

УДК 005.96:355.1(477)

Дашко Ірина Миколаївна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління персоналом і маркетингу
Запорізького національного університету*

Dashko Iryna

*Dr. of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Personnel management and Marketing
Zaporizhzhia National University
ORCID: 0000-0001-5784-4237*

Михайліченко Любомир Володимирович

*студент другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 051 економіка
освітньої програми управління персоналом та економіка праці
Запорізького національного університету*

Mykhailichenko Lubomyr

*Student of the second (master's) level of higher education
specialty 051 economy
educational program of personnel management and labor economics
Zaporizhzhia National University
ORCID: 0000-0003-3545-0805*

**РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК НАЙВАЖЛИВІШИЙ РЕСУРС
УПРАВЛІННЯ В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ
PERSONNEL DEVELOPMENT AS THE MOST IMPORTANT
MANAGEMENT RESOURCE IN THE ARMED FORCES OF UKRAINE**

Анотація. В статті розкрито особливості розвитку персоналу в Збройних силах України в сучасних умовах. Для початку нами було визначено загальну динаміку військовослужбовців в Україні за останні десять років. Розглянуто деякі засади управління персоналом в ЗСУ, зокрема: розвиток кадрів, підвищення мотивації, система нагляду та контролю, забезпечення безпеки. Визначено очікувані результати виконання завдань основних складових управління персоналом у Збройних силах, а саме: умови, в яких система управління персоналом потребує вдосконалення. З'ясовано, що на розвиток персоналу впливають різні фактори, такі як поточні потреби ЗСУ, нові технології, стратегічні цілі та бюджетні обмеження. Обґрунтовано, що до основних завдань розвитку персоналу в ЗСУ відносять наступне: підготовка військовослужбовців до виконання своїх завдань у мирний та воєнний період, розвиток професійних навичок та здібностей військовослужбовців, підвищення кваліфікації та створення умов для професійного зростання військовослужбовців та забезпечення соціально-економічного добробуту військовослужбовців та їхніх сімей. З'ясовано, що розвиток персоналу є постійним процесом, який потребує відповідної уваги та фінансування з боку держави, а успішний розвиток персоналу забезпечує високу готовність ЗСУ до виконання завдань. Поміж існуючих способів розвитку персоналу виділено інші, зокрема: регулярне проведення оцінки працівників, що дозволяє виявити їх потреби та слабкі місця, і на цій основі розробити індивідуальні плани розвитку; розвиток системи менторства, де досвідчені військовослужбовці надають підтримку та консультації молодшим колегам; впровадження програм підготовки керівників, що дозволяють розвивати лідерські якості та керівництво військовими підрозділами. Розкриті основні напрямки розвитку персоналу в Збройних силах України. Виділено основні причини необхідності розвитку персоналу у ЗСУ, що включають в себе: підвищення ефективності виконання

завдань, зменшення витрат, розвиток лідерських якостей, підтримка дисципліни, підвищення мотивації, підвищення конкурентоздатності. Обґрунтовано аналіз літературних джерел основних принципів управління персоналом та узагальнення досліджень різних тенденцій у цій сфері діяльності в умовах воєнного стану. Охарактеризовано функції управління в ЗСУ, зокрема: планування, організація, мотивація, контроль і регулювання.

Ключові слова: управління персоналом, Збройні сили України, військовослужбовці, мотивація, професійне навчання персоналу, розвиток кадрів, підвищення кваліфікації

Summary. *The article reveals the peculiarities of personnel development in the Armed Forces of Ukraine in modern conditions. To begin with, we identified the general dynamics of military personnel in Ukraine over the past ten years. Some of the principles of personnel management in the Armed Forces, in particular: personnel development, increasing motivation, a system of supervision and control, ensuring security. Having determined the expected results of the tasks of the main components of personnel management in the armed forces, we are talking about the conditions in which the personnel management system needs improvement. It has been found that various factors influence personnel development, such as the current needs of the Armed Forces, new technologies, strategic goals, and budget constraints. It is well-founded that the main tasks of personnel development in the Armed Forces include the following: preparing servicemen to perform their tasks in peace and wartime, developing professional skills and abilities of servicemen, improving qualifications and creating conditions for the professional growth of servicemen and ensuring the socio-economic well-being of servicemen and their families. It was found that personnel development is an ongoing process that requires appropriate attention and funding from the state, and successful personnel*

development ensures a high readiness of the Armed Forces to perform tasks. Among the existing methods of personnel development, others are distinguished, in particular: regular evaluation of employees, which allows to identify their needs and weak points, and on this basis to develop individual development plans; development of a mentoring system, where experienced military personnel provide support and advice to younger colleagues; implementation of programs for the training of managers, which allow for the development of leadership qualities and management of military units. The main areas of personnel development in the Armed Forces of Ukraine have been revealed. The main reasons for the need for personnel development in the Armed Forces are highlighted, which include: increasing the efficiency of task performance, reducing losses, developing leadership qualities, maintaining discipline, increasing motivation, increasing competitiveness. The practical significance of this article is based on the analysis of literary sources of the main principles of personnel management and the generalization of statistical studies of trends in this field of activity under martial law, the characteristics of such functions as planning, organization, motivation, control and regulation of personnel management in the Armed Forces.

Key words: *personnel management, Armed Forces of Ukraine, military personnel, motivation, professional training of personnel, personnel development, professional development*

Постановка проблеми. Розвиток персоналу є найважливішим ресурсом управління в Збройних силах України (ЗСУ), оскільки від якості підготовки та професійних здібностей військовослужбовців залежить безпека та ефективність діяльності ЗСУ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питань розвитку персоналу в ЗСУ були висвітлені таки вітчизняними науковцями як: Артамощенко В. С., Фаворська О. Ю. [1], Журавель Т. [2], Левадний І.,

Фігура О., Боровик О. [3], Марченко В. В. [4] та іншими. Дані напрацювання демонструють важливість розвитку персоналу в Збройних силах України, але разом з тим, не існує єдиного підходу до висвітлення даного питання, тому розвиток персоналу в ЗСУ потребує більш детального вивчення і розробки певних рекомендацій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). З'ясувати сутність та особливості організаційно-правових аспектів управління персоналом у Збройних силах України (ЗСУ).

Виклад основного матеріалу. Початок війни в Україні не лише змінив життя мільйонів наших жителів, але й довів усьому світу міць та силу нашої армії. На сьогодні бути в лавах ЗСУ – це честь та повага не тільки в Україні, але й на міжнародному рівні. Отож, перш ніж дослідити розвиток персоналу в ЗСУ пропонуємо проаналізувати статистику кількості військовослужбових за період 2014-2022 рр. (рис. 1).

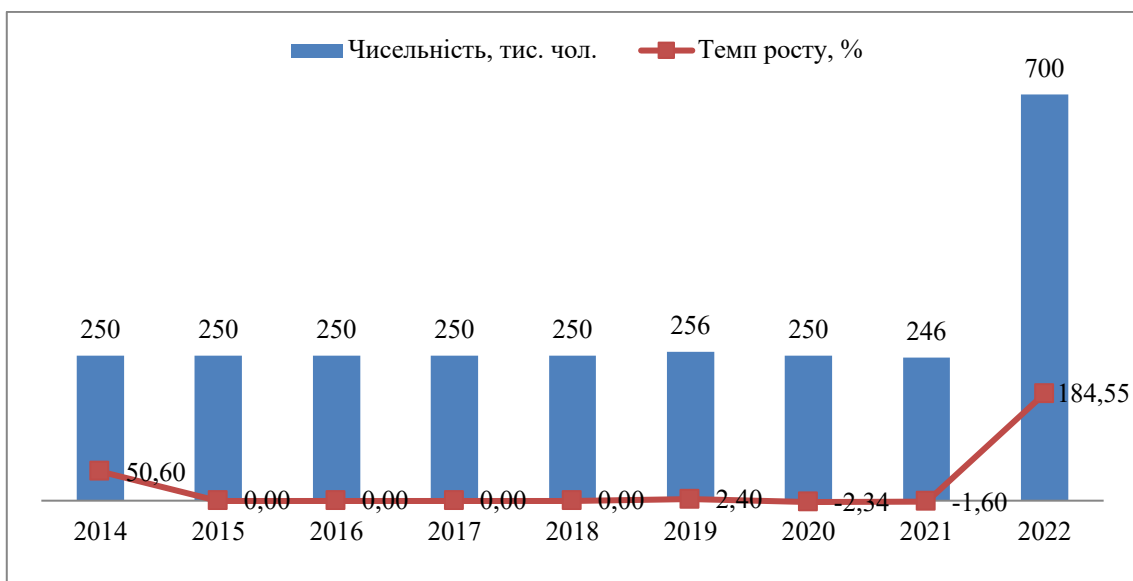


Рис. 1. Динаміка чисельності ЗСУ за період 2014-2022 рр.

Джерело: [8]

Аналізуючи дані рисунка 1, ми бачимо, що з початком війни кількість військових виросла на 184%, що доводить незламність українців та цілого народу. В перший день війни бажаючих воювати було стільки,

скільки не ніколи за всю історію нашої країни. Наші військові є одними з найкращих не тільки в Україні, але й у світі та немаловажливим є підхід до їх розвитку, який застосовується керівництвом у процесі управління.

Важливим в розвитку персоналу є його структура управління, особливо гостро це стосується ЗСУ, адже тут потрібно чітке слідкування приказів та виконання своїх обов'язків без лишніх запитань. Отож структура управління ЗСУ наведена на рисунку 2.

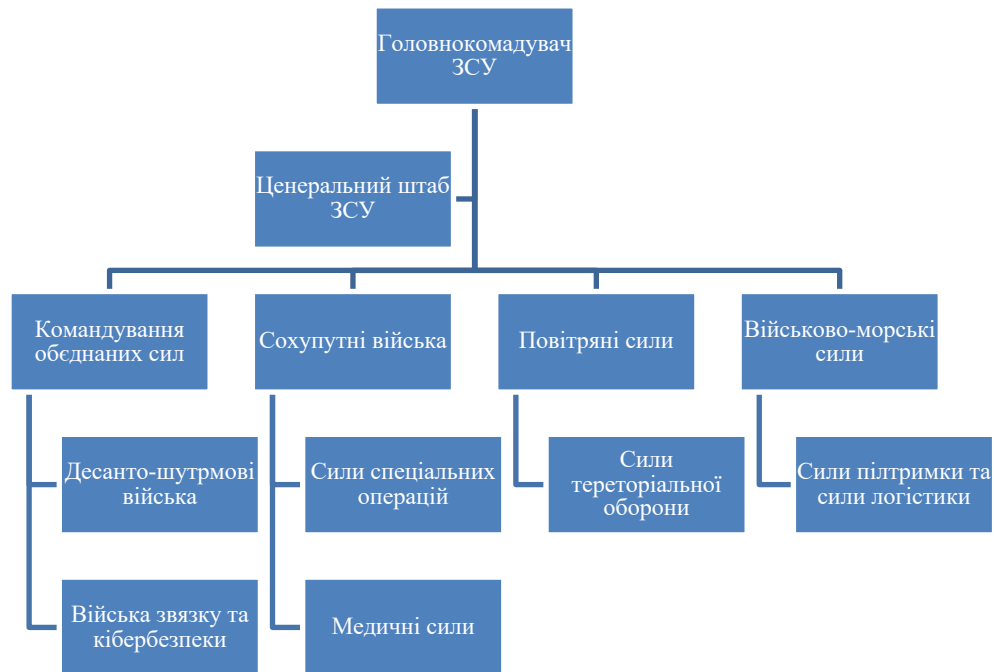


Рис. 2. Структура управління ЗСУ

Джерело: [9]

Розвиток персоналу є найважливішим ресурсом управління в Збройних силах України (ЗСУ) – це пов'язано з тим, що військова організація є складною структурою, де кожен працівник повинен мати високу кваліфікацію та професійну майстерність.

Управління персоналом в Збройних силах України (ЗСУ) відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності військової діяльності та підвищенні бойової готовності. Засади управління в ЗСУ наведено на рисунку 3.

Розвиток персоналу полягає в наданні можливостей для підвищення

кваліфікації, навичок та знань військовослужбовців, а також у підготовці молодих кадрів. На розвиток персоналу впливають різні фактори, такі як поточні потреби ЗСУ, нові технології, стратегічні цілі та бюджетні обмеження.

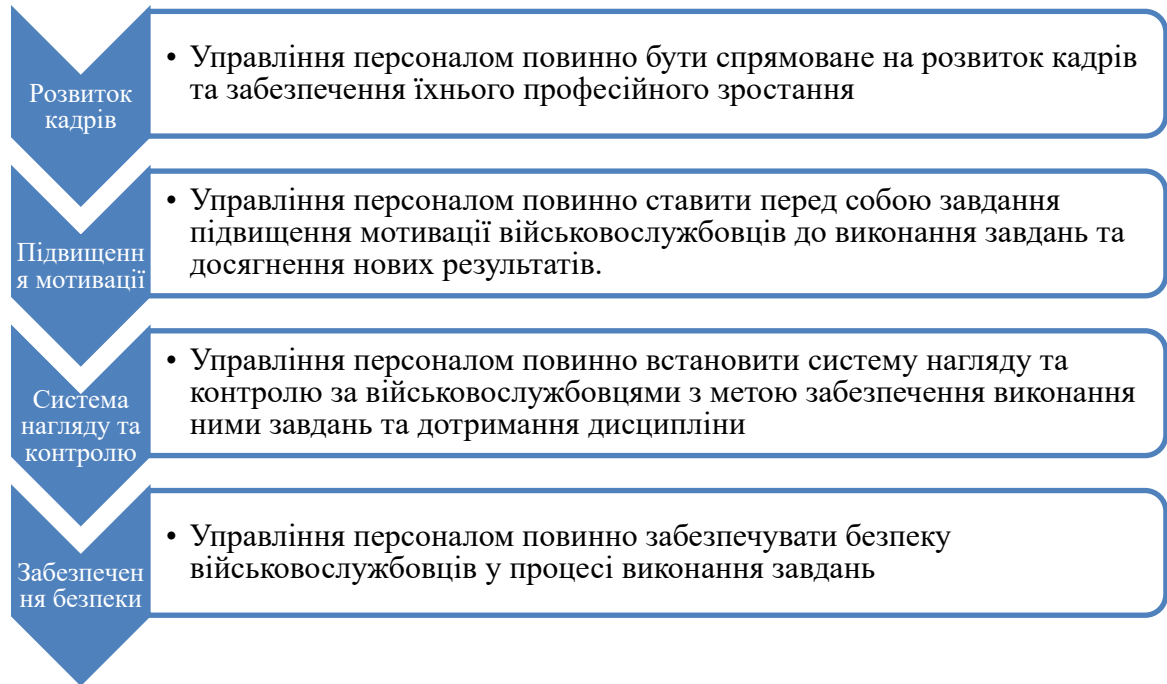


Рис. 3. Основні засади ефективного управління персоналом в ЗСУ

Джерело: [3, с. 183]

Таким чином, основними завданнями розвитку персоналу в ЗСУ є:

1. Підготовка військовослужбовців до виконання своїх завдань у мирний та воєнний період – це включає навчання військової теорії, бойової підготовки, вивчення спеціальних технічних та бойових засобів.
2. Розвиток професійних навичок та здібностей військовослужбовців – це включає навчання іноземних мов, комп'ютерної грамотності, культурології, організації та планування роботи.
3. Підвищення кваліфікації та створення умов для професійного зростання військовослужбовців – це означає надання можливості пройти спеціалізовані курси, підготовку до служби в різних підрозділах, участь у тренінгах та семінарах.

4. **Забезпечення соціально-економічного добробуту** військовослужбовців та їхніх сімей – це означає створення умов для життя та відпочинку, надання медичної допомоги та соціальної підтримки.

Розвиток персоналу є постійним процесом, який потребує відповідної уваги та фінансування з боку держави. Успішний розвиток персоналу забезпечує високу готовність ЗСУ до виконання завдань [1, с. 41].

Один з основних способів розвитку персоналу в ЗСУ – це проведення тренінгів та семінарів, що дозволяють військовослужбовцям підвищувати свої знання та навички. Також, важливо забезпечити доступ до навчальних матеріалів та посібників, які допоможуть підвищити кваліфікацію.

Альтернативні способи розвитку персоналу інтерпретовано на рисунку 4.

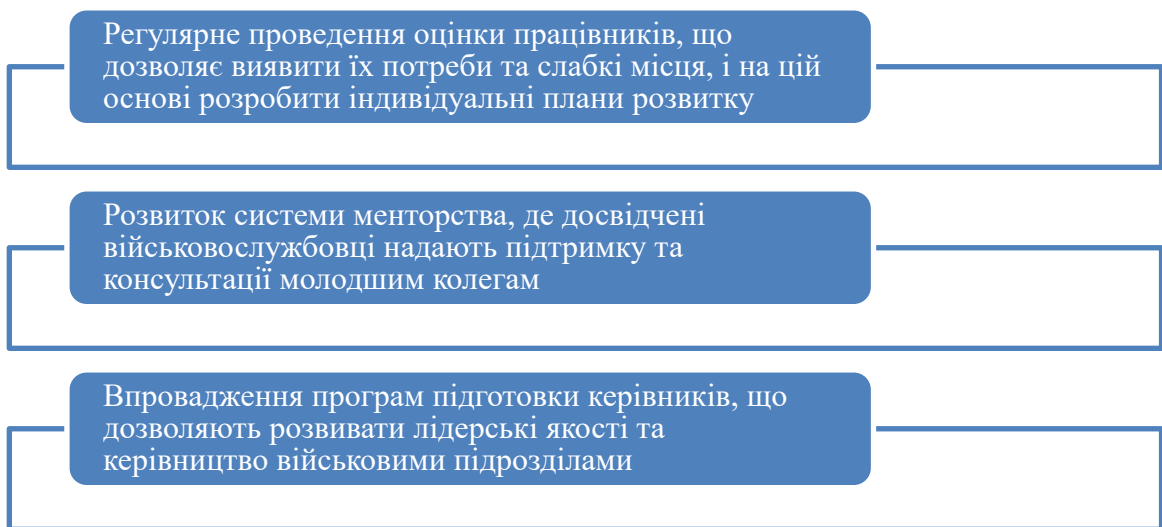


Рис. 4. Способи розвитку персоналу в ЗСУ

Джерело: зроблено автором

Розвиток персоналу в Збройних силах України є важливою складовою процесу їх розвитку і підвищення ефективності виконання завдань. Для цього проводяться різні заходи та програми з метою підвищення професійних знань, навичок та кваліфікації

військовослужбовців.

Розвиток персоналу є одним з найважливіших ресурсів управління в Збройних силах України (ЗСУ). У військовому середовищі, як і в будь-якій іншій організації, персонал є ключовим фактором, який визначає успіхи або невдачі у виконанні завдань [1, с. 41].

Основні напрямки розвитку персоналу в Збройних силах України наведено на рисунку 5.



Рис. 5. Ключові напрямки розвитку персоналу в ЗСУ

Джерело: зроблено автором

Отже, розвиток персоналу є найважливішим ресурсом управління в Збройних силах України (ЗСУ), оскільки від якості підготовки та професійних здібностей військовослужбовців залежить безпека та ефективність діяльності ЗСУ [1, с. 41].

Основні причини необхідності розвитку персоналу у ЗСУ включають наступне:

– підвищення ефективності виконання завдань: розвиток персоналу допомагає військовим відділам зміцнити свої здібності та знання, що сприяє кращому виконанню завдань у будь-яких умовах;

- зменшення втрат: розвиток персоналу забезпечує збільшення рівня професіоналізму військовослужбовців та зменшення втрат під час виконання завдань;
- розвиток лідерських якостей: розвиток персоналу зміцнює лідерські якості військовослужбовців, що дозволяє їм краще керувати підлеглими та досягати успіхів у виконанні завдань;
- підтримка дисципліни: розвиток персоналу сприяє формуванню культури дисципліни, що є надзвичайно важливим у військовому середовищі;
- підвищення мотивації: розвиток персоналу сприяє підвищенню мотивації військовослужбовців, що дозволяє їм досягати нових успіхів та здійснювати професійний ріст;
- підвищення конкурентоздатності: Розвиток персоналу допомагає ЗСУ збільшувати свою конкурентоздатність.

Наприкінці зазначимо, що 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. Наприклад, в закладах торгівлі бази пропонується широкий асортимент книг щодо різних аспектів проходження служби і воєнної історії, а також військові періодичні видання, частина яких є безкоштовними. Крім цього, на військових базах існують добре укомплектовані військові бібліотеки, переважно як елемент комплексів для рекреації та відпочинку. Для кожної категорії військовослужбовців ЗС США (окремо для солдатів, сержантів, молодших та старших офіцерів) та в залежності від виду збройних сил визначені так звані «Reading List», тобто переліки книг для обов'язкового прочитання. Переважно це мемуари, історична література, довідкова література про проходження служби тощо. Військовослужбовець має їх прочитати протягом певного часу, а власне підбір книг сприяє

формуванню певного світогляду та самоідентифікації як військовослужбовця.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Реалізація зазначених концептуальних положень дозволить створити системну, ефективну та ергономічну систему забезпечення Збройних сил в Україні професійно підготовленим особовим складом високих морально-професійних якостей, здатним якісно виконувати складні послуги у воєнний час та виконувати бойові завдання. Можна зробити висновок, що кадрова політика Збройних сил України – це сукупність принципів, напрямів, форм і методів діяльності органу військового управління, спрямованих на забезпечення потреб кожної особистості, розвиток її стійкої мотивації до військової служби та у можливості реалізації свого потенціалу під час служби.

Література

1. Артамощенко В. С., Фаворська О. Ю. Управління змінами щодо розвитку системи військової освіти на засадах програмно-проектного менеджменту. *Наука і оборона*. Київ : НУОУ, 2019. № 3. С. 40-44.
2. Журавель Т. Військово-цивільна адміністрація: поняття та ознаки. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2021. Вип. 1(48). С. 85-87.
3. Левадний І., Фігура О., Боровик О. Стан та актуальні проблеми освітньої підготовки персоналу Державної прикордонної служби України в контексті трансформації військової освіти. Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Хмельницький : Видавництво НАДПСУ, 2022. № 1(28). Частина 2. С. 105-127.
4. Марченко В. В. Військово-цивільна адміністрація, як суб'єкт публічного управління : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня

бакалавра : спец. 281 – публічне управління та адміністрування. Суми : Сумський державний університет, 2022. 38 с.

5. Руснак І. С., Телелим В. М. Оборонна реформа в Україні : основні підсумки та перспективи. *Наука і оборона*. Київ : НУОУ, 2021. № 2. С. 4-12.
6. Яковлєв І. П. Форми і методи публічного адміністрування у державній митній справі : канд. юр. наук : 12.00.07 / Яковлєв Іван Петрович. Одеса, 2016. 224 с.
7. Як зробити військову службу привабливою : досвід наших партнерів зі США. URL : <http://surl.li/fkkli> (дата звернення: 28.02.2023).
8. Як змінювалася чисельність Збройних сил України. 2022. URL: https://media.slovoidilo.ua/media/infographics/17/167092/chyselnist-zsu_ru_large.png (дата звернення: 15.03.2023).
9. Організаційна структура ЗС України. 2022. URL: <https://www.ukrmilitary.com/p/armed-forces-of-ukraine.html> (дата звернення: 15.03.2023).

References

1. Artamoshchenko V. S., Favorska O. Yu. (2019). Upravlinnia zminamy shchodo rozvytku systemy viiskovoi osvity na zasadakh proqramno-proektnoho menedzhmentu. *Nauka i oborona*. Kyiv : NUOU, 3, 40-44. (in Ukraine).
2. Zhuravel T. (2021). Viiskovo-tsyvilna administratsiia: poniattia ta oznaky. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, 1(48), 85-87. (in Ukraine).
3. Levadnyi I., Fihura O. and Borovyk O. (2022). Stan ta aktualni problemy osvithoi pidhotovky personalu Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy v konteksti transformatsii viiskovoi osvity. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy*.

- Khmelnyskyi : Vydavnytstvo NADPSU, 1(28), 2, 105-127. (in Ukraine).
4. Marchenko V. V. (2022). Viiskovo-tsyvilna administratsiia, yak subiekt publichnoho upravlinnia : robota na zdobuttia kvalifikatsiinoho stupenia bakalavra : spets. 281 – publichne upravlinnia ta administruvannia. Sumy : Sumskyi derzhavnyi universytet, 38. (in Ukraine).
 5. Rusnak I. S. and Telelym V. M. (2021). Oboronna reforma v Ukraini : osnovni pidsumky ta perspektyvy. Nauka i oborona. Kyiv : NUOU, № 2, 4-12.
 6. Yakovliev I. P. (2016). Formy i metody publichnoho administruvannia u derzhavnii mytnii spravi : kand. Yur. Nauk : 12.00.07 / Yakovliev Ivan Petrovych. Odesa. 224 s. (in Ukraine).
 7. Yak zrobyty viiskovu sluzhbu pryvablyvoiu : dosvid nashykh partneriv zi SShA. URL: <http://surl.li/fkkli> (data zvernennia: 28.02.2023). (in Ukraine).
 8. Yak zminyuvalasya chysel'nist' Zbroynykh syl Ukrayiny (2022). URL: https://media.slovoidilo.ua/media/infographics/17/167092/chyselnist-zsu_ru_large.png (data zvernennya: 15.03.2023). (in Ukraine).
 9. Orhanizatsiyna struktura ZS Ukrayiny (2022). URL: <https://www.ukrmilitary.com/p/armed-forces-of-ukraine.html> (data zvernennya: 15.03.2023). (in Ukraine).