

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Особливості управління персоналом у військовій частині ЗСУ»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0512-уп-з
спеціальності 051 «Економіка»
освітня програма «Управління
персоналом та економіка праці»

Михайліченко Л.В.

Керівник: д.е.н., професор

Дашко І.М.

Рецензент: декан ФЕУ ЗНТУ, к.е.н., професор

Корольков В.В.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний

Кафедра управління персоналом і маркетингу

Освітній рівень магістр

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М. Іванов
« ____ » _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Михайліченко Любомиру Володимировичу

1. Тема роботи: «Особливості управління персоналом у військовій частині ЗСУ»

керівник роботи: Дашко І.М., професор

затверджені наказом ЗНУ від «18» вересня 2023 року № 1447-с

2. Строк подання студентом роботи «27» листопада 2023 року

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти, наукова та періодична література, матеріали наукових конференцій та монографій, результати власних досліджень, ресурси мережі Internet

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розкрити теоретико-методичні засади управління персоналом; дослідити організаційно-правові основи управління персоналом у Збройних силах України; надати шляхи удосконалення управління персоналом у військовій частині «А-0358» ЗСУ.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 6 рис., 14 табл., 6 додатків.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	завдання прийняв
1	Дашко І.М., д.е.н., професор	12.08.2023	12.08.2023
2	Дашко І.М., д.е.н., професор	11.09.2023	11.09.2023
3	Дашко І.М., д.е.н., професор	09.10.2023	09.10.2023

7. Дата видачі завдання 01 липня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2023 р. – 03.08.2023 р.	Виконано
2.	Виконання вступу	04.08.2023 р. – 11.08.2023 р.	Виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	Виконано
4.	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 08.10.2023 р.	Виконано
5.	Виконання розділу 3	09.10.2023 р. – 08.11.2023 р.	Виконано
6.	Формування висновків	09.11.2023 р. – 15.11.2023 р.	Виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2023 р. – 26.11.2023 р.	Виконано
8.	Подання роботи на кафедру	27.11.2023 р.	Виконано

Студент

_____ (підпис)

Л.В. Михайліченко

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

І.М. Дашко

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

Л.А. Бехтер

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 103 с., 6 рис., 14 табл., 79 джерел, 6 додатків.

Об'єктом дослідження є діяльність кадрової служби у військових частинах ЗСУ.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сутності та ролі управління кадрами та обґрунтування рекомендацій, щодо управління персоналом у військових частинах Збройних Сил України.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі завдання: визначити сутність управління персоналом; дослідити зарубіжний досвід управління персоналом; визначити особливості організації та проведення кадрової роботи у військових частинах ЗСУ; провести аналіз діяльності кадрового забезпечення у військовій частині «А-0358» ЗСУ; дати оцінку управління персоналом військової частини «А-0358» ЗСУ; скласти пропозиції щодо удосконалення процесу роботи кадрової служби у військовій частині «А-0358» ЗСУ.

Під час виконання кваліфікаційної роботи застосовуються принципи системного та логічного змістового аналізу, порівняльний, історичний методи у вивченні процесів та об'єктів.

У процесі дослідження отримано такі наукові результати: розроблено систему методів управління персоналом; розкрито теоретико-методичні засади управління персоналом; розроблено пропозиції щодо удосконалення процесу роботи кадрової служби у військовій частині ЗСУ.

Практичне значення має оцінка особливостей управління персоналом та розроблені пропозиції щодо удосконалення роботи кадрової служби ЗСУ.

ЗСУ, ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, БЕЗПЕРЕРВНЕ НАВЧАННЯ, КАР'ЄРА, СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ

SUMMARY

Qualifying work of the master: 103 pages, 6 figures, 14 tables, 79 sources, 6 appendices.

The object of the study is the activity of the personnel service in the military units of the Armed Forces.

The purpose of the qualification work is the study of the essence and role of personnel management and the justification of recommendations regarding personnel management in the military units of the Armed Forces of Ukraine.

In accordance with the set goal, the following tasks were solved in the work:

determine the essence of personnel management: concepts, functions, principles;

– describe methods and functions of management in a state institution;

– to study the foreign experience of personnel management in the military unit;

– conduct an analysis of the legal and normative and methodological support of personnel management of the military unit "A-0358" of the Armed Forces;

– determine the peculiarities of the organization and conduct of personnel work in the military units of the Armed Forces of Ukraine;

– conduct an analysis of personnel support activities in the military unit "A-0358" of the Armed Forces of Ukraine;

– give an assessment of the personnel management of the military unit "A-0358" of the Armed Forces;

– determine and make proposals for improving the work process of the personnel service in the military unit "A-0358" of the Armed Forces of Ukraine.

In the course of the study, the following scientific results were obtained, which are characterized by scientific novelty

- a system of personnel management methods has been developed;

- the theoretical and methodological foundations of personnel management are revealed;

further development of the system:

- proposals for improving the process of work of the personnel service in a military unit of the Armed Forces of Ukraine. Of practical importance is the assessment of personnel management features and developed proposals for improving the work process of the personnel service in the military part of the Armed Forces.

During the qualification work, the methods and principles used in the process analysis of the economy of scientific knowledge are applied: principles of systematic and logical content analysis, comparative, comparative, historical methods in the study of processes and objects.

ARMED FORCES, MILITARY PERSONNEL, MILITARY UNIT,
PERSONNEL MANAGEMENT, CONTINUOUS EDUCATION, CAREER,
PROFESSIONAL COMPETENCE, MOTIVATION AND REWARD SYSTEM

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	13
1.1 Управління персоналом: поняття, функції, принципи	13
1.2 Методи та функції управління у державній установі.....	28
1.3 Зарубіжний досвід управління персоналом у військовій частині.....	35
Висновки до розділу 1	46
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ.....	47
2.1 Аналіз правового та нормативно-методичного забезпечення управління персоналом військової частини « А-0358 » ЗСУ	47
2.2 Особливості організації та проведення кадрової роботи у військових частинах Збройних сил України	55
2.3 Аналіз діяльності кадрового забезпечення у військовій частині « А-0358» ЗСУ.....	67
Висновки до розділу 2	76
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ВІЙСЬКОВІЙ ЧАСТИНІ « А-0358 » ЗСУ	77
3.1 Оцінка управління персоналом військової частини « А-0358 » ЗСУ	77
3.2 Пропозиції щодо удосконалення процесу роботи кадрової служби у військовій частині « А-0358 » ЗСУ	87
Висновки до розділу 3	99
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103
ДОДАТКИ.....	112

ВСТУП

На сьогодні можна вважати, що кадрова політика державної організації та її важлива складова – управління особовим складом військових частин Збройних Сил України, у тому числі комплектування, відбір та утримання особового складу – має такі основні цілі:

- розвивати культуру високого професіоналізму та управління технічними процесами, з кваліфікованими, мотивованими та мотивованими працівниками у всіх сферах трудової діяльності;

- максимально ефективно використовувати інтелектуальний і особистісний потенціал працівників, захищати і розвивати їх;

- створити сприятливі умови та гарантії для кожного працівника проявити його здібності, реалізувати його активні інтереси та особисті плани, стимулювати його професійне зростання та просування по службі, підвищувати ефективність роботи будь-яким способом.

Ефективні кадрові методики існували і раніше, але вони використовувалися не за призначенням і наповнювалися іншим змістом. Сучасна наука менеджменту розуміє його як сукупність методів, прийомів і організаційних процедур, спрямованих на оптимізацію праці людей. Вибір технології на певному етапі та відповідний конкретний механізм реалізації є організацією кадрової роботи організації та сутністю довгострокової кадрової стратегії (політики) організації, тому ситуація, яка складається сьогодні, війна, яку Росія веде проти України, вимагає переосмислення багатьох реалій воєнної політики, внесення змін до діяльності військовослужбовців для оптимізації та продуктивності.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сутності та ролі управління кадрами та обґрунтування рекомендацій, щодо управління персоналом у військових частинах Збройних Сил України.

Згідно з метою кваліфікаційної роботи завданнями дослідження є:

- визначити сутність управління персоналом: поняття, функції, принципи;
- описати методи та функції управління у державній установі;
- дослідити зарубіжний досвід управління персоналом у військовій частині;
- провести аналіз правового та нормативно-методичного забезпечення управління персоналом військової частини «А-0358» ЗСУ;
- визначити особливості організації та проведення кадрової роботи у військових частинах Збройних Сил України;
- провести аналіз діяльності кадрового забезпечення у військовій частині «А-0358» ЗСУ;
- дати оцінку управління персоналом військової частини «А-0358» ЗСУ;
- визначити та скласти пропозиції щодо удосконалення процесу роботи кадрової служби у військовій частині «А-0358» ЗСУ.

Об'єктом дослідження є діяльність кадрової служби у військових частинах ЗСУ.

Предметом дослідження організація управління кадрами в Збройних Сил України.

Під час виконання кваліфікаційної роботи застосовуються методи та принципи, що використовуються в процесному аналізі економіки наукового знання: принципи системного та логічного змістового аналізу, порівняльний, порівняльний, історичний методи у вивченні процесів та об'єктів.

У цій роботі використовуються такі методи збору інформації, як огляд навчальної та системної літератури, ознайомлення з нормативними документами, співбесіди та співбесіди з посадовими і рядовими працівниками, участь у відборі кандидатів та оцінці професійної придатності, обговорення під час нарад посадових осіб, спостереження.

Теоретико-методологічною основою даної роботи є нові розробки в галузі селективної кадрової політики. У спеціалізованих наукових виданнях досліджуються шляхи подолання демографічних, економічних та правових проблем кадрової політики Збройних Сил України. Матеріалом для нормативної бази виступають поняття військової доктрини та доктрини національної безпеки, законодавство України, особливо Кодекс законів про працю.

У процесі дослідження отримано такі наукові результати, яким притаманна наукова новизна:

- розроблено систему методів управління персоналом;
- розкрито теоретико-методичні засади управління персоналом;
- набуло подальшого розвитку;
- пропозиції щодо удосконалення процесу роботи кадрової служби у військовій частині ЗСУ.

Практичне значення має оцінка особливостей управління персоналом та розроблені пропозиції щодо удосконалення процесу роботи кадрової служби у військовій частині ЗСУ.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження представлені у 12 фахових збірниках та у 2 збірниках з Міжнародних науково-практичних конференціях:

1. «Економічний простір: збірник наукових праць». Тема: «Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку» (2022 р.).
2. «Економічний простір: збірник наукових праць». Тема: «Соціально-економічна оцінка діяльності захисту населення в напрямку регулювання зайнятості населення» (2022 р.).
3. «Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць». Серія: «Економічні науки». Тема: «Особливості ефективного використання робочого часу персоналу на підприємстві» (2022 р.).
4. «Економіка та менеджмент сучасних організацій: проблеми теорії та

практики». Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Тема: «Розвиток лідерських навичок» (2022 р.)

5. «Економіка та суспільство». Тема: «Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні» (2023 р.).

6. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». Тема: «Розвиток персоналу як найважливіший ресурс управління в Збройних силах України» (2023 р.).

7. «Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки»: збірник наукових праць. Серія: «Економічні науки». Тема: «Співбесіда як ефективний інструмент відбору персоналу на підприємстві» (2023 р.).

8. «Економічний простір»: збірник наукових праць. Тема: «Особливості використання інноваційних технологій в системі управління персоналом» (2023 р.).

9. «Причорноморські економічні студії»: науковий журнал. Тема: «Розвиток кадрового консалтингу в Україні» (2023 р.).

10. «Вісник Хмельницького національного університету»: науковий журнал. Економічні науки. Тема: «Формування пропозиції робочої сили на підприємствах України у воєнний та післявоєнний періоди» (2023 р.).

11. «Ефективна економіка»: електронний науковий журнал. Тема: «Формування стратегії управління персоналом як напрям розвитку підприємств промисловості» (2023 р.).

12. «Економіка та суспільство». Тема: «Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні» (2023 р.).

13. «Економіка та суспільство». Тема: «Цифровізація економіки в умовах пандемії Covid-19 як стратегічна платформа розвитку економіки держави».

14. Збірник наукових праць студентів, аспірантів і молодих вчених «Молода наука-2023»; Запорізький національний університет.

Запоріжжя : ЗНУ. Тема: «Особливості розвитку ринку праці в Україні» (2023 р.).

Робота складається зі вступу, трьох розділів та підрозділів, висновків до розділів та загальних висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи – 103 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Управління персоналом: поняття, функції, принципи

Сьогодні правильний підбір і правильне управління людьми є запорукою сталого розвитку організації. Управління персоналом має прямий вплив на процес управління організацією і дасть певні позитивні результати в довгостроковій перспективі. Управління персоналом в кожній організації – процес індивідуальний, тому копіювати чужий досвід неможливо, але можна спиратися на нього.

Під організаційною структурою організаційного менеджменту розуміють співвідношення повноважень, функцій, прав, обов'язків і відповідальності між управлінським підрозділом і виробничим підрозділом у процесі виробництва і продажу продукції.

Склад сукупності суб'єктів управління та їхні взаємозв'язки (вертикальні та горизонтальні) складають структуру управління компанією. Він заснований на поєднанні лінійних, функціональних або портфельних органів управління та взаємодії їх діяльності.

Структура управління компанії відображає її відділи, служби та окремих посадових осіб та їхнє розуміння спеціалізації, субпідряду та взаємодії.

Більшість механічних (бюрократичних) організаційних структур поділяються на дві категорії: функціональні та відомчі. Останнім часом найбільше уваги приділено комбінаторним або матричним структурам.

Лінійна структура управління заснована на ієрархічному принципі, який чітко розділяє верхній і нижній рівні. Тут кожен рівень лінійних комутаторів або ядер виконує всі операції керування, пов'язані з низхідними лініями зв'язку. Кожен співробітник належить тільки одному менеджеру і

тому може підключатися до вищих систем тільки через нього.

Кожен керівний орган має всі повноваження, але відносно невеликі можливості для вирішення функціональних питань.

Переваги лінійної структури: чіткі взаємозв'язки, чітка відповідальність, швидке реагування на прямі розпорядження. Слабкі сторони - Відсутність зв'язків у плануванні та прийнятті рішень, затримки, велике завантаження вищого керівництва, підвищена залежність від особистих і ділових якостей вищого керівництва.

Кожен керівний орган має всі повноваження, але відносно невеликі можливості для вирішення функціональних питань.

Функціональні конструкції є найдавнішими та найбільш часто використовуваними конструктами. Ця структура передбачає створення відділів для виконання певних функцій на всіх рівнях управління. Тобто структурний тип є результатом департаменталізації (поділу) управління на елементи (відділи), кожен з яких має певне управлінське завдання, тобто виконує певну функцію. У цій реалізації такі завдання виконуються з урахуванням цілей організації.

Функціональна спеціалізація органу управління значно підвищила його ефективність. На відміну від генерального менеджера, який повинен знати виконання всіх функцій управління, тут є команда спеціалістів, відповідальних за свою сферу та конкретний напрямок діяльності [47 с. 241].

Недоліки функціональної структури: взаємодія стає складнішою, координація стає складнішою, окремі відділи можуть бути більше зацікавлені у своїх власних цілях, ніж у спільних цілях, а ланцюжок командування збільшується від менеджерів до керівників. Позитивними сторонами функціональної структури є те, що вона стимулює ділову та професійну активність, покращує координацію функціональних сфер, звільняє лінійних керівників від вирішення деяких особливих завдань, зменшує потребу у спеціалістах широкого профілю.

Функціональна структура передбачає систему підлеглих і

відповідальності відповідно до виконуваних функцій. З функціональним керівником легше працювати, ніж з лінійним, тому що він компетентний і відповідає лише за одну функціональну сферу [47, с. 162].

Одним із видів функціональної організаційної структури є поділ праці. Запроваджено централізоване управління, а філії мають повні повноваження щодо управління та прийняття рішень. Центральне агентство займається питаннями стратегічного управління та контролює діяльність.

Що стосується структури бізнес-одиниці, то існують підрозділи за продуктами, регіонами та демографічними ознаками, а також змішана структура управління бізнес-одиницями.

Переваги функціональної структури: більш глибока підготовка рішень і планів щодо спеціалізації окремих категорій персоналу, звільнення лінійних керівників від більш глибокого аналізу проблем, з можливістю залучення консультантів і експертів. Недоліки: Встановлення відповідальності недостатньо чітке, оскільки особа, яка приймає рішення, не бере участі в реалізації рішення, і існує тенденція до надмірної централізації [53, с. 316].

Тому система управління, що розробляється, має бути постійною, здатною до постійної перебудови, тобто: мати бажання робити регулярні перерви в нових відділах, перерозподіляти ресурси для підвищення ефективності, залучати таланти, інтегрувати проектні групи.

Огляд наукової літератури з даної теми дослідження також дозволив сформулювати широке уявлення про сутність управління персоналом, що наведено нижче (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Основні засади науки управління персоналом

Принцип	Зміст принципу
1. Науковість	Використовуйте результати наукових дисциплін, спрямованих на людей, соціальні групи, організації та роботу
2. Системність	Системне сприйняття досліджуваних і керованих суб'єктів і фактори, що впливають на поведінку
3. Гуманізм	Персоналізований підхід, який розглядає людей як основний актив організації, а кожного працівника — як унікальну особистість із великим потенціалом

Продовження таблиці 1.1

1	2
4. Професоналізм	Працівники Служби управління персоналом мають достатню освіту, досвід і навички для ефективного управління персоналом у конкретному бізнесі

Джерело: складено автором на основі [43]

Таким чином, в наступній табл. 1.2 представлені основні етапи розвитку управління персоналу в науці:

Таблиця 1.2 – Основні етапи розвитку управління персоналу

Етап	Зміст етапу
1	2
1. Школа наукового управління (тейлоризм) - 1885-1920 р.р.	Поділ праці; вивчення трудових процесів; найсуворіший нагляд; аналіз рухів працівників для усунення незручних рухів; введення в облік і контроль
2. Класична (адміністративна) школа управління А.Файоля	Функції контролю оптимальні організаційні принципи управління архітектура управління
3. Школа психології та людських відносин (неокласична школа)	Вплив соціальної взаємодії на продуктивність праці
4. Наука управління (кількісний підхід) – 50-ті роки. XX ст.	Математичні методи дослідження менеджменту організацій і соціальних груп; дослідження дій; економіко-математичне моделювання
5. Теорія «людського капіталу» М. Фрідмена	Людський капітал - це запас здоров'я, знань, навичок, здібностей і мотивації
6. Концепція розвитку людських ресурсів	Створювати умови для добровільної інтенсифікації праці. план розвитку персоналу

Джерело: складено автором на основі [63]

Сьомий етап розвитку представлений в табл. 1.3:

Таблиця 1.3 – Концепція науки управління персоналом

Чинники	Класичний підхід	Сучасний підхід
Активи фірми	Фізичний та грошовий капітал	Фізичний і грошовий капітал і людські ресурси
Витрати на персонал	Поточні витрати	Довгострокові інвестиції
Залучення персоналу	Грошове заохочення	Активний пошук, реклама, соціальні переваги, особисті методи
Витрати навчання	Мінімальні	За принципом «економічної ефективності» з урахуванням перспективи та соціального ефекту

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Форми навчання	Переважаю на робочому місці, професійно «вузький»	Усі форми навчання, включаючи загальноосвітню
Соціальна інфраструктура	Відсутнє	Окремі компоненти інфраструктури
Стиль керівництва	Здебільшого авторитарний	Гуманізований, контекстуалізований, заснований на управлінні цілями, з використанням наукових результатів і персоналізованих методів
Організація праці	Виходячи з ідеї, що «людина є придаток машини»	Гнучкий, з урахуванням професійних та особистих якостей індивідів та потенціалу та особливостей групової взаємодії
Регламентация дій працівника	Жорстка	Різні ступені стрибків на основі ідентифікації мотивації трудової поведінки та індивідуальних економічних морально-психологічних стимулів
Мотивація до праці	Особисті матеріальні заохочення, погрози покарання	Поєднання групових та індивідуальних економічних, морально-психологічних стимулів на основі виявлення мотивації трудової поведінки
Горизонт планування розвитку персоналу	Короткостроковий план	Аж до всього життєвого шляху працівника
Функції кадрових служб	В основному бухгалтерія	Інтегрована система управління персоналом з аналітичною, дослідницькою та організаційною функціями як основними
Відносини з профспілками	Конфронтаційні	Уникнення, компроміс
Оцінка ефективності персоналу	В основному за економічними критеріями	Врахування громадської думки щодо якості трудового життя на основі системи соціально-економічних показників
Висновки: <ul style="list-style-type: none"> - люди – головний актив організації; - витрати на персонал є довгостроковою інвестицією; - планування людських ресурсів тісно пов'язане з плануванням виробництва; - співробітники є об'єктом корпоративної стратегії 		

У найзагальнішому вигляді управління – це властива системі функція, що забезпечує збереження і розвиток її якості, специфіки, властивостей (її детермінованості). Управління здійснюється через параметри системи та об'єктивні закономірності характеристик поведінки системи (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Сучасні функції служб управління персоналом

№	Назва	Зміст
1	2	3
1.	Оптимізація формування управлінських організацій	- Визначення майбутні та поточні потреби менеджерів
2.	Контролінг персоналу	- Вивчення впливу розподілу працівників за робочими місцями на результати організації - Проаналізувати соціальні та економічні вигоди від застосування окремих методів управління - Узгодження кадрового планування з плануванням в інших сферах діяльності - Створення бази даних кадрів
3.	Кадровий маркетинг	- Дослідження внутрішнього та зовнішнього ринків праці та їх сегментації - Аналіз очікувань працівників щодо переміщення - Поширення інформації всередині організації - Знайти та залучити необхідних спеціалістів
4.	Моніторинг	- Кадровий стан і динаміка спеціального спостереження - Контролювати баланс трудових ресурсів - Контролювати мотивацію та задоволеність роботою - Спостереження за розвитком персоналу, трудовою дисципліною тощо.
5.	Кадрова консультація, організована професійною компанією	- Пропозиції щодо підвищення ефективності персоналу - Уточнити важливі професійні якості - Питання щодо утримання та методів пошуку, відбору, навчання, працевлаштування та розвитку персоналу
6.	Розробляйте програми для зміцнення стосунків з людьми	- Програма «Говори» - «Політика відчинених дверей» - «Співбесіда через голову керівника»

Джерело: складено автором на основі [63]

Служби управління персоналом – це група організаційних підрозділів, які виконують функції системи управління персоналом.

Узагальнюючи характеристики служб управління персоналом, можна виділити два основні моменти, які визначають це поняття:

– формувати цільову спрямованість функціонування системи (функцію, мету, завдання, тобто мету створення системи);

– впливає на параметри системи, щоб вона досягла стану рівноваги.

Відділ кадрів є функціональним підрозділом організації, основними

завданнями якого є:

- організовувати роботу з підготовки кадрової політики;
- набір, відбір, розстановку, дослідження та використання службовців, керівників і спеціалістів;
- брати участь у формуванні стабільної команди;
- створення та робота з кадровими ресурсами;
- облік організаційного персоналу.

Як правило, відділ кадрів підпорядковується заступнику директора з персоналу.

Механізм управління персоналом поділяється на три групи

- організація та управління за прямими вказівками;
- економічні, що виникають з економічних стимулів;
- психосоціальна, для підвищення соціалізації співробітників.

Вплив на структуру управління організацією здійснюється через організаційні статuti, положення та директиви.

Адміністративний вплив на групи чи окремих осіб передбачає афіліацію, яка буває трьох видів: примус або зовнішній примус; пасивний; свідомо, внутрішньо мотивована слухняність.

Прямий вплив може посилити пасивність співробітників або призвести до потенційного опору. Тому найефективнішим методом є метод опосередкованого впливу, тобто постановки завдань і створення стимулюючих умов.

Економічні методи бувають кількох видів: планування, аналіз, забезпечення фінансової незалежності. Це призводить до того, що працівники мають фінансовий інтерес до продукту своєї праці.

Соціально-психологічні методи – це сукупність спеціальних прийомів особистих стосунків і спілкування в трудових колективах (рис. 1.1).

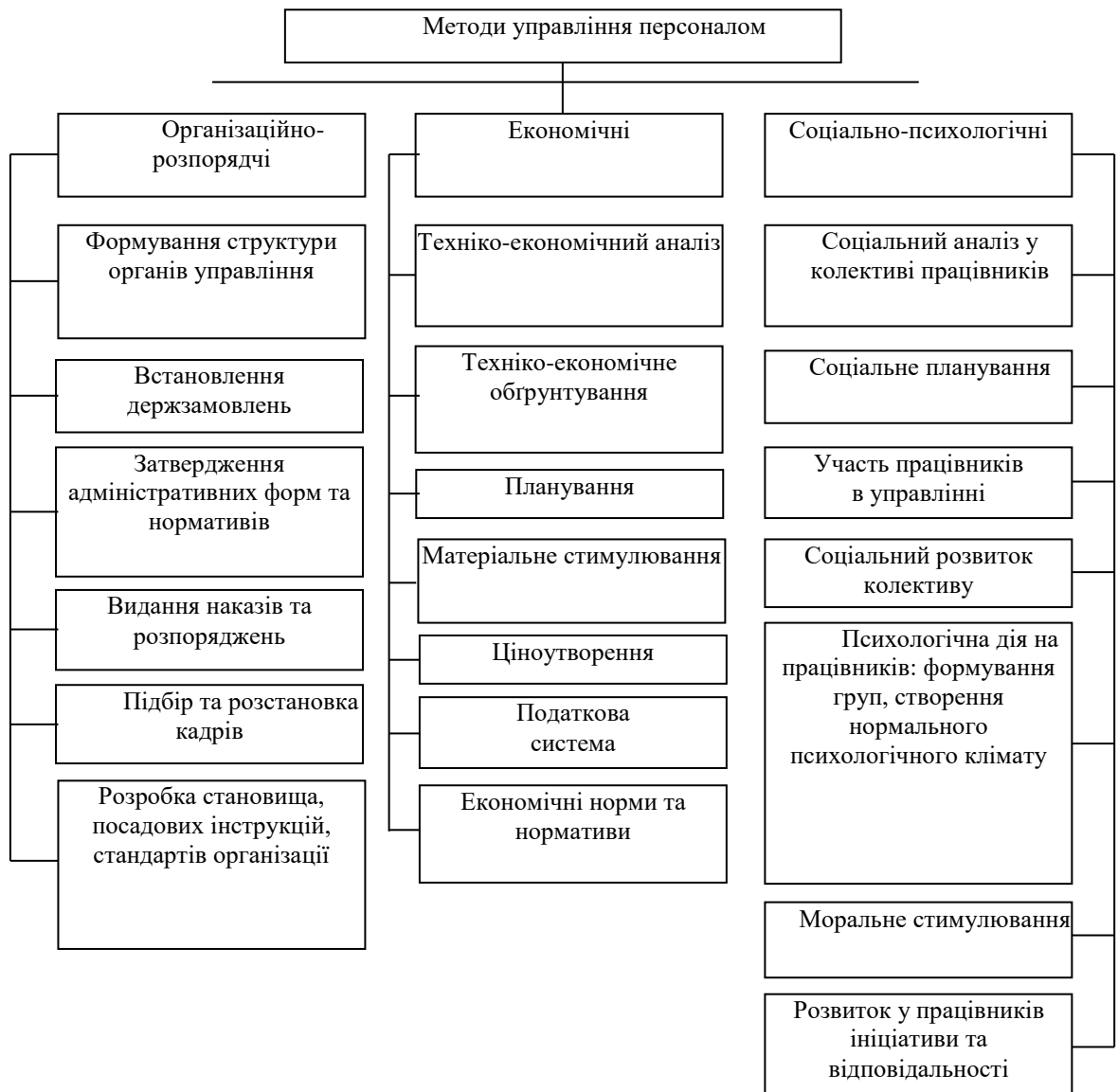


Рисунок 1.1 – Система методів управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [73]

Поняття менеджменту персоналу полягає в розумінні та визначенні сутності, змісту, цілей, завдань, стандартів, принципів і методів управління персоналом, а також у формуванні теоретико-методологічного уявлення про механізм реалізації в конкретних організаційних умовах. Загальна філософія викристалізовується через кадрову політику та кадрову роботу. Основні цілі управління персоналом:

- культивування високоякісних талантів із сучасним економічним мисленням і місією та виховання почуття професійної гордості;
- забезпечення соціальної ефективності колективу.

- управління персоналом як цілісна система виконує такі функції:
- організація – планування потреб і людських ресурсів;
- соціально-економічні – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне поєднання і використання кадрів;
- репродуктивна – для забезпечення розвитку талантів.

Таким чином, управління персоналом є одночасно наукою і мистецтвом ефективного управління людьми в професійній діяльності. Оптимізація пропозиції талантів – це принцип, метод і система механізмів культивування та мотивації талантів та ефективного використання талантів.

Управління персоналом повинно відповідати філософії розвитку підприємства, при формуванні, концентрації (стабілізації) і використанні персоналу мають бути захищені інтереси працівників, дотримуватись трудового законодавства.

Отже, завдання зводиться до:

- забезпечити підприємство тією кількістю і якістю персоналу, який йому потрібен зараз і в майбутньому;
- ефективність праці та розумна зайнятість працівників, створення рівних можливостей для стабільного та рівномірного навантаження під час роботи;
- задоволення основних потреб працівників;
- забезпечувати відповідність трудового потенціалу, психофізіологічних даних працівників вимогам робочого місця;
- максимальна можливість виконання різноманітних операцій на робочому місці.

Управління персоналом як система складається з двох складових: організації та функції.

Організації включають:

- кадрове забезпечення – це прогнозування структур, визначення потреб, набір, підбір і розстановка кадрів, а також укладання контрактів і угод;

– стабілізація персоналу означає створення бази даних щодо таких питань, як рівень кваліфікації, індивідуальні навички, прагнення, результати оцінки праці тощо для визначення потенціалу навчання кожного працівника, підвищення кваліфікації та затвердження чи звільнення.

Пов'язані функції:

– використання персоналу, в тому числі професійної кваліфікації та зміни робочого місця працівників (управління кар'єрою);

– створення постійних працівників і робочих місць, поліпшення морально-психологічного клімату колективу.

Також важливо керувати змінами статусу співробітників компанії.

Організації також повинні присвятити себе розвитку людських ресурсів.

Навчання та розвиток дозволяють співробітникам бути продуктивними на поточній роботі та готовими до майбутнього. Навчання з управління персоналом включає ознайомлення з виконанням робіт, які виконує виробничо-технічний персонал. Підвищення кваліфікації стосується набуття менеджерами та фахівцями навичок, необхідних для поточної та майбутньої роботи. Більшість організацій забезпечують постійне навчання та програми професійного розвитку для керівників і співробітників. Аналіз ефективності необхідний для визначення потреб у навчанні, прийняття рішень щодо підвищення зарплати, переведення на інші посади та забезпечення ефективного зворотного зв'язку зі співробітниками.

Можуть бути використані як методи об'єктивної оцінки, так і методи судження, і ефективна система, безсумнівно, включає декілька методів. Достовірність оцінки залежить від ретельного розгляду багатьох аспектів службових обов'язків працівника.

Підтримка людських ресурсів також дуже важлива для організацій. Для цього необхідна ефективна система компенсацій і система додаткових виплат. Заробітна плата - це грошова винагорода, що надається працівникам організаціями в обмін на їхню працю. Компенсація має бути справедливою

відносно інших посад в організації та такої самої чи подібної роботи в інших організаціях на ринку праці. Надійна система заробітної плати та матеріального заохочення, а також налагоджена система додаткової заробітної плати сприяють залученню та утриманню відмінних працівників.

Планування кар'єри також є одним із основних змістів управління персоналом. Кар'єра – це суб'єктивна реалізація суджень працівників про перспективи роботи, бажане самовираження та задоволеність роботою. Існує два типи професій: професійні – навчання, вибір місця роботи, розвиток кар'єри, підтримка та розвиток професійної компетентності особистості, вихід на пенсію; і внутрішньоорганізаційні – охоплюють мінливі етапи розвитку співробітників всередині організації. Успішне планування кар'єри вимагає участі трьох зацікавлених сторін: організації, менеджерів і співробітників. В управлінні кар'єрою існує поняття «плато кар'єри», яке означає, що коли кар'єра розвивається до певного моменту, подальше просування малоймовірно, і на цьому етапі висхідна частина кар'єри закінчується.

Показником діяльності відділу управління персоналом є еталон оцінки, виражений об'єктивним показником розвитку виробництва:

- показники економічної ефективності;
- кількісні, структурні та якісні показники кадрового забезпечення;
- показники задоволеності працівників роботою організації;
- непрямі показники ефективності: плинність кадрів, продуктивність праці та ін.

Підпорядковане положення служби управління персоналом – це організаційне положення служби управління персоналом у загальній системі управління організацією. Організаційний статус визначається рядом повноважень і обов'язків.

Крім того, в ході дослідження були виявлені фактори впливу на людей (табл. 1.5):

Таблиця 1.5 – Чинники, що впливають на персонал

Чинники	Зміст фактора	Вивчаються науками
1	2	3
1. Організаційно-економічні 	Розподіл та організація праці Організаційно-правова форма підприємства Організаційна структура підприємства Система зв'язку Організація виробництва Економічна ситуація	– організація праці та виробництва; – нормування праці; – економіка праці
2. Адміністративно-управлінські 	Адміністративні методи управління Особливості реалізації функцій управління Вибір принципів і методів управління комплекс нормативних і директивних актів	– менеджмент; – ділове адміністрування
3. Техніко-технологічні 	Особливості взаємодії людей і техніки Вплив технологій на соматичний і психічний стан працівників Ставлення співробітників до роботи	– Ергономіка – Організація праці – Промислова санітарія – Інженерна психологія
4. Правові 	Застосування сучасного законодавства в галузі праці, трудових відносин, умов праці Документи з трудових відносин	– Юриспруденція – Профспілки – Органи влади
5. Групові 	Процес соціалізації особистості Певне місце людини в групі Розподіл ролей між учасниками групи	– Соціологія – Соціальна психологія
6. Особистісні 	Системна сутність особистості людини	Психологія

Джерело: складено автором на основі [7]

Таким чином, теоретичні відомості з управління персоналом і наука та їх огляд насамперед дали змогу продовжити дослідження особливостей управління персоналом у дуже залежних Збройних Силах України (далі – ЗСУ). Організаційне управління заданими процесами.

Підготовка офіцерського складу Збройних Сил здійснюється у вищих військових навчальних закладах Міністерства оборони України. Від

правильності постановки завдань та уважності до відповідної нормативно-правової бази залежить якість підготовки захоплених і висококваліфікованих офіцерів.

Дослідження сучасного стану законодавчої бази, що регулює зазначені вище питання, дозволяє виділити загальні завдання та функції, регулювання яких охоплює предмети підготовки офіцерського складу Збройних Сил.

Як основні предмети підготовки офіцерського складу збройних сил, вищі військові академії спрямовані головним чином на створення сприятливих умов для здобуття належного рівня освіти та виховання кваліфікованих фахівців. Дехто стверджує, що в цілому ці завдання нічим не відрізняються від завдань будь-якого вищого навчального закладу, який готує фахівців різного профілю, але ВНЗ, як предмет підготовки майбутніх офіцерів, має свої особливості. Це специфіка, і ця особливість на диво стоїть на першому місці підпорядкованості, тому що вони підпорядковуються не тільки Міністерству освіти і науки України, а й Міністерству оборони України.

Громадяни навчаються у визначених навчальних закладах, крім загальноосвітніх предметів певної спеціальності вивчаються також спеціальні військові предмети, що визначають особливості проходження служби офіцерами за певною військово-обліковою спеціальністю. При цьому навчальний процес цих вищих навчальних закладів поєднується з виробничим досвідом бойових військових частин і військових установ, що є результатом виконання завдань, покладених на заклади вищої військової освіти. Враховуючи зазначене, спеціальними законодавчими актами також визначені обов'язки суб'єктів підготовки військовослужбовців.

Для іншого прикладу, відповідно до «Наказу» Міністерства оборони України «Про затвердження вищих військових навчальних закладів»[31], основним завданням вищих навчальних закладів МВС України є здійснення освітньої діяльності. Підготовка фахівців освітнього рівня для потреб армії Підготовка ВНЗ, коледжів, науково-дослідних інститутів – провадження

наукової діяльності для забезпечення потреб армії, у тому числі проведення наукових досліджень та забезпечення дисциплінарної творчої діяльності. Навчальний процес, підготовка висококваліфікованих науковців та волонтерів. Отримані результати використовуються в навчальному процесі для виконання державного замовлення щодо необхідності підготовки фахівців для Збройних Сил та виконання міжнародних зобов'язань щодо підготовки військових спеціалістів для іноземних держав. Програми підготовки офіцерів запасу студентів вищих навчальних закладів, військової підготовки громадян України за ступенем бакалавра, цивільної підготовки за кошти фізичних або юридичних осіб, військово-патріотичного виховання молоді.

Вивчаючи конкретні завдання та порівнюючи їх із зазначеними в Законі України «Про вищу освіту»[23], можна зробити висновок, що вищі військові навчальні заклади Міністерства оборони виконують більш конкретні завдання, ніж цивільні вищі навчальні заклади.

Вищі військові навчальні заклади Меморандуму здійснюють підготовку офіцерів за напрямками військ, командування підрозділів, військово-повітряних сил і флоту (командирів взводів), офіцерів (заступників штабу), офіцерів тилового забезпечення (фахівців матеріально-технічного забезпечення) тощо. начальників військових частин), юридичних служб (радник військових частин, спеціаліст з військового кодексу), а також зв'язківців, водіїв, зброярів та військових лікарів.

Особливістю навчання у вищих військових академіях є те, що громадяни, які вступають до академії, перед вступом в армію повинні скласти присягу та отримати звання «солдат», таким чином реалізовано всі права та обов'язки військовослужбовців. Про студентів. Плече.

Ще однією особливістю навчання є необхідність проживання в казармах, тобто закритих групах.

У теорії та на практиці команди з особливими вимогами до адаптації мають два взаємозалежні аспекти:

По-перше, на всіх етапах навчального процесу у вищих військових академіях існують нормативні положення, алгоритми та правила поведінки в вишах та поза ними, і ці алгоритми та правила поведінки повинні мати обов'язкову пропорційність. Нормативні вимоги до слухачів та їх фізичних і розумових можливостей. Відносини між природними інститутами та організацією освітніх процесів і наданням послуг важливіші, ніж довільно встановлені рамки поведінки, які ігнорують біологічні закони людського тіла.

По-друге, повільна та неефективна адаптація деяких курсантів до статутних наказів і вимог командира зумовлена їхньою недостатньою підготовкою та можливою нездатністю виконувати все більш складні та специфічні норми.

Отже, поєднуючи характеристики управління персоналом, визначаючи статус і роль ВНЗ у системі військової кадрової політики, їх основні функції у цій сфері, особливо підпорядкованого особового складу, можна визначити здатність ліквідувати надзвичайні ситуації. військова служба. Здійснювати наукові дослідження з відповідних питань, готувати науково-педагогічні кадри за відповідними спеціальностями, проводити ознайомлення з роботою старшокласників, старшокласників та інших громадян, які мають право вступати до вищих військових початкових навчальних закладів.

Вивчаючи питання розділу магістерської роботи, можна дійти висновку, що особовий склад Збройних Сил України складається з різного роду військовослужбовців та цивільного персоналу, процес відбору, підготовки та просування по службі якого має бути організований на відповідних рівнях. Навчання військовослужбовців повинно бути організовано на рівні виконання армією завдань бойової мобілізації відповідно до вимог нормативних документів. Для забезпечення потреб Збройних Сил підготовка офіцерського складу здійснюється в широкому спектрі вищих військових навчальних закладів.

1. 2. Методи та функції управління у державній установі

Управління людьми здійснюється за допомогою науково розроблених методів. Методи – це прийоми впливу на колектив чи окремого працівника для досягнення певної мети, координації їх діяльності в процесі виробництва. У теорії і практиці управління використовуються три групи методів: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Адміністративний метод заснований на силі, дисципліні та покаранні, історично відомий як «закон батога». Вони засновані на адміністративному підпорядкуванні об'єктів суб'єктам на основі існуючих адміністративних ієрархій. Адміністративні підходи зосереджуються на мотивах поведінки, таких як усвідомлена потреба в робочій дисципліні, почуття відповідальності, бажання працювати в організації та культура праці. Вони дуже різноманітні і діють за допомогою таких механізмів:

- правові норми та практика – національні закони, укази, правила, стандарти, директиви, затверджені та застосовуються державними органами;
- директиви, організаційні схеми, правила та положення;
- порядок, послідовність, яка використовується в процесі керування транзакціями.

Основною функцією адміністративних засобів є забезпечення стабільного правового середовища для організаційної діяльності, захист конкретного середовища, захист прав і свобод.

Економічний підхід заснований на використанні економічних стимулів і відомий як «пряниковий підхід». З їх допомогою створювалися матеріальні стимули для колективників і одноосібників [46, с. 18-19].

Механізмами економічного підходу на національному рівні є: оподаткування, кредитно-фінансова системи, системи цін, мінімальна заробітна плата, програми економічного розвитку.

У бізнесі – це економічні критерії діяльності, система матеріального стимулювання, участь у прибутку та капіталі, винагороди тощо.

Соціально-психологічний підхід базується на використанні моральних стимулів до праці та впливу на працівників за допомогою психологічних механізмів для перетворення адміністративного завдання в усвідомлену відповідальність, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти завдяки:

- формування колективу і створення нормальної психологічної атмосфери та творчого середовища;
- особистого прикладу;
- задоволення культурних і етичних потреб працівників;
- встановлення соціальних норм поведінки та соціальних стимулів для розвитку колективу;
- визначити етичних санкцій та заохочення;
- соціального захисту (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Складові служби управління персоналом

Структура служби управління персоналом визначається характером і масштабом її діяльності. Нижче подано орієнтований склад функціональних підсистем системи управління персоналом, який об'єднує однорідний набір функцій:	
Підсистема служби управління персоналом	Характеристика функціональних завдань
1	2
1. Підсистема маркетингу, прогнозування та планування персоналу	Аналіз кадрового потенціалу, розробка стратегії управління персоналом, аналіз ринку праці, прогнозування та планування потреб у персоналі, організація реклами, зв'язки із зовнішніми ресурсами, забезпечення організації команди, оцінка кандидатів на вакантні посади, оцінка результатів поточної діяльності
2. Підсистема розвитку персоналу	Техніко-економічна підготовка; перепідготовка та підвищення кваліфікації; управління кар'єрою; спеціальна психологічна адаптація та профорієнтація працівників
3. Підсистема аналізу та вдосконалення системи винагород	Стандартизація трудових процесів і ціноутворення; вибір управлінської поведінки; розвиток заробітної плати; розвиток форм участі персоналу в прибутках і капіталі; використання моральних стимулів
4. Підсистема умов праці	Засоби охорони праці та техніки безпеки Дотримання технічної етики, ергономіки та психофізіологічних норм праці
5. Підсистема трудових відносин	Взаємодія з профспілками; аналіз та регулювання менеджменту; психосоціальна діагностика, медіаційний аналіз групових та індивідуальних стосунків; управління організаційними конфліктами

Продовження таблиці 1.6

1	2
6. Підсистема юридичних послуг	Вирішувати питання трудових відносин; Затверджувати виконавчі документи з питань управління персоналом.
7. Підсистема обліку персоналу	Оформлення та облік робочих місць; звільнення та переведення працівників; інформаційне забезпечення системи управління персоналом
8. Підсистема розвитку соціальної інфраструктури	Управління домогосподарства та побутового обслуговування; забезпечення оздоровлення та відпочинку; організація продажу продовольчих товарів і товарів народного споживання
9. Підсистема розроблення та вдосконалення організації структури управління	Аналіз існуючої організаційної структури управління, організаційного дизайну структури; розроблення штатного розпису

Джерело: складено автором

Держава формує і здійснює національну політику – економічну, соціальну, культурну, військову тощо. Але, на мою думку, головною складовою національної політики є кадрова політика, тому що кадрові процеси і стосунки впливають на всі сфери життя, а успіх у будь-якій сфері залежить від людей – людей з професіоналізмом і досвідом.

Відповідно до Українського словника, слово «політика» характеризується як спосіб діяльності, що визначає цілі і завдання, шляхи і способи досягнення цих цілей, відносини з людьми [64].

Поняття «управління персоналом державної служби» включає систему правил, за якими поводить вся система, і правила поведінки людей, які входять до системи.

Термін «кадрова політика» має широке і вузьке тлумачення:

1. Широкий: система правил і норм, які повинні бути зрозумілі та сформульовані відповідно до загального розуміння цілей і завдань військової частини.

2. Вузьке визначення: певний набір правил, побажань і обмежень у стосунках між особовим складом у війську. У цьому значенні, наприклад, таке речення:

«Кадрова політика нашого відділу – брати на роботу лише людей з

вищою освітою» – можна використовувати як аргумент при вирішенні конкретних кадрових проблем [64].

Кадрова політика на практиці потребує формулювання певних методів найму, розстановки та використання персоналу, але вона потребує спеціального аналізу її змісту та характеристик реальної роботи персоналу.

Що стосується кадрової політики, то її не можна ототожнювати з управлінням персоналом. Поняття «управління персоналом» і «політика» сильно відрізняються. «Менеджмент» – більш широкий термін, і однією з його складових є політика, в даному випадку кадрова політика.

Рекомендую класифікувати об'єкти кадрової політики за військовими категоріями:

- а) Талантовий потенціал – громадяни, які бажають служити в армії;
- б) Особовий склад – військовослужбовці (працівники), які проходять військову службу у Збройних Силах.

Люди – найцінніша і найважливіша складова нашої армії. Загалом ефективність діяльності військових частин залежить від якості, комплектації та використання офіцерів, лейтенантів і молодших офіцерів, використання матеріально-технічних засобів. Зрештою, все залежить від людини, її кваліфікації, навичок та бажання працювати та служити.

Наріжним каменем боєздатності армії є люди, за ними йдуть танки та авіація. Тому важко переоцінити важливість цього питання.

У більшості військових частин чисельність особового складу планується відділом кадрів. Їхнє головне завдання – забезпечити у військах якомога більше солдатів відповідно до штатного розкладу.

Але сьогодні HR потрібно робити більше, ніж вчасно заповнювати вакансії, щоб підтримувати оперативну спроможність. Планування особового складу – це безперервна робота по збільшенню кількості освічених військовослужбовців і забезпеченню того, щоб підрозділи мали більш освічених військовослужбовців.

З огляду на викладене, кадрову політику можна визначити як систему

цілей, принципів і форм, методів і стандартів взаємодії з персоналом, застосовних до всіх категорій працівників.

Талановита політика – це цілеспрямована діяльність, спрямована на виховання і розвиток військовослужбовців, підтримання національної боєздатності.

Кадрова політика Збройних Сил – це загальна стратегія роботи з особовим складом, яка органічно поєднує різні елементи та форми роботи з особовим складом, спрямована на створення колективу з високим професіоналізмом, сильною згуртованістю, розвиненим почуттям відповідальності, гнучкості та миттєвого реагування на зміни зовнішнього середовища. і зовнішнє середовище Команда. внутрішнього середовища.

Основним змістом кадрової політики є:

1. Забезпечити військо якісними кадрами, включаючи відбір, працевлаштування, звільнення (у відставку, звільнення), аналіз кадрового потоку тощо.
2. Військовий розвиток, атестація та оцінка кваліфікаційного рівня та організаційне просування.
3. Поліпшити організацію та стимулювання праці, забезпечити техніку безпеки, соціальні пільги.
4. Брати участь у переговорах з профспілками під час підписання колективних договорів, розглядати скарги, претензії, контролювати трудову дисципліну цивільного персоналу військових частин.

Неправильне наймання може призвести до значних витрат, втрати освіти та досвіду роботи та високої плинності кадрів [1].

Принципи військової кадрової політики:

- 1) загальна військова повинність;
- 2) науково організовувати добір і розстановку кадрів з урахуванням загальних і спеціальних здібностей, особистих і професійних якостей працівників;
- 3) з урахуванням цілей і завдань, які стоять перед Збройними Силами

на певний період часу;

4) Дотримання законності у сфері кадрової роботи;

5) демократизація, розвиток автономії, розширення прозорості кадрової роботи, оновлення, забезпечення постійного припливу нових працівників, оптимальне поєднання досвідчених кадрів із досвідченими кадрами та молодими мотивованими спеціалістами;

6) Раціональний розподіл і перерозподіл кадрів між відділами та іншими структурними підрозділами підрозділу з використанням робочої сили працівників відповідно до їх кваліфікації та спеціальної підготовки (освіти).

Цілі кадрової політики можна сформулювати так:

– беззастережно виконувати передбачені Конституцією права та обов'язки громадян у галузі праці;

– усі організації та окремі громадяни дотримуються положень законодавства про працю та профспілки, трудового законодавства, правил внутрішнього розпорядку та інших документів;

– слухняність;

– раціональне використання людського потенціалу;

– створити та підтримувати ефективну та дружню команду;

– розвиток демократії;

– розробити критерії та методи набору, відбору, підготовки та розстановки кваліфікованого персоналу;

– навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

При виборі кадрової політики враховуються конкретні фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, такі як:

– стратегія розвитку Збройних Сил;

– фінансова спроможність військових частин;

– Кількісні та якісні характеристики наявного персоналу;

– кон'юнктура ринку праці (кількісна та якісна характеристика пропозиції робочої сили за різними спеціальностями підприємства, стан пропозиції);

- заробітна плата;
- вимог законодавства про працю, загальноприйнятої культури роботи з цивільним персоналом військових частин.

Загальні вимоги кадрової політики в сучасних умовах спрощуються таким чином:

1. Кадрова політика у мілітаризованій цивільній сфері має бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку Збройних Сил України, а в цьому відношенні є кадровим забезпеченням реалізації цієї стратегії;

2. Кадрова політика повинна бути досить гнучкою. Це означає, що, з одного боку, він має бути стабільним, оскільки певні очікування військовослужбовців пов'язані зі стабільністю, з іншого – бути динамічним, тобто пристосовуватися до змін у тактиці військової частини, економічних умов;

3. Оскільки формування компетентної робочої сили пов'язане з деякими витратами армії, кадрова політика має бути економічно виправданою, тобто не відповідати їхнім справжнім економічним можливостям;

4. Кадрова політика повинна забезпечувати індивідуальний підхід до підлеглих [30, с. 5].

В останні роки в області кадрових процесів і відносин з'явилися нові терміни, що відображають нововведення в реальних кадрових реаліях, такі як управління персоналом (управління), організаційно-кадровий аудит (перевірка), моніторинг (спостереження) персоналу, кадрове консультування (консультація), кадровий контроль, лізинг персоналу (тимчасовий обмін державним і недержавним керівним персоналом), перевірка персоналу (перевірка на невідповідність, звільнення) тощо [63].

Отже, кадрова політика – це сукупність основних принципів, які реалізує військова кадрова служба. З цієї точки зору кадрова політика є стратегічною лінією поведінки у взаємодії з персоналом. Кадрова політика – це цілеспрямована діяльність, спрямована на створення робочої сили, яка

найбільше відповідає завданням оборони країни.

З цього випливає, що управління персоналом в державних органах є складним, багатоплановим процесом, де суб'єктивна сторона – керівник, а об'єктивна – кадровий потенціал і взаємодія.

1.3 Зарубіжний досвід управління персоналом у військовій частині

Визначаючи стратегічний напрямок реформування кадрової політики Збройних Сил України, український уряд має запозичити досвід розвинених країн, які почали комплектувати свої армії.

Командування та військові спеціалісти Збройних Сил успішно застосовували впроваджені в міжнародній теорії та практиці концепції та визначення кадрової політики та управління персоналом, але історія переходу Збройних Сил на контрактне комплектування є також достатньо зрілою технологією. та metamotukrainios характер впровадження таких практик на національному рівні.

Збройні сили США найкраще підходять для вивчення міжнародного досвіду військової кадрової політики, оскільки вони є провідними військовими у світі.

Члени Збройних Сил Сполучених Штатів є на добровільній основі. Це армія професіоналів, армія добре фінансована і має багато переваг. Нинішній стан армії США є результатом останніх реформ, проведених після війни у В'єтнамі. Але загалом Сполучені Штати створювали найманців і раніше в різні періоди історії.

Особливий інтерес викликає практика заохочення та заохочення до добровільної військової служби в США. Для їх просування може знадобитися досвід США у підготовці та розгортанні командного зв'язківця, зокрема в Україні [55].

Як згадувалося раніше, Сполучені Штати від початку до кінця

намагаються побудувати професійну армію з добровольцями як основним корпусом і мають більш-менш багатий досвід у цьому плані.

Військово-політичне керівництво США розглядає кадрову політику, пов'язану з формуванням офіцерського складу збройних сил, як найважливішу складову військового будівництва, покликану задовольнити різноманітні потреби вузькоспеціалізованих і професіоналізованих збройних сил. Особовий склад з військовою підготовкою мирного та воєнного часу. Офіцерський склад характеризується наявністю військовослужбовців різних спеціальностей, звань, національностей, статі, що в свою чергу впливає на їхню підготовку, готовність, службу, фінансування тощо. Особливості визначені. Усе це ставить військово керівництво США перед необхідністю розробки та вдосконалення поточної кадрової політики у сфері необхідного формування офіцерського корпусу США.

До офіцерського складу входять три категорії військовослужбовців: старший офіцерський склад (генерали і адмірали), старший офіцерський склад (майори) і молодший офіцерський склад (капітан-лейтенант). На початок 2001 року загальна чисельність офіцерів регулярних збройних сил становила 204 095 осіб (879 старших офіцерів, 83 155 старших офіцерів і 120 061 молодших офіцерів). Офіцерський корпус характеризується жінками-військовослужбовцями та представництвом меншин. У регулярній армії налічується 30 033 жінки-офіцери і солдати, у тому числі 28 старших офіцерів, 10 092 старших офіцерів і 19 913 молодших офіцерів. Представництво меншин в офіцерському корпусі таке: афроамериканці - 18 460, іспаномовні 8 238, представники азійських і тихоокеанських островів – 6 196, американські індіанці та ескімоси – 1 178, інші – 5 137. Загальна кількість чиновників меншин становить 39 209 осіб.

При формуванні кадрової політики військово керівництво висуває певні вимоги щодо створення, підготовки, діяльності, умов служби, присвоєння військових звань, матеріального забезпечення особового складу Збройних Сил.

Це робиться відповідно до основних законодавчих актів Конгресу Сполучених Штатів щодо збройних сил, а також Єдиних правил, спеціальних директив і положень для збройних сил.

У процесі організації та реалізації кадрової політики необхідно враховувати багато факторів, серед яких американські експерти вважають військово-політичні, соціально-економічні, морально-психологічні.

Відмінною рисою особового складу Збройних сил США є волонтерство.

Основними цілями переходу на зазначені державні принципи є: підвищення рівня професіоналізму військовослужбовців; зниження соціальної напруги, викликані зверненнями громадян до збройних сил; підтримувати необхідний рівень за рахунок збільшення чисельності призовників. підвищення престижу військової служби та соціально-матеріального життя воїнів. Найважливішим завданням є підготовка начальницького складу таким чином, щоб він володів високими професійними і моральними якостями і міг керувати своїми підлеглими в нових умовах. Створено систему, яка забезпечує здобуття всіма військовослужбовцями цивільних професій за власним бажанням під час служби.

Укомплектування Збройних Сил Сполучених Штатів, у тому числі офіцерського складу, покладається на управління персоналу та інші департаменти Міністерства оборони Сполучених Штатів, які під керівництвом помічника міністра з персоналу визначають свої кадрові потреби. Збройних Сил і складає річні плани комплектування.

У межах кожної категорії відповідні підрозділи кожного виду управління збройних сил, а також окремі командування безпосередньо займаються кадровим забезпеченням, організаційною підготовкою та іншими кадровими питаннями:

– у сухопутних військах – керувати навчально-методичними та науковими дослідженнями з питань формування сухопутних військ, керувати

набором добровольців;

- у Військово-Повітряних Силах – навчально-тренувальне командування, командування комплектування;

- у морських частинах – управління особового складу. У всіх цих установах працюють спеціалісти з кадрів (військові та цивільні), психологи, соціологи та педагоги.

Штабні структури (дивізії та частини), що входять до складу Генерального штабу, існують у всіх об'єднаних командуваннях, об'єднаних командуваннях, дивізіях, навчальних закладах і різних військових установах Збройних сил США. Вони займаються питаннями набору, перепідготовки, підвищення кваліфікації та підвищення кваліфікації військовослужбовців і цивільних спеціалістів, аналізують стан дисципліни у Збройних Силах, професійної підготовки та морально-психологічного стану військовослужбовців, розробляють програми та плани військової служби, соціальної служби. захисту готує заходи щодо поліпшення. .

Наприклад, О. В. Яззіно зазначив, що важливою частиною кадрового менеджменту, кадрового менеджменту та управління персоналом ЗС США є модернізація служб управління персоналом.

Його представники беруть активну участь у демонстрації принципів і напрямів кадрової стратегії, формуванні та вдосконаленні існуючих і майбутніх структур управління персоналом, здійсненні управління персоналом і вирішенні багатьох інших кадрових питань. Підтримує життєдіяльність і діяльність збройних сил США.

У сучасних умовах кадрові служби Збройних сил США є не тільки основним органом кадрової політики та реалізації кадрової роботи, а й безпосередньо передбачають забезпечення висококваліфікованими кадрами ЗС США для виконання завдань стратегічного розвитку. персонал [36].

Звичайний офіцерський корпус Збройних Сил США в даний час включає випускників різних військових академій Збройних Сил (що становлять 10% щорічного вступу) і різних шкіл підготовки офіцерів

Збройних Сил – шкіл кандидатів в офіцери (США і ВМС).) та школи підготовки офіцерів (Повітряні сили), а для офіцерів запасу, які пройшли курс невійськової підготовки в цивільному вищому навчальному закладі – курси ROTC (Курс підготовки офіцерів запасу – 40% річної чисельності офіцера) Корпус)).

Крім того, до складу цієї групи також входять деякі сержанти та старшини, яким присвоєно офіцерське звання після проходження відповідних курсів військової підготовки, деякі цивільні експерти, офіцери у відставці. ЗСУ та тих, хто виявив бажання повернутися на військову службу.

Військові академії (школи) Збройних сил (сухопутних військ – Вест-Пойнт, Військово-повітряних сил – Колорадо-Спрінгс, Військово-морських сил – Аннаполіс) є основними військовими навчальними закладами з підготовки кадрових офіцерів. Тривалість навчання чотири роки. Середня кількість слухачів становить близько 3400 осіб, кількість офіцерів у щорічній відпустці досягає 1000 осіб. Випускники отримують вищу загальну освіту та ступінь бакалавра, військову освіту та звання першого класу. Зазвичай відправляють служити в якусь армію. Офіцери проходять від чотирьох до восьми тижнів спеціалізовані курси у військових частинах (військах) і сервісних школах (центрах) перед призначенням на місію.

Офіцерська школа ЗСУ формує відповідні звання з числа тих, хто закінчив повний курс цивільного ВНЗ. Щорічна відпустка офіцерів становить 2-3 тисячі осіб. Школи підготовки офіцерів армії, ВПС, ВМС і Корпусу морської піхоти (МР) тривають відповідно 14, 12, 16 і 10 тижнів. Крім того, діє офіцерська школа ВПС і Сухопутних військ Нацгвардії.

На базі військових академій і командних училищ в різні частини, центри службової підготовки, школи направляються на різні курси офіцери зі стажем служби понад 10 років, віком від 10 до 15 років. Кількість навчальних центрів і шкіл, а також курсів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації офіцерів змінюється залежно від обставин і потреб Збройних Сил у певних напрямках спеціалізації.

Тривалість курсової підготовки варіюється від кількох тижнів до 1,5 років залежно від кваліфікації військовослужбовців. Командна академія (Командна академія Сухопутних військ, Військово-Повітряних Сил, Військово-Морських Сил, Міністерства оборони, Командна академія Збройних Сил) термін навчання від 5 до 10 місяців. Шкіряна академія готує 300-500 офіцерів на рік, які проходять навчання за підрозділами «батальйон-полк-бригада-дивізія».

До військово-навчальних закладів підвищення кваліфікації офіцерів (генералів і адміралів) належать: Військовий коледж Сухопутних військ, Академія Військово-повітряних Сил, Академія Військово-морських сил та Університет національної оборони (включаючи Національну військову академію, Академію сухопутних військ) – Індустріальний інститут, Національний інститут розподілу ресурсів, Командно-штабний коледж Збройних Сил.

У цих навчальних закладах готують командирів у поєднанні «дивізія-корпус-об'єднане командування», а також офіцерів (генералів, адміралів), які працюють у різних міністерствах Збройних Сил та центральних органах Міноборони. Тривалість навчання – десять місяців. Щорічно кожен університет випускає близько 200 осіб.

Крім того, армія США також має ряд спеціалізованих військових навчальних закладів, таких як Військова академія іноземних мов, Академія військової розвідки, Академія сприяння інформації та Академія картографії.

Проте останнім часом молоді, яка хоче вступати до вищих військових навчальних закладів, стало менше. У результаті конкурс до престижної Військово-морської академії за останнє десятиліття знизився на третину – якщо в 1988 році на 1000 першокурсників претендувало 15 730 юнаків і дівчат, то в 1996 році ця цифра склала 1000, менше 10 000. Вест-Пойнт спостерігав аналогічне зниження кількості заявок. У результаті вона почала рекламувати себе в журналах, Академія військово-повітряних сил розширила свою присутність в Інтернеті, а Військово-морська академія почала

використовувати комп'ютерні системи, які використовуються для відстеження потенційних новобранців.

Також планується активно використовувати традиційні методи залучення абітурієнтів. Зокрема, для виступів з промоціями до училища запрошувалися курсанти, які завершили навчання, а академія набула нового іміджу – навчального закладу, здатного побудувати гарну кар'єру не лише у військовій сфері, а й у цивільному секторі.

Навчання офіцерів запасу США відбувається на вищезгаданих курсах ROTC, які пропонуються протягом чотирьох або двох років (багато університетів і коледжів пропонують такі курси). Незважаючи на те, що ці курси повністю фінансуються державою і спрямовані в основному на підготовку офіцерів запасу з числа студентів, вони є основним джерелом служби для збройних сил, особливо в мирний час, на них припадає приблизно 40 відсотків випускників чотирирічних офіцерських шкіл. Планую стати офіцером, рядовим солдатом.

Курси ROTC організовані за видами Збройних сил: офіцерів армії готують 300 університетів і коледжів США, офіцерів ВМС – 65 офіцерів, а офіцерів Конгресу – 60 офіцерів. Викладачами військової тематики та викладачами цих курсів є переважно військові офіцери, але також беруть участь офіцери запасу та сержанти. Студенти підписують контракт, за яким вони зобов'язуються відслужити певний період у резервних силах або регулярній армії (якщо є) в обмін на державну оплату їхнього навчання в цивільному університеті. Після успішного завершення курсів ROTC доступна лише загальна військова підготовка без спеціальної військової кваліфікації, але таку підготовку можна отримати пізніше за спеціалізованими програмами в школах і військових навчальних центрах.

Офіцери, які проходили службу з 15 по 19 вересня 1981 року, регулювалися Законом про припинення служби офіцерів; Військово-повітряні сили: 4-5, 10-13, 17-19 відповідно; ВМС -4,5% до 5,5%, 10% до 13% і 17,5 % до 20 %. Загальна кількість офіцерів у таких збройних силах. В армії

звання бригадного генерала має становити 0,75 відсотка всіх офіцерів збройних сил.

Чисельність старших офіцерів у Збройних Силах визначає Конгрес США, який щорічно приймає спеціальні закони з цього питання. Залежить від загальної чисельності, структури і бойового складу збройних сил і визначається з розрахунку в середньому 5-6 генералів і адміралів на 10 тис. регулярних військ. При цьому бригадні генерали (генерал-майори) становили 50% всіх старших офіцерів, генерал-майори (контр-адмірала) – 35, генерал-лейтенанти (генерал-лейтенанти) і генерали (адмірала) – 15%.

Просування в офіцерах Збройних сил США тісно пов'язане з присвоєнням військових звань. Коли офіцер отримує вищий чин, зазвичай присвоюється відповідне звання.

Вакансії за окремими військово-обліковими спеціальностями, загальна вислуга років, вислуга років за попереднім званням, освітньо-професійний рівень, рекомендації командування, врахування результатів придатності, результати атестації при призначенні військовослужбовців ЗС США до чергових звання, нагороди, нагороди та інші фактори.

У всіх видах військ Збройних Сил США для цієї категорії військовослужбовців встановлені єдині строки служби: лейтенант – 1,5-2 роки, капітан – 3,5-4 роки, майор – 10 років, підполковник – 15 років, полковник – 22 роки. Строк служби військовослужбовців, які отримують чергове звання у старшому офіцерському складі, ще не визначено. Військовослужбовці, які наближаються до звання молодшого лейтенанта, отримують наступне звання практично автоматично, наступні звання (в тому числі полковника) присвоюються на підставі висновку приймальної комісії з урахуванням вищезазначених факторів. Звання молодшого і старшого офіцерського складу присвоюються наказом Головнокомандувача Збройних Сил.

Присвоєння звання генерала (адмірала) регулюється розділом 10 (розділ 36) Кодексу законів Сполучених Штатів. Відбір кандидатів на

присвоєння старших військових звань здійснюється атестаційними комісіями кожного роду, які збираються один раз на рік для обговорення кандидатів на присвоєння звань бригадного генерала, генерал-майора, генерал-лейтенанта. Членами цих комітетів є військові офіцери щонайменше на один ранг вище кандидатів, які розглядаються.

Основними критеріями відбору кандидатів є професійна компетентність і перспективність виконання генеральських (адміральських) обов'язків, а також не менше 25 років служби. Крім того, офіцери не можуть бути підвищені до звання бригадного генерала (генерал-майора), якщо вони не служили в штаті.

При цьому термін служби в званні полковника становить від трьох до п'яти років. Визначеного обсягу служби в генеральських званнях до наступного звання немає. Полковник, який претендує на присвоєння генеральського звання, повинен пройти спеціальний курс вищого офіцерського складу Національної військової академії.

Звання бригадного генерала і генерал-майора присвоюються президентом, а генерал-лейтенанта і генерала присвоюються президентом і затверджуються сенатом, генералом армії, генералом повітряних сил і адміралом флоту. Такою ж медаллю вручалися за особливі заслуги у воєнний час.

У званні бригадного генерала офіцери можуть прослужити в Збройних Силах не більше 30 років (строк служби зараховується з моменту присвоєння звання ад'ютанта) або не більше 5 років у званні. .

Старші військові звання генерал-майора, генерал-лейтенанта, генерал-генерала мають граничний вислугу років 35 років і військове звання до 5 років.

Згідно із законом, звання бригадного генерала може бути позбавлене президента протягом 18 місяців з моменту його присвоєння. Закон також дозволяє достроково виходити на пенсію бригадним генералам і генерал-майорам після чотирьох років служби. Крім того, Президент має

повноваження продовжувати термін повноважень вищих військових офіцерів (крім бригадних генералів) після закінчення встановленого законом періоду.

Військова кадрова політика США передбачає, що всі офіцери та унтер-офіцери у званнях 2-го та 1-го лейтенантів Збройних Сил повинні періодично проходити атестацію – кожні шість місяців і щорічно для капітанів і вище. Офіцери, які проходять навчання, повинні отримати сертифікат після завершення, якщо період навчання не перевищує 12 місяців, як правило, довше. Судова експертиза, як правило, проводиться безпосередньо начальником, безпосередній керівник бере участь у підтвердженні, а вищестояще керівництво контролює точність і об'єктивність заходу.

У Збройних силах США ця практика практикується регулярно (зазвичай кожні два-три роки), коли офіцери переходять з командних посад на адміністративні чи викладацькі посади залежно від звання та посади, а також чергуються у підрозділі. Війська, що працюють у штабах і центральних установах.

Система матеріального та сімейного забезпечення забезпечує: грошове забезпечення, житлову підтримку, мовленнєву підтримку, медичну допомогу та пенсійне забезпечення.

Фінансова підтримка військовослужбовців США базується на грошовій підтримці. Її розмір визначається відповідно до категорії військовослужбовців і стажу роботи, включаючи місячний оклад, основні грошові кошти (житло та харчування), спеціальні та заохочувальні виплати. Молодшим офіцерам платять від 1926 до 4139 доларів на місяць, старшим – від 2737 до 7049 доларів, а старшим – 11 318 доларів. Точна сума в межах встановленого ліміту залежить від звання та стажу служби в збройних силах (від двох до 26 років і більше). У небезпечних для життя районах і на морі, особливо на підводних човнах, льотному обслуговуванні, обслуговуванні ядерних установок тощо. (загалом близько 50 різних типів) спеціальні та заохочувальні переваги доступні для обслуговування. Кожного року сума утримання готівки, а також різні надбавки коригуються з урахуванням

інфляції.

Медичне обслуговування військовослужбовців та їх сімей здійснюється через мережу військово-медичних закладів (понад 800) та медичні програми цивільних медичних закладів (близько 30 відсотків загального обсягу медичних послуг).

Пенсійне страхування поширюється на військовослужбовців та інвалідів офіцерського складу, які прослужили 20 років (або 10 років для офіцерського складу) у регулярних збройних силах, кому

З 1 січня 2000 року військовослужбовцям офіцерського складу (залежно від чину, рангу та стажу служби) призначаються наступні пенсії: молодшого офіцерського складу – \$863 – \$3104, старшого офіцерського складу – \$1589 – \$5261 і вище – 2,419-8,137. Розмір пенсії щорічно відповідає основному окладу військовослужбовців [47].

При цьому ефективність кадрової політики в офіцерському складі США є високою, але негативні ситуації зберігаються і мають тривалий характер, знижуючи боєздатність і боєготовність збройних сил. . Наприклад: одруження вищих офіцерів підводних сил, льотчиків ВПС, штурманів; незадоволення чинною системою просування по службі та рангів серед деяких старших офіцерів та нижчою оплатою праці порівняно з цивільними професіоналами; випадки зловживання владою (переважно серед високопосадовців); вживання наркотиків, сексуальні домагання тощо. Відповідно до аналізу Пентагону, більше 11 відсотків капітанів армії, які прослужили щонайменше п'ять років, станом на вересень 2000 року заявили, що хочуть піти у відставку. Це на 3 % більше, ніж у 1997 році, і майже вдвічі більше, ніж на початку 1990-х років.

Ускладнює ситуацію те, що тенденція посилюється попри підвищення зарплат військовослужбовцям, прискорення присвоєння звань молодшому офіцеру та запровадження пільг. Якщо цю тенденцію не вдасться кардинально змінити в найближчі два-три роки, то, на думку Міноборони, Збройні сили країни зіткнуться з серйозною нестачею молодшого

офіцерського складу.

Проте керівництво збройних сил США вважає, що реалізована кадрова політика з урахуванням її вдосконалення забезпечує функціонування особового складу збройних сил, у тому числі офіцерського складу, як єдиної команди, що характеризується надійністю, професіоналізмом, вірністю та відданістю. Відданість успішному виконанню завдання із захисту національної безпеки Сполучених Штатів Америки.

Висновки до розділу 1

У першому розділі розглядаються теоретичні основи управління персоналом. Сьогодні, незважаючи на вагомі досягнення в цій галузі, негативні тенденції, що визначають статус персоналу соціальних установ та результати їх діяльності (зменшення соціально-професійного впливу, витіснення соціально-професійного персоналу), неможливо усунути. Кваліфіковані особи за кордоном). співробітники тощо). Причини цього пов'язані із загальним станом суспільства та процесами, що відбуваються в соціальних інститутах. З точки зору якості кадрового забезпечення соціальних підприємств загрозу можна визначити як ситуацію, за якої фактичне становище працівників соціальних установ, реальний захист їх прав, обов'язків і законних інтересів державою відрізняється від положення, встановлене законом. статус. статус. На сучасному ринку праці соціальні інститути втрачають позиції конкурентоспроможних роботодавців.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗБОРІЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

2.1 Аналіз правового та нормативно-методичного забезпечення управління персоналом військової частини «А-0358» ЗСУ

Військова частина А0358 утворена у 2020 році. Підпорядкована безпосередньо начальнику Командування Медичних сил, Національний військово-медичний клінічний центр «ГВКГ».

Під час вирішення поставлених завдань підрозділ взаємодіє з управліннями, управліннями та службами Міністерства оборони України, а також з військовими колами, органами військового та державного управління за місцем дислокації, органами виконавчої влади та ООС у межах їх повноваження. Органи безпеки, органи місцевого самоврядування та науково-дослідні організації та підприємства України.

Основними напрямками забезпечення високої бойової готовності є:

- бойова підготовка;
- правоохоронна та військова дисципліна;
- безпека військової служби;
- військова служба;
- духовно-психологічний стан
- висока бойова готовність досягається вирішенням лише частини

наступних завдань:

- охорона життя і здоров'я військовослужбовців, попередження травматизму;
- забезпечення високого рівня військової дисципліни та запобігання правопорушенням;

- мінімізація небезпечних факторів військової служби;
- якісна професійна підготовка;
- забезпечення морально-психологічного стану.

Від того, як і в якому обсязі будуть вирішені особовим складом визначені завдання, залежить ступінь досягнення основної мети військової частини. Організація цієї роботи є обов'язком керівного складу відділу, а її ефективність залежить від системи роботи посадових осіб.

Частина складається з відділів управління, основних і допоміжних відділів. Організаційна структура визначається штатом, який затверджується керівником апарату [54, с. 35] (дод. А-В).

Організаційно-штатна структура військового мобільного госпіталю: зображена на рис. 2.1.

Основні підрозділи:

- сортувально-евакуаційне відділення (27);
- хірургічне відділення (22);
- відділення АРiТ (19);
- госпітальне відділення (14);
- відділення для легкопоранених (9);
- лабораторне відділення (5);
- стоматологічний кабінет (2);
- рентгенівський кабінет (3)

Підрозділи забезпечення:

- аптека (4);
- Введення матеріально-технічного забезпечення (30);
- взвод зв'язку(13);
- автомобілі (23).

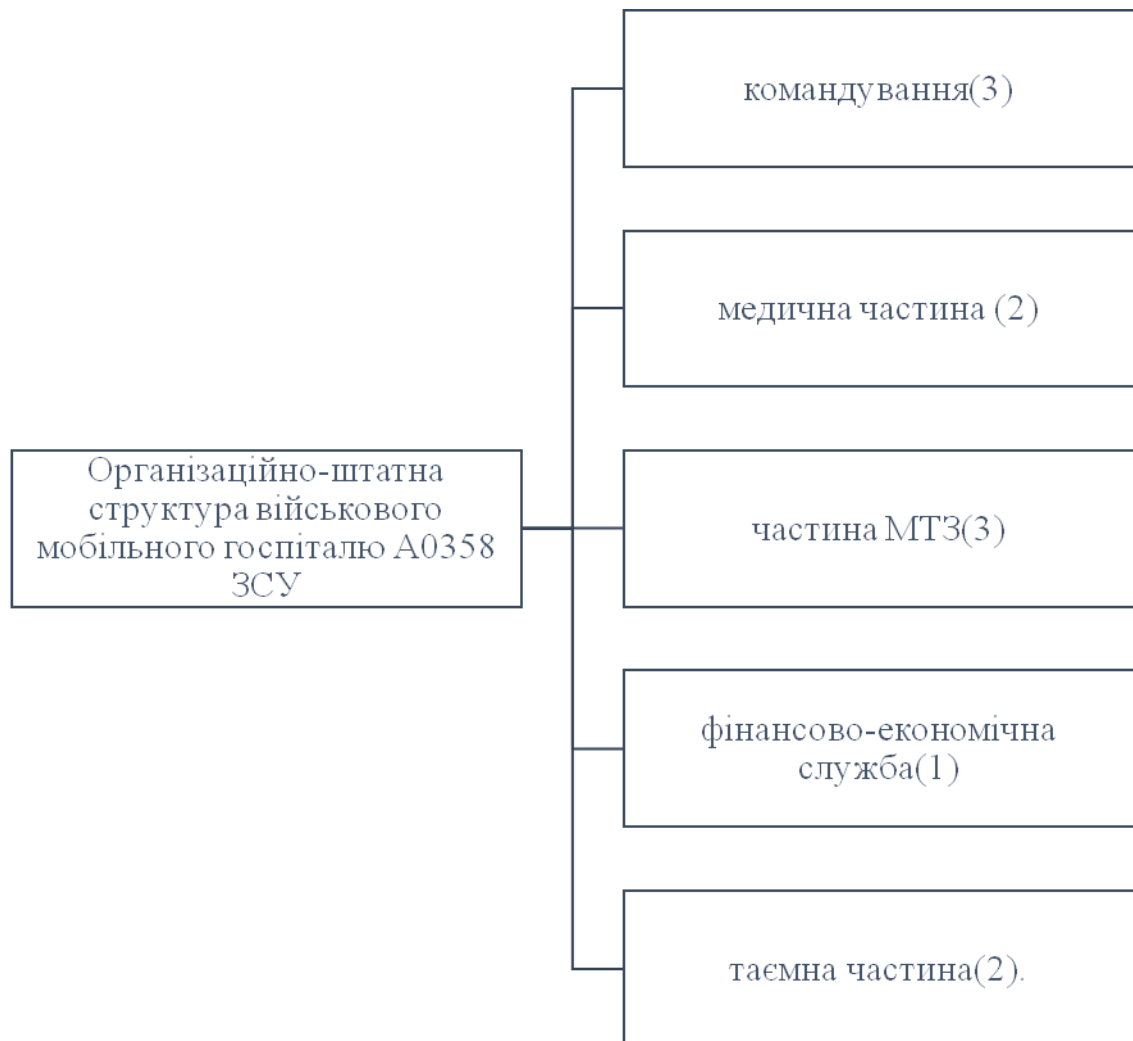


Рисунок 2.1 – Організаційно-штатна структура військового мобільного госпіталю А0358 ЗСУ

Функціональні завдання фінансово-економічної служби:

1. Складання перспективних і річних планів праці та заробітної плати, планів підвищення продуктивності праці військової частини та її підрозділів.
2. Розрахунок чисельності працівників з урахуванням фонду оплати праці та штатного розпису.
3. Розробка положень про оплату праці робітників і службовців.
4. Гранична кількість, схеми посадових окладів, фонди оплати праці та штатний розклад затверджені структурою управління та штатним розкладом згідно з чинним положенням.
5. Визначення премій з урахуванням існуючих правил.

6. Брати участь у розробці колективного договору та контролювати виконання прийнятих зобов'язань.

7. Облік показників праці та заробітної плати, їх аналіз та звітність за рядками та формами, визначеними вищестоящим штабом.

8. Контроль за економним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, розроблення заходів, спрямованих на дотримання державної та фінансової дисципліни;

9. Максимальна централізація обліку та звітності військової частини та її структурних підрозділів, механізація облікових робіт, забезпечення раціональної організації обліку та контролю на основі прогресивних форм і методів;

10. Облік коштів, що входять до складу ТМЦ та основних засобів, своєчасне і правильне відображення операцій, пов'язаних з їх рухом, на рахунках бухгалтерського обліку;

11. Контроль за дотриманням порядку складання документів попереднього та бухгалтерського обліку, розрахунків і платіжних зобов'язань, витрачання фонду оплати праці, визначення відповідної заробітної плати, проведення інвентаризації ТМЦ та основних засобів;

12. Підготовка інформації по всіх сферах діяльності для складання бухгалтерської звітності та участь у її складанні;

Функціональні завдання прихованої частини:

1. Розробка та реалізація заходів щодо забезпечення охорони державної та військової таємниці, посилення режиму конфіденційності під час ведення конфіденційного обліку;

2. Прийом, відправлення, облік та зберігання конфіденційних документів;

3. Доповідати командирю частини про отримані конфіденційні документи;

4. Облік і документи військовослужбовців, робітників і службовців, призначених на секретну роботу;

5. Оформлення печаток і штампів, місць зберігання конфіденційних документів, топографічних карт;

6. Ведення обліку розмножувальних машин, розмножувального паперу, стрічок для друкарських машин, контроль за їх зберіганням та використанням;

7. Контроль правильності визначення виконавцями конфіденційності документів;

8. Щоквартально перевіряти наявність на руках у виконавців усіх конфіденційних документів і документів, не пов'язаних з роботою, порядок їх зберігання та перегляду, про результати перевірки письмово доповідати начальнику відділення (у спеціальній книзі обліку);

9. Відбір та знищення цілком таємних та конфіденційних документів;

10. Своєчасно знищувати документи з шифратором, контролювати передачу черговому з військової частини, що охороняє, шафи з шифратором;

Функціональні завдання відділу зв'язку:

1. Забезпечення зв'язком військової частини та житлових будинків, розташованих на її території.

Функціональні завдання відділу логістики:

1. Забезпечення матеріально-технічної бази військової частини.

2. Облік, інвентаризація.

Функціональні завдання медичного центру:

1. Прийом хворих на амбулаторному лікуванні;

2. Антропометричне обстеження військовослужбовців;

3. Підготовка хворих та направлення їх у діагностичні та лікувальні кабінети для консультації спеціалістів для проведення діагностичних обстежень та отримання лікувальних процедур у призначений час;

4. Військово-медична підготовка;

Функціональні обов'язки пожежної частини:

1. Забезпечення пожежної безпеки військової частини.

2. Вчасно виходити до джерел займання.

3. Профілактика пожеж.

Під час вирішення завдань за призначенням підрозділ керується: Конституцією України, законами, указами і наказами, рішеннями, нормативно-правовими актами Міноборони, Генерального штабу, наказами командувача військами та начальника. персоналу.

Підрозділ очолює командир підрозділу. Виконує завдання на основі єдиначальності та несе персональну відповідальність за виконання покладених на військову частину завдань.

До керівництва кафедри входять:

- начальник штабу-заступник командира частини відповідає за планування та організацію контролю за підтриманням постійної готовності частини, організацію режиму секретності, організацію та контроль заходами з підготовки чергових змін та їх проведенням; бойове чергування;

- заступник командира військової частини, відповідальний за морально-психологічний стан особового складу частини;

- помічник командира з фінансово-економічних питань виконує роботу з різних бухгалтерій [39, с. 9-28].

Таким чином, організаційна структура підрозділу включає відділи, служби та допоміжні підрозділи. Кожне відділення, служба, відділення має начальника, який очолює їх і підпорядковується безпосередньо командирі відділення.

Нормативно-правове забезпечення діяльності служб персоналу військової частини «А-0358» ЗСУ зображено у дод. Ж.

Відповідно до статті 5 Закону України «Про Збройні Сили України» до особового складу військових частин належать військовослужбовці та працівники за трудовим договором [51].

Військовослужбовці, в свою чергу, поділяються на:

1. Діючі військовослужбовці: це чоловіки, яким на момент вступу в армію виповнилося 18 років і ще не відбувся граничний строк військової служби. Особи, які досягли 27 років, не проходили строкову військову

службу, перебувають на військовозобов'язаних у відділі військового постачання за місцем проживання і не мають поважних підстав для відстрочки або звільнення від призову. Військовослужбовці – військовозобов'язані проходять військову службу рядового, сержантського і старшого складу в бойових частинах і військових установах. Максимальний строк призову становить 18 місяців, а для тих, хто має ступінь магістра (коледжу) або вище, – 12 місяців [54];

2. Військовослужбовці, зараховані безпосередньо військовими комісарами або командирами військових частин, у разі мобілізації зараховуються рядовим, сержантським, сержантським і офіцерським нарядами вищого начальницького складу для несення військової служби в особливий період під час мобілізації. Оголошено розпорядженням Президента. На відміну від військовозобов'язаних, ці військовозобов'язані можуть займати будь-яку військову посаду відповідно до звання, військово-облікової кваліфікації та освіти. На період мобілізації конкретні строки зарахування на службу ще не визначено, а питання звільнення цих військовослужбовців приймається Президентом України;

3. Військовослужбовці, які є громадянами України і добровільно виявили бажання проходити службу за контрактом на відповідних посадах, за контрактами в категоріях осіб рядового, сержантського і старшинського складу. Військовослужбовці відбираються військовими комісарами або безпосередньо особовим складом військових частин за наказами військових частин. Термін служби, передбачений контрактом, становить 3 роки для рядового і солдатського складу, від 3 до 5 років для сержантського складу [54, ст. 2] двадцять три];

4. Вищі військові академії, військові академії, кафедри військової підготовки, кафедри військової підготовки та діючі військові слухачі кафедр військової підготовки. Особи, які закінчили звичайні загальноосвітні школи, професійно-технічні училища або вищі навчальні заклади у віці від 17 до 30 років і не мали офіцерського складу, мають право навчатися у вищих

військових училищах, які готують офіцерів для армії. персонал. Українські збройні сили. Термін такої військової служби становить одну годину навчання в навчальному закладі. При цьому з курсантами вищих військових навчальних закладів укладається контракт на одну годину навчання, який підтверджує обов'язок військовослужбовців вступити на службу за контрактом після закінчення академій. Інакше слухачам загрожує повернення плати за навчання державі.

5. Військовослужбовці, які проходять військову службу за контрактом в офіцерській категорії, добровільно висловлюють бажання проходити службу за контрактом із числа громадян України, які є випускниками вищих військових навчальних закладів та офіцерами запасу. або безпосереднього особового складу військових частин. Термін служби за контрактом військовослужбовців офіцерського складу: для випускників вищих військових навчальних закладів, які мають кваліфікацію льотного складу авіаційного складу, строк служби становить 10 років, з іншими кваліфікаціями – строк служби 5 років. Офіцерам запасу, яким присвоєно перше після військового старшини звання, – від 2 до 5 років, іншим офіцерам запасу – від 1 до 5 років [54, ст. 1] двадцять три];

6. На перепідготовку та перепідготовку офіцерів запасу за поданням Міністерства військового комісаріату з числа здорових громадян України, чоловіків і жінок, військовослужбовців, які закінчили військові факультети вищих навчальних закладів і призвані в армію. Особи, яким присвоєно молодші офіцерські звання, не пройшли строкову військову службу, не досягли до моменту призову в армію віку 43 роки, відстрочили або звільнили від служби без поважних причин. Основні обов'язки осіб начальницького складу у військових частинах і військових установах покладаються на військовозобов'язаних після приписки. Термін надання таких послуг до 18 місяців [53].

Співробітники поділяються на:

1. Спеціалістів, на яких поширюється дія Закону України «Про

державну службу». Такими працівниками заміщуються професійні посади у військових установах, таких як військові комісари, бойові командування, військові управління секторів, Генерального штабу Збройних Сил України та органів Міністерства оборони. Їх призначення на посади здійснюється на конкурсній основі відповідно до законодавства України з питань державної служби;

2. Працівники, на яких не поширюється дія Закону про державну службу України. Це посади спеціалістів і робітників (не виконують державних функцій) військових частин, частин і військових установ, зазначених у попередньому абзаці. Такі працівники призначаються на роботу в порядку, встановленому Законом про працю України

Темами співпраці з особовим складом військової частини «А-0358» є:

– Начальник військової частини, безпосередньо веде кадрову роботу та управління персоналом через кадри відділу кадрів військової частини (відділу кадрів, підрозділу кадрів штабу);

– Військова комісія – проводить комплектування бойових частин та веде поглиблений та якісний облік військовозобов'язаних і призовників.

2.2. Особливості організації та проведення кадрової роботи у військових частинах Збройних сил України

Підвищується роль кадрових інститутів у процесі формування нової форми Збройних Сил України.

У процесі військового реформування безперервно розвивається військове законодавство, у тому числі статuti військової служби, які безпосередньо стосуються особистих справ військовослужбовців та діяльності кадрових органів військових відомств.

У ході навчання перевірено нормативні вимоги до кадрових служб військових підприємств та особистих документів військовослужбовців

Збройних Сил України.

Відділ кадрів є структурним підрозділом військової частини, призначеним для забезпечення комплектування військ військовослужбовцями та організації документального оформлення військової служби.

Військова служба ґрунтується на основоположному принципі державної служби, який має низку характеристик, що виділяють її особливим видом державної служби та визначають функції особового складу у зв'язку зі спеціальним призначенням Збройних Сил.

На відміну від державної цивільної служби громадяни проходять військову службу на державних підприємствах і державних військових організаціях.

Громадяни, які вперше проходять військову службу, зобов'язані скласти присягу на вірність народу і Батьківщині.

Громадяни повинні відповідати певним медичним вимогам для проходження військової служби, а особи, які вступають на військову службу за контрактом, мають відповідати професійним і психологічним вимогам, а також вимогам щодо освіти, професійної та фізичної підготовки.

Основними ознаками військової служби є суворота обов'язковості, підвищена терміновість і обов'язок кожного військовослужбовця виконувати свої обов'язки. Військовослужбовці не мають права самовільно змінювати місце служби та обов'язки, припиняти виконання службових обов'язків, вимагати зміни характеру та умов виконання службових обов'язків тощо.

Військова служба характеризується тим, що військове звання більш виражено впливає на умови її служби, обсяг державних і особистих прав, ніж на умови служби в класному чині інших державних службовців.

Система військових звань може чітко виражати військову і спеціальну кваліфікацію, службовий досвід і заслуги, службове становище і авторитет кожного військовослужбовця. Лише в умовах військової служби між посадою та військовим званням існує відношення підпорядкованості, що є

істотною відмінністю військового звання від інших державних службовців.

Виконання військової служби, побут і побут воїнів детально регламентуються спеціальними документами – Загальновійськовим статутом Збройних Сил України. Вони визначають закони та обов'язки військовослужбовців і характер їхніх відносин. «Положення» суворо і точно визначає різні сфери сімейного життя у війську, дає всебічні вказівки щодо підтримання суворої військової та організаційної дисципліни у війську, що є об'єктивною вимогою характеристики зброї.

Військова служба – це ризик життям солдата та відповідальність за життя інших. Це вимагає від солдатів не тільки бути такими ж старанними і сумлінними, як і інший цивільний персонал, але й підкорятися вимогам командирів і начальників за будь-яких обставин. Беззаперечність є незаперечним принципом службових відносин і стрижнем військової дисципліни.

Наявність уніформи та знаків розрізнення також є ознакою військової служби. Форма одягу та знаки розрізнення військовослужбовців з числа інших державних службовців не повинні збігатися з військовослужбовцями. Громадянам, які мають таке право, забороняється носити військову форму з прикрасами.

Особливості військової служби значною мірою впливають на характер службових відносин, послідовність їх формування, розвитку і припинення, що в свою чергу впливає на організацію та кадрове діловодство кадрових органів військовослужбовців.

Загальне керівництво та контроль за діяльністю кадрових органів Збройних Сил України покладається на Головне управління персоналу Міністерства оборони України.

Основним нормативним документом, що регламентує організацію та діяльність особового складу Збройних Сил України, є «Інструкція про роботу організацій особового складу Збройних Сил України». З точки зору змісту – це надання кадрових послуг.

Організація особового складу є складовою частиною військ і військової організації, безпосередньо підпорядковується відповідним начальникам і начальникам і здійснює під їх керівництвом кадрову роботу. У своїй діяльності вони керуються вимогами законодавства України про військову службу та навіть нормативно-правовими актами Міністерства оборони України.

У посібнику визначено функції механізму комплектування. Умовно їх можна поділити на декілька груп: забезпечення та забезпечення, аналітична діяльність (прогнозування, планування, підготовка пропозицій), контрольні функції, кадрова робота, довідкова робота та відповідний облік військово-службових відносин.

До першої групи належать такі функції:

- забезпечення своєчасного та якісного будівництва військовослужбовців збройних сил України у мирний та воєнний час;
- надавати командирам оперативну та достовірну інформацію про особовий склад військових частин;
- забезпечувати своєчасне присвоєння військовослужбовцям і цивільному складу військових звань, у тому числі резервістів, національних нагород та знаків розрізнення.

Аналітична діяльність здійснюється за такими напрямками:

- прогнозно-планові потреби у військовослужбовцях;
- планування підготовки або перепідготовки та підвищення кваліфікації військовослужбовців;
- планування роботи офіцерів запасу і старших лейтенантів, які призвані або прийняті на військову службу, а також громадян, які проходили військову службу на військових посадах і отримали присвоєні за штатом офіцерські і старші звання;
- планування та організація систематичної заміни військовослужбовців, які проходять службу в районах та прилеглих до них районах, регіонах з несприятливими кліматичними та екологічними умовами,

військових частинах, розташованих за межами України;

- підготовка пропозицій щодо зарахування військовослужбовців до кадрового резерву, навчання чи перепідготовки, призначення на продовження служби;

- формування розрахунків та пропозицій щодо забезпечення організаційних та кадрових заходів щодо використання звільнених військовослужбовців;

- розробка пропозицій щодо впровадження нормативних актів про військову службу в Україні;

- аналіз та узагальнення судової практики з проходження військової служби, передового досвіду військової справи, нових кадрів та результатів застосування інформаційних технологій.

Робота з особовим складом включає:

- дослідження та відбір військовослужбовців, аналіз їх професійних та особистих якостей, підготовка та внесення відповідним начальникам пропозицій щодо призначення військовослужбовців на військові посади;

- постійне дослідження військовослужбовців, забезпечення злагодженої роботи військових частин і військових рад щодо вивчення та направлення офіцерів запасу до військових частин, вжиття заходів щодо підготовки та накопичення необхідних резервів військовослужбовців;

- робота офіцерів запасу і молодших лейтенантів, які призвані або прийняті на військову службу, і громадських організацій, які проходять військову службу на військових посадах, за якими державою передбачені звання офіцерів і молодших лейтенантів;

- організація підготовки, накопичення та обліку запасу громадян запасу, офіцерів і прапорщиків.

До контрольних функцій відносяться:

- контроль за умовами праці військовослужбовців військових частин, перевірка діяльності кадрових установ за припискою;

- контроль роботи кадрового резерву в кадровій організації підлеглих

начальників.

Документаційне забезпечення проходження військової служби включає:

- організація укладання контрактів про проходження військової служби з військовослужбовцями;
- облік відомостей, що становлять державну таємницю;
- підготовка офіційних документів, пов'язаних з проходженням військової служби військовослужбовцями, та виконання рішень щодо командирів;
- ведення офіційного та статистичного обліку наказів по особовому складу, особистих документів, військовослужбовців;
- заповнення, видача, облік та зберігання бланків українських військових квитків та видача особистих номерів;
- забезпечити проведення атестації військовослужбовців на військову службу за контрактом;
- нарахування нагород та дисциплінарних стягнень військовослужбовцям та цивільному персоналу збройних сил України;
- організувати своєчасне відправлення в запас або у відставку військовослужбовців, які пройшли військову службу.

Крім перерахованих функцій, на відділи кадрів покладається також ведення довідкової роботи.

З метою пошуку та уточнення відомостей про військовослужбовців, призовників та осіб, знятих з військового обліку, організовується і проводиться довідкова робота з особового складу. Залежно від змісту необхідної інформації вона здійснюється за допомогою анкет, що розсилаються у військові частини, архіви та організації.

Цей напрямок довідкової роботи слід відрізнити від довідкової роботи згідно з нормативно-правовими актами України, нормативно-правовими актами Міністерства оборони України та Генерального штабу Збройних Сил України, наказами та розпорядженнями командирів і начальників. постійне

утримання всіх осіб, включених до нормативних актів військової частини, в обліково-перевіреному стані. Довідково-довідкова робота з нормативно-правовими актами здійснюється відповідно до «Інструкції з правової роботи в Збройних Силах України», затвердженої наказом Міністра оборони України від 31 січня 2001 року № 10.

Як бачимо, повноваження військової прокуратури та кадрових служб організацій досить широкі, включаючи не тільки документальне оформлення військової служби, а й аналітичну роботу, роботу з особовим складом, довідкову роботу тощо. включає в себе.

Великий обсяг роботи пов'язаний із резервістами, що принципово відрізняє особовий склад Збройних Сил України від цивільних установ.

Аналіз нормативно-правової бази Міністерства оборони України дозволяє виділити ще одну особливість особового складу. Вони завжди повинні бути готові до роботи під час війни.

За словами О.В.Коваля, «система кадрового забезпечення Збройних Сил України – це сукупність функціонально пов'язаних предметів, засобів, технологій, методів впливу на об'єкт у процесі проведення кадрової політики у Збройних Силах України. Формування та підтримання кадрового потенціалу військово-організаційних структур Збройних Сил на стратегічному рівні, управління персоналом на оперативному рівні та управління персоналом на тактичному рівні» (табл. 2.1) [38].

Таблиця 2.1 – Суб'єкти роботи з особовим складом у ЗСУ

Стратегічний рівень	Оперативний рівень	Тактичний рівень
1	2	3
Департамент КП Міноборони	«Командирі оперативних командувань Збройних Сил України»	«Командири військових частин»
«ГУ персоналу ГШ Збройних Сил України»	«Кадрові органіопери- тивних командувань»	«Кадрові організацій військових частин»
«Кадровий центр Збройних Сил України»	«Кадрові центри видів Збройних Сил України»	«Військкоматі»

Суб'єктами кадрової роботи на стратегічному рівні є:

- Міністерство оборони, Департамент кадрової політики, який координує та аналізує управління його кадровим потенціалом;
- Центр кадрового забезпечення Збройних Сил України, який здійснює діагностику, структурування, прогнозування, побудову, моделювання та оцінку кадрової політики. Його діяльність забезпечує Генеральний штаб Збройних Сил України;
- Головне управління персоналу, яке планує, організовує та контролює діяльність Центру кадрів Генерального штабу Збройних Сил України.

Суб'єктами кадрової роботи на оперативному рівні є:

- командирів територіальних (оперативних) командувань та їх особового складу, які здійснюють керівництво та організацію діяльності кадрових центрів Збройних Сил України;
- кадрові центри Збройних Сил України – для управління кадрами.

Суб'єктами роботи особового складу на тактичному рівні є:

- начальники військових частин, які безпосередньо здійснюють кадрову роботу та управління особовим складом через посадових осіб кадрових органів військових частин (відділів особового складу, командних підрозділів штабу);
- військові комісаріати – здійснюють комплектування бойових частин, а також ведуть детальний та якісний облік призовників і призовників.

Отже, підводячи підсумки другого підрозділу, можна відзначити, що розвиток кадрової політики у Збройних Силах України від радянських часів до сьогодення пройшов дуже складний і складний шлях. кілька війн. У 2014 році, після майже 70-річної перерви у масштабних збройних конфліктах, розвиток військової кадрової політики дав новий поштовх для створення сучасної армії, однієї з найкращих у Європі.

Кадрова система Збройних Сил України дозволяє на достатньому рівні задовольнити кадрову потребу, але потребує розвитку та нового

впровадження існуючих механізмів добору та обліку кадрів, у тому числі централізованої електронної системи обліку особового складу та мобільного ресурсу.

Для цього необхідно вивчити та удосконалити досвід ведення кадрового обліку у Збройних Силах провідних країн та застосувати його в Україні.

На службу в званні рядового, сержантського і старшинського складу приймаються:

- військовозобов'язані, які мають базову або повну середню, професійно-технічну або вищу освіту і не призвані на строкову військову службу (чоловіки від 18 до 27 років);

- військовозобов'язані та особи запасу, які не мають офіцерського складу, які мають відповідну професію та підготовку;

- військовослужбовці – військовозобов'язані;

- військовослужбовці за призовом за мобілізацією, в особливий період.

На посади рядового, сержантського і старшинського складу за контрактом приймаються особи віком від 18 до 45 років (у поточний особливий період – до 60 років) [9, с. 20].

Основні критерії при відборі та прийнятті на контрактну службу:

- придатність до служби за показниками стану здоров'я та професійного вибору;

- психологічна стійкість і фізична підготовленість кандидата;

- кандидат повинен мати основну загальну середню та вищу освіту;

Верховна Рада України VIII скликання пішла на безпрецедентний крок для надання допомоги іноземним громадянам у питаннях оборони та територіальної цілісності України та залучення професійних кадрів до української армії. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо проходження служби в Збройних Силах України іноземцями та особами без громадянства», який вперше дозволив проходити

службу в Збройних Силах України за контрактом іноземцям та особам без громадянства з країн СНД [30] .

Іноземці та особи без громадянства, які раніше притягалися до кримінальної відповідальності та перебувають на території України на законних підставах, можуть прийматися на роботу за контрактом на посади рядового, сержантського і старшинського складу на тих же умовах, що й громадяни України. але з двомісячним випробувальним терміном

Щодо порядку прийняття на службу за контрактом особа, яка виявила бажання проходити службу за контрактом:

1. Звертається безпосередньо до військкомату, де він перебуває на обліку, або до бойової частини для обрання військової частини та посади з урахуванням його освіти, кваліфікації та досвіду роботи;

2. Заяву до військового комісаріату про проходження служби за контрактом, копію паспорта громадянина України (посвідчення особи) та довідку про присвоєння облікової записи платника податків, до Територіального сервісного центру МВС України про відсутність судимості або її погашення; військовий квиток (для призовників), або посвідчення про приписку до призовної ділянки (для призовників);

3. Пройти психологічне обстеження на базі військового комісаріату;

4. Відповідно до наказу Міноборони від 14 серпня 2008 року № 402 [33] приймає відправлення на базі військового комісаріату та проходить військово-лікарську комісію;

5. Подає решту документів, що додаються до особистої роботи після укладення договору: автобіографію на руках та у двох роздрукованих примірниках, копію трудової книжки (за наявності), копії документів про рівень освіти з додатками, довідка про склад сім'ї та місце реєстрації, службова (виробнича) характеристика з місця роботи (служби, навчання), згода на проведення спеціальної перевірки відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» (у разі її проведення) [26], фото 9×12 см. – 2 шт.

Після успішного проходження всіх етапів відбору з громадянином

укладається контракт про проходження служби і він направляється до навчального центру для підготовки, підвищення кваліфікації або перепідготовки за новою військово-обліковою спеціальністю.

Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації:

Після укладення контракту військовослужбовець проходить тримісячну підготовку або перепідготовку в одному з навчальних центрів Збройних Сил України з метою здобуття кваліфікації військово-облікової служби в бойових частинах та здатності вести бойові дії якісно.

Підготовка (перепідготовка) військовослужбовців за контрактом здійснюється за такими посадами:

- звичайна, категорія – початкова загальна військова підготовка та професійна підготовка за військово-обліковою спеціальністю, визначеною в навчальних центрах і на курсах спеціальної підготовки у військових частинах Збройних Сил;

- сержантська та старшинська категорія – багаторівнева підготовка в навчальних центрах та військових навчальних закладах Збройних Сил України, а також курсова підготовка перед призначенням у військові частини.

На сьогоднішній день у Збройних Силах України функціонує 21 навчально-тренувальний центр, який готує фахівців за 200 спеціальностями для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації рядового, сержантського і начальницького складу та може навчати до 14 тис. осіб. водночас.

Спеціальна категорія первинної загальновійськової підготовки призначена для громадян, які призиваються на військову службу для набуття ними основних знань, умінь і навичок, необхідних для виконання бойових завдань, і проводиться в навчальних центрах тривалістю до трьох місяців.

Спеціальні курси у військових частинах – це заходи професійної теоретичної та практичної підготовки військовослужбовців за програмою бойової підготовки служби за контрактом на певній посаді з використанням

штатного озброєння та військової техніки.

Професійна підготовка призначена для підготовки до служби за контрактом на посадах рядового і начальницького складу за певною військово-обліковою спеціальністю і проводиться в наступних званнях:

1. до одного місяця – на посади в інших військових частинах з військовослужбовцями, призначеними на посади на спеціалізованих курсах у військових частинах за місцем служби або за спеціальностями, які не проходять підвищення кваліфікації та перепідготовку за окремими спеціальностями чи навчальними центрами;

2. до чотирьох місяців – у навчальних закладах [43].

Отже, підвищення кваліфікації військовослужбовців здійснюється з метою професійного просування та подальшого просування по службі і може здійснюватися в таких формах:

– підготовка військовослужбовців рядового і начальницького складу в навчальних центрах, що здійснюють підготовку на посади сержантського і старшинського складу, з подальшим розподілом та призначенням на відповідні посади;

– підготовка військовослужбовців рядового, сержантського і старшинського складу на офіцерських курсах у вищих військових навчальних закладах шляхом присвоєння їм первинного офіцерського складу та призначення на відповідні посади;

– прийом військовослужбовців рядового, сержантського і старшинського складу до вищих військових навчальних закладів шляхом переведення на курсант за повною програмою офіцерського складу;

– здобувати вищу освіту за заочною та дистанційною формами навчання;

– інші форми підвищення кваліфікації.

2.3 Аналіз діяльності кадрового забезпечення у військовій частині «А-0358» ЗСУ

Робота особового складу військової частини № «А-0358» організована таким чином, щоб розподіл часу забезпечував його бойову готовність та створював умови для організованої підготовки особового складу, охорони військової дисципліни та внутрішнього порядку.

Завдання кадрової служби – повно представляти всі потреби і проблеми персоналу організації. Кадрова політика як частина стратегічного плану спрямована на створення робочої сили з більш високими здібностями та іншою усвідомленою мотивацією для досягнення мети, поставленої організацією.

Служба особового складу військової частини № А-0358 є самостійним структурним підрозділом військової частини і безпосередньо підпорядковується начальнику штабу – заступнику начальника та під його керівництвом проводить роботу з військовослужбовцями та організовує облік у військовій частині. військова частина. військова частина

Службу очолює начальник служби (старший помічник начальника штабу), який призначається на посаду та звільняється з посади наказом командира частини.

Начальник служби організовує роботу підрозділу, забезпечує добір і розстановку кадрів, контролює їх роботу, організовує навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Керівництво кадровою службою здійснює:

- Укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України та накази Головнокомандувача Збройних Сил України;
- трудовий кодекс;
- правила штату, професійні вказівки, методичні вказівки та рекомендації по роботі з персоналом;
- накази та розпорядження командира частини;

- спільний військовий статут;
- правила внутрішнього розпорядку.

Керівник служби повинен знати: законодавчі та нормативні акти з управління персоналом, методичні матеріали; трудове право; структуру та стан, профіль, спеціалізацію та перспективи розвитку військової частини; кадрова політика і стратегія військової частини; порядок складання прогнозів, визначення перспективної та поточної потреби в кадрах; джерела кадрового забезпечення військової частини; системи та методи оцінки персоналу; методи аналізу професійно-спеціальної структури персоналу; порядок обліку, ведення та зберігання документів, пов'язаних з персоналом та його рухом; порядок обліку та ведення банку інформації про особовий склад військової частини; організація табельного обліку; методика обліку руху персоналу; порядок складання зазначеного звіту; можливості використання сучасних інформаційних технологій у роботі кадрових служб; основи соціології, психології та організації праці; основи профорієнтаційної роботи; обчислювальна техніка, комунікації та комунікації; правила і норми охорони праці.

На посаду начальника служби персоналу військової частини № «А-0358» призначається особа з вищою професійною освітою з організації управління персоналом.

Відповідно до поставлених завдань організація роботи з комплектування військової частини військовослужбовцями-контрактниками та цивільним персоналом необхідних професій, кваліфікації та кваліфікації, формування та ведення банку даних про кількісний та якісний склад особового складу, їх розвиток і рух.

Розробка прогнозів на основі встановлення прямих зв'язків з навчальними закладами Міноборони та безпосередньо з іншими військовими частинами, визначення поточної та перспективної потреби в кадрах та джерел їх оплати (ротація особового складу).

Оцінка кваліфікації, особистих і ділових якостей персоналу підрозділів

відділу, керівництво, підбір, добір і розстановка працівників на основі правильності використання службовців.

Забезпечувати разом із завідувачами структурних підрозділів прийом, розміщення та проживання молодих спеціалістів і службовців відповідно до професії та кваліфікації, яку вони отримали в навчальному закладі.

Планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів до просування за індивідуальними планами, ротація керівників і спеціалістів, навчання на спеціальних курсах, навчання на відповідних посадах тощо.

Організація атестації працівників військової частини «А-0358», її методичне та інформаційне забезпечення.

Участь у розробці комплексних систем оцінки працівників і результатів їх діяльності, службового та професійного розвитку персоналу, підготовка пропозицій щодо вдосконалення атестації.

Відповідно до законодавства, статутів, інструкцій і наказів командира частини організувати своєчасний облік прийому, переміщення і звільнення працівників, облік особового складу, видачу довідок про фактичну і минулу трудову діяльність військовослужбовців і цивільні службовці; ведення та заповнення трудових книжок та ведення визначених особових справ, а також підготовка матеріалів для пред'явлення до заохочення та нагородження військовослужбовців і цивільного персоналу.

Забезпечувати підготовку та подання до органу соціального захисту населення документів про пенсійне страхування, а також документів, необхідних для призначення пенсій працівникам та членам їх сімей.

Оновлення науково-методичного забезпечення кадрової роботи, її матеріально-технічної та інформаційної бази, проведення робіт із застосування сучасних методів управління персоналом з використанням автоматизованих систем управління.

Здійснення та координація методичного керівництва керівниками служб і підрозділів виконанням актів законодавства та рішень уряду, наказів і розпоряджень начальника з питань кадрової політики та роботи з

військовослужбовцями та цивільним персоналом.

Забезпечення соціальної захищеності працівників у сфері зайнятості, дотримання порядку прийому та перепідготовки вивільнюваних працівників, надання або визначення пільг і компенсацій.

Організація графіків роботи, складання та виконання графіків відпусток, контроль за станом трудової дисципліни в службах і підрозділах військової частини та дотриманням працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку, аналіз причин плинності кадрів, заходи щодо зміцнення трудової дисципліни.

Складання уточнених звітів з кадрового обліку та кадрової роботи (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Структура кадрової служби військової частини «А-0358»

Розподіл обов'язків між працівниками відділу здійснює начальник відділу (старший помічник керівника апарату) згідно з робочою інструкцією.

Функції кадрової служби військової частини «А-0358»:

1. Озброїти керівників, спеціалістів, робітників і службовців усіх

структурних підрозділів підприємства необхідною кваліфікацією та кваліфікацією відповідно до штатного розкладу та виділених фондів оплати праці. Складання наказів та розпоряджень з питань діяльності особового складу військових частин.

2. Підготовка, перепідготовка та стажування молодих спеціалістів, аналіз рівня професійних знань персоналу та визначення необхідності підвищення кваліфікації.

3. Брати участь в організації та акредитації керівників і спеціалістів з акредитації, розробляти заходи щодо виконання рекомендацій акредитаційної комісії. Визначити коло спеціалістів, які повинні проходити періодичну та повторну атестацію.

4. Відповідно до аналізу стану роботи та розстановки військ визначити потреби в різних професіоналах, створити базу даних по кожній посаді та контролювати ефект від її використання.

5. Надавати різні види відпусток та лікарняних, заохочення та заохочення військовослужбовцям і цивільному персоналу.

6. Підготувати матеріали, необхідні для розподілу пенсій солдатам і цивільному персоналу в армії.

7. Організувати пенсійне та медичне страхування військовослужбовців і цивільного персоналу.

8. Облік робочих днів працівників підприємства.

9. Вести встановлені акти особового складу та готувати акти особового складу, необхідні для військового управління.

10. Формування та використання резервних талантів (відбір резервних талантів, поглиблене дослідження та дослідження; внесення пропозицій щодо подальшого використання, створення бази даних талантів).

Зв'язок з іншими структурними підрозділами

Відповідно до правового режиму, що діє в Україні або на частині її території, призначення і переміщення військовослужбовців здійснюється наказом відповідно до статусу посадової особи, уповноваженої призначати

військовослужбовців у мирний час. Або за умовами служби під час війни.

Служба особового складу військової частини «А0358» отримує:

- статистичні звіти про наявність кадрів за категоріями;
- звіти про виховну роботу з порушниками трудової та виробничої дисципліни;
- заяви про прийняття на роботу необхідного особового складу, погоджені командиром частини;
- заявки на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу;
- графіки (плани) відпусток військовослужбовців і цивільних службовців;
- відомості про обов'язкові відпустки.

Служба особового складу військової частини «А0358» представлена:

- відомості про порушників трудової та військової дисципліни;
- копії наказів про прийняття на роботу, переведення та звільнення працівників;
- зміна правил внутрішнього трудового розпорядку;
- затверджені плани підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

Також розглянемо такі аспекти, як кадровий облік, набір, набір, орієнтація, мотивація, атестація військовослужбовців і цивільного персоналу, просування по службі.

Облік особового складу організовується та здійснюється на підставі Закону України від 24.03.1999 № 549-XIV «Про Військовий статут Збройних Сил України», штатних розпорядків, наказів по особовому складу та інших документів, встановлених Положенням. Інструкція та наказ Міністра оборони України від 26 травня 2014 року № 333 «Про затвердження Інструкції з організації ділового обліку особового складу Збройних Сил України».

Облік особового складу поділяється на персональний, штатний і

статистичний види.

Індивідуальний облік ведеться окремо щодо кожного військовослужбовця та цивільного персоналу і призначений для всебічного вивчення їх ділових, морально-психологічних та інших якостей.

Облік особового складу та чергування ведеться в кожній частині та в кожній військовій частині. Призначений для всебічного аналізу укомплектованості підрозділів і військових частин за посадами і кваліфікацією, організації контролю за рухом і службовим рухом особового складу.

Кількісний облік ведеться на користь зведених даних, що характеризують кількісний і якісний склад військовослужбовців і цивільних службовців.

Особовий склад, який прибуває за мобілізацією, зараховується до облікових записів військової частини в день прибуття в порядку, визначеному пунктами 2.7, 2.8 розділу II глави 2 Інструкції з обліку. Призначення (переміщення) офіцерів, рядового, прапорщиків і мічманів здійснюється командуванням підрозділу після звільнення їх у відставку командирами цих підрозділів за мобілізаційним завданням згідно з мобілізаційним планом, незалежно від номенклатури посад призначення на мирний час. Ці накази є підставою для визначення посадових обов'язків офіцерів, прапорщиків, прапорщиків і старшин, запису відомостей про них в облікові документи, оформлення та видачі їм документів, що посвідчують особу. Ці накази не дублюються наказами по особовому складу.

При комплектуванні військової частини «А0358» виводиться з визначення оптимальної чисельності особового складу, керуючись особовим складом (штатним розкладом частини).

Наступним моментом в управлінні персоналом є адаптація нових співробітників і співробітників, переведених з інших підрозділів. Одним із факторів, що зумовлюють розвиток організації, є активізація творчого потенціалу співробітників, яка більше залежить від здатності нових

співробітників інтегруватися в життя армії.

Адаптацію можна розділити на чотири етапи.

На першому рівні новачок оцінюється на предмет його готовності та здатності ефективно виконувати поставлені перед ним завдання.

На другому етапі вступного курсу новачки ознайомлюються з обов'язками та вимогами організації військової частини.

Третій етап – адаптація новачка до власної ідентичності (військової статус), яка в основному визначається міжособистісними стосунками з колегами та однополчанами.

Четвертий етап завершує процес адаптації і характеризується поступовим усуненням службових і міжособистісних проблем і переходом на стабільну роботу і військову службу.

Цілями атестації особового складу військової частини «А0358» є:

- проводити всебічне та об'єктивне оцінювання військовослужбовців за контрактом, а також офіцерів резерву;
- визначення його придатності до військових посад та перспективи подальшого службового використання.

До колегіальних органів, рішення яких можуть використовуватися для призначення на посади військовослужбовців, належать: Комітет Міністерства оборони України та Вища атестаційна комісія, Атестаційна комісія Міністерства оборони України, Атестаційна комісія Збройних Сил України, Атестаційна комісія військовослужбовців, з'єднань і військових частин, (01.02. Не є колегіальною. Натомість створено нові органи: Комітети та Вищих рад Міністерства оборони України з питань військової служби, Комітети з питань військової служби Збройних Сил України, комісії з питань військової служби органів військового управління, частин і військових частин, військової служби Міністерства оборони України та України Відбіркові, конкурсні, відбіркові комісії кандидатів на посади в Збройних Силах та науковців (педагогів) у військ. заклади освіти та науки.

Для атестації підрозділів та вирішення інших питань військової служби

створюється атестаційна комісія, яка оголошується наказом по частині і підпорядковується командирі частини.

Метою атестації військовослужбовців є сприяння раціональному використанню, комплектуванню та розстановці особового складу, підвищення якості та ефективності роботи, визначення ролі їх звань.

Усі керівники, спеціалісти та технічні керівники військових частин атестовані.

Основними критеріями атестації та ставок працівників є їх кваліфікація та результати, досягнуті під час виконання службових обов'язків.

Керівники військових частин видають накази, визначають умови проведення атестації, визначають перелік працівників, визначають склади комісій, дають завдання керівникам підрозділів щодо забезпечення підготовки атестації та зведень

Атестований безпосереднім керівником надати демо (характеристику) протягом 2 тижнів до початку атестації. Сертифікат повинен ознайомитися з технічними матеріалами (не пізніше ніж за 2 тижні до сертифікації).

Атестаційний лист і заява працівника зберігаються в його особовій справі до наступної атестації.

Об'єкт акції:

– Цивільний персонал – паралельна службова драбина (одночасно з рангом створюється паралельний ланцюжок різноманітних знань, які закріплюються за кваліфікованими фахівцями);

– Вище керівництво – дворівнева система (посада і статус), призначення за дозволом і погодженням з вищого штабу.

Тому можна зробити невтішний висновок, що повсякденна діяльність військових частин залежить не лише від професійного комплектування, а й від відповідальності та свідомості військовослужбовців та цивільного персоналу щодо виконання головного завдання військових частин А0358 – надання медичної допомоги. підтримка військ у воєнний час.

Висновки до розділу 2

Тому робота особового складу військової частини «А-0358» організована таким чином, щоб розподіл часу забезпечував її боєготовність та створював умови для організованої підготовки особового складу, підтримання військової дисципліни та внутрішнього порядку.

Завдання кадрової служби – адекватно представити всі потреби та проблеми людей організації. Кадрова політика, як частина стратегічного плану, зосереджена на розвитку робочої сили з вищими можливостями та іншими усвідомленими мотивами для досягнення заявлених цілей організації.

Відділ особового складу військової частини «А-0358» є самостійним структурним підрозділом військової частини, підпорядковується безпосередньо начальнику штабу – заступнику начальника і під його керівництвом проводить роботу з військовослужбовцями та організовує ведення діловодства військових частин.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ВІЙСЬКОВІЙ ЧАСТИНІ «А-0358» ЗСУ

3.1. Оцінка управління персоналом військової частини «А-0358» ЗСУ

Оцінка ефективності управління особовим складом залежить від багатьох факторів, які можна розділити на зовнішні, що не враховують інтересів військових частин, і внутрішні фактори, на які військові частини можуть і повинні активно впливати.

Проаналізуємо спочатку стан підготовки в закладах вищої освіти України кадрів, які можуть розглядатися як безпосереднє кадрове забезпечення впровадження оборонного менеджменту, тобто проходять підготовку за галуззю знань «Військові науки, національна безпека, безпека державного кордону» (табл. 3.1).

Представлені в табл. 3.1 данні демонструють, що за три аналізовані роки ЗВО було випущено 1589 осіб, які здобули освітній ступінь бакалавр або магістр за галуззю знань «Військові науки, національна безпека, безпека державного кордону». Щодо тенденцій кількості студентів, які опановують зазначену галузь слід зазначити, що має місце суттєве скорочення кількості бакалаврів (на 37,3%) на фоні зростання кількості магістрів (на 73%). При цьому, отримання ступеня освіти «Бакалавр» відбувається переважно на денній формі, а в магістратурі кількість студентів на заочній формі становить 35-40% загального контингенту студентів, оскільки здобувачі освіти, підвищуючи свою кваліфікацію, поєднують навчання з професійною діяльністю (службою). Те, що навчання відбувається переважно за рахунок державного бюджету підтверджує затребуваність фахівців, які отримали освіту за галуззю знань «Військові науки, національна безпека, безпека державного кордону».

Таблиця 3.1 – Показники, що характеризують підготовку студентів за галуззю знань «Військові науки, національна безпека, безпека державного кордону» в ЗВО України у 2020-2022 рр.

Показники	2020		2021		2022	
	бакалавр	магістр	бакалавр	магістр	бакалавр	магістр
Кількість студентів на початок навчального року, осіб	5242	663	6765	1082	3410	1147
у т.ч. за денної формою	5221	428	6697	702	3304	680
за заочною формою	21	235	68	380	106	467
Кількість осіб, прийнятих на навчання	2203	416	2095	773	1 057	790
в т.ч. за рахунок державного бюджету	2130	370	2006	663	903	636
Із загальної кількості – прийняті на денну форму навчання, осіб	2184	290	2048	537	984	544
Кількість осіб, які здобули освітній ступінь за зазначеною галуззю знань	155	181	321	355	174	403

Складено на основі даних Державної служби статистики України [27]

Динаміка підготовки аспірантів та докторантів за зазначеною галуззю в Україні представлена в табл. 3.2. З представлених даних видно, що підготовка наукових кадрів для сфери безпеки та оборони в Україні останніми роками відбувається переважно в закладах освіти.

Кількість аспірантів та докторантів має позитивну тенденцію, за аналізований період на навчання зараховано 145 аспірантів та 22 докторанти, що потенційно після завершення навчання збагатять інтелектуальний капітал сфери національної безпеки та оборони.

У якості позитивного моменту слід зазначити, що питома вага докторантів за галуззю знань «Військові науки, національна безпека, безпека державного кордону», які закінчили докторантуру у 2022 р. із захистом, є доволі високою (57,1%) та перевищує загальний рівень по країні (28,1%). Це дає підстави стверджувати про те, що підготовка наукових кадрів не тільки зміцнює кадрове забезпечення галузі, а й сприяє розробці нового теоретико-

методологічного та прикладного забезпечення оборонного менеджменту.

Таблиця 3.2 – Підготовка наукових кадрів за галуззю знань «Військові науки, національна безпека, безпека державного кордону» в Україні у 2019-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022
Кількість наукових установ та закладів вищої освіти, які мають аспірантуру, од.	12	8	8
у т.ч. :			
– наукові установи	3	1	1
– ЗВО	9	7	7
Кількість аспірантів на 1 січня наступного року, осіб	99	125	161
у т.ч. :			
– за денною формою, % до загальної кількості аспірантів	77,8	71,2	72,7
– за вечірньою та заочною формами, % до загальної кількості аспірантів	22,2	28,8	27,3
Кількість осіб, зарахованих до аспірантури, осіб	53	49	43
Кількість наукових установ та закладів вищої освіти, які мають докторантуру, од.	6	5	6
у т.ч. :			
– наукові установи	2	- 5	- 6
– ЗВО	4		
Кількість докторантів на 1 січня наступного року, осіб	11	13	16
Кількість осіб, зарахованих до докторантури	5	9	8
Кількість осіб, які закінчили докторантуру усього, осіб	-	4	7
у тому числі із захистом дисертації, осіб	-	1	4
– % до кількості осіб, які закінчили докторантуру	-	25,0	57,1

Складено на основі даних Державної служби статистики України [27]

За результатами проведеного дослідження слід зазначити, що чинна кадрова політика у сфері забезпечення національної безпеки та оборони потребує подальшої трансформації у напрямі наближення до актуальних трендів кадрового менеджменту, підвищення її гнучкості та відповідності ключовим векторам оборонного менеджменту.

Ефективна стратегія управління персоналом у військовій частині має велике значення для забезпечення високої якості військової частини. У табл. 3.3 наведено кілька ключових аспектів стратегії управління персоналом військової частини.

Таблиця 3.3 – Ключові аспекти стратегії управління персоналом
військової частини

Назва	Опис
Рекрутинг і підбір	Ретельний процес рекрутингу та підбору персоналу є важливим етапом управління персоналом. Військова частина відповідає вимогам посад, які мають відповідні навички та кваліфікацію
Орієнтація та навчання	Новоприйняті працівники проходять орієнтацію та навчання, щоб ознайомитися з місією військової частини та його наказами. Це допомагає забезпечити єдність у роботі персоналу та його згуртованість.
Розвиток кадрів	Військова частина надає можливості для професійного розвитку своїм працівникам. Це включає тренінги, семінари, курси та можливість отримання вищої освіти. Розвиток кадрів допомагає персоналу розвиватися, вдосконалювати свої навички та просуватися по службі.
Мотивація та заохочення	Стратегія управління персоналом військової частини включає систему мотивації та заохочення працівників, а саме: <ul style="list-style-type: none"> - фінансові стимули; - системи преміювання; - можливість кар'єрного росту; - визнання досягнень та інші форми винагород.
Комунікація та зворотний зв'язок	У військовій частині створена відкрита та ефективну систему комунікації з персоналом: <ul style="list-style-type: none"> - регулярні наради; - збори; - електронні системи обміну інформацією <p>Це допомагає встановити зв'язок між керівництвом та підлеглими, а забезпечення можливості для висловлення пропозицій, зауважень та отримання зворотного зв'язку сприяє покращенню роботи військової частини.</p>
Розподіл обов'язків та координація	У військової частини чітко визначені ролі та обов'язки працівників, а також забезпечується їх ефективна координація. Це допомагає уникнути дублювання роботи, забезпечити плавну роботу військової частини та підвищити продуктивність персоналу.
Ретеншн та догляд за персоналом	Збереження та догляд за працівниками є важливим аспектом стратегії управління. У військовій частині створені нормальні умови роботи, виявляється інтерес до потреб та проблем працівників.

Також у військовій частині чітко розуміють, що стратегія управління персоналом повинна враховувати специфіку військової частини.

Зробемо дослідження військової частини за допомогою матриці SWOT-аналізу.

Метою вивчення макросередовища військової частини є виявлення загроз та можливостей. Аналіз зовнішнього середовища військової частини

передбачає вивчення і оцінку економічних, політичних, правових, демографічних, науково-технічних, природних та соціально-культурних факторів. В табл. 3.4 приведено перелік можливостей і загроз, з якими військова частина може зіштовхнутися в майбутньому.

Таблиця 3.4 – Оцінка факторів макросередовища військової частини

Група факторів	Фактор	Характер впливу фактора на військову частину (+/-)	Оцінка ступеня впливу фактора на військову частину, у балах
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в суспільстві	-	3
	2. Напрямок розвитку політичної системи	-	2
	3. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	-	2
Правові	Законодавчі акти України, які регулюють діяльність військової частини	+	3
Демографічні	1. Статеві-віковий склад населення	+	2
	2. Рівень народжуваності	+	1
Науково-технічні	1. Нововведення	+	3
		+	3
		+	3
Природні	1. Екологічний фактор	-	2
	2. Природні умови	+	1
Соціально-культурні	1. Рівень освіти в Україні	+	3
	2. Соціальні умови життя	+	3

Оцінка ступеня впливу факторів на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою:

3 бали – сильний вплив;

2 бали – помірний вплив;

1 бал – слабкі впливи;

0 балів – відсутність впливу.

Внутрішнє середовище військової частини являє собою сукупність всіх внутрішніх підсистем військової частини, які визначають процеси його

життєдіяльності та безпосередньо впливає на ефективне функціонування військової частини і складає систему ситуаційних факторів у середині самої військової частини (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Перелік можливостей та загроз макросередовища військової частини

Фактори макросередовища	Оцінка ступеня впливу фактора на військову частину	Можливі варіанти відповідних дій військової частини
Можливості (фактори сприятливого впливу)	3	Впровадження нововведень
Можливість використання новітніх технологій, обладнання	2	Введення інновацій
Збільшення частки трудових ресурсів з вищою освітою	2	Підвищення кваліфікації персоналу; навчання кадрів в вищому навчальному закладі за рахунок військової частини
Введення в дію сприятливих законодавчих актів	3	Функціонування військової частини в рамках закону
Збільшення конкурентного тиску	3	Підвищення конкурентоздатності військової частини
Загрози (фактори несприятливого впливу)	2	Введення нововведень
Значний ступінь зміни потреб і вподобань населення	1	Проведення маркетингового дослідження
Несприятлива політика уряду	2	Забезпечення гнучкості
Моральне старіння військової частини	2	Введення інновацій

Внутрішнє середовище має декілька зрізів, кожен з яких включає набір ключових процесів та елементів військової частини. Їх стан у сукупності визначає той потенціал і ті можливості, якими володіє військова частина.

Для проведення аналізу внутрішнього середовища необхідно провести аналіз маркетингової діяльності військової частини, аналіз руху кадрів, аналіз кадрового складу, а також перелік сильних та слабких сторін військової частини.

Аналіз маркетингової діяльності військової частини наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Оцінка маркетингової активності військової частини

Елементи маркетингової діяльності	Бали		
	1	2	3
Здійснення сегментації ринку	+		
Вивчення потреб і переваг населення			+
Вивчення конкурентів		+	
Рівень контролю за якістю надання послуг			+
Оцінка ефективності надання послуг			+

За результатами оцінки внутрішнього середовища військової частини далі необхідно визначити перелік сильних та слабких сторін (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Перелік сильних і слабких сторін військової частини

№ з/п	Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на військову частину у балах	Слабкі сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на військову частину у балах
1	Організація управління	- ефективна організаційна структура; - хороша система контролю якості	3 2	- недосконала система інформації	2
2	Маркетинг	Ефективна реклама	1	Неефективна система збуту послуг	3
3	Дослідження та розробки	-	-	Відсутність інноваційних можливостей	3
4	Технологія	-	-	Застарілі технології та обладнання	3
5	Персонал	- висока кваліфікація персоналу; - висока компетентність спеціалістів;	3 3	-	-
6	Фінанси	Висока рентабельність підприємства	1	Високі витрати	2
7	Організаційна культура та імідж	Високий рівень сервісу	3	Низький рівень іміджу	3

Отже найсильнішими сторонами військової частини є високий рівень кваліфікації персоналу, високий рівень обслуговування та ефективна організаційна структура. До слабких сторін військової частини можна віднести застарілі технології, низький рівень іміджу та неефективну систему збуту.

Після проведення SWOT-аналізу військової частини стало наглядно видно всі сильні та слабкі сторони, її можливості та загрози, а також розроблено стратегії для вдосконалення діяльності військової частини та подальшого ефективного функціонування і розвитку.

В умовах кризових явищ вітчизняної економіки процес управління персоналом військової частини є одним із найбільш важливих аспектів функціонування, який сприяє підвищенню ефективності системи менеджменту та збільшенню рівня його прибутковості, економічного розвитку та конкурентоспроможності.

Тепер проаналізуємо фактори, що впливають на ефективність системи управління цивільним персоналом Збройних Сил. Для визначення найбільш суттєвих факторів, що впливають на управління кадрами армії, застосовують такі методи, як анкетування. Респондентам пропонувалося оцінити за п'ятибальною шкалою фактори, що впливають на ефективність управління особовим складом військової частини «А-0358». Кількість респондентів – 10 осіб.

Результати анкетування представлені на рис. 3.1. та рис. 3.2.

Отже, за результатами аналізу внутрішніх факторів ефективності військової кадрової політики можна зробити такі висновки.

Найбільший вплив на ефективність управління військовослужбовцями має рівень кваліфікації працівника (значущість цього фактора – 4,6). Іншим значущим фактором впливу є якість менеджменту (значущість цього фактора 4,4). За впливом на ефективність управління військовослужбовцями слідують такі фактори, як стиль керівництва (важливість даного фактору 4) та платоспроможність (важливість даного фактора 4,2). Вплив такого фактору,

як умови праці на ефективність управління військовослужбовцями, респонденти оцінили в 3,6 бала.

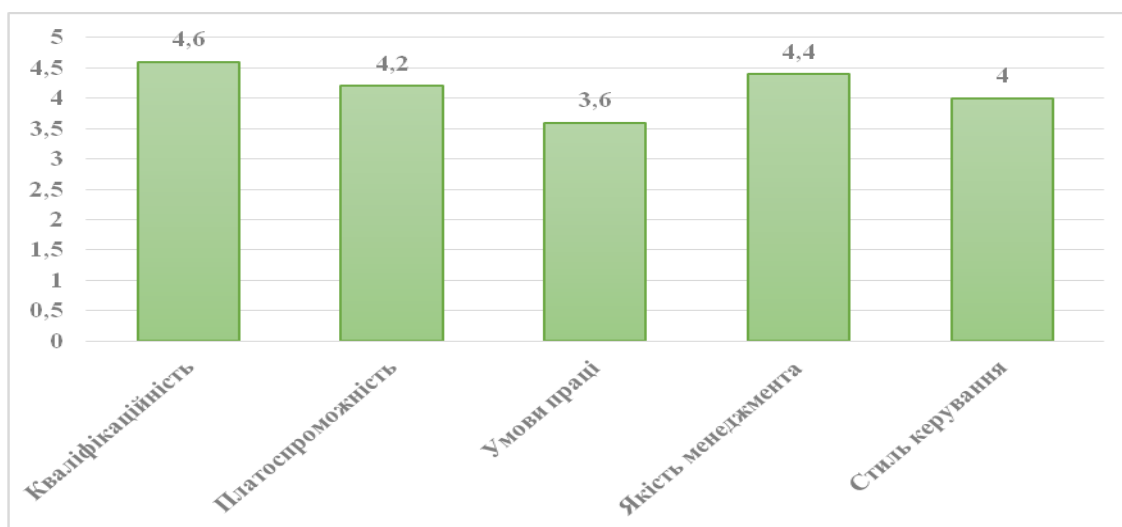


Рисунок 3.1 – Аналіз внутрішніх факторів, що впливають на ефективність управління персоналом військової частини «А-0358»

З огляду на те, що саме ці чинники найбільше впливають на ефективність кадрової політики військової частини «А-0358», при розробці заходів з удосконалення рекомендується оцінити пріоритетність цілей системи управління персоналом.

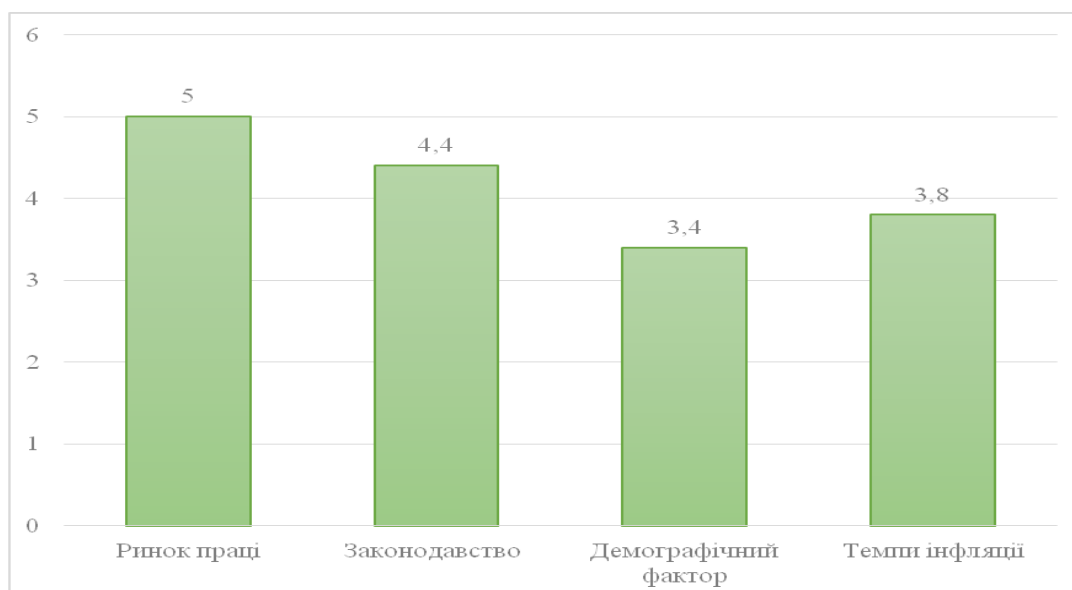


Рисунок 3.2 – Аналіз зовнішніх факторів, що впливають на ефективність управління цивільним персоналом військової частини «А-0358»

Проаналізувавши результати впливу зовнішніх факторів на ефективність військової кадрової політики, можна зробити наступні висновки. Ринок праці найбільше впливає на ефективність цивільного військового управління (фактор має значущість 5).

Ще одним важливим фактором впливу є зміни в законодавстві (вагомість цього фактора 4,4).

Наступними за впливом на ефективність управління цивільним персоналом у військових частинах є такі фактори, як рівень інфляції (3,8 за значущістю для цього фактора) та демографічні фактори (3,4 за значущістю для цього фактору).

Майбутні рекомендації щодо вдосконалення військової кадрової політики мають враховувати вплив окремих факторів на ефективність управління цивільним військовим персоналом.

З метою оцінки задоволеності роботою колективу у військових частинах було проведено тестування. Результати тестування військовослужбовців військової частини (відсоток респондентів) наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.8 – Результати тестування працівників військової частини «А-0358»

Відносини до системи управління	2023
Цілком задоволені	13,7
Задоволені	42,1
Не зовсім задоволені	24,6
Не задоволені	17,6
Дуже не задоволені	1,1

З табл. 3.8 видно, що 55,8% респондентів задоволені своєю роботою, інші респонденти різною мірою незадоволені. Це ставить завдання перед органом управління розробити та реалізувати заходи щодо усунення недоліків у цій сфері регулювання.

Для проведення якісного дослідження проблеми необхідно розглянути

недоліки кадрової політики військової частини «А-0358» Збройних Сил України.

Нині чинне законодавство дозволяє особам сержантського і старшинського складу з вищою освітою не нижче бакалавра присвоювати основне звання «лейтенант» і призначати на офіцерські посади, наприклад, командирів взводів.

За результатами дослідження можна відзначити високу важливість вивчення міжнародного досвіду (на прикладі Збройних Сил США) та впровадження його позитивного досвіду в реформування сучасної військової кадрової політики України. Виявилось, що в збройних силах США успішно реалізований принцип абсолютно добровільного найму. Наразі в Україні є низка негативних ситуацій військової кадрової політики, які потребують негайного вирішення шляхом внесення змін до чинного законодавства.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення процесу роботи кадрової служби у військовій частині «А-0358» ЗСУ

Розробляючи систему управління персоналом, слід пам'ятати, що діяльність з удосконалення обумовлена змінами в системах управління процесами та контролем. У більшості помилок винні не працівники, вони просто мимовільні виконавці, змушені працювати в середовищі, контрольованому застарілими системами. Помилка керівників полягає в тому, що вони дозволяють діяти системі, яка не відповідає потребам сьогодення, але вони не можуть порушити систему, затверджену їх начальством.

Перш за все, необхідно переглянути уявлення щодо ролі та впливу Служби управління персоналом на діяльність військової частини «А-0358». Неповага до служби має залишитися в минулому. Тому правильна організація праці працівників, соціальний розвиток трудового колективу,

вибір професії, орієнтація та адаптація, планування кар'єри – все це має бути покладено на плечі висококваліфікованих спеціалістів.

Розвиток системи управління персоналом військової частини «А-0358» необхідно починати з удосконалення процесу набору працівників з метою зменшення плинності кадрів та зниження рівня незадоволеності та розчарування роботою. Перше, що потрібно зробити – це правильно провести співбесіду, витративши 80% часу на те, щоб зрозуміти професійний рівень кандидата, а заодно уточнити вимоги та суть майбутньої роботи. Рішення прийняти роботу часто ґрунтується на особистих симпатіях чи антипатіях, що завжди є правильним. Рішення слід приймати більш об'єктивно, широко використовуючи різноманітні тести та професійну діагностику.

Об'єднайте людську силу та залученість співробітників для вирішення широкого кола проблем, підвищення лояльності співробітників і «з'єднання» безпосередніх інтересів окремих осіб у військовій частині. Єдиний спосіб зробити це – зміцнити кваліфіковану, мотивовану робочу силу та залучити її до досягнення цілей військового підрозділу за допомогою стратегії «залучення», яка приймає форму корпоративної політики та виконується та підтримується на вищому рівні. управляти.

Успішні результати забезпечують розширення повноважень виконавця шляхом введення в роботу різних видів стимулювання і збагачення, забезпечуючи підвищення задоволеності роботою, а також розширення можливостей для творчої та ініціативної діяльності.

Удосконалення концепції безперервного навчання, тим самим підвищення професійного рівня фахівців управління особового складу військової частини «А-0358». Тут треба звернути увагу на внутрішню підготовку та підготовку військ. У процесі розробки концепції безперервної підготовки здібностей військовій частині повинні самостійно визначати напрями розвитку здібностей. У зв'язку з цим слід виділяти кошти на створення спеціальних і загальноосвітніх програм. Для вдосконалення системи стимулювання акцент робиться вже не на заробітній платі, а на

додатковій винагороді за ефективну роботу підрозділу.

Розвиток і вдосконалення організаційної структури неминуче вплине на організацію праці та якість трудового життя. Існує проблема зміни характеру роботи таким чином, щоб вона давала працівникам внутрішнє задоволення і можливість задовольняти найвищі людські потреби – самоствердження, інтерес і розвиток особистості. Тому необхідно:

а) Розширити сферу роботи (збільшити відповідальність, розширити коло контактів);

б) збагатити зміст своєї праці (посилити соціально-економічний зміст праці, розвинути особливості трудового процесу, щоб повніше розвинути творчі, інноваційні та організаторські здібності особистості);

с) Повинна спостерігатися віддача від роботи, тобто як працівник, так і його керівник повинні бачити, як продукт праці використовується на практиці. Останнє особливо важливо, оскільки на практиці порадам і розвитку кадрових служб часто не приділяється належної уваги.

Удосконалення організації праці неможливо уявити без удосконалення системи просування по службі та розвитку трудових рад.

Також необхідно розробити систему підвищення кваліфікації та освіти особового складу військової частини «А-0358». Фінансування програм навчання працівників слід передбачити в бюджеті заздалегідь. Використовувати сучасні методи навчання, такі як тренажери, комп'ютерні програми тощо.

У процесі військової реформи проведення вдосконалення кадрової політики та заходів є недостатньо обґрунтованим, що позначається на якості кадрових показників. Створення єдиної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи обліку та управління людськими ресурсами (кадровим потенціалом) Збройних Сил ще не завершено.

Удосконалити систему заохочення працівників.

Усна або письмова подяка, нагородження грамотами, нагородами, цінними подарунками за результативну роботу, медалями та медалями,

почесними дошками.

Визнання є більш потужною формою винагороди, ніж гроші (хоча воно завжди багато значить). Багато людей реагують позитивно, якщо відчують, що їх цінують і поважають. Правила такі: відразу похваліть, скажіть, що ви задоволені роботою, потім не стійте на душі і йдіть геть.

Основне питання при розгляді мотивації полягає в тому, як спонукати людей сприяти роботі та діяльності організації. Для цього необхідно знати, як виникають або виникають певні мотиви, як і яким чином мотиви приводяться в дію, як мотивуються люди. Знання теорії мотивації може дуже допомогти у вирішенні цього питання: як змістовного (відповідає на питання, як мотивувати людей), так і процедурного (відповідає на питання, як мотивувати працівників).

Система мотивації та винагороди, яка підтримує стратегію, є чудовим інструментом управління людьми, який змушує кожного відповідати за свою сферу роботи.

У системі заохочення розрізняють матеріальне заохочення і нематеріальне (моральне) заохочення. Для того, щоб матеріальна винагорода була достатнім стимулом до праці, необхідно виконати такі умови:

- 1) грошові винагороди складають основну частину загальної компенсації;
- 2) система винагород і заохочень повинна контролюватися особливо ретельно і чесно;
- 3) стимули повинні бути пов'язані з результатами роботи в стратегічному плані;
- 4) кожен окремий досягнутий результат роботи повинен включати оцінку особистого внеску працівника.

Створити атмосферу, яка мотивує до роботи, – складне завдання. Для цього особливу увагу необхідно приділяти цілепоставленню, оцінці результатів діяльності та розподілу винагороди, що є основним методом мотивації підлеглих працювати на високому рівні.

Підрозділи є основними складовими військових частин. Одиниці використовують ролі, правила та норми, щоб контролювати поведінку своїх членів. Ефективність команд та організацій залежить від мінімізації перерв у роботі, досягнення здобутків, узгодження цілей підрозділу з цілями організації та належного рівня згуртованості команди.

Щоб зробити перший крок у створенні команди, потрібно знати і розуміти кожного окремо. Необхідно з'ясувати, що важливо для членів команди: їхні амбіції та цілі, їхні родини та їхні турботи тощо. Доцільно заохочувати співробітників висловлювати власні ідеї, особливо якщо вони відрізняються від його. Команда повинна бути самомотивованою. Ось чому «командний дух» будується шляхом залучення всіх членів команди до всіх аспектів роботи. Потім члени команди працюватимуть разом для досягнення мети.

Пропозиції щодо покращення роботи.

Основними заходами щодо зниження фізичної та нервово-психічної напруги є:

- підвищення рівня механізації та автоматизації трудомістких виробничих процесів та впровадження сучасного високопродуктивного обладнання;

- поліпшити організацію робочого місця;

- організація прийомів і прийомів роботи;

- оптимізувати ритм роботи;

- оптимізація режимів праці та відпочинку;

- поліпшення транспортних послуг, пов'язаних з важкими робочими місцями;

- науково встановити специфікації технічного обслуговування обладнання;

- чергування робіт, що вимагають участі різних аналітиків (слухових, зорових, тактильних та ін.);

- чергування переважно розумової праці з фізичною;

- чергування робіт різної складності та інтенсивності;
- оптимізація режиму праці та відпочинку;
- запобігати та зменшувати монотонність праці за рахунок підвищення її сенсу;
- темп роботи (робота за графіком, зниження навантаження на 10-15% в першу і останню годину зміни);
- комп'ютеризація розрахунково-аналітичних робіт, широке використання персональних комп'ютерів у практиці управління виробництвом, організація комп'ютерних баз даних для всіх аспектів виробничої діяльності та ін.

Поліпшити гігієну та гігієнічні умови праці.

Покращення гігієни та гігієнічних умов праці передбачає вдосконалення виробничого обладнання і технології з метою усунення причин несприятливих умов, а також раціоналізацію виробничих процесів з урахуванням комплексності гігієнічних і ергономічних норм, стандартів і вимог.

Для створення сприятливих санітарно-гігієнічних умов праці всі елементи виробничого середовища повинні систематично піддаватися дослідженню та приводиться у відповідність до нормативів.

Забезпечення кар'єрного зростання співробітника (безкоштовне навчання), рух «вгору» кар'єрними сходами.

Проблема кар'єрного зростання обов'язково супроводжується тим, що когось звільняють, або переводять в інший підрозділ, або посада стає вакантною з природних причин. Втім, керівництву це байдуже. Деякі системи розвитку кар'єри ще не відпрацьовані. Співробітники не вірять, що їх зможуть отримати підвищення через успіхи в роботі. Цей факт не може позитивно вплинути на підвищення якості роботи. Я вважаю, що самореалізація важлива для кожної людини. Пропоную керівникам підрозділів якомога швидше вирішити цю проблему.

Як і будь-яка організація, армія потребує кваліфікованих кадрів. Чим

вищий професіоналізм, багатший практичний досвід і глибші теоретичні знання працівника, тим вищою буде ефективність (якісніше і швидше) його роботи. Відповідно, він матиме більшу вартість. Тому доцільно припустити, що підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників є не непомерним фінансовим тягарем для роботодавців, а умовою успішної реалізації поставлених перед роботодавцями програм. військова частина.

Потреби роботодавця в штатному розкладі записуються в штатні відомості, які визначають склад військових частин. Він також містить перелік посад і окладів постійних працівників.

Тому перед прийняттям рішення про професійну підготовку та підвищення кваліфікації працівників слід проаналізувати:

- фактичні потреби військових частин в певному особовому складі;
- їх кваліфікаційний рівень;
- характер виробництва та його обладнання.

Сертифікація:

Атестація персоналу проводиться у формі сертифікатів. Атестація – це комплексна процедура оцінювання працівників, яка проводиться з метою визначення відповідності працівника займаній посаді та оцінки особистих професійних знань і навичок. Атестація проходить у формі співбесіди та тестування.

Рекомендую розробити особистий план розвитку співробітника за результатами проходження програми сертифікації. Атестація проводиться щорічно.

Ще одна пропозиція заслуговує на увагу. Військові частини мають регулярно організовувати заходи з обміну досвідом. Під час цих заходів працівники діляться знаннями та навичками, отриманими під час зовнішнього навчання або через свій досвід. Я пропоную клас на взаємозамінність. Кожен працівник повинен знати мікрорайон, щоб його можна було замінити в разі хвороби, відпустки, звільнення.

За допомогою комп'ютерних технологій можна ефективно вирішувати

кадрові проблеми. Існує багато програм, розроблених спеціально для відділів кадрів: Розрахунок заробітної плати і кадри 8 – це універсальна програма для комплексної автоматизації розрахунку заробітної плати та кадрової політики підприємств і організацій. Успішно використовується в кадрових службах і бухгалтеріях, а також інших підрозділах, відповідальних за ефективну роботу організаційного персоналу. Розрахунок зарплати та управління персоналом 8» – це готове до роботи рішення, в якому враховано вимоги законодавства, реальну практику роботи підприємств та світові тенденції розвитку методів мотивації та управління персоналом.

Прикладне рішення «Розрахунок зарплати і кадрів 8» автоматизує такі завдання:

- розрахунок заробітної плати;
- управління матеріальним стимулюванням персоналу;
- розрахунок встановлених законом податків і внесків на фонд заробітної плати;
- відображати нараховану заробітну плату та податки у складі господарських витрат;
- управління грошовими розрахунками з персоналом, в тому числі депозитами;
- кадровий облік та аналіз персоналу;
- автоматизація управління персоналом;
- планування потреби в персоналі;
- забезпечення бізнес-персоналом;
- Управління компетентністю, навчанням та сертифікацією персоналу.

Зручна і проста у використанні програма кадрового обліку дозволяє створювати особові картки співробітників, списки працівників, роздруковувати всі накази по особовому складу, отримувати різноманітні звіти, підраховувати загальний і послідовний стаж роботи працівників. Програма відстежує відпустки, відрядження, переклади та нагороди. Ця

програма дозволяє істотно (більш ніж в 5-10 разів) підвищити швидкість і ефективність роботи вашого відділу кадрів. Ці програми полегшують працю працівників кадрових служб, підвищують продуктивність праці та знижують витрати на оплату праці. Великим недоліком для нас є те, що ми не купуємо програмне забезпечення для відділу кадрів. Все робиться вручну (звіти, розрахунки, проби, аналіз). Це неприпустимо. Комп'ютери кафедри використовуються як друкарські (для складання довідок, листів, наказів) та як обладнання для різних видів інформації [28].

Використання кадрової технології є необхідною умовою вдосконалення кадрової роботи.

Якісні характеристики потенціалу наявних кадрів не завжди враховуються в процесі прийняття кадрових рішень. Умови для стимулювання громадян до проходження військової служби ще не створені.

завдання оцінки ефективності управління персоналом військової організаційної структури полягає у визначенні:

1) організаційної ефективності (оцінює цілісність і організаційну оформленість ВОС та уміння управлінських структур своєчасно

виконувати обсяг робіт з управління персоналом (аналіз, прийняття рішень, постановка завдань та контроль)). Даний підхід заснований на тому, що персонал військової організаційної структури виступає сукупним суспільним виконавцем, що безпосередньо впливає на хід його діяльності. Тому кінцеві результати такої діяльності і повинні виступати критеріями оцінки організаційної ефективності управління персоналом.

2) кількісно-якісних показників персоналу підпорядкованих ВОС, які є об'єктом управлінської діяльності ВОС, що оцінюється (показники укомплектованості персоналом визначених категорій підпорядкованих ВОС та їх порівняльна характеристика за визначений період, а також вагові коефіцієнти показників).

Як бачимо, склад показників всебічно відображає ефективність управління персоналом військової організаційної структури в бойових

(функціональних) спроможностях і організаційному аспектах. При цьому для визначення деяких з них потрібно збирати додаткову оперативну інформацію на основі конкретних досліджень.

Оцінка ефективності управління персоналом є однією з найважливіших складових системи управління персоналом, яка дозволяє без додаткових витрат досягти більших спроможностей. У військових організаційних структурах ЗС України для оцінювання персоналу все ще характерними є не комплексність, брак систематичності та регулярності у застосуванні процедур оцінювання та незрозумілості появи окремих показників оцінки. До характерних ознак чинних в Україні систем оцінки ефективності управління персоналу слід віднести й орієнтацію на спрощені процедури оцінки без цифрових показників, а лише загальним.

Для підвищення ефективності оцінювання персоналу необхідно провести подальші дослідження шляхів поширення сучасних методів оцінки на всі категорії персоналу, розширення доступу персоналу до результатів його оцінки, активне включення персоналу в процес його оцінки через залучення до самоаналізу діяльності і розробки заходів з поліпшення роботи, розширення кола оцінювачів, у ролі яких, крім безпосереднього керівника, часто виступають вищі менеджери, колеги по роботі, підлеглі.

Потрібно чітко розуміти, що періодичне оцінювання ефективності управління персоналом дозволяє визначити, чи є цінним даний керівник для Збройних Сил України, обґрунтувати доцільність його підвищення, оцінити ефективність роботи служби персоналу та своєчасно прийняти необхідні заходи щодо покращення управління.

Відповідно до розподілу повноважень між кадровими органами системи кадрового забезпечення за рівнями військового управління та з огляду на результати аналізу функціонування системи військового управління призовників і військовозобов'язаних «військова частина – військовий комісаріат – підрозділ» у загальній системі військового управління на тактичному рівні (рис. 3.3), можна дійти висновку, що в

існуючій системі кадрового забезпечення системи військового обліку тактичного рівня та всі вищі елементи ієрархічних рівнів залежать від законів управління, зокрема від закону вирішальної (тактичної) ланки, відповідно до якого ефективність діяльності органів військового управління в цілому залежить від ефективності (кадрової, мобілізаційно-кадрової) роботи тактичної ланки, незалежно від ефективності роботи інших ланок управління.

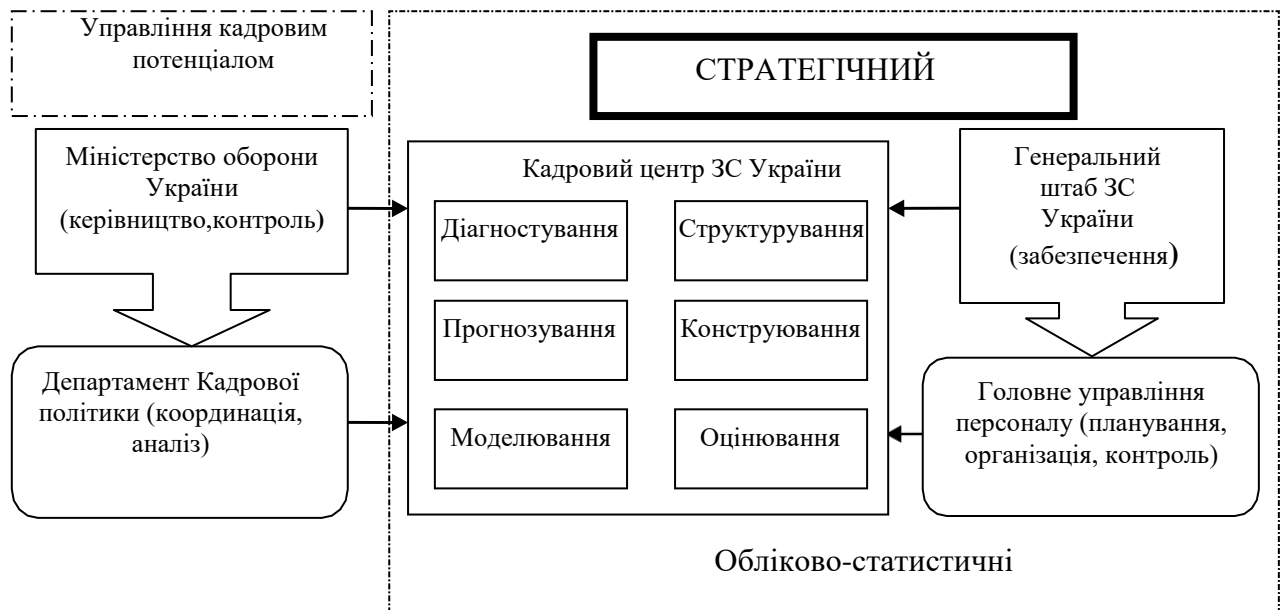


Рисунок 3.3 – Розподіл повноважень між кадровими органами військового управління системи кадрового забезпечення в ЗС України та ведення ними військового обліку персоналу призовників і військовозобов'язаних

У розглянутій ситуації системи військового обліку на рівні «військова частина – військовий комісаріат – підрозділ», є базовими елементами в системі військового обліку і одноосібно володіють даними персонально-якісного обліку призовників і військовозобов'язаних, що перебувають на дійсній військовій службі у військовій частині та на військовому обліку в конкретному районного (міського) військового комісаріату. Тобто ефективність функціонування системи військового обліку в цілому залежить

від діяльності кадрових органів військової частини та роботи районного (міського) військового комісаріату, тому що органи військового управління на оперативному та стратегічному рівні не мають персональних даних на кожного військовозобов'язаного, військовослужбовця, а лише користуються статистичними звітами, що знижує оперативність та достовірність інформації про кількість та якість людських ресурсів, а також ефективність призову громадян на військову службу. Так, відповідно до проведеного аналізу чинників, що впливають на роботу кадрових органів військової частини та військових комісаріатів з питань організації та ведення військового обліку призовників і військовозобов'язаних під час мобілізації, в особливий період, а також згідно отриманого досвіду роботи в ході проведення часткової мобілізації, з урахуванням викладеного, можна дійти висновку, що військовий облік призовників і військовозобов'язаних потребує модернізації та вдосконалення. Для вирішення цієї проблеми необхідно уніфікувати [31] як цілісну системи військового обліку призовників і військовозобов'язаних. Для цього необхідно: вирішити завдання з автоматизації роботи органів військового управління всіх рівнів військового управління; створити Бази даних (реєстрів) призовників і військовозобов'язаних; скорегувати завдання та функції кадрових органів усіх рівнів органів військового управління та військових комісаріатів, визначити їх організаційно-штатну структуру; створити єдину інтегровану Базу даних (реєстрів) для складових сектору безпеки та оборони України з обліку особового складу військовозобов'язаних.

Отже, виходячи з наведеного аналізу поточного стану сучасної кадрової політики Збройних Сил, обґрунтованості існуючої точки зору [43] недостатньо, і можна зробити наступні висновки:

1. Концепція кадрової політики, яка не визначає кадрову політику ЗСУ як систему управління людськими ресурсами Збройних Сил, тому через недосконалість механізму її реалізації та відсутність комплексних заходів удосконалення заходи неповні. Економічна підтримка ще не реалізована в

повному обсязі.

2. Науково-методичне забезпечення кадрової політики потребує розробки теорії кадрової політики Збройних Сил України та створення механізмів оцінки її ефективності.

3. Нагляд та правові положення політики щодо талантів потребують вдосконалення.

Відсутність єдиної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи обліку та управління кадровим потенціалом (кадровим потенціалом) Збройних Сил звужує відбір кандидатів для горизонтального та вертикального просування по службі та не дає можливості для вирішення процесів функціонального комплектування. Структура Збройних Сил України.

Висновки до розділу 3

Ця робота свідчить про необхідність проведення ефективної кадрової політики для успішного вирішення завдань військових частин. Кадрова політика повинна реалізовуватися в таких сферах:

- політика зайнятості;
- освітня політика;
- політика винагороди;
- політика взаємовідносин військових частин;
- соціальна політика.

Дослідження кадрової політики у військових частинах показали, що керівництво частини не враховує всіх можливостей роботи з особовим складом. Проводити ефективну кадрову політику в частині оплати праці та пільг. Треба переглянути політику навчання та зайнятості. Як наслідок, потрібні певні зрушення в кадровій політиці. З метою підвищення ефективності кадрової політики пропонуються такі заходи:

- а) пропозиції щодо підвищення заробітної плати
- б) використання системи наставництва;
- в) удосконалити систему праці та відпочинку;
- г) Удосконалення стимулювання та системи заохочення працівників;
- д) Пропозиції щодо покращення роботи;
- е) Поліпшення гігієни та гігієнічних умов праці;
- ж) Забезпечення професійного розвитку працівників (безкоштовне навчання), просування «вгору» по кар'єрних сходах;
- з) Пропозиції щодо покращення навчання та підвищення якості працівників;
 - і) атестація;
 - к) Пропозиції щодо підвищення трудової дисципліни;
 - л) Використовувати новий метод управління персоналом;
 - м) Аналіз плинності працівників підприємства.

Реалізація цих рекомендацій не потребуватиме значних фінансових вкладень, але натомість дозволить військовим частинам виконувати основне завдання із забезпечення безпеки кордонів нашої держави.

ВИСНОВКИ

Тому ефективний розвиток системи управління залежить від ефективності управління людьми.

Кваліфікаційна робота визначила наступні висновки:

1. Основою управління персоналом державних службовців має бути технологія оцінки та відбору талантів. Подібні вимоги висувалися до всієї державної служби України.

2. Система оцінки персоналу державної служби має бути системою, що включає як традиційні (різні види співбесід, підготовка проектів рішень, підготовка нормативно-правових документів), так і нетрадиційні (власноручні оцінки, характер, по батькові).

3. Ефективна військова служба передбачає розробку основних напрямів кадрової політики кожної конкретної військової частини.

4. В усіх військових частинах визначити основні напрями підготовки, перепідготовки та оплати праці, запровадити матеріальні та нематеріальні стимули.

В якості емпіричної бази дослідження використано дані з офіційних сайтів Міністерства праці та соціального захисту України та Міністерства оборони України.

Дисертація побудована з урахуванням усіх вимог до її підготовки та складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних ресурсів та додатку.

У першому розділі викладено теоретичні питання та особливості управління персоналом, формування кадрової політики, зміст і структуру кадрової політики.

Другий розділ описує та аналізує військову кадрову політику.

Однією з найважливіших проблем сучасного менеджменту є побудова, вдосконалення та розвиток системи управління персоналом організації.

Шляхів вирішення цієї проблеми настільки багато, що неможливо визначити універсальні методи і прийоми будівництва, оскільки кожна організація має свої особливості. Серед них надано характеристику військової частини «А-0358», проаналізовано керівництво та правове забезпечення служби військової частини «А-0358», характеристику діяльності кадрової служби «А-0358». Проаналізовано військову частину.

У третій частині висуваються пропозиції щодо вдосконалення кадрової політики.

Завершує магістерську роботу висновок про результати дослідження та заходи щодо вдосконалення кадрової політики у військах.

Консультування з питань розвитку управління персоналом у військовій частині «А-0358». Основою створення ефективної системи управління персоналом є робота кадрової служби, значення якої в останні роки зростає. Центром кадрової політики стане відділ кадрів.

Роль керівництва полягає не в тому, щоб стояти на вершині піраміди та контролювати людей, а в тому, щоб надавати їм повноваження. Таким має бути девіз ефективної системи управління суспільством. Виконати це завдання доручили кадровому відділу військової частини «А-0358».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агаєв Н. А., Захаров О. Б. Аналіз проблем формування кадрової політики у Збройних Силах України. *Вісник Національної академії оборони України*. 2010. № 6(19). С. 178-181
2. Антонюк В. П. Сучасні трансформації у сфері вищого та професійного освіти як реакція на потреби ринку праці. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1(36). С. 3-7.
3. Антонюк В.П. Сучасні трансформації в сфері вищої і професійної освіти як реакція на потреби ринку праці. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1(36). С. 3-7.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом : навч. посіб.* Київ, 2006. 512 с.
5. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. *Менеджмент: навчальний посібник*. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
6. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. *Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб.* Київ: ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
7. Банчук-Петросова О. В. Особливості сучасної кадрової політики сектору безпеки та оборони України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 15. С. 129-132.
8. Банчук-Петросова О. В. Про першочергові завдання з удосконалення кадрової політики Збройних Сил України. *Економіка та держава*. 2014 № 8. С. 114-116.
9. Басараб О. Т., Блистів Т. І. Організаційно-правові механізми забезпечення правопорядку в збройних силах України та інших військових формуваннях. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № С. 24-27.
10. Букур-Марку Г., Флурі Ф., Тагарев Т. *Оборонний менеджмент: Ознайомлення*. Security and Defence Management Series № 1. Київ-Женева,

2011. 214 p.

11. Букур-Марку Г., Флурі Ф., Тагарєв Т. Оборонний менеджмент: Ознайомлення. Security and Defence Management Series № 1. Київ-Женева, 2011. 214 p.

12. Вишнівський В. В., Литвиновський Є. Ю., Мірошніченко О. В., Савков П. О., Сидоров О. М. Основи кадрового менеджменту у Збройних Силах України: Навчальний посібник / За заг. ред. Є.Ю. Литвиновського. Київ : ВАво ЛіраАК, 2011. 284 с.

13. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.

14. Дакі Н. І., Андрієнко О. І. Особливості кадрового менеджменту військових формувань. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 47-2. С. 48-52

15. Дашко І. М. Засадничі імперативи сучасних підходів до управління персоналом. *Інтернаука: міжнародний науковий журнал. Економічні науки*. 2021. № 11 (55). Том 1. С. 34-42.

16. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава: науково-практичний журнал*. 2017. № 1. С. 65-69.

17. Дашко І. М., Бехтер Л. А., Михайліченко Л. В. Формування стратегії управління персоналом як напрям розвитку підприємств промисловості. *Ефективна економіка: електронний науковий журнал*. 2023. № 6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1689>

18. Дашко І. М., Крилов Д. В., Михайліченко Л. В. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. *Економічний простір: збірник наукових праць*. 2022. № 179. С. 50-55.

19. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць. Економічні науки*, 2021. № 4(52). С. 121-

128. URL : <https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/issue/view/140>

20. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Features of the use of innovative technologies in the personnel management system. *Економічний форум: науковий журнал*. 2023. № 2. Рр. 3-10. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/issue/view/40

21. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Розвиток персоналу як найважливіший ресурс управління в Збройних силах України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки», 2023. № 3. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2023/3/>

22. Дашко І. М., Михайліченко Л. В., Денисенко М. О. Особливості ефективного використання робочого часу персоналу на підприємстві. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць*. *Економічні науки*, 2022. № 2(54). С. 122-126. URL: <https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/issue/archive>

23. Дашко І. М., Череп О. Г., Михайліченко Л. В. Формування пропозиції робочої сили на підприємствах України у воєнний та післявоєнний періоди. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал*. *Економічні науки*. 2023. № 5(322). С. 57-64. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=19438>

24. Дашко І. М., Череп О. Г., Михайліченко Л. В. Співбесіда як ефективний інструмент відбору персоналу на підприємстві. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць*. *Економічні науки*, 2023. № 2(58). С. 98-103. URL: <http://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/issue/view/183/164>

25. Дашко І. М., Череп О.Г., Михайліченко Л. В. Соціально-економічна оцінка діяльності захисту населення в напрямку регулювання зайнятості населення. *Економічний простір: збірник наукових праць*. 2022. № 182. С. 111-116. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1200>

26. Дашко І., Михайліченко Л. Розвиток кадрового консалтингу в

Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Випуск 80. С. 87-93. URL: <http://bses.in.ua/uk/80-2023>

27. *Державна служба статистики України*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

28. Думенко М. П., Садікова В. В. Підходи до визначення кількісних показників штатної чисельності служб (підрозділів) персоналу Збройних Сил України. *Наука і техніка Збройних Сил України*. 2020. № 1 (38). З. 39-47.

29. Зіборєва О. Б. Освіта упродовж військової кар'єряк принцип підготовки кадрів для збройних сил України: правові аспекти. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 7. С. 162-164.

30. Коваль О. Удосконалення державної кадрової політики в збройних силах України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. Вип. 4 (35). С. 163-173. 4. Система кадрового менеджменту в Збройних Силах України: особливості розвитку: монографія / за редакцією А. П. Медвідя, І. М. Половінкіна. Київ, 2009. 108 с.

31. Коваль О. Удосконалення державної кадрової політики у Збройних Силах України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. № 4(35). С. 153-173.

32. Конституція України. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254_до_96-вр_#

33. Концепція кадрової політики в Збройних Силах України на період до 2020 року. URL: <https://www.mil.gov.ua/diyalnist/kadrova-politika/konczepcziyakadrovoipolitiki-v-zbrojnih-silah-ukraini/>.

34. Краса І., Тракалюк О., Штанько В. Досвід реформування системи кадрового менеджменту в збройних силах України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2018. № 3(40). С. 53-57.

35. Мехеда В. Д., Черв'якова О. В., Іващенко С. В. Військова служба: підготовка, вступ, проходження та припинення (правові аспекти управління персоналом): посібник. Харків: Військово-юридичний інститут Національного юридичного університету ім. Ярослава Мудрого, 2021. 119 с.

36. Наказ Міністра оборони України від 26.05.2014 № 333 «Прозатвердження Інструкції з організації обліку особового складу Збройних Сил України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0611-14#>

37. Настанова з підготовки персоналу у Збройних Силах України. Київ: «Центр учбової літератури», 2023. 50 с.

38. Оборонна реформа: системний підхід до оборонного менеджменту: монографія / А. Павліковський, В. Фролов, Ф. Саганюк та ін.; за заг. ред. А. Сиротенка. Київ: НУОУ, 2020. 274 с.

39. Основи кадрового менеджменту у Збройних Силах України: Навчальний посібник. За заг. ред. Є. Ю. Литвиновського. Київ : ВАво ЛіраАК, 2011. 284 с. URL: <https://lira-k.com.ua/preview/12049.pdf>

40. Павліковський О., Фролов В., Саганюк Ф. та ін. Оборонна реформа: системний підхід до оборонного менеджменту: монографія; за заг. ред. А. Сиротенка. Київ : НУОУ, 2020. 274 с. <https://nuou.org.ua/nauka/svr/npub/monography/monog-or-2020.html>

41. Плеханов Д. О. Удосконалення кадрового менеджменту в збройних силах України в контексті реформ оборонної сфери. *Public Administration and Regional Development*. 2019. № 3. С. 128-141.

42. Плеханов Д. О., Плеханова О. П. Удосконалення кадрового менеджменту у Збройних силах України у контексті реформ оборонної сфери. *Public Administration and Regional Development*. 2019. № 3. С. 128-140. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal>

43. Плеханов Д. О., Плеханова О. П. Удосконалення кадрового менеджменту в Збройних силах України в контексті реформ оборонної сфери. *Public Administration and Regional Development*. 2019. № 3. С. 128-140. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal>

44. Приходько Ю. Підготовка військових фахівців у провідних країнах світу: основоположні засади тенденції. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2017. № 3 (67). С. 285-299.

45. Про відпустки: Закон України від 15 листопада 1996р. № 504/96-

ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997 № 2. Ст. 4. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр#>

46. Про військовий обов'язок і військову службу : Закон України від 25 Бер. 1992 р. № 2233-XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 27. Ст. 386 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#>

47. Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення окремих питань проходження громадянами військової служби: Закон України від 05.04.2018 р. № 2397-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018 – № 27. стор. 5, ст. 221. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2397-19#>

48. Про дисциплінарний статут Збройних сил України: Закон України від 24 березня 1999 р. № 551-XIV. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 22. Ст. 27. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/551-14#>

49. Про затвердження Інструкції з діловодства та документування управлінської інформації в електронній формі в Міністерстві оборони України та Генеральному штабі Збройних Сил України: Наказ Міністерства оборони України від 26.07.18 № 370.

50. Про затвердження Концепції військової кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2020 року: Наказ Міністерства оборони України від 26.06.17 № 342.

51. Про затвердження Тимчасової інструкції з індивідуальної підготовки військово-службовців Збройних Сил України: Наказ Генерального штабу Збройних Сил України від 28.05.13 № 125.

52. Про Збройні Сили України: Закон України від 6 груд. 1991 р. № 1934-XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 9. Ст. 108. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#>

53. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію: у редакції Закону України від 04.11.2018 р. № 3543-XII. Відомості Верховної Ради України. 1993. № 44. Ст. 416. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#>

54. Про Національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 р.

№2469-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 31. Стор. 5, стаття 241. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#>

55. Про оборону України: Закон України від 6 груд. 1991р. № 1932-XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 9. Ст. 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#>

56. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України» Указ Президента України від 25 березня 2021 року № 121/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text>.

57. Про соціальну та правову захист воєннослужбовців та членів їх сімей: Закон України від 20 груд. 1991 р. № 2011-XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 15. Ст.190. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12#>

58. Рибідайло А. А., Прокопенко О. С., Терещенко С. А. Концептуальна модель управління кар'єрою військовослужбовців Збройних Сил України. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*. 2020. № 2(69). С. 102-109.

59. Рибідайло О. О., Прокопенко О. С., Турейчук О. М., Руденська Г. В. Ключові показники ефективності управління персоналом збройних сил. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України ім. І. Черняхівського*. 2019. № 1 (65). С. 65-74.

60. Сальнікова О. Ф., Артамощенко В. С. Теоретичні аспекти державного управління системою військової освіти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 67-71.

61. Самойленко О. В. Удосконалення кадрової політики як інструмент стратегії управління персоналом : випускна кваліфікаційна робота : 073 «Менеджмент»; керівник роботи С. І. Пономаренко; НУ «Чернігівська політехніка», Кафедра громадського управління та менеджменту організацій.

Чернігів, 2022. 119 с.

62. Сардак О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 303-307.

63. Сахненко О. І. Управління людським капіталом в системі кадрового забезпечення підрозділів Національної гвардії України. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7597>

64. Сівак О. Гуманітарні та соціальні аспекти кадрової політики в умовах реформування Збройних Сил України. Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку. 2008. Випуск 20. С. 121-123.

65. Сокурєнко В. В. Особливості організації оборони України. Підприємництво, господарство та право. 2017. № 3. С. 172-177.

66. Сокурєнко В.В. Кадрова політика в оборонному секторі: поняття, зміст і основні напрями реалізації. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 5, т.3. С. 63-66.

67. Статут внутрішньої служби Збройних Сил України: Закон України від 24 березня 1999 р. № 584-XIV. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 9. Ст.106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-14#>

68. Технології управління персоналом: монографія. О. А. Гавриш та ін. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

69. Тіхонов Г., Кірілкін Є., Боднар О. Управління персоналом військової організаційної структури та напрями підвищення його ефективності. *Journal of Scientific Papers «Social Development and Security»*, 2021. Vol. 11, No. 1. Pp. 94-97.

70. Управління персоналом у Збройних Силах України : підручник. / за ред. А. Сиротенка. Київ : НУОУ, 2017. 432 с.

71. Харазішвілі Ю.М. Стратегічні орієнтири рівня життя та рівня освіти як основа існування середнього класу в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1(36). С. 155-160.

72. Череп А. В., Дашко І. М., Бехтер Л. А. *Особливості формування*

та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Ефективна економіка: електронний журнал*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8687>

73. Шляпний С. А. Суть та значення професійного розвитку молодшого керівного складу у формуванні системи кадрового забезпечення Національної гвардії України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 3(22). С. 231-238.

74. Яцино О. В., Половінкін І. М., Тракалюк О. Л., Федорович В. В., Даценко О. П., Костенко Ю. І., Солодовник С. В., Чумаченко С. М., Блізніков Т. А. Посібник для фахівців служб персоналу військових частин Збройних Сил України (в умовах воєнного стану): посіб. Київ : НМЦ КП МО України, 2022. 56 с.

75. Bradul O., Varava L., Turylo A., Dashko I., Varava A. Forecasting the effectiveness of the enterprise to intensify innovation and investment development, taking into account the financial component of economic potential. *Journal «Eastern-European Journal of Enterprise Technologies»*. 4/13 (112), 2021. Pp. 89-100.

76. Herzberg F. (1993). *The Motivation to Work*. F. Herzberg, B. Mausner, B. Snyderman New Jersey: Transaction Publishers. 180 p.

77. Herzberg F. (1976). *The Managerial Choice: To be Effective or to be Human*. F. Herzberg Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin. 360 p.

78. Marshall Alfred (2012). *History of Economics and Economic Thoughts: Current Economic Theories: navch. Help for VNS.O. O. Shevchenko: Center of study. lit.* 234 p.

79. Schultz T. (1975). *Human capital: Policy Issues and Research Opportunities*. In *Human Resources. Fiftieth Anniversary Colloquium VI*.

80. Cherep A., Cherep O., Dashko I., Rozhenko O., Kornukh O., Matkovskiy P. Strengthening the economic security of the enterprise based on investment in the personnel management system. *Academy of Strategic Management Journal*. Volume 21, Special Issue 4, 2022. Pp. 1-9.