

УДК 355.11:005.21:355.45(477)
DOI 10.15673/fie.v17i2.3177

Ніколюк О.В.

доктор економічних наук, професор
завідувач кафедри публічного управління
та адміністрування

Одеський національний технологічний університет
вул. Канатна 112, м. Одеса, Україна, 65039

E-mail: alenavn11@gmail.com

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-1665-0361>

Стоянова-Коваль С.С.

доктор економічних наук, професор
кафедра забезпечення військ (сил)

E-mail: stoyanovakoval@gmail.com

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-1945-0509>

Захаров А.А.

заступник начальника кафедри забезпечення військ (сил)
кафедра забезпечення військ (сил)

Військова академія (м. Одеса)

вул. Фонтанська дорога 10, м. Одеса, Україна, 65009

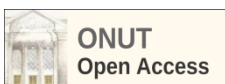
E-mail: shuter82@gmail.com

ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0009-2843-6440>

ПЕРСПЕКТИВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ОБОРОННІЙ СФЕРІ

У статті досліджуються перспективи стратегічного управління персоналом у Збройних Силах України в умовах динамічних змін безпекового середовища та тривалої військової агресії. Розглянуто вплив бойових дій на кадрову політику, зокрема необхідність перегляду традиційних підходів до відбору, підготовки й утримання персоналу. Акцент зроблено на залученні фахівців із цивільного сектору, інтеграції новітніх технологій, автоматизації кадрового обліку та розвитку систем оцінювання. Проаналізовано проблеми: дефіцит кваліфікованих кадрів, морально-психологічне виснаження, складнощі адаптації ветеранів до цивільного життя. Розкрито недоліки військової освіти, яка потребує реформ. Запропоновано шляхи вирішення, зокрема підвищення престижу служби, розвиток військового лідерства, психологічну підтримку, а також посилення співпраці з НАТО. Окреслено виклики, пов'язані з дезертирством, виїздом призовників та впровадженням стандартів НАТО.

Ключові слова: стратегічне управління персоналом, Збройні Сили України, кадрова політика, військовослужбовці, мотивація персоналу, військова освіта, соціальний захист, психологічна реабілітація, кадровий потенціал, НАТО, HR-технології, боєздатність.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Стратегічне управління персоналом у Збройних Силах України (ЗСУ) набуває критичного значення в умовах сучасних викликів, що постають перед державою внаслідок тривалої військової агресії. Військовий конфлікт вимагає від ЗСУ не лише адаптації тактики та технологій ведення бойових дій, а й суттєвих змін у системі управління людськими ресурсами. Ключовими проблемами є забезпечення ефективного відбору та підготовки кваліфікованих кадрів, мотивація та утримання персоналу в умовах тривалих бойових дій, а також підтримка морально-психологічного стану військовослужбовців. На сьогодні система управління персоналом ЗСУ стикається з низкою викликів: брак кадрів з відповідними професійними навичками, низький рівень адаптації військової освіти до вимог сучасної війни, недостатня увага до психологічної підтримки та реабілітації учасників бойових дій, а також проблеми з соціальним захистом і кар'єрним ростом

військових. Ситуацію ускладнює те, що багато стратегічних процесів управління персоналом залишаються орієнтованими на застарілі підходи, які не відповідають реаліям сучасного конфлікту та гібридних загроз. Отже, проблема стратегічного управління персоналом в ЗСУ потребує комплексного підходу, який би охоплював не лише питання кадрового забезпечення, а й покращення умов служби, впровадження сучасних технологій управління та підвищення рівня професійної підготовки. Це є важливим для підвищення боєздатності армії, ефективного реагування на зовнішні загрози та забезпечення національної безпеки.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. У сфері стратегічного управління персоналом у Збройних Силах України проводяться активні дослідження, зокрема у зв'язку з викликами, які постали перед країною через тривалу військову агресію. Науковці наголошують на необхідності перегляду традиційних підходів до управління кадрами в ЗСУ, зокрема через

зміни в характері сучасних воєнних конфліктів та нові вимоги до професійної компетентності військовослужбовців. Значну увагу цим питанням приділяють українські дослідники. Наприклад, Т.М. Мартинюк у своїх роботах зосереджується на проблемах кадрової політики в ЗСУ, вказуючи на необхідність впровадження нових моделей управління, що сприяють утриманню висококваліфікованих фахівців і підвищенню рівня їхньої мотивації. Мартинюк підкреслює важливість розробки систем професійної підготовки та соціального забезпечення військовослужбовців, які відповідають сучасним стандартам. О. С. Шаргородський у своїх дослідженнях наголошує на необхідності реформування системи військової освіти. Він стверджує, що існуюча модель підготовки військових кадрів не відповідає вимогам сучасної гібридної війни, що вимагає швидкої адаптації до нових умов, розвитку лідерських навичок і інтеграції інноваційних технологій у процес управління персоналом. Роботи Л. В. Клименка також заслуговують на увагу, оскільки автор вивчає питання соціального захисту військових. Клименко акцентує на тому, що соціальні гарантії є ключовим фактором у підвищенні мотивації та морально-психологічного стану військовослужбовців, а також у збереженні кадрового потенціалу. Особливо актуальним є питання психологічної реабілітації ветеранів, яке розглядається в його дослідженнях. О. П. Сидоренко досліджує питання інтеграції досвіду НАТО в українську систему управління військовими кадрами. Вона вказує на необхідність посилення міжнародної співпраці та впровадження найкращих світових практик у галузі військового управління, що може суттєво підвищити ефективність ЗСУ в сучасних умовах. Загалом наукові дослідження підкреслюють, що стратегічне управління персоналом має вирішальне значення для підтримання боєздатності армії, а реформи у цій сфері повинні враховувати нові виклики та загрози.

Формулювання цілей дослідження. Всебічний аналіз сучасних проблем стратегічного управління персоналом у Збройних Силах України та визначення перспектив розвитку цієї сфери в умовах сучасних викликів. Основна увага приділяється вивченню ключових аспектів кадрової політики, таких як підготовка, мотивація, соціальний захист та реабілітація військовослужбовців.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Сучасні підходи до управління персоналом у Збройних Силах України (ЗСУ) базуються на кількох ключових принципах, які забезпечують ефективну організацію роботи військовослужбовців. Ці принципи спрямовані на підвищення бойової готовності, мотивації та професійного зростання військового персоналу. Окрім того, вони враховують специфіку сучасних військових викликів та потребу в адаптації до нових умов, зокрема в рамках євроатлантичної інтеграції.

1. Гуманітарна орієнтованість є важливим аспектом сучасного управління персоналом у ЗСУ. У минулому управління військовим персоналом часто фокусувалося лише на виконанні завдань, ігноруючи людські потреби. Проте сучасна військова організація

потребує більш комплексного підходу, де головну увагу приділяють людям як ключовому ресурсу. Військовослужбовці повинні відчувати себе частиною команди, мати доступ до підтримки, як фізичної, так і психологічної. До елементів гуманітарної орієнтованості входять:

- психологічна підтримка та реабілітація. Урахування психічного здоров'я військовослужбовців, особливо тих, хто брав участь у бойових діях. Для цього запроваджуються спеціальні психологічні програми, робота з кризовими психологами та психотерапевтами.

- система соціального забезпечення. Сучасний підхід до управління персоналом включає забезпечення стабільного соціального пакету для військових, зокрема виплат, пільг, доступу до медичного обслуговування, житлових програм.

- розвиток особистості. Забезпечення можливостей для самореалізації та професійного зростання, що може включати навчання та розвиток кар'єри в межах ЗСУ [1-2].

2. Гнучкість і адаптивність. Сучасне військове середовище постійно змінюється, зокрема через вплив нових технологій, зміни тактичних підходів, загроз гібридних конфліктів та глобальні геополітичні зрушення. Це вимагає від військових структур здатності швидко адаптуватися до нових умов. Тому принцип гнучкості та адаптивності є одним із ключових в управлінні персоналом. Елементи цього принципу включають:

- швидка реорганізація підрозділів. Організаційна структура ЗСУ повинна бути гнучкою, щоб швидко адаптуватися до нових завдань та умов бойових операцій. Це вимагає від керівників здатності оперативного змінювати підходи до управління підлеглими залежно від ситуації.

- підготовка військових кадрів. Забезпечення багаторівневих програм підготовки, які дозволяють військовим бути готовими до нових викликів. Важливими стають тренування у різних умовах, міжнародні військові навчання та постійне оновлення знань.

- можливість ротацій та перекваліфікації. Гнучке управління кар'єрою військовослужбовців дозволяє їм отримувати нові спеціалізації або проходити перепідготовку для виконання різних функцій в армії.

3. Інноваційність. Управління персоналом у сучасній армії тісно пов'язане з впровадженням новітніх технологій. Інформаційні технології, автоматизація процесів, використання передових комунікаційних та управлінських інструментів значно підвищують ефективність як управлінських процесів, так і самих військових операцій.

4. Впровадження цифрових технологій. Це включає використання систем управління персоналом (HRM) для збору і аналізу даних про персонал, оцінку їхньої ефективності та стану здоров'я, автоматизацію ротацій, підвищень та інших кадрових процесів. Завдяки впровадженню цих систем командування отримує можливість приймати більш обґрунтовані рішення на основі реальних даних.

Дистанційне навчання та тренування. Іннова-

ційні методи дозволяють забезпечити навчання військових за допомогою онлайн-платформ, що стає особливо важливим в умовах ротації чи перебування в зоні конфлікту. Це дозволяє забезпечити постійний доступ до нових знань та підвищити рівень професійної підготовки.

Моніторинг фізичного та психологічного стану військових. Використання новітніх медичних технологій та програм дозволяє вчасно виявляти та коригувати проблеми з фізичним чи психологічним здоров'ям військовослужбовців. Системи моніторингу стану здоров'я, зокрема, можуть інтегруватися з загальними HRM-платформами для оцінки готовності військових до виконання завдань.

4. Компетентнісний підхід до управління персоналом у ЗСУ фокусується на розвитку ключових компетенцій кожного військовослужбовця. Цей підхід базується на виявленні та розвитку як професійних, так і особистісних якостей, які необхідні для успішного виконання завдань.

- оцінка компетенцій. Регулярна оцінка персоналу за такими критеріями, як професійні навички, рівень відповідальності, лідерські якості, здатність працювати в команді, дозволяє не лише оптимізувати кадрові ресурси, але й планувати подальший розвиток військових у кар'єрі.

- розвиток лідерських якостей. Особливу увагу приділяють розвитку лідерських якостей на всіх рівнях командування. Керівники повинні володіти навичками управління людьми, комунікацією та вмінням ефективно діяти в екстремальних ситуаціях.

- професійне навчання та безперервний розвиток. Військові мають можливість постійно вдосконалювати свої професійні навички через участь у спеціалізованих програмах навчання, тренінгах, курсах та навчальних заходах, зокрема в рамках міжнародної співпраці з НАТО [3-4].

5. Мотивація та винагорода. Мотивація є од-

ним із ключових чинників, які впливають на ефективність роботи персоналу, а в умовах військової служби – на готовність військовослужбовців виконувати складні та небезпечні завдання.

Матеріальна мотивація. Система оплати праці у ЗСУ вдосконалюється з урахуванням рівня ризику, складності завдань та особистих досягнень військовослужбовців. Це включає гнучку систему надбавок та премій за бойові заслуги, стаж, професійну підготовку.

Нематеріальна мотивація. Важливим компонентом є визнання заслуг військових через нагородження, публічне визнання, присвоєння звань, доступ до кращих соціальних умов. Формування командного духу також є елементом нематеріальної мотивації.

Кар'єрне зростання. Чітка та прозора система кар'єрного зростання є важливим фактором мотивації. Військові повинні мати зрозумілі перспективи кар'єрного розвитку на основі своїх досягнень і професійного рівня.

Таким чином, сучасні принципи управління персоналом у ЗСУ ґрунтуються на врахуванні як людських потреб і розвитку, так і військових реалій. Вони забезпечують комплексний підхід до розвитку військових кадрів, що сприяє підвищенню їхньої ефективності, професіоналізму та готовності до виконання складних бойових завдань.

Інтеграція України в євроатлантичний простір, зокрема її поступове наближення до стандартів НАТО, є однією з пріоритетних стратегічних цілей реформування Збройних Сил України (ЗСУ). Цей процес охоплює не лише технічні аспекти і модернізацію озброєнь, а й впровадження принципово нових підходів до управління персоналом. Стандарти НАТО встановлюють високі вимоги до ефективності, професіоналізму та готовності особового складу, що суттєво змінює внутрішню організацію кадрової політики в ЗСУ (таблиця 1).

Таблиця 1

Основні аспекти впливу інтеграції стандартів НАТО на управління персоналом у Збройних Силах України*

Аспект інтеграції	Опис змін та впливу на управління персоналом
Стандарти лідерства	Впровадження принципу "Mission Command" – децентралізація прийняття рішень, розвиток відповідальності та ініціативи серед командирів.
Розвиток багатонаціональної взаємодії	Підготовка військових до співпраці у мультинаціональних місцях, зокрема тренування у складі іноземних військових контингентів.
Гендерна рівність	Збільшення кількості жінок на командних посадах, підтримка гендерної рівності у військових структурах, запобігання дискримінації.
Професійний розвиток та навчання	Систематичне підвищення кваліфікації військових, участь в офіцерських курсах НАТО, впровадження нових методів навчання (симуляції, онлайн).
Система кар'єрного планування та ротації	Прозорі процедури ротації та індивідуальні плани розвитку для кожного військовослужбовця, що сприяє довгостроковому кар'єрному зростанню.
Інтеграція інформаційних технологій	Використання систем управління персоналом (HRM), автоматизація процесів оцінки ефективності, моніторинг фізичного та психічного стану військових.
Військова етика та культура	Дотримання кодексу поведінки НАТО, акцент на дотриманні прав людини та гуманітарного права, високі стандарти етичної поведінки.
Оцінка ефективності персоналу	Регулярна оцінка компетенцій військовослужбовців за стандартами НАТО, що допомагає оптимізувати використання людських ресурсів.
Система лідерства та менеджменту	Перехід до більш гнучкої та командної моделі управління, розвиток лідерських якостей на всіх рівнях ієрархії.

*Джерело: систематизовано авторами

Інтеграція до НАТО вимагає від ЗСУ нових стандартів професійної підготовки військовослужбовців. Важливу роль відіграє безперервний процес навчання та підвищення кваліфікації, що забезпечує високий рівень готовності особового складу до виконання різноманітних завдань. Стандарти НАТО передбачають перехід на систематичний підхід до навчання протягом усього кар'єрного шляху військового. Сучасні освітні програми:

1. Підвищення кваліфікації та перекваліфікація. Згідно з практиками НАТО, українські військовослужбовці мають доступ до програм постійного навчання та перекваліфікації, що дозволяє їм отримувати нові навички та розширювати свої професійні можливості. Участь в міжнародних курсах і тренінгах, зокрема в рамках програм обміну з іншими країнами-членами НАТО, сприяє впровадженню нових стандартів підготовки.

2. Офіцерські курси в рамках НАТО. Участь українських офіцерів у міжнародних курсах командного складу НАТО дозволяє їм оволодіти новими тактичними і стратегічними знаннями, а також набути навичок роботи у багатонаціональних структурах.

3. Використання сучасних методів навчання. Військові навчальні заклади України поступово переходять до застосування інноваційних підходів, таких як симуляційні тренінги, онлайн-курси та інтерактивні платформи для самостійного навчання, що сприяє підвищенню ефективності процесу підготовки [5-6].

Впровадження нових підходів до управління персоналом у Збройних Силах України (ЗСУ) є складним і багатогранним процесом, що стикається з низкою викликів. Ці виклики пов'язані як з внутрішніми факторами, так і з зовнішніми обставинами, включаючи традиції, соціально-економічні умови, фінансові обмеження та особливості воєнної ситуації в країні.

Одним із основних викликів є опір змінам. Військові структури традиційно мають жорстку ієрархічну систему, що базується на усталених правилах і процедурах. Багато представників командного складу, особливо тих, хто має значний досвід служби, можуть скептично ставитися до нововведень. Це стосується як впровадження нових технологій, так і змін у системі лідерства, організації ротаций, гендерної рівності та кар'єрного планування. Опір виникає через небажання змінювати старі підходи, побоювання втрати контролю або зниження ефективності через впровадження незвичних методів. Крім того, у військовому середовищі зберігається певна консервативність, що спонукає до збереження перевірених часом традицій.

Наступний виклик полягає у недостатньому фінансуванні. Впровадження сучасних підходів до управління персоналом потребує значних фінансових ресурсів. Це включає витрати на нові технології, системи управління, електронні платформи для навчання, підготовку та перепідготовку персоналу, соціальне забезпечення, а також програми підтримки психологічного здоров'я військових. Через обмежений бюджет військові органи часто стикаються з необхідністю пріоритизації видатків, де модернізація техніки та забезпечення бойової готовності є першочерговими

завданнями. У таких умовах реформи управління персоналом можуть відкладатися або впроваджуватися поступово, що сповільнює їхній ефект [7-8].

Ще один виклик полягає у кадровому дефіциті фахівців з управління персоналом. Військові кадри, що займалися традиційними методами управління, можуть не мати необхідної кваліфікації для реалізації нових підходів, що передбачають використання інформаційних систем, сучасних методів оцінки ефективності персоналу та кар'єрного планування. Це створює потребу в додатковому навчанні не лише рядового складу, але й керівників усіх рівнів, які відповідають за організацію кадрових процесів [9].

Соціальні ризики також є важливим фактором, що впливає на впровадження нових підходів до управління персоналом. Зокрема, реформи у сфері управління можуть викликати зміни у системі соціального забезпечення військовослужбовців, що потенційно може призвести до незадоволення або навіть відтоку кадрів. Військовослужбовці часто очікують стабільності та передбачуваності, особливо в умовах конфліктів. Зміни у системі оплати праці, пільг, пенсійного забезпечення чи умов служби можуть викликати незадоволення, якщо вони не супроводжуються чітким комунікаційним планом та роз'ясненнями. Наприклад, впровадження нових систем оцінки або кар'єрного планування без достатнього пояснення може сприйматися як загроза або як ускладнення, а не поліпшення умов служби [10-11].

Ще одним викликом є необхідність зміни культури управління. Зміни, які включають більшу децентралізацію управлінських рішень, акцент на індивідуальну відповідальність та розвиток лідерських якостей на всіх рівнях, вимагають від керівників перегляду їхніх підходів до командування. Це означає, що традиційний авторитарний стиль управління поступово повинен замінюватися на більш гнучкі, демократичні методи, що сприяють розвитку ініціативності та самостійності підлеглих. Військовим керівникам потрібно не лише керувати процесами, але й надихати, мотивувати та розвивати свої команди, що є новою і часто складною задачею для тих, хто звик до більш жорсткої управлінської моделі.

У сучасних умовах повномасштабної війни стратегічне управління персоналом у Збройних Силах України, а також у суміжних структурах оборонного комплексу, набуває ще більш комплексного виміру. Потреби фронту, вимоги військової логістики, спеціфіка виробничих процесів підприємств «Укроборонпрому» та інших елементів оборонної сфери зумовлюють необхідність формування нової парадигми підготовки кадрів, яка враховує не лише класичні військові стандарти, а й сучасні технологічні, соціальні та психологічні виклики. Підготовка персоналу має бути орієнтована на оперативне оволодіння навичками використання високотехнологічних систем управління, дронів, цифрових платформ для моніторингу логістичних процесів та інженерно-технічних рішень, що застосовуються у виробництві й ремонті озброєння. Підприємства «Укроборонпрому» повинні здійснювати цільову перепідготовку працівників, орієнту-

ючись на стандарти ISO та вимоги AQAP НАТО, що дозволяє інтегрувати продукцію українського ВПК у міжнародні ланцюги постачання та підвищувати її якість і надійність.

Водночас важливим фактором, що негативно впливає на кадровий потенціал, є зростання випадків дезертирства з військових частин. Це явище має системні передумови: тривалі ротації без належної психологічної підтримки, відсутність прозорих механізмів оцінки бойових заслуг та демотивація особового складу. Подолання цього виклику потребує не лише посилення дисциплінарних заходів, а й запровадження науково обґрунтованих програм морально-психологічного забезпечення, регулярних тренінгів зі стресостійкості та розгортання інституту військового менторства, який би працював за аналогією з підходами «combat stress control», прийнятими в країнах НАТО.

Додатковим викликом залишається масовий виїзд за кордон чоловіків призовного віку, який за офіційними даними сягнув приблизно 650 тисяч осіб. Це суттєво звужує кадрову базу та вимагає альтернативних рішень. У науковій площині актуалізується залучення жінок на технічні й аналітичні посади, розвиток програм дистанційного навчання та перепідготовки цивільних спеціалістів для оборонних потреб, а також створення мобільних навчальних центрів, які функціонують без відриву від виробничої або бойової діяльності. Такі підходи забезпечують гнучке нарощування кадрового потенціалу та дозволяють компенсувати втрати, спричинені міграційними процесами.

У цьому контексті особливої уваги заслуговує оцінка ефективності стандартів НАТО у реаліях ведення бойових дій на фронтах України. Впровадження принципів «Mission Command», децентралізації ухвалення рішень, підходів до ротацій і прозорих механізмів кар'єрного зростання довело свою результативність. Командири середньої ланки отримали можливість швидше реагувати на зміну оперативної обстановки, а розвинена культура зворотного зв'язку й оцінювання компетенцій сприяє зростанню відповідальності та ініціативності особового складу. Водночас застосування стандартів НАТО потребує адаптації: зокрема, скорочення термінів підготовчих курсів,

розгортання симуляційних тренажерів та онлайн-платформ, які забезпечують навчання без відриву від бойових завдань, а також посилення міжнародних програм обміну досвідом.

Отже, сучасна система стратегічного управління персоналом в оборонній сфері України має ґрунтуватися на інтеграції досвіду НАТО, швидкій адаптації кадрової політики до нестабільного безпекового середовища, створенні умов для розвитку людського потенціалу на всіх рівнях – від лінії фронту до виробничих цехів оборонних підприємств. Лише комплексне поєднання підготовки, психологічної підтримки, інноваційних HR-технологій та гнучкого управління дозволить забезпечити боєздатність та стабільність кадрового складу Збройних Сил України й усієї оборонної інфраструктури.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У статті розглянуто основні проблеми стратегічного управління персоналом у Збройних Силах України та запропоновано шляхи їх вирішення. Стратегічне управління персоналом є ключовим елементом ефективного функціонування військових структур, особливо в умовах тривалої військової агресії та гібридних загроз. Проаналізовано сучасні виклики, з якими стикається ЗСУ, включаючи недостатню кваліфікацію кадрів, морально-психологічне виснаження військовослужбовців, недосконалу систему мотивації, соціального захисту та реабілітації. Було виявлено, що необхідним є реформування системи військової освіти, впровадження сучасних HR-технологій та інтеграція міжнародного досвіду, зокрема стандартів НАТО. Запропоновані заходи щодо покращення кадрової політики, підвищення рівня підготовки та соціального забезпечення військовослужбовців сприятимуть зростанню мотивації, боєздатності армії та ефективності її дій в умовах сучасних загроз. Комплексне поєднання інноваційних методів підготовки, психологічної підтримки, адаптованих стандартів НАТО та гнучкого кадрового менеджменту є ключовою умовою зміцнення кадрового потенціалу й підвищення боєздатності оборонної сфери України. Таким чином, удосконалення управління персоналом у Збройних Силах України є критично важливим завданням для забезпечення національної безпеки та обороноздатності країни.

Література

1. Мартинюк Т.М. Стратегічне управління кадрами в умовах військових конфліктів: виклики та перспективи // Науковий вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. 2021. № 3. С. 45-50.
2. Шаргородський О.С. Реформування системи військової освіти в Україні: необхідність та перспективи // Військово-науковий журнал. 2020. № 2. С. 30-37.
3. Клименко Л.В. Соціальний захист військовослужбовців: проблеми та шляхи їх вирішення в контексті сучасних викликів // Збірник наукових праць Інституту соціальних наук. 2021. № 5. С. 112-118.
4. Сидоренко О.П. Інтеграція досвіду НАТО у систему управління кадрами Збройних Сил України // Міжнародна безпека та управління ресурсами. 2022. № 4. С. 56-64.
5. Коломієць І.В. Проблеми адаптації військовослужбовців до цивільного життя після завершення військової служби // Проблеми сучасного управління в умовах трансформаційних процесів. 2020. № 6. С. 91-97.
6. Петрова Н.С. Психологічна реабілітація військовослужбовців: сучасні виклики та підходи // Вісник Національного університету оборони України. 2021. № 1. С. 25-30.

7. Чуприна В.І. Удосконалення системи мотивації військовослужбовців в умовах збройного конфлікту // Наукові праці Національної академії управління персоналом. 2021. № 4. С. 101-108.
8. Ковальчук Р.О. Вплив сучасних HR-технологій на ефективність управління персоналом в ЗСУ// Військове управління та сучасні технології. 2022. № 3. С. 42-48.
9. Кондратюк О.В. Лідерство у військових структурах: проблеми та шляхи розвитку // Проблеми підготовки військових кадрів: сучасні виклики. 2020. № 2. С. 14-20.
10. Дерев'янка С. П. Роль професійної підготовки у формуванні кадрового потенціалу Збройних Сил України // Збірник наукових праць Харківського національного університету Повітряних Сил. 2021. № 7. С. 68-75.
11. Черняк М. Ю. Підвищення ефективності кадрового менеджменту в умовах сучасних військових загроз // Оборона та безпека. 2022. № 5. С. 58-65.

Стаття надійшла 2.04.2025

Стаття прийнята до друку 16.04.2025

Доступно в мережі Internet 15.07.2025

Nikoliuk O.

Doctor of Economics, Professor
Head of the Department of Public Administration and
Administration
Odesa National University of Technology
Kanatna str., 112, Odesa, Ukraine, 65039
E-mail: alenavn11@gmail.com
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-1665-0361>

Stoyanova-Koval S.

Doctor of Economics Science, Professor,
Department of Troops (Forces)
E-mail: stoyanovakoval@gmail.com
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-1945-0509>

Zakharov A.

Deputy Head of the Department of Troops
Department of Troops (Forces)
Odesa Military Academy
Fontanska doroha str., 10, Odesa, Ukraine, 65009
E-mail: shuter82@gmail.com
ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0009-2843-6440>

PROSPECTS FOR STRATEGIC PERSONNEL MANAGEMENT IN THE DEFENSE SECTOR

The article comprehensively examines the prospects for strategic personnel management in the Armed Forces of Ukraine (AFU), taking into account dynamic changes in the security environment and the need to adapt military structures to modern challenges. In particular, the impact of the protracted war with Russia on personnel policy is analyzed, which requires a review of traditional approaches to human resource management, the development of new methods of selection, training and retention of personnel in conditions of increased work load for military personnel. Special attention has been paid to attracting highly qualified specialists from the civil sector and integrating the latest technologies into the personnel management system. The key problems that arise in the process of implementing strategic personnel management have been considered: the lack of qualified personnel that meet the modern requirements of conducting hostilities; moral and psychological exhaustion of military personnel due to prolonged military aggression and frequent rotations; problems of adaptation of veterans to civilian life and their further employment. The shortcomings of the existing system of military education, which needs to be reformed in order to improve practical skills, leadership qualities and innovative thinking among future commanders, have separately been analyzed. The article also offers comprehensive ways to solve these problems, including such key areas as the introduction of modern information technologies to optimize personnel management processes, in particular, automation of personnel accounting, evaluation systems and talent development. The importance of increasing the prestige of military service through the improvement of social security for military personnel, the development of the institute of military leadership, and the introduction of psychological support and rehabilitation programs has been emphasized. In addition, the authors emphasize the need to strengthen international cooperation with NATO countries in order to share experience in the field of human resource management and the integration of the best global practices. Thus, the article formulates strategic directions for the development of the personnel management system in the Armed Forces of Ukraine, aimed at increasing their combat capability and readiness to respond effectively to modern threats. The implementation of these changes will con-

tribute not only to the strengthening of the country's defense capabilities, but also to the improvement of the social protection of the military personnel, the growth of their motivation and long-term professional development.

Key words: strategic personnel management, Armed Forces of Ukraine, personnel policy, military personnel, personnel motivation, military education, social protection, psychological rehabilitation, personnel potential, NATO, HR-technologies, combat capability.

References

1. Martyniuk, T. M. (2021). Stratehichne upravlinnia kadramy v umovakh viiskovykh konfliktiv: vyklyky ta perspektyvy. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy*, 3, 45-50.
2. Sharhorodskyi, O. S. (2020). Reformuvannya systemy viiskovoi osvity v Ukraini: neobkhdnist ta perspektyvy. *Viiskovo-naukovyi zhurnal*, 2, 30-37.
3. Klymenko, L. V. (2021). Sotsialnyi zakhyst viiskovosluzhbovtiv: problemy ta shliakhy yikh vyrishennia v konteksti suchasnykh vyklykiv. *Zbirnyk naukovykh prats Instytutu sotsialnykh nauk*, 5, 112-118.
4. Sydorenko, O. P. (2022). Intehratsiia dosvidu NATO u systemu upravlinnia kadramy Zbroinykh Syl Ukrainy. *Mizhnarodna bezpeka ta upravlinnia resursamy*, 4, 56-64.
5. Kolomiets, I. V. (2020). Problemy adaptatsii viiskovosluzhbovtiv do tsyvilnoho zhyttia pislia zavershennia viiskovoi sluzhby. *Problemy suchasnoho upravlinnia v umovakh transformatsiinykh protsesiv*, 6, 91-97.
6. Petrova, N. S. (2021). Psykholohichna rehabilitatsiia viiskovosluzhbovtiv: suchasni vyklyky ta pidkhody. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, 1, 25-30.
7. Chupryna, V. I. (2021). Udoshkonalennia systemy motyvatsii viiskovosluzhbovtiv v umovakh zbroinoho konfliktu. *Naukovi pratsi Natsionalnoi akademii upravlinnia personalom*, 4, 101-108.
8. Kovalchuk, R. O. (2022). Vplyv suchasnykh HR-tekhnologii na efektyvnist upravlinnia personalom v ZSU. *Viiskove upravlinnia ta suchasni tekhnologii*, 3, 42-48.
9. Kondratiuk, O. V. (2020). Liderstvo u viiskovykh strukturakh: problemy ta shliakhy rozvytku. *Problemy pidhotovky viiskovykh kadrov: suchasni vyklyky*, 2, 14-20.
10. Derevianko, S. P. (2021). Rol profesiinoi pidhotovky u formuvanni kadrovoho potentsialu Zbroinykh Syl Ukrainy. *Zbirnyk naukovykh prats Kharkivskoho natsionalnoho universytetu Povitrianykh Syl*, 7, 68-75.
11. Cherniak, M. Yu. (2022). Pidvyshchennia efektyvnosti kadrovoho menedzhmentu v umovakh suchasnykh viiskovykh zahroz. *Oborona ta bezpeka*, 5, 58-65.

Received 2 April 2025

Approved 16 April 2025

Available in Internet 15.07.2025

Цитування згідно ДСТУ 8302:20

Ніколюк О.В., Стоянова-Коваль С.С., Захаров А.А. Перспективи стратегічного управління персоналом у оборонній сфері // Економіка харчової промисловості. 2025. Т.17, вип. 2. С. 88-94. doi 10.15673/fie.v17i2.3177

Cite as APA style citation

Nikoliuk, O., Stoyanova-Koval, S., & Zakharov, A. (2025). Prospects for strategic personnel management in the defense sector. *Food Industry Economics*, 17(2), 88-94. doi 10.15673/fie.v17i2.3177