

Галушка В.Ю.

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ПРОБЛЕМИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

Починаючи з 2016 р., в Україні здійснюється масштабна оборонна реформа, яка була зумовлена, зокрема, гібридною агресією Російської Федерації. Події 2014 р., під час яких Росією були окуповані Крим, території Донецької та Луганської областей, показали надзвичайно низьку обороноздатність Збройних сил України та повну їх неготовність до захисту територіальної цілісності держави.

У 2014 р. були здійснені перші кроки в напрямі реформування Збройних сил України. На початок воєнної агресії Російської Федерації формальна чисельність Збройних сил України становила не більше 120 тис. осіб, при цьому боєздатними були близько 5–6 тис. військових. Тому першим завданням на той час стало саме нарощування кількості військ. Перебіг реформування ЗСУ був ускладнений фактором фактичного ведення бойових дій, значним браком ресурсів, часу, необхідністю швидко вирішувати проблеми формування нових механізмів управління обороноздатністю. Починаючи з 2016 р., уже стали реалізовуватися більш системні реформи.

У червні 2020 р. Північноатлантичною радою Україну було визнано членом Програми розширених можливостей НАТО. На практиці це означає подальше поглиблення співпраці України та Альянсу: більш розширений доступ до програм навчання, обмін досвідом та інформацією. У зв'язку з поширенням військової співпраці наразі на порядку денному стоїть питання подальшої адаптації основних принципів функціонування Збройних сил України до міжнародних принципів діяльності збройних сил у країнах-членах НАТО, зокрема це стосується кадрового менеджменту.

Реформування системи кадрового менеджменту Збройних сил України визначено одним із пріоритетних напрямів оборонної реформи в Україні. Серед основних проблем кадрової політики сектора оборони, які були визначені, зокрема, в Стратегічному оборонному бюлетені України [1]: проблеми недостатнього комплектування збройних сил особовим складом під час мобілізації, низький професійний рівень військового персоналу, неналежна кількість військового резерву, проблеми переходу на принцип контрактного комплектування збройних сил.

Останнім часом в Україні було прийнято декілька засадничих нормативних актів, в яких було визначено принципи оборонної реформи, зокрема, в кадровому секторі. Проте наразі проблемою є вироблення механізмів реалізації кадрової політики у Збройних силах України. Прагнення до відповідності стандартам НАТО зумовлює необхідність розробки нових підходів до ведення кадрового менеджменту в сфері оборони.

Ключові слова: управління персоналом, Збройні сили України, удосконалення механізмів підготовки військовослужбовців, ротація, атестація, міжнародні дослідження.

Постановка проблеми: У статті розкрито проблеми реалізації інструментів кадрового менеджменту в Збройних силах України. Військова агресія Росії проти України зумовила необхідність докорінного реформування української оборонної сфери. Дослідження перебігу реалізації оборонної реформи показало, що, незважаючи на запровадження нових принципів і методів роботи з військовим персоналом, все ще наявні деякі недоліки реалізації кадрової роботи. Вирішення зазначених проблем можливе через удосконалення механізмів підготовки, перепід-

готовки та підвищення кваліфікації військовослужбовців, атестації, ротації та посилення моніторингу роботи кадрових служб.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розгляду проблем розвитку системи управління персоналом та системи кадрового менеджменту присвячені праці зарубіжних і вітчизняних фахівців М. Армстронга, М. Альберта, Г. Бекера, К. Вайса, Е. Ведунга, а також В. Андрушка, В. Бакуменка, М. Білинської, О. Боровського, Н. Гончарук, Н. Грицяк, С. Дубенко, В. Князева, О. Крушельницької, В. Лугового, А. Михненка, Н. Нижник,

Т. Пахомової, А. Рачинського, І. Розпутенка, С. Сєрьогіна, В. Трощинського та інших.

Постановкою завдання є визначення проблем кадрового менеджменту в Збройних силах України та пропонування можливих шляхів їх вирішення. Гіпотеза дослідження – проблеми не досить ефективної реалізації кадрового менеджменту в Збройних силах України полягають в неналежній безпосередній кадровій роботі з персоналом, вирішити які можна за допомогою залучення практик роботи з персоналом, які використовуються в корпоративній сфері.

Виклад основного матеріалу дослідження. Загалом слід відзначити, що моніторинг перебігу здійснення оборонної реформи в Україні свідчить про її успішність. Цей факт підтверджують і міжнародні дослідження. Так, у рейтингу військової могутності країн світу за 2020 р. Україна посіла 27 місце зі 138 країн (у 2019 р. Україна була на 29 місці). Такі результати свідчать про позитивні тенденції нарощування військового потенціалу [2].

Поступово збільшуються обсяги державного фінансування оборонної сфери. Так, у 2020 р., згідно з Законом України «Про Державний бюджет України», було передбачено видатки на національну безпеку й оборону в розмірі 245,8 млрд грн, що становить майже 5,5% ВВП (зокрема, на оборону – 135,5 млрд грн, або 3% ВВП). Відповідно до стандартів країн-членів НАТО видатки бюджету оборонної сфери розподіляються за такими напрямками: 50% – видатки на утримання збройних сил, 30% – видатки на розвиток озброєння, 20% – видатки на підготовку військ.

Кадровий менеджмент у сфері оборони, зокрема забезпечення професійної підготовки та управління кар'єрним зростанням військовослужбовців, є надзвичайно важливим напрямом державної політики. На кадрові служби покладаються значні функції із роботи з військовослужбовцями, підвищення їх професійного рівня, планування кадрової роботи, формування резерву.

Відповідно до Візії Збройних сил України армія має користуватися повагою серед населення країни, союзників, дотримуватися своїх традицій, бути укомплектованою підготовленим мотивованим персоналом, забезпеченою сучасним озброєнням та військовою технікою, спроможною діяти самостійно та спільно з партнерами України.

Водночас не можна не відзначити низку проблем у перебігу реалізації реформи системи кадрового менеджменту в Збройних силах України. І проблеми ці є базисними, адже однією з най-

впливовіших є низька якість підготовки військово-службовців. Випускники військових вузів не завжди готові до практичної реалізації здобутих знань. Також існують проблеми неякісного підвищення кваліфікації військовослужбовців.

Проблематика трансформації принципів кадрового менеджменту в Збройних силах України є перспективним предметом дослідження і має свою специфіку. Вивчаючи систему управління персоналом у збройних силах, слід враховувати відмінність цієї сфери від сфери загально-виробничої. Аналізуючи різницю між кадровим менеджментом у військових і невійськових організаціях, виокремлюють такі риси оборонної сфери, як:

- відсутність гнучкості;
- більш тривалі строки дії набору на службу, порівняно з невійськовими.

Набір на службу здійснюється завжди на початковий рівень, а не на будь-який, як це можливо у невійськових організаціях. Лише після цього починається просування за службою, вже всередині системи.

Проте не можна відкидати загальних принципів кадрового менеджменту, які мають бути адаптовані до оборонної сфери. Завданням кадрового менеджменту в збройних силах є таке управління персоналом, яке дозволить забезпечити його необхідну професійну підготовку, побудувати ефективну структуру збройних сил із належним розподілом спеціалістів за спеціфікацією, мотивувати військовослужбовців до проходження служби та належного відповідального виконання своєї роботи.

Увага до питання забезпечення ефективного кадрового менеджменту Збройних сил України зумовлена важливістю людського фактору в розбудові оборонного потенціалу держави. Такі тенденції, які визначають значний вплив на систему управління персоналом у збройних силах, властиві і для країн-членів НАТО.

Дослідники І. Красота, О. Тракалюк, В. Штанько зазначають, що головним військовим ресурсом у країнах, які є членами НАТО, є людський ресурс, саме тому питанню створення ефективного кадрового менеджменту в країнах НАТО присвячена значна увага. Дійсно, навіть найякісніші системи озброєнь не здатні забезпечити обороноздатність держави, якщо ними управляють непрофесійні військові [3].

Під час планування системи кадрового менеджменту Збройних сил України необхідно враховувати наявні загально-виробничі підходи до орга-

нізації систем управління персоналом. Перебіг реалізації оборонної реформи в Україні свідчить про те, що становлення кадрового менеджменту в цій сфері відбувається саме за такими тенденціями: відходу від командно-адміністративних принципів. Про це, зокрема, зазначає А. Медвідь: на його думку, функціонування ЗСУ тривалий час відбувалося за номенклатурним підходом, коли громіздка структура збройних сил не дозволяла вчасно реагувати на виклики, а до військовослужбовців не застосовувався індивідуальний підхід. На думку О. Ковалю, перші черги мобілізацій, проведені в 2014–2015 рр., довели неефективність кадрового менеджменту та методів прийняття рішень, зокрема щодо системи обліку персоналу.

Як зазначає О. Гріненко, серед чинників, які мали негативний вплив на часткову мобілізацію, можна виокремити:

- недосконалість нормативно-правової бази;
- бронювання військовозобов'язаних;
- відсутність єдиного державного реєстру військовозобов'язаних;
- відсутність системи соціального захисту військовослужбовців;
- низьку мотивацію до проходження військової служби [4].

Наразі трансформація системи управління персоналом у ЗСУ визначена пріоритетним напрямом, головною метою державної політики є професіоналізація Збройних сил України. Як стверджує О. Коваль, комплектування Збройних сил України підготовленим і мотивованим особовим складом є однією з вимог відповідності оборонної сфери критеріям НАТО [5].

Проте, незважаючи на загалом позитивні тенденції реформування оборонної сфери, в частині трансформації системи кадрового менеджменту існують деякі складності з реалізацією реформ, не всі розроблені механізми роботи з персоналом реалізуються належним чином.

Наприклад, Г. Гозуватенко відзначає, що наразі управління кар'єрою військовослужбовців характеризується низькою надоліжністю, серед яких виокремлюють суб'єктивізм у прийнятті кадрових рішень командирами, який проявляється в затримці процесу просування по службі професійних відповідальних військовослужбовців на вищі посади в інші військові частини і, навпаки, у направленні на навчання осіб, які мають низьку дисципліну, з метою «позбутися» їх присутності в частині [6].

Аналіз перебігу реалізації оборонної реформи Збройних сил України в частині кадрового забез-

печення показав, що хоча нормативно визначені принципи нової системи кадрового менеджменту загалом відповідають сучасним міжнародним стандартам, зокрема країн-членів НАТО, на практиці їх реалізація не призводить до очікуваних результатів.

Завдяки оборонній реформі вже було реалізовано низку ініціатив, спрямованих на посилення мотивації громадськості до проходження військової служби. Так, у засобах масової інформації регулярно рекламується військова служба за контрактом. Було визначено підходи до відбору кандидатів для проходження військової служби за контрактом. Така політика дає свій результат, адже щороку кількість громадян, які приймаються на службу за контрактом, зростає. Проте говорити про безпроблемне військово-патріотичне виховання молоді ще зарано. Загальна ефективність заходів із залучення осіб до військової служби залишається не досить високою.

Водночас не можна не відзначити низку проблем у перебігу реалізації реформи системи кадрового менеджменту в Збройних силах України. І проблеми ці є базисними, адже однією з найвпливовіших із них є низька якість підготовки військовослужбовців. Випускники військових вузів не завжди готові до практичної реалізації здобутих знань. Також існують проблеми неякісного підвищення кваліфікації військовослужбовців.

На нашу думку, причина цього полягає в не досить ефективній тактичній реалізації основних засад кадрового менеджменту та неналежному зворотному зв'язку в системі. Інакше кажучи, на етапі безпосередньої кадрової роботи з персоналом наявні прогалини щодо належної її реалізації.

Отже, з метою вирішення проблем реалізації кадрової політики у сфері оборони вважаємо за необхідне зосередити увагу на таких основних напрямках її удосконалення, як:

1) планування кадрової роботи. Планування кадрової роботи має полягати в постійному аналізі й поновленні прогнозованої кількості осіб, які приймаються на військову службу та звільняються з неї. Це стосується передусім більш виваженого планування державного замовлення на військові спеціалізації у вищих навчальних закладах;

2) покращення методики освітнього процесу у військових освітніх закладах: запровадження інноваційних методик, поповнення матеріально-технічної бази, зокрема сучасними зразками техніки, тренажерами, навчальною літературою. Не можна не враховувати необхідність підготовки педагогічних і наукових працівників, які забезпе-

чуватимуть підготовку та перепідготовку військово-службовців. Військовослужбовець має бути не лише професіоналом, а й людиною з високими моральними якостями, яка здатна брати на себе відповідальність щодо вирішення складних військово-професійних завдань, і такі якості теж необхідно виховувати;

3) запровадження індивідуальних планів в освіті/кар'єрі військовослужбовця. Як уже зазначалося, наразі однією з засад оборонної реформи визначено перехід від командно-адміністративних методів до більш індивідуальної роботи з персоналом. У межах цього підходу доречним буде розробляти для військовослужбовців індивідуальні плани розвитку кар'єри. Насамперед слід провести профорієнтацію, яка може бути виражена в оцінюванні експертною комісією та за допомогою самооцінки знань, умінь та потреб військовослужбовця для пропонування бажаних шляхів його подальшого професійного розвитку. Надалі має бути складений план освіти/підвищення кваліфікації, дотримання якого дозволить військовослужбовцю розвиватися професійно;

4) перепідготовка/підвищення кваліфікації. Фактором розвитку професіоналізму спеціаліста в будь-якій сфері є постійне підвищення ним власної кваліфікації. За умов швидкого розвитку військової справи, стрімкого розвитку оборонного сектора України, його адаптації до міжнародних засад важливим є своєчасне поновлення знань. Сьогодні іноді до підвищення кваліфікації ставляться безвідповідально, вважаючи її зайвою. Тому слід приділити увагу її якісному проведенню, наявності актуальних навчально-методичних матеріалів і кваліфікованих викладачів.

У межах програми взаємодії Збройних сил України із силами держав-членів НАТО необхідним є постійне підвищення рівня професіоналізму Збройних сил України з метою забезпечення сумісності під час виконання спільних завдань у процесі навчання, окремих міжнародних операцій із підтримки безпеки та миру. Ефективною буде реалізація механізму залучення до співпраці іноземних викладачів, які б могли сприяти кращій підготовці спеціалістів за програмами НАТО. Окремо слід зазначити про необхідність вивчення іноземних мов військовослужбовцями, що зумовлено впровадженням до діяльності Збройних сил України стандартів НАТО. Наразі курси із вдосконалення іноземних мов не дають належних результатів, що є, ймовірно, наслідком відсутності мотивації у військовослужбовців, аніж низь-

ким кваліфікаційним рівнем викладачів. Із метою підвищення мотивації доречним буде запровадити додаткові премії особам, які підтвердять своє володіння іноземною мовою;

5) покращення механізмів ротації. Важливим є запровадження системи професійного відбору, ротації та атестації військовослужбовців (зокрема, офіцерів), впровадження механізму планованого просування по службі, введення рейтингової системи оцінювання та просування по службі. Зокрема, слід розглянути перспективи ротації до країн-членів НАТО з метою обміну досвідом.

Проблемою є профанація у реалізації тих чи інших інструментів кадрового менеджменту, тому важливим є постійний контроль та моніторинг якості їх реалізації.

Висновки. Подальша реалізація оборонної реформи в частині трансформації кадрового менеджменту потребує підвищеної уваги до якості механізмів втілення кадрової політики. Здійснений аналіз засвідчив, що існують ризики не досить відповідального ставлення до роботи з персоналом, що проявляється в необ'єктивному оцінюванні результатів службової діяльності військовослужбовців, відсутності ротації, низькій ефективності підвищення кваліфікації. Вирішити перелічені проблеми можна за допомогою посилення моніторингу діяльності кадрових служб, які безпосередньо взаємодіють з військовослужбовцями. Також удосконалення потребують система підготовки військовослужбовців, освітній процес у військових навчальних закладах, система підвищення кваліфікації. Необхідним є застосування інструменту індивідуальних кар'єрних планів для військовослужбовців, які б містили підсистему профорієнтації, оцінювання та самооцінювання, визначення професійних навичок та вмінь, планування підготовки/перепідготовки/підвищення кваліфікації та прогнозування подальшого кар'єрного розвитку. Вдосконалення системи кадрового менеджменту сприятиме якіснішому комплектуванню Збройних сил України завдяки реалізації механізмів ефективного управління кар'єрою військовослужбовців, прозорій системі добору, подальшому впровадженню автоматизованих систем обліку й управління військовим персоналом.

Подальші дослідження в межах визначеної проблематики мають бути спрямовані на розробку конкретних інструментів кадрової політики та технологій кадрового менеджменту в Збройних силах України.

Список літератури:

1. Про рішення Ради національної безпеки й оборони України «Про Стратегічний оборонний бюлетень України»: Указ Президента України від 20 серпня 2021 р. № 473/2021.
2. Рейтинг військової сили 2020 р. URL: <https://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>.
3. Красота І., Трикалюк О., Штанько В. Досвід реформування системи кадрового менеджменту у Збройних силах України. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Військово-спеціальні науки*. 2018. № 1. С. 63–77.
4. Гріненко О. Мобілізувати державу. *Оборонний вісник*. 2017. № 4. С. 53–57.
5. Коваль О. Удосконалення кадрової політики у Збройних силах України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. № 4 (35). С. 163–173.
6. Гозуватенко Г. Удосконалення системи підготовки та кар'єрного зростання військовослужбовців Збройних сил України з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Схід*. 2016. № 6. С. 56–59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2016_6_10.

Halushka V.Yu. CHALLENGES OF HUMAN RESOURCE POLICY IN THE ARMED FORCES OF UKRAINE

The article examines, the events of 2014, when the Russian Federation (hereinafter – Russia) annexed Crimea, triggered an armed conflict in the eastern territories of Donetsk and Luhansk regions, demonstrated extremely low combat capability of the Armed Forces of Ukraine and their complete unpreparedness to defend territorial integrity of the state. At the beginning of Russian military aggression, the regular number of the AF of Ukraine did not exceed 120 thousand people, while about 5–6 thousand servicemen were combat-ready. Therefore, in 2014, the first steps were taken towards reforming the AF of Ukraine and the first task at that time was to increase the number of troops (forces). The process of reforming the AF of Ukraine was complicated by the actual conduct of hostilities, a significant lack of resources, time and urgent necessity of forming new mechanisms of the state defense capabilities' management. Despite the obstacles, since 2016 the defense reform in Ukraine has become large-scale and planned, systematic workforce reforms have been implemented.

On June 2020, Ukraine was recognized by the NATO North Atlantic Council as a member of NATO Enhanced Capabilities Program. In practice, this means increase of cooperation between Ukraine and the Alliance: expanded access to training programs, exchange of experience and information. Pursuant to the intensification of military cooperation, the present agenda includes the issue of bringing the basic principles of the AF of Ukraine functioning in compliance with the international operation principles of the NATO member states' armed forces, in particular in the field of human resource policy.

Reforming the human resource management system of the AF of Ukraine has been identified as one of the key areas of defense reform in Ukraine. Among the main human resource policy challenges of the security and defense sector, identified in the Strategic Defense Bulletin of Ukraine [1] were the issues of manning the armed forces during mobilization, low professional level of military personnel, insufficient military reserve, problems of transition to all volunteer force recruitment of the armed forces.

Recently, state-building bodies have adopted basic regulations outlining the principles of defense reform, in particular those relating to human resource policy. However, today the main challenge is the development of mechanisms for implementing human resource policy in the AF of Ukraine. The desire to comply with NATO standards necessitates the development of new approaches to human resource management in the defense sector.

Key words: *personnel management, Armed Forces of Ukraine, improvement of mechanisms for training servicemen, rotation, certification, international research.*