретної військової спеціалізації,

проте вона дозволяє в подальшому придбати таку на курсах спеціалізації в школах і військових навчальних центрах.

Служба офіцерів регламентується законом про проходження служби офіцерським складом від 15 вересня 1981 року Він встановлює процентне співвідношення офіцерів різних категорій в кожному виді збройних сил: в сухопутних військах у званні полковник повинні служити 4-5 %., підполковник-10 -13, майор - 16 - 19; в ВПС - відповідно 4 - 5,10 - 13, 17 - 19; в ВМС -4,5 - 5,5,10 - 13 і 17,5 - 20 проц. загальної чисельності офіцерського складу даного виду ВС. Звання бригадний генерал в сухопутних військах має мати 0,75% всього офіцерського складу СВ. Чисельність вищих офіцерів в ВС визначається конгресом США, який щорічно приймає з цього питання спеціальний законодавчий акт. Вона залежить від загальної чисельності ЗС, їх структури, бойового складу та встановлюється в середньому виходячи зі співвідношення п'ять-шість генералів і адміралів на кожні 10000 військовослужбовців регулярних сил. При цьому бригадні генерали (контр-адмірالی молодші) повинні складати 50 % всіх вищих офіцерів, генерал-майори (контр-адмірالی) - 35, генерал-лейтенанти (віце-адмірالی) і генерали (адмірالی) - 15 %

Просування по службі офіцерського корпусу ВС США тісно пов'язане з присвоєнням військових звань. При призначенні офіцерів на вищі посади їм, як правило, присвоюється відповідне військове звання. При присвоєнні чергового військового звання військовослужбовцям ЗС США враховуються наявність вакансій по конкретним військово-обліковими спеціальностями, загальний термін вислуги, тривалість служби в попередньому званні, освітній і професійний рівень, рекомендації командування, результати кваліфікаційних випробувань, висновки атестації, наявність нагород, заохочень та інші чинники

Для отримання чергового військового звання військовослужбовцями цієї категорії у всіх видах ЗС США встановлені єдині терміни військової служби: для 1-го лейтенанта - 1,5 -2 роки, капітана - 3,5 - 4, майора - 10 років, підполковника - 15 років, полковника - 22 роки. Строки вислуги для отримання

чергового військового звання військовослужбовцям вищого офіцерського складу не визначені. Чергове військове звання військовослужбовцям у званні 2-й лейтенант присвоюється практично автоматично, наступні (до полковника включно) - на основі висновків відбіркових комісій з урахуванням вищевикладених чинників. Військові звання військовослужбовці молодшого і старшого офіцерського складу присвоюють за наказом начальників видів збройних сил.

Присвоєння генеральських (адміральських) звань регламентується Титулом 10 Зводу законів США (ст. 36). Відбір кандидатів на присвоєння вищих офіцерських звань здійснюють атестаційні комісії, що скликаються раз на рік за видами ЗС окремо для розгляду кандидатів на присвоєння військових звань бригадний генерал, генерал-майор і генерал-лейтенант. Членами цих комісій є офіцери, які мають військові звання як мінімум на ранг вище, ніж у розглядаємих кандидатів. Основні умови при відборі кандидатів - професійна компетентність і перспективність використання на генеральських (адміральських) посадах, а також вислуга не менше 25 років. Крім того, офіцер не може бути представлений до присвоєння військового звання бригадний генерал (контр-адмірал молодший), якщо він раніше не служив на штабній посаді. При цьому термін вислуги в званні полковник визначено в три - п'ять років. Строки вислуги в генеральських званнях до отримання чергового звання не встановлені. Полковники, відібрані в якості кандидатів на отримання генеральського (адміральського) звання, повинні пройти спеціальні курси вищого офіцерського складу при Національному військовому коледжі.

Військові звання бригадний генерал і генерал-майор присвоюються президентом, а генерал-лейтенант і генерал - президентом з подальшим затвердженням сенатом, генерал армії, генерал ВПС і адмірал флоту - в тому ж порядку у воєнний час за особливо видатні заслуги.

Присвоєння військового звання бригадний генерал дозволяє офіцеру служити в ЗС до вислуги 30 років (відлік вислуги років починається з моменту присвоєння першого офіцерського звання) або до п'яти років в даному званні.

Вищі офіцери у званнях генерал-майор, генерал-лейтенант і генерал продовжують службу до вислуги 35 років або до п'яти років в даному званні.

Відповідно до закону до закінчення 18 місяців після присвоєння військового звання бригадний генерал президент може скасувати його. Закон також дозволяє достроково звільнити бригадних генералів і генерал-майорів після чотирирічного терміну служби в даному званні. Президенту, крім того, надано право продовжувати вищим офіцерам (крім бригадного генерала) терміни служби понад передбачених законом.

Кадрова політика військового керівництва США передбачає періодичне атестування в процесі служби всього офіцерського складу ЗС, причому офіцерів у званнях 2-й і 1-й лейтенант - раз на півроку, капітан і вище-раз на рік. Офіцери, які перебувають на навчанні, підлягають атестації після його закінчення, якщо тривалість навчання не перевищує 12 місяців, а при більш тривалому його терміні - на загальних підставах. Атестацію проводить зазвичай безпосередній начальник за участю прямого начальника, який стверджує її, і вищого штабу, який контролює правильність і об'єктивність цього заходу.

У ВС США практикується періодичне переміщення (як правило, кожні два - три роки) офіцерів згідно з військовим званням та службовим становищем з командної на адміністративну або викладацьку посаду, а також чергування служби у військах з роботою у штабах та центральному апараті.

Система матеріально-побутового забезпечення передбачає: грошове забезпечення, забезпечення житлом, речове забезпечення, медичне і пенсійне забезпечення.

Основою матеріального стимулювання особового складу ЗС США є грошове утримання. Його розмір визначається категоріями і термінами служби військовослужбовців і включає місячний оклад, основні надбавки (житлову і продовольчу), а також спеціальні та заохочувальні виплати. Щомісячний оклад у молодших офіцерів 1 926 - 4 139 доларів, старших 2 737 - 7 049 і вищих 11 318. Конкретна сума в зазначених межах обумовлена званням і терміном служби в ЗС (від двох до 26 і більше років). Спеціальні та заохочувальні

надбавки вводяться за службу в районах, які становлять небезпеку для життя, і на морі, зокрема, на підводних човнах, за льотну службу, обслуговування ядерних установок і т. д. (всього їх приблизно до 50 різних видів). Щорічно розміри грошового утримання, а також багато видів надбавок коригуються з урахуванням інфляції.

Медичне забезпечення військовослужбовців та членів їх сімей здійснюється через мережу військово-медичних установ (понад 800) і за програмою медобслуговування в цивільних медичних закладах (близько 30 % загального обсягу медичних послуг).

Пенсійне забезпечення поширюється на військовослужбовців, які прослужили в регулярних ВС не менше 20 років (або не менше 10 років в офіцерських званнях), і на офіцерів, які отримали інвалідність. Станом на 1 січня 2000 року, військовослужбовці, які мають офіцерське звання (в залежності від категорії, звання та вислуги років), отримували такі пенсії: молодші офіцери - 863 - 3 104 доларів, старші - 1 589 - 5 261 і вищі - 2 419- 8 137. Щорічно розміри пенсійного забезпечення приводяться у відповідність з основним окладом військовослужбовців [10].

Разом з тим, при досить високому ступені ефективності кадрової політики в офіцерському корпусі ВС США продовжують зберігатися негативні явища, які мають хронічний характер і знижують боєздатність та боєготовність ВС. такі, як: брак офіцерів середнього і старшого ланки в підводних силах, льотчиків і штурманів у ВПС; невдоволення деякими офіцерами вищевказаних ланок існуючої системою просування по службі та присвоєння військових звань, а також більш низькими в порівнянні з цивільними фахівцями грошовими окладами; випадки зловживання службовим становищем (в основному старші і вищі офіцери); наркоманія, сексуальні домагання та інші. Згідно з аналітичними даними Пентагону, в вересні 2000 року понад 11 % армійських капітанів, які відслужили мінімальний п'ятирічний термін виявили бажання залишити військову службу. Це на 3 % більше аналогічного показника 1997 року і майже вдвічі перевищує рівень початку 90-х років.

Ситуація ускладнюється ще й тим, що дана тенденція посилюється, незважаючи на збільшення окладів військовослужбовцям, прискорене присвоєння молодим офіцерам чергових звань і введення додаткових пільг. Якщо в найближчі два-три роки цю тенденцію не вдасться докорінно змінити, то, як вважають в міністерстві оборони, збройні сили країни зіткнуться з серйозною проблемою нестачі молодших офіцерів.

Проте американське військове керівництво вважає, що проведена кадрова політика з урахуванням її вдосконалення дозволяє забезпечувати функціонування особового складу ЗС, в тому числі офіцерського корпусу, як єдиної команди, для якої характерні надійність, професіоналізм, лояльність і самопожертву, завдяки чому вона може успішно вирішувати завдання забезпечення національної безпеки США.

3.2. Удосконалення кадрової політики в Збройних Силах України

Зважаючи на анексію Російською Федерацією Автономної Республіки Крим та військову агресію у східній частині України, ескалацію сепаратистських настроїв серед населення південно-східних областей та значне розширення спектра викликів і загроз національній безпеці України виникає необхідність опрацювання питання щодо того, якими силами та засобами, яким чином готувати та здійснювати заходи щодо забезпечення стійкого функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування, підтримання правового режиму воєнного стану, забезпечення Збройних Сил України й інших військових формувань та правоохоронних органів спеціального призначення (ВФ та ПрОСпП).

У цьому контексті зростає потреба в запровадженні нових науково обґрунтованих засад державної кадрової політики, державної військової кадрової політики як державного кадрового менеджменту у військовій сфері [13]. Як відомо, кадрова політика реалізується в управлінні персоналом через діяльність кадрових органів, їх кадрову роботу [17].

Головна мета та зміст державної кадрової політики [20], сучасного стану складників сектору безпеки та оборони України та реформування ЗС України й стратегій їх подальшого розвитку зумовлюють необхідність в удосконаленні системи управління персоналом. Це обґрунтовано у відповідних програмах (дорожніх картах), які мають бути реалізовані в заходах, спрямованих на комплексне вирішення завдань кадрового забезпечення в умовах недостатності ресурсного забезпечення, а також відсутності ефективних зовнішніх гарантій безпеки України. Реформування ЗС України, перехід до принципів і стандартів, прийнятих державами-членами НАТО, а також комплектування ЗС зі зміною структури та системи забезпечення людськими ресурсами потребує суттєвого вдосконалення, що в сучасних умовах потрібно розглядати не тільки як найважливіший військовий, а і як політичний захід. По суті, усе це пов'язано з основними процесами, які відбуваються в українському суспільстві.

С. О. Богунов, Ю. М. Герман, О. Ю. Сакур, Б. Н. Шупель у своєму дослідженні назвали такі необхідні умови ефективної роботи кадрових органів: кількісна та якісна укомплектованість особовим складом відповідає діючим нормативам; ефективне планування та прогнозування кадрової ситуації; висунування на вищі посади та направлення на навчання здійснюється виключно з кадрового резерву; не допускаються випадки формалізму та протекціонізму під час роботи з кадрами; якісно та своєчасно відпрацьовується звітно-облікова та статистична документація, подаються документи на присвоєння військових звань та переміщення по службі; систематично аналізується якісний склад військовослужбовців та готуються пропозиції щодо їх подальшого службового використання; своєчасно та ефективно використовуються всі методи морального та матеріального стимулювання за досягнуті результати у службі; якісно і своєчасно здійснюється відбір та розстановка кадрів на підставі чинного законодавства; застосовуються сучасні методи кадрового менеджменту під час роботи з особовим складом та запобігання плинності кадрів; відсутні скарги на роботу працівників кадрових органів [7].

В умовах процесу реформування ЗС особливого значення набувають

питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом (кадровий менеджмент) [17], які дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність, військово-професійні завдання ЗС. Але інноваційним процесам, механізмам їх реалізації, про які згадується майже в кожному законодавчому та відомчому нормативному документі (акті), не виняток і ЗС України, уваги приділялось мало. Переважна більшість публікацій присвячена різноманітним аспектам проведення кадрової політики та впровадження кадрового менеджменту в комерційних структурах, що не може бути адаптовано повною мірою до потреб СБОУ, зокрема ЗС України [13], які мають певні обмеження та потребують комплексного захисту інформації. Так, аналіз існуючого стану розробки деяких інформаційно-аналітичних систем (ІАС) [14] виявив певну їх невідповідність завданням, визначеним Стратегічним оборонним бюлетенем України (СОБ) [52] з питань обліку та управління персоналом. Оперативна мета згідно із СОБ - реформування системи мобілізації та створення військового резерву, завдання - створення та супроводження Єдиного державного реєстру військовозобов'язаних для забезпечення військового обліку громадян України та гарантованого комплектування ЗС України, інших військових формувань особовим складом у мирний час та особливий період. Тобто виникає необхідність дослідити питання управління персоналом та його обліку відповідно до існуючої нормативно-правової бази, а також вивчити можливості врахування практики НАТО з питань управління персоналом та його обліку в умовах сьогодення для виконання завдань СОБ і на перспективу, що потребує подальшої наукової розробки визначеної проблематики.

Сучасний процес розвитку ЗС України тісно пов'язаний зі змінами всієї системи управління, передбачає її відхід від принципів адміністративно-командного керівництва до системи кадрового менеджменту [52], основна мета якого - задовольнити потреби організації у кваліфікованих кадрах, ефективно використовуючи їх знання й навички з урахуванням можливостей самореалізації. Так, із практичного виконання заходів мобілізації відомо, що мобілізація як явище вплинула не тільки на сфери державного управління, а й

майже на всі сфери суспільного життя, набула важливого значення для всіх громадян України та держави в цілому, а також виявила низку проблем, з якими зіткнулося керівництво держави та ЗС України. Проведення шести черг часткової мобілізації протягом 2014-2015 рр. під час Антитерористичної операції (АТО) на сході України засвідчило, що намагання створити цілісну та ефективну систему підтримки прийняття рішень як у сфері оборонного планування, так і в управлінні персоналом пройшли перевірку на дієздатність на практиці і показали свою неефективність у питаннях управління персоналом, зокрема стосовно військового обліку персоналу, що потребує постійного вдосконалення з питань обліку як військовозобов'язаних громадян, резервістів, так і особового складу ЗС України, який проходить дійсну військову службу. Управлінські процеси та документообіг обліку персоналу ЗС України та призовників і військовозобов'язаних (ПЗУ та ПВЗ) визначаються відповідними відомчими документами, але насправді весь паперовий процес управління тримається на невеликій кількості досить важливих документів, усі інші документи є похідними. Правові основи військового обліку ПЗУ та ПВЗ визначені нормативно-правовими актами [16, 38, 24, 47, 35]. У зв'язку з відсутністю в Україні досліджень з військового обліку ПЗУ та ПВЗ у військовій науці протягом 25 років її існування за основу можна взяти результати практичної діяльності органів військового управління (ОВУ), військових частин, обласних, міських та районних військкоматів, що вели персонально-якісний, статистичний та штатно-посадовий облік ПЗУ та ПВЗ [32, 27] і забезпечували функціонування системи військового обліку (СВО) з метою забезпечення мобілізації у ході доукомплектування (формування) військових частин персоналом до штатів воєнного часу під час часткової мобілізації у 2014 - 2015 рр., викладені в аналітичних документах Генерального штабу ЗС України (ГШ ЗС України) та в матеріалах наукових семінарів і конференцій з питань оборони та безпеки [19]. Результати практичного виконання військовими комісаріатами заходів призову громадян на військову службу під час шести черг часткової мобілізації у 2014 - 2015 рр. (загалом призвано понад 200 тис.

громадян, з яких понад 100 тис. узяли участь в АТО [2] та аналіз роботи служб персоналу в зоні АТО на сході України викрили низку слабких сторін та недоліків функціонування СВО ПЗУ та ПВЗ, які виливають на своєчасне забезпечення ОВУ достовірними даними про персонально-якісний та кількісний склад людських мобілізаційних ресурсів з метою проведення планування та здійснення заходів щодо переведення ЗСУ на організацію і штати воєнного часу, а також для доукомплектування їх особовим складом у мирний час та в особливий період. Так, військовий облік військовозобов'язаних (ВОВ) як частина змісту мобілізаційної підготовки та мобілізації держави безпосередньо впливає на якість та ефективність проведення призову громадян на військову службу під час мобілізації, в особливий період, насамперед на її перманентність як головного чинника готовності військових частин до виконання завдань за призначенням у ході їх відмобілізування. Аналіз роботи військових комісаріатів з ВОВ під час часткової мобілізації, в особливий період викрив низку чинників, які негативно вплинули на стан ведення ВОВ та якість виконання планів призову громадян на військову службу, які у своєму взаємозв'язку за умови дії законодавчої бази безпосередньо виливають на ВОВ як на процес та на функціонування СВО як множину цих процесів. Чинниками, які найбільше впливали на стан роботи районного (міського) військового комісаріату (Р(М)ВК) з питань ведення персонально-якісного ВОВ, були: недосконалість нормативно-правової бази ВОВ та бронювання військовозобов'язаних, відсутність єдиного державного реєстру військовозобов'язаних, негативні наслідки реформування Р(М)ВК як основного органу комплектування, недостатні обсяги підготовлених мобілізаційних ресурсів на обліку у військових комісаріатах, необхідність формування сучасної системи соціального захисту військовослужбовців та підвищення мотивації військовозобов'язаних до проходження військової служби [3]. Так, відповідно до розподілу повноважень між кадровими органами СКЗ за рівнями військового управління та з огляду на результати аналізу функціонування СВО ПЗУ та ПВЗ «військова частина - військовий комісаріат - підрозділ» у загальній

системі військового управління на тактичному рівні (рисунок) можна дійти висновку, що в існуючій СКЗ СВО тактичного рівня та всі вищі елементи ієрархічних рівнів залежать від законів управління, зокрема від закону вирішальної (тактичної) ланки, відповідно до якого ефективність діяльності ОВУ в цілому залежить від ефективності (кадрової, мобілізаційно-кадрової) роботи тактичної ланки незалежно від ефективності роботи інших ланок управління.

З метою якісного дослідження проблеми слід розглянути недоліки кадрової політики ЗСУ.

За мирного часу ЗСУ потенційного противника не мала, реально до ведення бойових дій не готувалась. Метою їх діяльності була імітація бурхливої діяльності та формування корупційної складової. Рушійною силою призначень та просувань по службі були внутрішні та зовнішні кланові зв'язки. Військові професійні якості були абсолютно знецінені та нікого не цікавили. Кадрова політика в ЗСУ мирного часу закономірно трансформувалася під неприглядну головну мету її існування. Її ознаками стали максимальна бюрократизація кадрових процесів та вирішальна роль у вирішенні ключових кадрових питань - рішення командної вертикалі, а не особисті якості.

Наслідком проведення такої кадрової політики стала надзвичайно маломобільна незграбна кадрова система ЗСУ.

Маючи таку кадрову політику та сформовані нею слабкі професійні кадри, особливо у вищому ешелоні, ЗСУ вступили в 2014 році у збройне протистояння з російською агресією на Сході України. Одним із наслідком такої кадрової політики стала анексія Криму та бойові поразки 2014 – 2015 років.

На четвертий рік з моменту початку Антитерористичної операції на сході України була введена в дію Концепція військової кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2020 року, яка заклала нові принципи та бачення основних напрямів військової кадрової політики у ЗСУ.

На сьогоднішній день можна виділити такі основні негативні явища

вітчизняної військової кадрової політики та шляхи їх вирішення:

1. Рівень грошового забезпечення. Мабуть самий основний фактор плинності кадрів. Якщо збільшений у 2016 році мінімальний рівень грошового забезпечення військовослужбовця за контрактом до 7000 гривень був конкурентним, то з кожним роком зарплати у приватному секторі у представників найпростіших професій поступово наздоганяли військові. У зв'язку з цим, у період з 2016 до 2019 року грошове забезпечення військових дещо збільшилися (Таблиця 3.1.).

Таблиця 3.1.

Мінімальне грошове забезпечення військовослужбовця за контрактом ЗСУ

Рік	Стрілець	Командир взводу	Командир роти	Командир батальйону	Командир бригади
2016	7000 грн	9500 грн	11000 грн	13000 грн	16000 грн
2017	7000 грн	9500 грн	11000 грн	13000 грн	16000 грн
2018	7300 грн	10000 грн	12100 грн	14200 грн	17900 грн
2019	10100 грн	14000 грн	15300 грн	18400 грн	24700 грн

2. Умови укладання контрактів. Не менш важливим проблемним аспектом кадрової політики є не дуже комфортні умови контрактів про проходження служби в плані їх розривання за ініціативою військовослужбовця, а також відсутність у Законі України «Про військовий обов'язок і військову службу» [24] норми, яка б дозволяла військовослужбовцю звільнитися зі служби за власним бажанням. Це призвело до того, що військовослужбовці вдавалися до корупційних дій з метою організації свого звільнення за надуманими підставами, такими як сімейні обставини або стан здоров'я. У 2016 році законодавець дещо скоротив строки контрактів. Стало дозволено укладати контракти на 6 місяців з особами, які були звільнені під час дії особливого періоду з метою залучення на військову службу громадян з досвідом служби, зокрема бойових дій. Нажаль командування військових частин не бажає укладати такі контракти з незрозумілих причин.

Вирішенням цієї проблеми можуть стати зміни до законодавства України, які б дозволили військовослужбовцям, у яких змінилися життєві обставини звільнитися з військової служби за власним бажанням.

3. Житлове забезпечення. Важливим аспектом кадрової політики ЗСУ є питання забезпечення житловими приміщеннями військовослужбовців за контрактом та членів їх сімей. Близько 40 % військовослужбовців проходять службу у військових частинах, які віддалені від населених пунктів, у яких знаходиться їх житло. Контрактникам доводиться витратити значні кошти для винайму житла, тому що компенсація за піднайом житла від держави становить лише 1500 гривень на місяць, і то за умови, якщо житло винаймається за офіційним договором. Це призводить до звільнення військовослужбовця після першого контракту, або й раніше, способом, описаним вище. Вирішити цю проблему можна, організувавши будівництво комфортних гуртожитків на території військових частин для несімейних контрактників та багатоквартирних будинків для офіцерів із сім'ями за прикладом житлового забезпечення збройних сил США.

4. Вислуга років для набуття права на пенсію. Згідно з Законом України «Про пенсійне забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та деяких інших осіб» [42] з 1 жовтня 2020 року або після цієї дати право на пенсію за вислугою років мають військовослужбовці, які на день звільнення мають вислугу 25 календарних років. У провідних країнах-членах НАТО право на пенсію настає після 18-20 років календарної вислуги. Внесення змін до законодавства та приведення пенсійної вислуги до цих стандартів могло б заохотити більше військовослужбовців за контрактом.

5. Кар'єрне зростання. На сьогоднішній день чинне законодавство дозволяє військовослужбовцям сержантського та старшинського складу, які мають вищу освіту не нижче ступеня бакалавра присвоювати первинне військове звання офіцерського складу «молодший лейтенант» та призначати на первинні офіцерські посади, такі як наприклад командир взводу. Так відповідно до пункту 50 Положення про проходження громадянами України військової

служби у Збройних Силах України первинне військове звання молодшого лейтенанта присвоюється особам сержантського і старшинського складу, які проходять військову службу за контрактом, мають вищу освіту, пройшли курс військової підготовки за напрямом, що відповідає профілю службової діяльності, з одночасним прийняттям на військову службу за контрактом осіб офіцерського складу та призначенням на посади з урахуванням потреби в офіцерах такої спеціальності [48]. Проте на ділі дана процедура дуже бюрократизована, тому що первинні офіцерські звання присвоюються Міністром оборони України і подання на такі звання можуть просто не розглядатися без зазначення причини. У зв'язку із відсутністю кар'єрного зростання контрактники з вищою освітою часто звільняються після першого контракту. Як пропозицію до вирішення цієї проблеми можна розглядати внесення змін до законодавства з метою надання права командирам бригад присвоювати первинні офіцерські звання.

За результатами дослідження можна відзначити високий рівень важливості вивчення міжнародного досвіду (на прикладі ЗС США) та впровадження його позитивного досвіду при реформуванні сучасної військової кадрової політики України. З'ясовано, що в збройних силах США успішно впроваджено повністю добровільний принцип комплектування. На сьогодні в Україні існує ряд негативних явищ військової кадрової політики, які потребують негайного вирішення шляхом внесення змін до діючого законодавства.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного магістерського дослідження можна зробити висновок, що кадрова політика в Збройних Силах України це сукупність принципів, напрямів, форм та методів діяльності органів військового управління, спрямованих на створення цілісної системи формування, підготовки, ефективного використання персоналу відповідно до потреб Збройних Сил, забезпечення потреб кожної особистості, розвитку в неї стійкої мотивації до військової служби та можливості реалізації свого потенціалу під час її проходження.

Аналіз історичного розвитку вітчизняної військової кадрової політики, передумови становлення Збройних Сил України та їхнього кадрового забезпечення дозволяє визначити такі базові історичні періоди її становлення та розвитку:

- 1) радянський період (1922-1991 рр.);
- 2) перехідний період від радянської до національної концепції кадрової політики (1991-1996 рр.);
- 3) період активного розвитку національної військової кадрової політики (1996-2014 рр.);
- 4) період сучасних кадрових підходів та реформ, пов'язаних з анексією Криму та початком збройної агресії Російської Федерації на Сході України (2014 р.- і до сьогодні).

Досліджено систему кадрового забезпечення Збройних Силах України як сукупність функціонально пов'язаних суб'єктів, засобів, технологій, методик впливу на об'єкт у процесі проведення кадрової політики в Збройних Силах України з метою формування, підтримання рівня кадрового потенціалу військових організаційних структур Збройних Сил на стратегічному рівні, управління людськими ресурсами на оперативному рівні та управління персоналом на тактичному рівні. Визначено основні суб'єкти роботи з кадрами, головним з яких є Департамент кадрової політики Міністерства оборони України.

Встановлено, що кадри Збройних Сил України включають у себе військовослужбовців, які у свою чергу поділяються на низку категорій та працівників за трудовим договором.

Проаналізовано систему добору кадрів та проходження служби, яка регулюється низкою спеціальних законодавчих актів, дія яких поширюється виключно на військовослужбовців, законодавством про державну службу, та загальним трудовим законодавством. Ґрунтується на принципах гласності, законності, рівності незалежно від статі, раси, кольору шкіри, національності та соціального походження, рівного доступу до служби.

Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації особового складу ЗСУ здійснюється у розгалуженій системі закладів військової освіти за різними формами.

Виховна робота в ЗСУ організована на належному рівні. Безпосередньо у військах її забезпечують заступники командирів рот, батальйонів, військових частин по роботі з особовим складом, офіцери, офіцери-психологи груп, відділень, відділів, управлінь по роботі з особовим складом військових частин, з'єднань, органів військового управління.

За результатами дослідження можна відзначити високий рівень важливості вивчення міжнародного досвіду (на прикладі ЗС США) та впровадження його позитивного досвіду при реформуванні сучасної військової кадрової політики України. З'ясовано, що в збройних силах США успішно впроваджено повністю добровільний принцип комплектування. На сьогодні в Україні існує ряд негативних явищ військової кадрової політики, такі як рівень грошового забезпечення, недосконале законодавство з питань проходження служби, зокрема звільнення, забюрократизованість кар'єрного зростання, проблеми із забезпеченням житлом, досить високі строки вислуги років для набуття права на пенсію, тощо.

Більшість зазначених негативних явищ можна позбутися шляхом внесення змін до діючого законодавства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Військові кадри Збройних Сил України на рубежі століть (1991- 2009 рр.) (історичний нарис створення системи кадрових органів Збройних Сил України) / [В. В. Жолукевський, А. П. Медвідь, В. В. Мазур та ін. ; за заг. ред. В. А. Діброва] – К. : Едельвейс і К, 2009. – 439 с.
2. Горбулін В. П. Світова гібридна війна: український фронт : монографія // за заг. ред. В. П. Горбуліна – Київ : НІСД, 2017. – 496 с.
3. Гріненко О. І. Мобілізувати країну/ О. І. Гріненко, О. П. Кутовий, М. І. Шапталенко// Оборонний вісн. ЦВППБ. – Київ, 2017. –№4. – С. 24-27.
4. Декреты советской власти. Том I – Москва: Издательство полит. Литературы, 1957. – С. 356.
5. Декреты советской власти. Том II – Москва: Издательство полит. Литературы, 1959. – С.14.
6. Державна програма будівництва та розвитку Збройних Сил України на період до 2005 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.zippo.net.ua/index.php?page_id=473.
7. До питання про кадрову політику в Збройних Силах України на сучасному етапі їх будівництва // [С.О. Богунов, Ю.М. Герман, Ю.М. Сакур О.Ю., Б.Н. Шупель] / Військова освіта: зб. наук. пр. – Київ, 2003. – № 11. – С. 208-222.
8. Дукачев М.П. Военные кадры в ВОВ : монография / М.П. Дукачев – М.: Воениздат, 1963. – 118 с.
9. Думенко М.П. Аналіз функціонування системи кадрового забезпечення під час дії особливого періоду у 2014- 2015 роках / М.П.Думенко // Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони. – 2016. – № 2 – 132 с.
10. Зарубежное военное обозрение. – 2000. – № 11 – С. 12-13.
11. Заскока О.В. Перехід до комплектування Збройних сил України

військовослужбовцями за контрактом / О.В.Заскока // Наука і оборона. – 2002. – № 3 – С. 15-20.

12. Зябкин П.В. Профессиональная - значит добровольная / П.В. Зябкин // Молодой коммунар. – 2009. – № 16 – 15 с.

13. Коваль О.В. Взаємозв'язки державної та військової кадрової політики як кадрового менеджменту на державному рівні у военній сфері // О.В.Коваль / Державне будівництво: зб. наук. пр. – К : НАДУ, 2017. – № 2. – С. 57-87.

14. Коваль О.В. Кадровий менеджмент на сучасному етапі реформування розвитку Збройних Сил України // О.В.Коваль / Теорія і практика держ. упр.: зб. наук. пр. – Харків: Магістр, 2003. – № 4. – С. 428-436.

15. Коваль О.В. Удосконалення державної кадрової політики в Збройних Силах України / О.В. Коваль // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2017. – № 4 – 163 с.

16. Конституція України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

17. Концепція кадрової політики в Збройних Силах України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/342_nm_2017.pdf

18. Концепція переходу Збройних Сил України до комплектування військовослужбовцями контрактної служби на період до 2015 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/239/2001>

19. Косинський О.Ю. Щодо результатів роботи з інформаційного та психологічного забезпечення зони проведення АТО // О.Ю.Косинський / Матеріали доповіді АУ ГШ ЗСУ № 18797/С від 30 червня 2015 р. – Київ : ГШ ЗСУ, 2015. – 6 с.

20. Мартиненко В.М. Кадрова політика і державна служба : навч посіб. / В.М. Мартиненко, Ю.В. Конотопцева, В.М. Щегорцова – Х.: Магістр, 2013. – 208 с.

21. Постанова від 29 травня 1918 року про перехід до загальної мобілізації робітників та найбідніших селян до РСЧА / ЗЦВК. - Офіц вид. - М., 1918.

22. Про вдосконалення системи гуманітарного та соціального забезпечення Збройних Сил України : Директива начальника Генерального штабу Збройних Сил України від 18.06.2005 р. № ДГШ-4 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.mil.univ.kiev.ua/files/159_313621115.pdf

23. Про вищу освіту : Закон України від 1 липня 2014 року № 1556-VII [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

24. Про військовий обов'язок і військову службу : Закон України від 25 березня 1992 року № 2232-XII [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12>

25. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо проходження військової служби у Збройних Силах України іноземцями та особами без громадянства : Закон України від 6 жовтня 2015 року № 716-VIII [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/716-19>

26. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/716-19>

27. Про затвердження Інструкції з організації обліку особового складу Збройних Сил України : Наказ Міністерства оборони України від 26.05.2014 № 333 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0611-14>

28. Про затвердження Інструкції про організацію виконання Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України : Наказ Міністерства оборони України від 19.04.2009 № 170 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-09>

29. Про затвердження Концепції морально-психологічного забезпечення підготовки та ведення операцій та бойових дій Збройних Сил України : Наказ Міністра оборони України від 05.05.1999 № 142 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z3309-06>

30. Про затвердження Положення Департамент кадрової політики Міністерства оборони України : Наказ Міністерства оборони України від 04.05.2016 № 236 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.mil.gov.ua/content/other/MOU2016_236.pdf

31. Про затвердження Положення про вищі військові навчальні заклади : Наказ Міністерства оборони України від 27.05.2015 № 240 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0706-15>

32. Про затвердження Положення про військові комісаріати : Постанова Кабінету Міністрів України від 3 червня 2013 р. № 389 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-2013-%D0%BF>

33. Про затвердження Положення про військово-лікарську експертизу в Збройних Силах України : Наказ Міністерства оборони України від 14.08.2008 № 402 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1109-08>

34. Про затвердження Положення про кадрові органи Збройних Сил України : Наказ Міністерства оборони України від 05.06.2009 № 301 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/kadrova-politika/realizacziya-kadrovoi-politiki/dovidnik-starshogo-pomichnika-nachalnika-shtabu-bataljonu-teritorialnoi-oboroni-z-kadriv-i-strojovoi-chastini.html>

35. Про затвердження Порядку організації та ведення військового обліку призовників і військовозобов'язаних : Постанова Кабінету Міністрів України від 7 грудня 2016 р. № 921 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/921-2016-%D0%BF>

36. Про затвердження Тимчасового положення про органи виховної та соціально-психологічної роботи в Збройних Силах України : Наказ Міністра оборони України від 25.09.1994 № 49 [Електронний ресурс]. - Режим доступу :

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1109-08>

37. Про заходи щодо реформування гуманітарної сфери Збройних Сил України : Розпорядження Президента України від 25 жовтня 2003 року № 338/2003-рп [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/338/2003-%D1%80%D0%BF>

38. Про Збройні Сили України : Закон України від 6 грудня 1991 року № 1934-XII [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12>

39. Про Концепцію гуманітарного і соціального розвитку в Збройних Силах України : Указ Президента України від 12 січня 2004 року № 28/2004 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28/2004>

40. Про Концепцію з виховної роботи в Збройних Силах України та інших військових формуваннях : Указ Президента України від 4 вересня 1998 року № 981/98 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981/98>

41. Про оборону України : Закон України від 6 грудня 1991 року № 1932-XII [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12>

42. Про пенсійне забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та деяких інших осіб : Закон України від 9 квітня 1992 року № 2262-XII [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2262-12>

43. Про Положення про військовий квиток осіб рядового, сержантського і старшинського складу та Положення про військовий квиток офіцера запасу : Указ Президента України від 30 грудня 2016 року № 582/2016 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/582/2016>

44. Про Положення про органи виховної роботи Збройних Сил України : Наказ Міністра оборони України від 18.07.2000 № 226 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z2349-04>

45. Про Положення про органи з гуманітарних питань Збройних Сил України : Наказ Міністра оборони України від 05.07.2005 № 377 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z2879-05>

46. Про положення про проходження військової служби відповідними категоріями військовослужбовців : Указ Президента України від 7 листоп. 2001 р. № 1053/2001 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1053/2001>

47. Про Положення про проходження військової служби у Збройних Силах України іноземцями та особами без громадянства : Указ Президента України від 10 червня 2016 р. № 248/2016 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/248/2016>

48. Про Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України : Указ Президента України від 10 грудня 2008 р. № 1153/2008 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1153/2008>

49. Про Положення про проходження громадянами України служби у військовому резерві Збройних Сил України : Указ Президента України від 29 жовтня 2012 р. № 618/2012 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/248/2016>

50. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Закон України від 16 вересня 2014 року № 1678-VI [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18>

51. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 травня 2000 року «Про Державну програму реформування та розвитку Збройних Сил України на період до 2005 року» : Указ Президента України від 28 липня 2000 року № 927/2000 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/927/2000/ed20010807>

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 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://www.president.gov.ua/documents/2402016-20137>

53. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

54. Серьогін Ю.В. Виклик часу: Основні напрямки військового виховання молоді в Україні / Ю.В.Серьогін // Актуальні проблеми психології. Том 5 – 2015. – № 15 – 251 с.

55. Яцино О.В. Особливості підвищення кваліфікації фахівців служб персоналу збройних сил США/ О.В.Яцино // Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. – 2018. – № 7 – С. 71-80.

56. Яковлєв М.В., Професійна армія США і професійні армії в інших країнах // М.В.Яковлєв / Дзеркало тижня. – 2002. – № 23 – 25 с.