

УДК 351.746.1(075.8)

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.3.38>

**Біліченко Вадим Миколайович,**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ORCID ID: 0000-0001-8153-5397

## ОБҐРУНТУВАННЯ ТЕОРЕТИЧНОЇ МОДЕЛІ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### SUBSTANTIATION OF THEORETICAL MODEL OF MECHANISMS OF FORMATION OF PERSONNEL POTENTIAL OF THE ARMED FORCES OF UKRAINE IN THE SYSTEM OF PUBLIC GOVERNANCE

*У статті автором здійснено системний аналіз механізму формування та розвитку кадрового потенціалу Збройних Сил України. Автором обґрунтовано, що підставою удосконалення та модернізації кадрового потенціалу Збройних Сил України має стати єдина концепція, яка має бути розрахована на 10 років та передбачати кінцевий результат – формування інноваційного професійного кадрового потенціалу Збройних Сил на підставі укладення контрактів.*

*Визначені наступні етапи формування кадрового потенціалу Збройних Сил України: прийняття Концепції розвитку та модернізації кадрового потенціалу Збройних Сил України на 2022–2032 роки; перехід до добровільного формування професійної армії через скасування призову; запровадження діяльності Науково-навчального центру формування системи кадрів Збройних Сил України, до основних функцій якого буде належати формування кадрового потенціалу Збройних Сил України, відбір, навчання, підвищення кваліфікації, мотивація, кар'єрне зростання, формування кадрового резерву; здійснення ефективного відбору на службу в Збройні Сили України; навчання кадрового потенціалу Збройних Сил; підвищення кваліфікації кадрового потенціалу Збройних Сил; мотивація кадрового потенціалу кадрового потенціалу Збройних Сил; подальше працевлаштування; соціальний захист військовослужбовців, які звільнені з військової служби, серед зазначених пільг передбачити: пенсійне забезпечення, забезпечення житлом та надання позики на таке житло, перекваліфікацію та працевлаштування, надання безвідсоткової позики на розвиток бізнес-ідей тощо; прийняття Етичного кодексу поведінки кадрів Збройних Сил України на підставі кодексу етичної поведінки військ НАТО, де передбачити наступні принципи: єдність, вірність, відповідальність, неупередженість, професіоналізм; залучення до формування кадрового потенціалу Збройних Сил України громадської ради ветеранів; постійне удосконалення кадрового потенціалу Збройних Сил України через формування дієвої міжнародної співробітництва та проведення спільних міжнародних навчань.*

**Ключові слова:** кадри, Збройні Сили, формування кадрів, навчання кадрів, підвищення кваліфікації, мотивація, соціальних захист, етичний кодекс.

*The article provides a systematic analysis of the mechanism of formation and development of personnel potential of the Armed Forces of Ukraine. The author substantiates that the basis for improving and modernizing the human resources of the Armed Forces of Ukraine should be a single concept, which should be designed for 10 years and provide the end result – the formation of innovative professional human resources of the Armed Forces on the basis of contracts.*

*The study identifies the following stages of formation of human resources of the Armed Forces of Ukraine: adoption of the Concept of development and modernization of human resources of the Armed Forces of Ukraine for 2022–2032; transition to voluntary formation of a professional army through the abolition of conscription; introduction of the Scientific and Training Center for the formation of the personnel system of the Armed Forces of Ukraine, the main functions of which will include the formation of human resources of the Armed Forces of Ukraine, selection, training, training, motivation, career growth, personnel reserve formation; effective selection for service in the Armed Forces of Ukraine; training of personnel potential of the Armed Forces; training of personnel potential of the Armed Forces; motivation of personnel potential of personnel of the Armed Forces; further employment; social protection of servicemen discharged from military service, among these benefits include: pensions, housing and loans for such housing, retraining and employment, interest-free loans for the development of business ideas, etc.; adoption of the Code of Ethics of the Armed Forces of Ukraine on the basis of the Code of Ethics of NATO troops, which provides for the following principles: unity, loyalty, responsibility, impartiality, professionalism; involvement of the public council of veterans in the formation of the personnel potential of the Armed Forces of Ukraine; continuous improvement of the personnel potential of the Armed Forces of Ukraine through the formation of effective international cooperation and joint international exercises.*

**Key words:** personnel, Armed Forces, personnel formation, personnel training, advanced training, motivation, social protection, code of ethics.

### **Постановка проблеми у загальному вигляді.**

В умовах повномасштабного вторгнення росії на територію України, першочергове значення є забезпечення військової безпеки та формування дієвого кадрового складу Збройних Сил України. На етапі формування боєздатних Збройних Сил найважливішу роль у забезпеченні національної безпеки держави грає людина. Адже саме людина забезпечує безпеку своєї держави, сім'ї та власну безпеку, використовуючи при цьому засоби захисту та нападу, зброю та військову техніку, матеріально-технічні засоби від зовнішніх загроз, а це визначається її підготовленістю, морально-психологічним станом, авторитетним керівництвом, умілим управлінням. Протягом усього його життя відбувається процес формування та розвитку особи за рахунок взаємодії та вибудовування відносин у суспільстві. Тому система формування кадрового потенціалу Збройних Сил України є складною та потребує системного аналізу.

На сьогодні актуалізується проблема формування концептуальних підходів до формування та розвитку Збройних Сил України з урахуванням глобалізаційних викликів та загроз, а також збройної агресії росії.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблеми формування та розвитку кадрового потенціалу Збройних Сил, основні етапи розвитку кадрів в системі забезпечення національної безпеки, навчання та мотивація військовослужбовців аналізують зокрема Н. Агаєв, М. Баквич, О. Банчук-Петросова, О. Басараб, О. Білецький, Б. Богдан, В. Ветров, З. Гбур, О. Захаров, Н. Дакі, О. Дороніна, М. Думенко, О. Заболотний, А. Зельницький, О. Зіборєва, О. Кінь, О. Коваль, В. Клименко, І. Марко, О. Пархоменко-Куцевіл, О. Петросова, Д. Плеханов, В. Сокурєнко, О. Яцино та ін.

Разом з тим відсутні системні дослідження інноваційної моделі механізмів формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Відсутні системні дослідження обґрунтування інноваційної моделі механізмів формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління.

**Метою статті** є системний аналіз та обґрунтування інноваційної моделі механізмів формування кадрового потенціалу збройних сил України в системі публічного управління.

### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Підставою удосконалення та модернізації кадрового потенціалу Збройних Сил України має стати

єдина концепція, яка має бути розрахована на 10 років та передбачати кінцевий результат – формування інноваційного професійного кадрового потенціалу Збройних Сил на підставі укладення контрактів.

1) прийняття Концепції розвитку та модернізації кадрового потенціалу Збройних Сил України на 2022–2032 роки;

2) перехід до добровільного формування професійної армії через скасування призову;

Найважливішою перешкодою початку добровільного принципу комплектування Збройних Сил України у сучасних умовах виступає незавершеність військової реформи, зокрема й у законодавчому плані.

Важливим питанням є вибір моделі контракту. Контракт визначається характером зовнішніх та внутрішніх загроз та викликів, які виникають. Наприклад, американська система комплектування збройних сил спирається на короткострокові контракти тривалістю 3-5 років із правом їхнього продовження. До закінчення термін служби контрактники отримують набір значних привілеїв, включаючи право на безкоштовну освіту, і навіть на державну та муніципальну службу. Така система відкриває особам із малозабезпечених сімей шлях до соціального добробуту, отримання освіти тощо [1]. Короткострокові контракти мають та недоліки. Термін служби обмежений кількома роками, а на підготовку військовослужбовців, здатних поводитися з сучасною високотехнологічною зброєю, йде тривалий час. При наборі нових контрактників армії доводиться нести нові витрати на їхнє навчання.

Іншу контрактну систему використовує Канада, де робиться ставка на довготривалі контракти. Служба рядового та сержантського складу в армії займає більшу частину їхнього трудового стажу та триває 20-25 років. Переваги і недоліки цієї системи очевидні. Так, літніх, обтяжених сім'єю контрактників важко перекидати в гарячі точки і довго тримати в зоні бойових дій, але при цьому заощаджуються кошти на підготовку особового складу, а військовослужбовці роками накопичують бойовий досвід [2].

На нашу думку, доцільно запровадити короткострокові контракти з подальшою можливістю продовження контрактів.

На нашу думку, модель механізмів формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного управління має наступні складові елементи:

3) запровадження діяльності Науково-навчального центру формування системи кадрів Зброй-

них Сил України, до основних функцій якого буде належати формування кадрового потенціалу Збройних Сил України, відбір, навчання, підвищення кваліфікації, мотивація, кар'єрне зростання, формування кадрового резерву;

4) здійснення ефективного відбору на службу в Збройні Сили України.

Основою для розробки теоретичних та організаційних положень перспективної системи відбору кандидатів на військову службу з урахуванням вітчизняної специфіки певною мірою може служити система відбору добровольців та порядок їх зарахування на військову службу, що склалися в США за останні 30 років після переходу їхньої армії та флоту на добровільний спосіб комплектування. Так, наприклад, питаннями комплектування збройних сил США особовим складом займаються управління помічника міністра оборони з будівництва збройних сил та особового складу, аналогічні управління міністерств видів збройних сил, які визначають потреби збройних сил в особовому складі, розробляють щорічні плани щодо набору добровольців, відповідають за організацію процесу відбору, вербування та зарахування добровольців на військову службу.

Відбір кандидатів на військову службу проводиться цілий рік вербувальниками з числа спеціально підготовлених для цього досвідчених сержантів, які приписані до вербовочних пунктів, що розташовані на територіях усіх штатів США [1].

На нашу думку, дещо з досвіду формування та відбору кадрів збройних сил США можна використати у сучасній українській армії.

Так, безпосередня робота щодо відбору кандидатів на добровільну військову службу слід покласти на інформаційні пункти, які є штатними структурними підрозділами військових комісаріатів.

Найбільш суттєвими ланками у процесі відбору до кадрового потенціалу збройних сил є медичне обстеження та кваліфікаційні випробування.

Кваліфікаційні випробування мають на меті виявлення здібностей та схильностей добровольця, а також можливість та доцільність його використання за тією чи іншою військовою спеціальністю.

Результати соціально-психологічного дослідження, психологічного та психофізіологічного обстеження кандидатів, висновки про їх професійну придатність заносяться до карт професійного психологічного відбору та враховуються при оцінці відповідності кандидатів, що пред'являються кваліфікаційним вимогам до конкретних військових посад.

Кандидат повинен також відповідати вимогам, що висуваються до вступників на контрактну вій-

ськову службу, за рівнем освіти, професійної та фізичної підготовки.

Кандидат у необхідних випадках у встановленому порядку проходить процедуру оформлення допуску відомостям, що становлять державну таємницю.

Можливо встановлювати додаткові випробування на полігоні або в імітаційних центрах. Створення імітаційних центрів є основою не лише якісного та ефективного відбору кадрів до збройних сил, а й подальшого навчання та підвищення кваліфікації військовослужбовців.

5) навчання кадрового потенціалу Збройних Сил;

Найбільш ефективними для освітньої діяльності вищої військової освіти є методики, засновані на принципах проблемності, єдності, мотивації активної навчально-пізнавальної діяльності, забезпечення найбільшої адекватності такої діяльності характеру майбутньої професійно-творчої діяльності. Отже, використовуємо такі методики:

– активні (за яких діяльність курсанта має продуктивний, творчий, пошуковий характер: дидактичні ігри, аналіз конкретних ситуацій, навчання за алгоритмом та ін.);

– інтенсивні (які дозволяють у короткі терміни з тривалими одноразовими сеансами і з використанням активних методів, що спираються на емоції та підсвідомість (тренінги, навчальна практика тощо), досягти заздалегідь визначених результатів);

– інтерактивні (які орієнтовані на широку взаємодію курсантів як з викладачем, так і один з одним, на домінування активності курсантів у процесі навчання: проекти, науково-дослідницька робота курсантів та ін.);

– проблемні (які пов'язані з рішенням проблемних ситуацій, що призводить до розумових труднощів, що виникають внаслідок об'єктивної недостатності раніше засвоєного досвіду всіх учасників освітнього процесу (лекція, імітаційна гра, моделювання діяльності у реальній ситуації тощо) щодо навчання та імітація конфліктів у курсантському колективі з аналізом своєї та чужої поведінки щодо виховання);

– навчання у співпраці (які виводять відносини «викладач-курсант» на рівень суб'єкт-суб'єктності) [3].

Впровадження у процес навчання найсучасніших досягнень телекомунікаційних, комп'ютерних, цифрових та оптико-волоконних технологій дозволяє застосовувати у практиці освіти фахівців нові технології організації навчання, наприклад, очно-дистанційна [4].

Дистанційне навчання орієнтоване на самостійну роботу курсантів з інформаційними

полями з різних банків знань, проектні роботи, тренінги та інші види діяльності з інформаційно-комп'ютерними технологіями, впровадження у навчальний процес таких моделей навчання, що передбачають проведення конференцій.

Залучення інформаційних технологій у процес професійної підготовки майбутніх військових фахівців дає цілу низку переваг у порівнянні з традиційним навчанням, а саме: можливість доступу до останньої наукової періодики та інших джерел інформації через всесвітню мережу Інтернет; потенціал створення спеціалізованих багаторівневих інтегративних та точно спрямованих навчальних матеріалів, які можна дуже швидко змінити, враховуючи новітні наукові досягнення, нагальні потреби ринку праці, сучасні вимоги збройних сил до вмінь та кваліфікації спеціалістів; впровадження у практику освіти військових фахівців нових технологій організації навчання, наприклад, за очно-дистанційною формою, з використанням мультимедійних засобів, викладання онлайн та ін.; можливість курсантським дослідницьким групам працювати спільно онлайн незалежно від відстаней та часу.

Крім того, доцільно організувати імітаційні центри, які надають можливість відпрацьовувати отримані знання та отримувати практичні навички.

За результатами досліджень Департаменту освіти США правильно організоване змішане та онлайн навчання дозволяє забезпечити більшу результативність, ніж традиційне очне навчання: результати в цьому випадку досягаються швидше, ніж за традиційних технологіях "face-to-face"; навчання ефективно у широкому діапазоні при використанні теми, хто навчається, різноманітного контенту.

І останнє, комп'ютери, локальні мережі та навчальні курси на електронних носіях дозволяють технологічно індивідуалізувати професійну підготовку майбутніх військових фахівців, а глобальні інформаційні мережі, Інтернет-технології, центри дистанційного навчання є технологічною основою глобалізації цієї підготовки. Отже, інформаційні технології дозволяють вирішити важливу проблему сучасності: поєднання індивідуалізації навчання на рівні курсанту та глобалізації навчання на рівні викладача.

Таким чином, інноваційна спрямованість освіти сприяє розширенню методичних пошуків та інноваційної діяльності з освоєння нового змісту освіти та педагогічних технологій. Їх метою є усунення акценту в освіті зі здатністю засвоювати знання до здатності їх використовувати, діяти практично. Справжнє освітнє педаго-

гічної діяльності – це впровадження нових технологій навчання, інтеграційних курсів, розробка нових міждисциплінарних зв'язків.

Під час підготовки військовослужбовців перспективними є сучасні технології навчання, такі як: програмоване навчання; мультимедійна; комп'ютерна (інформаційна); модульного; дистанційного; віртуалізації (імітаційного моделювання); штучного інтелекту.

6) підвищення кваліфікації кадрового потенціалу Збройних Сил;

Підвищення кваліфікації кадрового потенціалу Збройних Сил України є важливою складовою професіоналізації національної армії. Удосконалення сучасної зброї, веденні гібридних війн, інформаційні та глобалізаційні виклики та небезпеки вимагають від Збройних Сил постійного удосконалення та володіння інноваційними методами та механізмами протидії таким викликам та небезпекам.

Однією з відмінних рис розвитку збройних сил провідних держав світу на етапі є зростання масштабів використання ними різних автоматизованих систем, у тому числі робототехніки. З одного боку, ці якісні зміни дозволяють частково компенсувати значні скорочення особового складу та практично всіх видів «традиційної» (не автоматизованої) бойової техніки, що відбулися після закінчення холодної війни, з іншого – дають можливість істотно збільшити кількість проведених силових операцій, мінімізувавши людські втрати [5, р. 4].

І застосування інноваційних розробок вимагає нових знань та навичок військовослужбовців.

7) мотивація кадрового потенціалу кадрового потенціалу Збройних Сил;

Основою будь-якої моделі формування кадрового потенціалу є мотиваційний фактор.

Вирішення проблеми мотивації професійної діяльності кадрів збройних сил має плануватися через реалізацію комплексної програми психолого-морального супроводу процесу мотивації професійної діяльності військовослужбовців, а також теоретичної та методологічної підготовки командирів підрозділів.

Головним в цьому аспекті має стати простійний моніторинг мотивації кадрів Збройних Сил України щодо ефективності та результативності своєї діяльності, подальшого саморозвитку та планування кар'єри професійного військовослужбовця.

Зазначені функції повинні здійснюватися під час відбору кадрів на військову службу, під час навчання у навчальних закладах, а також періодично раз на два роки з метою з'ясування мотивації кадрів Збройних Сил України.

8) планування працевлаштування колишніх військовослужбовців; Подальше працевлаштування.

Зокрема, ще в 1985 р. конгресом США був ухвалений закон «Про організацію допомоги військовослужбовцям у здобутті освіти», який передбачає виплату грошового утримання, необхідного для оплати очного або еквівалентного йому заочного навчання в університеті, коледжі або на шкільних курсах або за напрямками професійно-технічної підготовки. Слід зазначити, що фінансування цієї програми здійснюється на добровільній основі з грошового забезпечення військовослужбовців протягом одного року несення ними військової служби у розмірі 100 доларів. При цьому право військовослужбовців, звільнених на запас, на допомогу в отриманні освіти може бути реалізовано протягом 10 років з моменту звільнення з армії [6, с. 27–28].

Соціальний захист та соціальна адаптація британських військовослужбовців, звільнених у запас, обов'язково включає у собі консультаційні заходи, проведені спеціальною групою експертів з питанням перекваліфікації, працевлаштування та соціального забезпечення.

Безпосередньо перед процедурою звільнення військовослужбовці проходять місячну підготовку в центрі з переселення, де вони здобувають спеціальність у обраній ними області, а безпосередньо після звільнення – отримують допомогу у пошуках роботи, які надаються філіями бюро з працевлаштування.

9) соціальний захист військовослужбовців, які звільнені у запас;

Соціальний захист звільнених з служби військовослужбовців – є важливими елементом мотивації.

Так, законодавством США визначено, що американські громадяни, які прослужили на дійсній військовій службі 180 і більше днів, і звільнені не через негідну поведінку, підпадають під категорію «ветеран» і отримують право користуватися певними пільгами. До складу базових пільг, передбачених американським законодавством для ветеранів збройних сил, прийнято включати такі, як: виплата допомоги по інвалідності, надання допомоги у професійній та психотерапевтичній реабілітації, надання допомоги в здобутті освіти та працевлаштування, у разі потреби, виплата допомоги по безробіттю та надання позичок, а також деякі інші послуги [7].

Нашу думку, слід передбачити такі аспекти соціального захисту військовослужбовців, які звільнені з військової служби: пенсійне забезпечення, забезпечення житлом та надання позики

на таке житло, перекваліфікацію та працевлаштування, надання безвідсоткової позики на розвиток бізнес-ідей тощо.

10) прийняття Етичного кодексу поведінки кадрів Збройних Сил України на підставі кодексу етичної поведінки військ НАТО;

В основу формування етичних правил поведінки та культури Збройних Сил України слід покласти етичний кодекс поведінки військ НАТО.

У кодексі етичної поведінки військ НАТО виокремленні наступні п'ять принципів поведінки. Перший принцип – єдність:

- чесність та правдивість у професійних відносинах;

- уникання ситуацій, які можуть призвести до виникнення міжособистісних конфліктів, потенційних конфліктів між особистими та національними інтересами;

- виконання негайних дій, щодо недопущення виникнення та врегулювання конфліктних ситуацій у військово-професійному середовищі; – заборона на використання професійної інформації, отриманої через офіційні джерела, для особистої вигоди;

- поміркованість, уникання дій, які можуть сприйматися як зловживання статусом військовослужбовця (учасника бойових дій) та привілеями, наданими країною [8].

Наступний принцип етичної поведінки військ НАТО є вірність, зокрема яка спрямована на:

- підтримку демократичних принципів, на яких був заснований Альянс;

- демонстрацію професійної відданості на шляху до досягнення мети, орієнтованої на реалізацію цілей та завдань військової організації;

- прагнення зробити особистий внесок в успіх військової організації та НАТО, сприяння культурі результатів через Альянс;

- вимогу завжди ставити інтереси альянсу вище власних інтересів та інтересів окремих країн, пам'ятаючи про рівність усіх перед законом;

- формування, сприяння та підтримку позитивного командного духу [8].

Третій принцип етичної поведінки військ НАТО є відповідальність, зокрема:

- відповідальність за власні дії, рішення, або бездіяльність і прийняття їх наслідків та результатів;

- оперативні дії для вирішення або виправлення будь-яких помилок або упущень, які члени альянсу зробили чи можуть зробити;

- прозорість професійної діяльності, навіть за умови її негативної оцінки;

- усвідомлення наслідків власних дій і рішень, до моменту їх прийняття;

– пильність щодо будь-яких шахрайств та зловживань, які можуть статися в організації та відповідна протидія ним належним чином;

– уникання будь-яких дій, які можуть призвести до пошкодження або ризику для військової організації, її комунікаційних та інформаційних систем або невідповідне використання і розголошення інформації [8].

Четвертий принцип етичної поведінки військ НАТО є неупередженість:

– дотримуватись принципів об'єктивності та незалежності у професійних операціях, прагнути бути чесними та справедливими у всіх аспектах діяльності;

– дотримуватись принципу об'єктивності, спиратись на міжнародний досвід та використовувати рекомендації та рішення Альянсу в цілому, не зважаючи на погляди чи інтереси власної, або будь-якої конкретної країни або нації;

– не приймати подарунки, не допускати проявів гендерної дискримінації, що може поставити під загрозу вашу неупередженість або породити сприйняття браку об'єктивності у вашій поведінці та виконанні службових обов'язків;

– не займатися неавторизованою зовнішньою роботою чи іншими видами діяльності, що може суперечити чи заважати виконанню ваших службових обов'язків;

– не використовувати привілейовану професійну інформацію про діяльність військової організації не за призначенням та з метою отримати користь після завершення військової служби.

П'ятий принцип етичної поведінки військ НАТО є професіоналізм:

– докладати максимальних зусиль до повсякденного виконання професійних обов'язків;

– підтримувати найвищий рівень компетенції у власній професійній сфері і прагнути до постійного вдосконалення професійних знань, навичок та вмій;

– доглядати і обережно використовувати обмежені ресурси військової організації;

– забезпечити безпеку та конфіденційність службової інформації;

– враховувати наслідки власної професійної діяльності щодо природного середовища;

– поважати конфіденційність приватної сфери, гендерну ідентичність та соціальну різноманітність усіх співробітників;

– не переслідувати та не дискримінувати інших співробітників у професійному середовищі, вимагати того ж від інших;

– для керівників та начальників, забезпечити справедливе керівництво та нести відповідальність за дії чи бездіяльність підлеглих, забезпечити спри-

яння їх професійному розвитку, заохочуючи і нагороджуючи тих, хто працював добре, виправляючи та навчаючи тих, хто не відповідає стандартам [8].

11) залучення до формування кадрового потенціалу Збройних Сил України громадської ради ветеранів;

Так, з метою навчання, підвищення кваліфікації кадрів Збройних Сил України можливо залучати громадські ради ветеранів. Крім того, з метою формування інноваційних механізмів підготовки кадрів, налагодження співпраці між поколіннями військовослужбовців можна також залучати міжнародні організації ветеранів.

12) постійне удосконалення кадрового потенціалу Збройних Сил України через формування дієвої міжнародної співробітництва та проведення спільних міжнародних навчань.

Зазначені теоретичну модель можна зобразити наступним чином (рис. 1).

**Висновки.** У статті проведений системний аналіз етапів формування кадрового потенціалу Збройних Сил України. Визначені наступні етапи формування кадрового потенціалу Збройних Сил України: прийняття Концепції розвитку та модернізації кадрового потенціалу Збройних Сил України на 2022-2032 роки; перехід до добровільного формування професійної армії через скасування призову; запровадження діяльності Науково-навчального центру формування системи кадрів Збройних Сил України, до основних функцій якого буде належати формування кадрового потенціалу Збройних Сил України, відбір, навчання, підвищення кваліфікації, мотивація, кар'єрне зростання, формування кадрового резерву; здійснення ефективного відбору на службу в Збройні Сили України; навчання кадрового потенціалу Збройних Сил; підвищення кваліфікації кадрового потенціалу Збройних Сил; мотивація кадрового потенціалу кадрового потенціалу Збройних Сил; планування працевлаштування колишніх військовослужбовців; Подальше працевлаштування; соціальний захист військовослужбовців, які звільнені у запас; прийняття Етичного кодексу поведінки кадрів Збройних Сил України на підставі кодексу етичної поведінки військ НАТО; залучення до формування кадрового потенціалу Збройних Сил України громадської ради ветеранів; постійне удосконалення кадрового потенціалу Збройних Сил України через формування дієвої міжнародної співробітництва та проведення спільних міжнародних навчань.

У перспективі подальших розвідок передбачається розглянути міжнародний досвід формування та розвитку кадрового потенціалу Збройних Сил України.

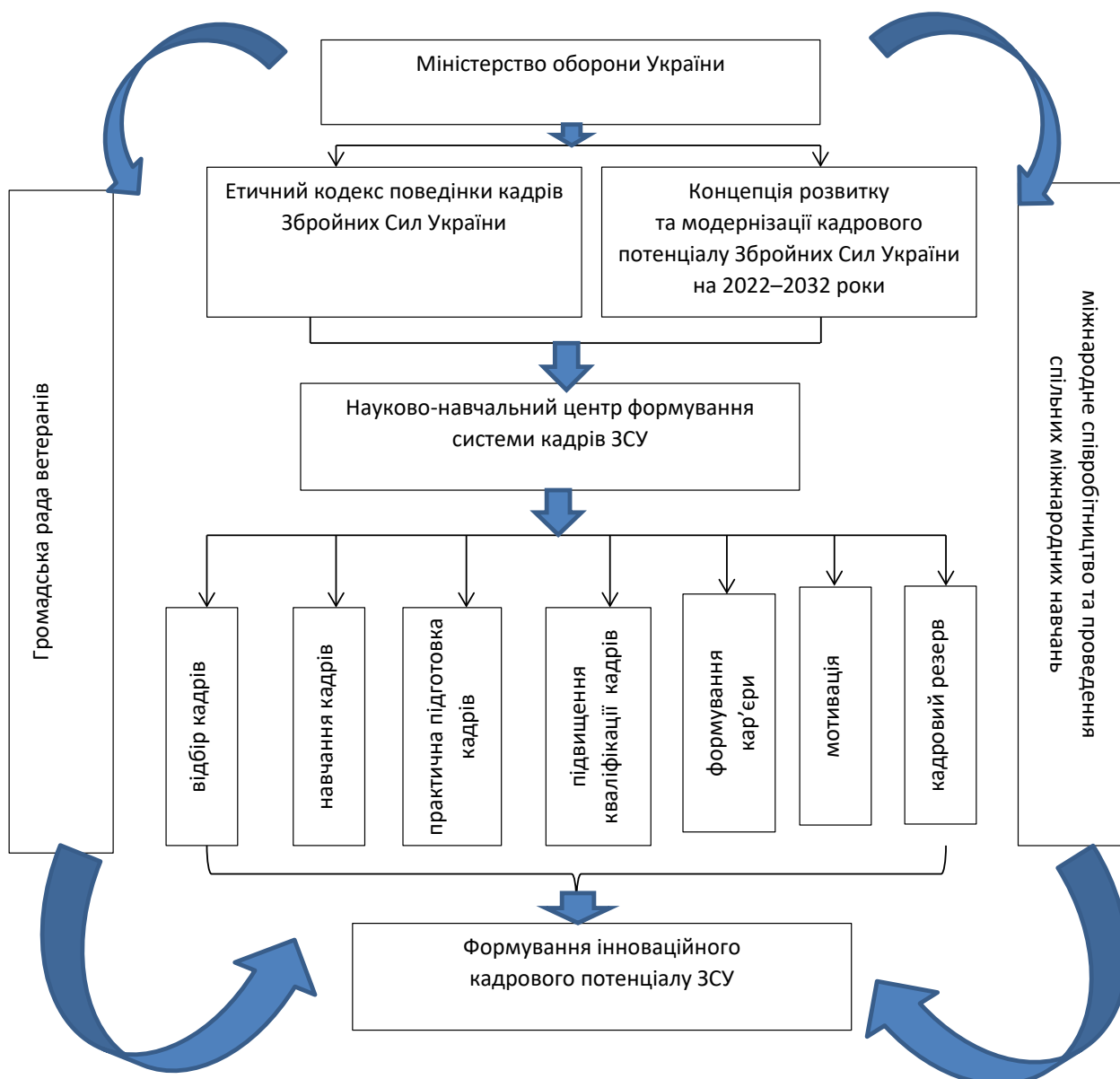


Рис. 1. Теоретична модель формування кадрового потенціалу Збройних Сил України

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Бакович М. Н. Организационно-правовое регулирование подготовки офицеров запаса для вооруженных сил США и Великобритании. *Военная мысль*. 2008. № 10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionno-pravovoe-regulirovanie-podgotovki-ofitserov-zapasa-dlya-vooruzhennyh-sil-ssha-i-velikobritanii>
2. Гацко М. Способы комплектования военнослужащими вооружённых сил иностранных государств. *Зарубежное военное обозрение*. 2009. № 1. С. 28–31.
3. Ярыгина Н. А. Возможности использования международных практик для обучения курсантов в военном ВУЗЕ. *Современное педагогическое образование*. 2022. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-ispolzovaniya-mezhdunarodnyh-praktik-dlya-obucheniya-kursantov-v-voennom-vuze>
4. Садаков В.А., Варминская Н.И., Осипов К.Н. Проектное обучение влияние потенциала междисциплинарных связей на эффективность обучения курсантов. *Вестник военного образования*. 2020. № 5(26). С. 22–27.
5. Sönmez T. Bidding for Army career specialties: Improving the ROTC branching mechanism. *Boston College Working Papers in Economics*. 2011.
6. Трусов А., Шатров С. Финансово-экономическое обеспечение и социальная защита американских военнослужащих. *Зарубежное военное обозрение*. 2002. № 12. С. 26–34.
7. Разов П. В. Сущность, структура и содержание социальной защиты и социальной адаптации военнослужащих, уволенных в запас (на примере зарубежных стран). *Армия и общество*. 2013. № 3 (35). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-struktura-i-soderzhanie-sotsialnoy-zaschity-i-sotsialnoy-adaptatsii-voennosluzhaschih-uvolennyh-v-zapas-na-primere>
8. NATO Code of Conduct. URL: <https://www.nato.int/structur/recruit/info-doc/code-ofconduct.pdf>