

УДК 355.1.005 (94) (477)

І. Красота, наук. співроб. відділу,
О. Тракалюк, заст. нач. центру,
В. Штанько, старш. наук. співроб. відділу
Науково-методичний центр кадрової політики МО України, Київ, Україна

ДОСВІД РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

Проаналізовано досвід реформування системи кадрового менеджменту (управління персоналу) в Збройних Силах України у період 2006–2011 роки та 2014–2018 роки. Проаналізовано та проведено порівняння двох періодів реформування системи управління персоналом Збройних Сил України під час виконання Державної програми розвитку Збройних Сил України на період 2006–2011 роки та Державної програми розвитку Збройних Сил України на період до 2020 року.

Ключові слова: кадровий менеджмент, управління персоналом, персонал, професіоналізація.

Постановка проблеми. До 2006 р. реформування в кадровій політиці номенклатурного типу, яка залишилась нам у спадок від Радянської Армії СРСР, носило косметичний характер і не торкалось системи кадрового забезпечення в цілому. Тобто система кадрового менеджменту (систему управління персоналом) (далі – СКМ) продовжувала орієнтацію на суб'єктивізм у прийнятті кадрових рішень, корупційні прояви, соціальні зв'язки, політичні замовлення [1, с. 28], тому у Державній програмі розвитку Збройних Сил (далі – ЗС) України на період 2006–2011 роки [2, с. 15] було прийнято рішення удосконалити існуючу СКМ із застосуванням нових принципів та підходів, прийнятих у збройних силах країн-членів НАТО.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У публікаціях [1, 3] йдеться про те, що укомплектувати сили оборони підготовленим та вмотивованим особовим складом неможливо без створення сучасної СКМ.

Актуальність дослідження. Стратегічним індикатором № 10 реалізації Стратегії сталого розвитку "Україна-2020" визначено, що чисельність професійних військових в ЗС України на 1000 населення планується збільшити із 2,8 до 5,6 осіб (за розрахунками Стокгольмського міжнародного інституту дослідження миру).

Метою статті є вивчення досвіду та проведення порівняльного аналізу здійснення реформи системи управління персоналом в ЗС України, а також її результатів.

Викладення основного матеріалу дослідження. Кадровий менеджмент (управління персоналом) в ЗС України – це сукупність принципів, методів, засобів

та форм управління персоналом, які розробляються та застосовуються з метою підвищення ефективності кадрової роботи [4]. Система управління персоналом (СКМ), як правило, функціонує через лінійних керівників за участю підпорядкованих їм структурних підрозділів соціального спрямування (відділів кадрів, роботи з персоналом, підготовки і перепідготовки кадрів, праці і заробітної плати тощо), на рівні безпосереднього поєднання робочої сили і засобів виробництва, як система ефективного використання трудових ресурсів організації [5].

На сьогодні питання реформування СКМ в ЗС України проводиться в рамках процесу впровадження оборонної реформи в Україні.

Стратегічний оборонний бюлетень України як підсумковий документ комплексного огляду сектору безпеки і оборони визначив низку проблем функціонування сил оборони в умовах існуючих та потенційних загроз, у тому числі з питань кадрової політики [6], зокрема:

проблеми комплектування сил оборони особовим складом у ході часткової мобілізації, необхідність підвищення професійного рівня персоналу сил оборони, потреба у створенні достатнього військового резерву;

незавершеність переходу на контрактний принцип комплектування з дотриманням прийнятих в НАТО принципів кадрової політики.

Тому, на підставі положень Воєнної доктрини України [7] та Концепції розвитку сектору безпеки і оборони України [8] та з метою формування сучасної СКМ були визначені основні цілі, які будуть реалізовані шляхом виконання Стратегічної цілі № 5 – Професіоналізація сил оборони та створення необхідного військового резерву.

У Концепції військової кадрової політики в ЗС України на період до 2020 року [4] основні напрями розвитку військової кадрової політики відповідають оперативним цілям стратегічної цілі №5 Стратегічного оборонного бюлетеня України, а також основним завданням, визначеним Планом дій щодо впровадження оборонної реформи у 2016–2020 роках (Дорожня карта оборонної реформи) та положенням Державної програми розвитку Збройних Сил України до 2020 року [9].

Міністерство оборони України вже мало досвід реформи системи менеджменту людських ресурсів у 2006–2011 роках, коли на виконання основних завдань Концепції кадрової політики у Збройних Силах [10] було запроваджено СКМ централізованого типу, яка у порівнянні з існуючою була більш гнучкою та дозволяла оперативно і ефективно вирішувати питання пересування по службі військовослужбовців [11, С. 45].

Із запровадженням з січня 2010 р. СКМ централізованого типу було введено в дію вдосконалену, у відповідності до визначених завдань, функцій та повноважень, організаційну структуру кадрових органів Збройних Сил України, яка складалася з таких основних елементів:

на рівні Міністерства оборони України – Департамент кадрової політики як орган, що формує кадрову політику;

на рівні Генерального штабу ЗС України – Головне управління особового складу ГШ ЗС України та Кадровий центр ЗС України як органи, що реалізують кадрову політику на рівні Генерального штабу ЗС України;

на рівні видів ЗС України – Управління особового складу командувань та кадрові центри видів ЗС України як органи, що реалізують кадрову політику на рівні видів ЗС України;

на рівні об'єднань, з'єднань, військових частин – органи роботи з особовим складом об'єднань, з'єднань, військових частин, до повноважень яких віднесено реалізацію практичних завдань кадрової роботи на своєму рівні.

Ця СКМ дала результати на кінець 2011 р., а саме Кадровий центр ЗС України та кадрові центри видів функціонували як основні елементи СКМ, в яких було зосереджено функції і повноваження з комплектування посад та управління кар'єрою військовослужбовців.

Водночас у кадровій роботі було реалізовано колегіальний принцип під час призначення військовослужбовців на посади та функціональний принцип під час формування комісій з відбору кандидатів.

З метою підвищення ефективності кадрового забезпечення було вдосконалено порядок підготовки і прийняття кадрових рішень та розроблено рекомендації зі збереження на службі кращих військовослужбовців.

У результаті вжитих заходів було досягнуто таких результатів, зокрема:

укомплектованість командних посад різних ланок (від командирів бригад до командирів взводів) було доведено до 98 %;

100 % випускників оперативно-стратегічного та 98 % випускників оперативно-тактичного рівнів підготовки було призначено на посади з відповідним рівнем освіти, а 99 % випускників тактичного рівня – на посади, відповідно до набутої спеціальності;

було збільшено обсяги набору курсантів до вищих військових навчальних закладів більше ніж на 450 осіб;

більше ніж у 1,5 рази зросло обсяги прийняття на військову службу осіб офіцерського складу запасу. У 2011 р. було прийнято на військову службу 437 осіб [12, С. 37–38]. На жаль ці реформи у 2012–2013 рр. було звернуто, а здобуті результати втрачено.

З метою створення сучасної СКМ, яка відповідатиме принципам та підходам, прийнятим в державах – членах НАТО, розглянемо як організований менеджмент людських ресурсів в збройних силах цих країн.

На думку військових експертів, у збройних силах держав – членів НАТО головним військовим ресурсом є людський ресурс. Тільки висококваліфіковані та мотивовані люди можуть перетворити виділені фінанси і системи озброєнь у військові спроможності, необхідні для підтримання на належному рівні безпеки держави. Військовий успіх залежить від якісного та ефективного управління персоналом збройних сил (у цьому контексті термін "управління персоналом" означає регулювання його кількості та структури за різними показниками).

Це означає, що уміння правильно підбирати персонал для виконання тієї чи іншої конкретної роботи у конкретний час та знаходити необхідні стимули, щоб персонал виконував свою роботу ефективно, відповідально і максимально компетентно. Однак необхідно зазначити, що там, де йдеться про стимулювання та мотивацію персоналу, особливо в контексті військового життя, організувати ефективний менеджмент людських ресурсів досить складно, оскільки це пов'язано з вирішенням цілої низки проблем [13, С. 119–153].

Головна проблема кадрового менеджменту "натівського" типу в тому, щоб ефективно організувати весь процес перебування військового у лавах збройних сил – від призову/вступу на військову службу, навчання і підготовки до підвищення по службі, розміщення у конкретному місці служби та звільнення з військової служби – таким чином, щоб загальна кількість військового персоналу і військові спроможності держави завжди

знаходилися на належному рівні, необхідному для підтримки національної безпеки і існуючої структури збройних сил.

Головна мета кадрового менеджменту "натівського" типу полягає в тому, щоб у кожний конкретний проміжок часу забезпечити наявність потрібної кількості людей певної професійної кваліфікації, певного віку і військового звання та з певним досвідом роботи, необхідних для підтримання потрібної структури збройних сил. Але проблема полягає в тому, що структура збройних сил не є постійною і незмінною. Навпаки, вона постійно змінюється і трансформується в залежності від змін, що відбуваються у сфері безпеки та військових технологій, і вона також залежить від амбіцій держави та її фінансових можливостей. На схемі (рис. 1) показано типовий алгоритм реалізації СКМ збройних сил країн НАТО.

З іншого боку, підтримання необхідної кадрової структури збройних сил за різними показниками системи менеджменту людських ресурсів, як правило, вимагає багато часу на залучення, підготовку та розміщення особового складу й працівників збройних сил, а

також на їх просування по службі або звільнення з військової служби, і на кожному з цих етапів необхідно вирішувати складні проблеми, пов'язані з стимулюванням та мотивацією персоналу.

СКМ має забезпечити наявність потрібних людей з потрібною професійною кваліфікацією, досвідом роботи, а також потрібного віку та військового звання відповідно до завдань, поставлених програмою змін особового складу. На схемі (рис. 1) ця діяльність позначена як "Військова пропозиція", а її компоненти показані з правої сторони схеми. У цьому випадку завдання полягає в тому, щоб визначити, яку кількість людей треба залучити на військову службу, підвищити на посаді і в званні, атестувати або звільнити з військової служби в кожному конкретному році.

Але, з іншого боку, не зовсім зрозуміло, чи може це забезпечити необхідний рівень гнучкості при реалізації змін у чисельності та структурі збройних сил у наш час, коли ніхто не може прогнозувати, як розвиватиметься ситуація у стратегічній перспективі, і коли відбуваються значні соціально-економічні зміни та зміни на ринку праці.

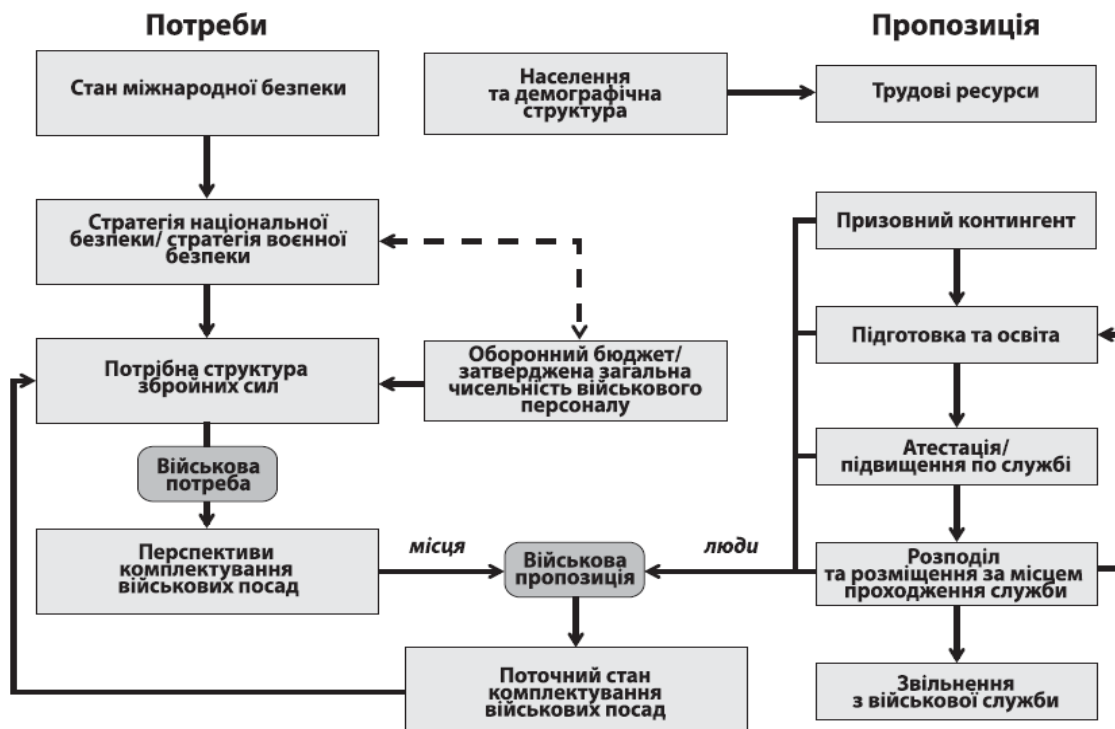


Рис. 1. Типовий алгоритм реалізації системи кадрового менеджменту збройних сил НАТО

Забезпечення можливості оперативного реагування на нові вимоги збройних сил щодо чисельності і структури особового складу означає посилення стимулів для вступу на військову службу та продовження військової служби спеціалістів потрібних професійних категорій або для добровільного залишення військової служби у разі зниження потреби у спеціалістах певних категорій. Це вимагає створення такої системи кадрового менеджменту збройних сил, яка мала б достатній рівень гнучкості для вирішення таких питань, як рівень грошового забезпечення, умови виходу військовослужбовців на пенсію, виплата грошової винагороди за продовження контракту або добровільний вихід на пенсію (вихідна допомога), стимулювання військовослужбовців до зайняття певних посад та підвищення освітнього рівня,

причому таким чином, щоб забезпечити гармонізацію особистих інтересів кожного військовослужбовця з інтересами військової організації в цілому. Це також означає, що рівень грошового забезпечення та інших виплат спеціалістів збройних сил має відповідати аналогічним показникам у приватному секторі економіки.

Реформа СКМ збройних сил буде наштовхуватись на організаційні та політичні перешкоди, які неминуче виникатимуть на шляху будь-якого процесу змін. Перешкоджання змінам обумовлюється самою природою процесу змін, і це є корисним, оскільки зміни заради змін можуть обійтись дуже дорого і призвести до дуже неприємних або навіть незворотних наслідків, особливо коли йдеться про збройні сили, де наслідки змін, якщо вони

відбуваються у помилковому напрямку, можуть бути дійсно катастрофічними.

Тому, як і при проведенні інших реформ у рамках трансформації військової організації, необхідно, щоб нові концепції менеджменту людських ресурсів перед їх впровадженням спочатку проходили стадію експериментів та випробувань. Експерименти дають можливість виявити недоліки нових концепцій та оцінити їх можливі наслідки, скласти схеми практичного впровадження нових концепцій, продумати механізм дій у разі виникнення непередбачуваних наслідків і в кінцевому рахунку мінімізувати вплив можливих негативних наслідків або повністю ліквідувати їх. Але найбільш важливе значення процесу експериментів та випробувань нових концепцій менеджменту людських ресурсів збройних сил полягає в тому, що, у разі успішного випробування цих нових концепцій, вони будуть позитивно сприйматись керівниками і посадовими особами, які будуть займатися їх впровадженням, а також тими військово-службовцями, що безпосередньо підпадають під дію нової концепції. У кінцевому рахунку система менеджменту людських ресурсів збройних сил направлена на військовослужбовців як носіїв конкретної військової культури, а не на систему в цілому. Тому темпи реформи системи менеджменту людських ресурсів будуть

визначатися темпами культурних змін, а не змін у сфері технологій або оперативних концепцій, і дуже важливо, щоб ці зміни йшли у правильному напрямку.

У спрощеному вигляді метою системи кадрового менеджменту у сфері оборони "натівського" типу є забезпечення наявності на потрібних посадах і позиціях потрібної кількості людей з потрібним набором професійних навичок та досвідом для вирішення завдань оборони – тобто участі у військових операціях, розвитку оборонних спроможностей для вирішення майбутніх завдань, здійснення функцій управління й командування тощо. Система кадрового менеджменту збройних сил працюватиме ефективно, якщо вона буде виконувати дві взаємопов'язані функції, які доповнюють одна одну (рис. 2):

1. Визначення потреби в людських ресурсах, виходячи з існуючих і перспективних оборонних потреб та планів розвитку сил і засобів. Ця діяльність передбачає визначення короткострокових потреб для підтримки існуючого рівня і структури збройних сил, середньострокових (5-6 років) потреб для забезпечення розвитку збройних сил і, нарешті, довгострокових (15 або більше років) потреб відповідно до визначених стратегічних параметрів розвитку збройних сил.



Рис. 2. Функції системи кадрового менеджменту у сфері оборони країн НАТО

2. Менеджмент та розвиток людських ресурсів як на рівні окремого представника збройних сил, так і військової організації в цілому, з метою максимального підвищення потенціалу людських ресурсів відповідно до оборонних потреб. Це вимагає постійної системної роботи із залучення на військову службу, освіти та підготовки, мотивації, призначення на посади, присвоєння чергових військових звань і втримання на військовій службі необхідної кількості особового складу потрібної професійної кваліфікації (тобто з потрібними знаннями, навичками та досвідом) [14, с. 51-52].

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших досліджень:

1. Незважаючи на важку обстановку на Сході України продовжувати реформування сучасної СКМ, для створення якої необхідно врахувати минулий досвід та забезпечити самостійне функціонування кадрових центрів, в яких зосередити повноваження з комплектування посад та управління кар'єрою військовослужбовців;

2. Розвивати в СКМ здатність швидко адаптуватися до різних умов і потреб оборони держави;

3. Застосувати в СКМ оцінювання спроможностей як елемент планування з урахуванням підходів, прийнятих у державах – членах НАТО.

Список використаних джерел:

1. Система кадрового менеджменту у Збройних Силах України: особливості розвитку : монографія / за ред. А.П. Медвідя, І.М. Полов'якіна – К., 2009 – 97 с.
2. Державна програма розвитку Збройних Сил України на період 2006–2011 роки (основні положення) – К., 2006 – 40 с.
3. Про Стратегію сталого розвитку "Україна – 2020" / Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015 URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
4. Концепція військової кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2020 року: Затверджена наказом Міністерства оборони України від 26.06.2017 № 342 [Електронний ресурс] // офіційний веб-портал Міністерства оборони України. URL : <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/kadrova-politika/konceptsiya-kadrovoy-politiki-v-zbrojnih-silah-ukraini/>
5. Телелим В.М., Хома В.В., Тіхонов Г.М. та інші. Управління персоналом в Збройних Силах України : підручник. – К. : НУОУ, 2013. – 215 с.
6. Указ Президента України від 6 червня 2016 року № 240/2016 "Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 травня 2016 року "Про нову редакцію Воєнної доктрини України".
7. Указ Президента України від 24 вересня 2015 року № 555 "Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року "Про нову редакцію Воєнної доктрини України".
8. Указ Президента України від 14 березня 2016 року №92/2016 "Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 04 березня 2016 року "Про Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України".
9. Указ Президента України від 22.03.2017 № 73/2017 "Про введення дію Державної програми розвитку Збройних Сил України до 2020 року".
10. Про затвердження Концепції кадрової політики в Збройних Силах України / наказ Міністра оборони України від 27.11.2007 № 342.
11. Біла книга 2008 "Оборонна політика України". – Київ: МОУ. – 100 с. URL : <http://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/> (дата звернення : 04.07.2018).

12. Біла книга 2011 "Збройні Сили України". – Київ: МОУ. – 84 с. URL : <http://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/> (дата звернення : 04.07.2018).

13. Гарі Букур-Марку, Філіпп Флурі, Тодор Тагарев. Оборонний менеджмент: ознайомлення / Менеджмент безпеки та оборони. №1 Мова оригінальної версії: англійська. Женева, 2009. Київ – 2010. – 214 с.

14. Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices. (Geneva, Geneva Centre for the Democratic

Control of Armed Forces). Женевський Центр демократичного контролю над збройними силами (ДКЗС). Виховання доброчесності і боротьба з корупцією в оборонному секторі / за ред. Тодора Тагарева. Збірник прикладів (компендіум) позитивного досвіду. Розділ 5. Кадрова політика. Женева, 2010. – 384 с.

Надійшла до редколегії 27.08.18

И. Красота, научн. сотрудн. отдела,

О. Тракалюк, зам. нач. центра,

В. Штанько, ст. науч. сотр. отдела

Научно-методический центр кадровой политики МО Украины, Киев, Украина

ОПЫТ РЕФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ВООРУЖЁННЫХ СИЛАХ УКРАИНЫ

Проанализирован опыт реформирования системы кадрового менеджмента (управления персоналом) в Вооружённых Силах Украины за период 2006–2011 и 2014–2018 годы. Проанализированы и проведены сравнения двух периодов реформирования систем управления персоналом Вооружённых Сил Украины во время выполнения Государственной программы развития Вооружённых Сил Украины на период 2006–2011 годы и Государственной программы развития Вооружённых Сил Украины на период до 2020 года.

Ключевые слова: кадровый менеджмент, управление персоналом, персонал, профессионализация.

I. Krasota, Department Researcher,

O. Trakaluk, Center's Head Deputy,

V. Shtanko, Senior Department Researcher

Scientific and methodical center of the personnel policy of the Ministry of Defense of Ukraine, Kiev, Ukraine

EXPERIENCE OF THE REFORM OF THE SYSTEM OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE ARMED FORCES OF UKRAINE

The article analyzes the experience of the personnel management system (personnel management) reforming in the Armed Forces of Ukraine during the period of 2006-2011 and 2014-2018. The two periods of reforming the personnel management system of the Armed Forces of Ukraine during the implementation of the State Program for the Development of the Armed Forces of Ukraine for the period of 2006-2011 and the State Program for the Development of the Armed Forces of Ukraine for the period up to 2020 are analyzed and compared.

Keywords: personnel management, personnel, professionalization.