

УДК 355.55 (477)

Тіхонов Г. М., к.військ.н., с.н.с.<sup>1</sup>;

Крючка Л. М.<sup>1</sup>;

Крижанівський І. М.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> – Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського, Київ;

<sup>2</sup> – Харківський національний університет Повітряних Сил імені Івана Кожедуба, Харків

## Аналіз шляхів синтезу ефективної системи кадрового менеджменту для фахівців нових спеціальностей у Збройних Силах України

**Резюме.** У статті окреслено основні проблеми щодо створення ефективної системи кадрового менеджменту для фахівців нових спеціальностей. Обґрунтовано основні шляхи синтезу цієї системи та сформувані рекомендації кадровим органам.

**Ключові слова:** кадровий менеджмент; управління кар'єрою; система кадрового забезпечення; кадрова політика у Збройних Силах України; фахівці нових спеціальностей.

**Постановка проблеми.** З початку здобуття державного суверенітету у 1991 році Україна та її Збройні Сили (ЗС) тільки у 2014 році стикнулися з військовим протистоянням, що трансформувалося в анексію Криму та необхідністю проведення антитерористичної операції (операції Об'єднаних Сил – з 2018 року) на Сході України. Вочевидь, що станом на 2014 рік ЗС України за своєю чисельністю, озброєнням, забезпеченням не були готові до відбиття агресії з боку Росії [1]. Проведені заходи мобілізації дали змогу різко збільшити чисельність особового складу, однак не їх якість. Зростання чисельності ЗС України, розгортання нових військових частин стали викликом для системи кадрового менеджменту в частині як поповнення військових частин, так і мотивації та утримання навчених кадрів. На кінець 2018 року створена система кадрового резерву, а низка державних рішень щодо підвищення грошового забезпечення військовослужбовцям дали змогу зупинити відтік кадрів.

Водночас, розвиток сучасних систем збройної боротьби призводить до широкого впровадження та поставок у військові частини роботизованих систем розвідки, безпілотних літальних апаратів (БПЛА), що є високотехнологічним озброєнням. Перехід протистояння в інформаційну сферу та кіберпростір потребує створення нових військових частин (підрозділів) та кадрового забезпечення військовослужбовцями нових спеціальностей, які були відсутніми ще 5-10 років тому. І якщо вищі військові навчальні заклади зуміли організувати

підготовку відповідних фахівців, то у кадрових органах і військових частинах відсутнє чітке розуміння системи інноваційного кадрового менеджменту для цих спеціалістів, які є привабливими для цивільних структур. Слід зауважити, що в умовах побудови правової держави, професія військовослужбовця насамперед має бути конкурентоспроможною на ринку праці та забезпечуватися побудовою адекватної системи кадрового менеджменту.

Таким чином, перед системою кадрового менеджменту Збройних Сил України стоїть актуальна наукова та практична задача синтезу ефективної інноваційної системи кадрового менеджменту для фахівців нових спеціальностей, під якими розуміються насамперед оператори роботизованих систем і їх командири (начальники), спеціалісти кіберзахисту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження, що викладені в статті, ґрунтується на роботах таких авторитетних вітчизняних фахівців з побудови системи кадрового менеджменту, як І. О. Романенко [3], І. С. Романченко, Ю. А. Гусак [4], О. В. Яцино [5, 6], М. П. Думенко [7]. У Збройних силах Російської Федерації цьому питанню приділяється також значна увага. Можна відмітити роботи М. І. Лакшина [8] щодо формування державної кадрової політики у Збройних Силах Російської Федерації та колективу авторів [9], в якій розкриваються питання підготовки управлінських кадрів для високотехнологічного виду ЗС Російської Федерації (Повітряно-космічних сил). Однак відповіді на питання формування інноваційної

системи кадрового менеджменту для фахівців нових спеціальностей не надано. Слід відзначити, що завдання побудови ефективної системи кадрового менеджменту розглядається і в іноземних джерелах. Так в сучасній монографії [10] доволі повно розкриті питання управління кар'єрою солдата під час проходження служби та механізми адаптації його після звільнення. 19 жовтня 2018 року відоме агентство Блумберг (Bloomberg) опублікувало статтю [11], в якій доводиться, що багато талановитих, підготовлених офіцерів ЗС США звільняються через низькоефективну кадрову політику. Тобто це питання є актуальним і для розвинених країн.

Проведений аналіз відкритих літературних джерел з формування інноваційних систем кадрового менеджменту для IT-спеціалістів [13-15] свідчить, що ця проблема актуальна не тільки для ЗС, а має загальносистемний характер у галузі управління персоналом. Стрімкий розвиток інформаційних технологій призвів до того, що високоінтелектуальні спеціалісти стають дефіцитом на ринку праці. Таким чином, з аналізу літературних джерел можна дійти висновку, що окреслена прикладна наукова задача побудови ефективної інноваційної системи кадрового менеджменту у ЗС для фахівців нових спеціальностей не розв'язана повною мірою.

**Метою статті** є розкриття основних проблемних питань і обґрунтування шляхів побудови ефективної інноваційної системи кадрового менеджменту для фахівців нових спеціальностей у ЗС України.

**Виклад основного матеріалу.** Кадровий менеджмент - це система перспективного та поточного планування, прогнозування, комплектування, адаптації, навчання, розвитку та мотивації персоналу для створення ефективних збройних сил [15].

Інноваційний менеджмент у кадровій роботі спирається на положення кадрового менеджменту, спрямованого на розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу організації. У кадровому менеджменті ЗС України можна виділити кілька рівнів управління:

тактичний (домінує кадрова робота);  
оперативний (домінує управління персоналом);  
стратегічний (домінує процес управління людськими ресурсами та формується кадрова політика).

Інноваційний кадровий менеджмент для високоінтелектуальних фахівців має виділятися у всіх зазначених рівнях управління.

Інноваційний менеджмент у кадровій роботі розкриває зміст і особливості управління нововведеннями в одній із самих складних із соціально-психологічних позицій сфер - кадровій сфері. З огляду на специфіку об'єкта ефективної інноваційної системи кадрового менеджменту під час його дослідження, з одного боку, неможливо обійтися без деяких загальних понять і положень, що стосуються стану й розвитку соціально-економічних систем, а з іншого боку, потрібне використання понятійного апарата інноватики, економіки та соціології праці, соціально-етичних методів військової служби, теорії мотивації, конфліктології й інших наук.

Відкритість кордонів, вільна міграція робочої сили призвела до проблем комплектування кадрами ЗС України, особливо це стосується нових (високотехнологічних та високоінтелектуальних) спеціальностей: операторів роботизованих систем, безпілотних авіаційних комплексів, фахівців захисту кіберпростору. Традиційні підходи до набору, адаптації, управління кар'єрою, мотивації, які застосовуються у ЗС України, є низькоефективними для цієї категорії спеціалістів. Фахівці, які отримали досвід служби (3-5 років, що відповідає терміну першого контракту), намагаються звільнитися і реалізувати свій потенціал і талант у цивільних структурах. Армія втрачає людей, на підготовку яких витрачені значні кошти.

Для того, щоб вважати систему управління персоналом інноваційною, вона має бути гнучкою до потреб ЗС у високоінтелектуальних фахівцях і до того ж враховувати та формувати потреби в роботі кадрів, які будуть здатні розробляти, впроваджувати та використати інновації у своїй роботі.

Кадрову інноватику можна представити як два взаємозалежні напрями. Це введення в кадрову систему нових елементів, форм, методів і видалення з кадрової системи застарілих елементів, форм і методів (рис. 1).

Загалом систему кадрового менеджменту можна представити як сукупність функцій, а саме: планування, підбору, навчання, адаптації, перепідготовки, мотивації (як матеріальної, так і нематеріальної), управління кар'єрою.

Існуючі функції, які найбільш інноваційноємні, можна об'єднати в такі групи:

планування персоналу – функції розроблення кадрової політики та стратегії управління персоналом, аналізу кадрового потенціалу, аналізу ринку праці (служба у Збройних Силах України має бути конкурентною на ринку праці), організації планування та прогнозування потреби в персоналі;

розвиток персоналу – освітня діяльність як усередині, так і за межами організації, спрямована на професійний розвиток фахівців, навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, призначення на посаду та адаптацію нових працівників, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, оцінювання кадрів, реалізацію службової кар'єри та службово-професійного

просування, організацію роботи з кадровим резервом;

мотивація та стимулювання персоналу – виконує функції управління мотивацією трудової діяльності, нормування трудового процесу, розроблення систем грошового забезпечення, розроблення морального заохочення персоналу, організації нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом;

організація інноваційної діяльності персоналу – реалізує встановлення взаємозв'язків і розподіл функцій між спеціалістами, надання прав і встановлення відповідальності між ними, також вона полягає в періодичному або безперервному порівнянні фактично отриманих результатів інноваційної діяльності із запланованими, і наступному їх коригуванню.

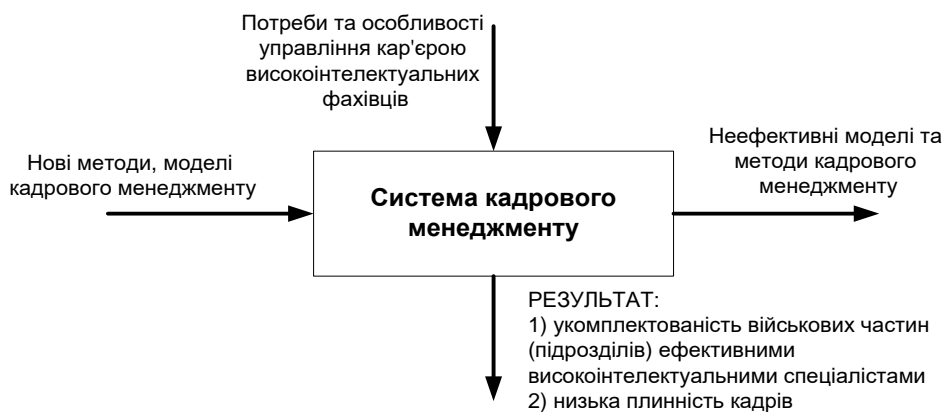
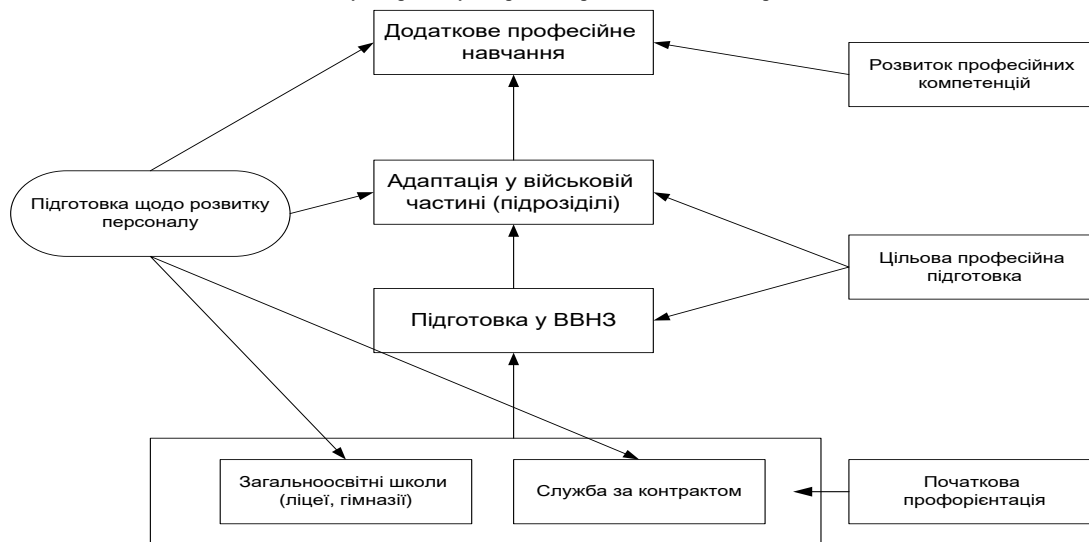


Рис. 1. Інноваційна система кадрового менеджменту

Аналізуючи досвід ЗС розвинених країн, можна зазначити, що ця проблема не нова та притаманна не лише ЗС України. У ЗС США талановиті офіцери масово звільняються не через низькі соціальні стандарти (найвищі у світі), а через управління кар'єрою (набір процедур, що визначають порядок просування по службі офіцера), вважаючи це насильством над талантом та особистістю [11]. Для того,

щоб запобігти таким проблемам у Збройних Силах України, необхідно побудувати чітку і зрозумілу систему безперервної підготовки фахівців нових спеціальностей, що ґрунтується на прозорих критеріях зростання та постійного навчання (підготовки). Запропонована система безперервної підготовки фахівців нових спеціальностей наведена на рис. 2.



**Рис. 2. Система підготовки фахівців нових спеціальностей**

Основними формами розвитку професійних компетенцій для високоінтелектуальних фахівців ЗС України мають стати:

- індивідуальна програма підготовки для переходу до потрібних компетенцій;
- навчання роботи в команді;
- навчання на міжнародних курсах, закордонні стажування;
- вивчання іноземних мов та набуття нових професійно важливих компетенцій;
- підготовка лідерів та керівників.

Кожен етап навчання має закінчуватися конкретною кадровою пропозицією та розумінням необхідності цього виду навчання для кар'єрного зростання. Керівники (викладачі) навчання мають об'єктивно оцінити здатність навчаємих до самовдосконалення. Для попередження втрат високоінтелектуальних кадрів, направленню на навчання має передувати продовження терміну служби (продовження контракту) за принципом “навчання в обмін на службу” та їх мотивація.

Щодо системи мотивації високоінтелектуальних спеціалістів, то західним фахівцям визначено, що мотиваційні прийоми до солдата корпусу морської піхоти та солдата кіберцентру мають бути принципово різними [10]. Відрізняється все - від планів індивідуальної підготовки до нормативів робочого часу (принцип тайм-менеджменту), кількості вихідних, порядку на робочому місці та стройових процедур.

Звертаючись до відомих теорій мотивації персоналу, які можна розділити на дві великі групи: змістовні та процесні, слід зазначити, що застосовувати їх потрібно у комплексі.

Насамперед, талановита людина, що здатна опанувати складні роботизовані

системи або кіберпростір, має вільно розвиватися, мати час на самовдосконалення та самоактуалізацію, а відносини із ЗС мають ґрунтуватися на паритетних засадах, до того ж традиційні армійські мотивуючі процедури (чергові військові звання, нагороди, подяки) можуть відходити на значно нижчий щабель (відповідності до піраміди мотивації А. Маслоу [13]).

Високоінтелектуальній, талановитій людині (як свідчать дослідження психологів [16]) важливо мати чіткий видимий результат своєї праці. Необхідно ставити конкретні цілі щодо основної діяльності. Цей фахівець має критичне ставлення до другорядних та невластивих посади дій, нетерпимість до банальної бюрократії. Високоосвічені люди ставляться до начальників як до лідерів, які мають чітко розуміти ціль діяльності та здатні повести за собою людей. Водночас, має даватися об'єктивна та всебічна оцінка діяльності даної людини, що ґрунтується не на збірнику нормативів, а на чітко визначеній відповідності ключовим показникам ефективності діяльності.

Важливим завданням для кадрового менеджменту сьогодення є також відбір талановитих військовослужбовців, створення умов для подальшого проходження ними служби в інноваційних підрозділах і створення для них гідних умов. Однак нестача ефективного високоосвіченого кадрового ресурсу у ЗС України призводить до кризових явищ у системі кадрового менеджменту та низької ефективності виконання цього завдання.

Так, командири (начальники) не бажають переводити до інших військових частин та направляти на навчання підготовлених військовослужбовців, не

створюючи на цім належних умов для проходження служби (неухильного виконання розпорядку дня в частині його початку та завершення, прозорості системи мотивації та стимулювання персоналу, створення системи управління кар'єрою), що призводить до плинності кадрів. Ця ситуація притаманна і збройним силам розвинутих країн, на що звертається увага і в публікації [11].

Для подолання кризових явищ у системі кадрового менеджменту високоінтелектуальних фахівців у 2019 році в ЗС США вводиться автоматизована система управління талантами АІМ 2.0 для офіцерів. Ця система включає в себе знання, навички та уподобання офіцера, його психологічний портрет і відповідність бажаннями підрозділів, де він (або вона) мають право служити. Перевід талановитого офіцера до нового місця служби (відповідно до уподобань) залежить не від рішення командира (начальника), а лише від його компетенцій та бажання.

Цим самим створюється аналог вільного ринку найму. Генерал-майор Джейсон Т. Еванс (армія США), заявив, що АІМ 2.0 є "ринком, що дає змогу як офіцерам, так і військовим частинам (підрозділам) рекламувати себе, висловлювати свої уподобання і взаємодіяти один з одним для розвитку обох сторін".

Портал значно збільшує інформацію про офіцера через резюме, яке надає відповідну інформацію, що не міститься в традиційному записі кадрових органів, він дає змогу залишати коментарі про офіцера від його начальників, підлеглих, колег по службі. Ця підвищена прозорість і знання полегшують призначення офіцерів-спеціалістів нових військово-облікових спеціальностей до підрозділів, що мають певні вимоги сьогодення [12].

На думку іноземних фахівців [10, 12], армія вже має таланти, їх потрібно тільки знайти та розставити на ключові посади. Розгортання системи АІМ 2.0 не означає, що кожен солдат отримає свої переваги. Для цього має бути баланс між уподобаннями, талантом і потребами армії у високоінтелектуальних фахівцях.

Цікавими є питання військових звань для талановитих фахівців. У США, наприклад, молодший офіцер, що прийшов служити до центру кіберзахисту, може вже через 2 роки отримати звання полковника. Кадрові органи розуміють, що, як правило, окрім кіберцентрів цей спеціаліст ніде служити не буде (а військове звання має лише символічне значення), у разі його переводу до інших

військових структур військове звання буде втрачене.

## Висновки

1. Розвиток сучасних засобів озброєння, перенесення боротьби в інформаційний та кібернетичний простір потребує своєчасної підготовки фахівців нових спеціальностей та ефективного використання високоінтелектуального персоналу в Збройних Силах України.

2. Основними шляхами підвищення ефективності системи кадрового менеджменту у ЗС України має стати:

функціонування системи кадрового менеджменту за принципами інноваційності; адаптація системи кадрового менеджменту до потреб у підготовці висококваліфікованих фахівців, зміна принципів до відбору, призначення, адаптації, мотивації, управління кар'єрою спеціалістів тощо.

3. Новим пріоритетним завданням системи кадрового менеджменту має стати відбір талановитих кандидатів для подальшого проходження ними служби в інноваційних підрозділах і створення для них гідних умов.

Перспективою подальшого дослідження з урахуванням цих та інших результатів є розроблення методичних рекомендацій для кадрових органів щодо підвищення ефективності системи кадрового менеджменту через подолання кризових явищ у системі підготовки, обліку та використання високоосвічених спеціалістів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Послання Президента України "Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2018 році". Наша армія стає армією нового покоління українців – Президент. Офіційний сайт. Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/news/nasha-armiya-staye-armiyeyu-novogo-pokolinnya-ukrayinciv-pre-49786> (дата звертання 25.01.19).
2. Генеральний штаб ЗС України здійснює заходи нарощування бойових спроможностей військ (сил) та підготовки до їх негайного застосування. Офіційний сайт. Режим доступу: [http://www.mil.gov.ua/news/2018/12/10/generalnij-shtab-zs-ukraini-zdijsnyue-zahodi-naroshhuvannya-bojovih-spromozhnostej-vijsk-\(sil\)-ta-pidgotovki-doih-negajnego-zastosuvannya/](http://www.mil.gov.ua/news/2018/12/10/generalnij-shtab-zs-ukraini-zdijsnyue-zahodi-naroshhuvannya-bojovih-spromozhnostej-vijsk-(sil)-ta-pidgotovki-doih-negajnego-zastosuvannya/) (дата звертання 25.01.19).
3. Романенко І. О. Формалізація процесів координаційного управління системою підготовки військ (сил) / І. О. Романенко // Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України. – 2009. – № 1 (1). – С. 3-6.
4. Артюх В. М., Романченко І. С., Гусак Ю. А. Забезпечення комплектування Збройних Сил

- України особовим складом: стан, проблеми та напрями удосконалення // Наука і оборона № 1, 2010. – С.13-21.
5. Яцино О. В. Система кадрового забезпечення у Збройних Силах України: проблемні питання та напрями їх вирішення / О. В. Яцино // Системи озброєння і військова техніка. – 2012. – № 4(32). – С. 200-205.
6. Яцино О. В. Система роботи з кадрами державної служби в Збройних Силах Франції / О. В. Яцино // Збірник наукових праць Харківського національного університету Повітряних Сил. – 2013. – № 4 (37). – С. 35-40.
7. Думенко М. П. Роль і місце кадрової політики у збройних силах України. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: [www.ualogos.kiev.ua/fulltext.html?id=1917](http://www.ualogos.kiev.ua/fulltext.html?id=1917).
8. Петров Ю. Е., Лакшин М. И. Механизмы реализации государственной военно-кадровой политики // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2015. №3-4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizmy-realizatsii-gosudarstvennoy-voenno-kadrovoy-politiki> (дата обращения: 25.01.2019).
9. Яцук К. В., Смирнов Д. К., Мухамбетов Ж. С. О подготовке управленческих кадров для Воздушно-космических сил Российской Федерации // Молодой ученый. – 2017. – №44. – С. 178-179. – URL <https://moluch.ru/archive/178/46248/> (дата обращения: 25.01.2019).
10. Pradeep Sofat Human Resource Management in the Armed Forces Monograph, 2016 – 203 p. Режим доступу: <https://idsa.in/monograph/human-resource-management-in-the-armed-forces>.
11. Агенство Bloomberg. Article. US military can improve personnel practices. Режим доступу: <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2018-10-19/u-s-military-can-improve-personnel-practices>.
12. David Vergun. Army moving to talent management approach to guide career paths. October 10, 2018. Електронний ресурс: [https://www.army.mil/article/212245/army\\_moving\\_to\\_talent\\_management\\_approach\\_to\\_guide\\_career\\_paths](https://www.army.mil/article/212245/army_moving_to_talent_management_approach_to_guide_career_paths).
13. Андреева И. Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмента. – СПб.: БХВ-Петербург, 2012. – 416 с.
14. Арнаут М. Н., Митрофанова Т. В. Кадровый менеджмент: сущность, подходы к трактовке, модели // АНИ: экономика и управление. 2018. № 1 (22).
15. Нижник Н. Р. Проблеми підготовки кадрів для органів державного управління // Актуальні проблеми державного управління та місцевого самоврядування: сучасний стан та перспективи регіонального розвитку : Матеріали щорічної наук.-практ. конф. 18 жовт. 2005 р. Пленарне засідання. –Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2005. – С. 11-16.
16. Куприянчук Е. В., Щербакова Ю. В. Управление персоналом. Ассесмент, комплектование, адаптация, развитие. – М.: Инфра-М, 2013. – 256 с.

Стаття надійшла до редакційної колегії 01.02.2019

**Тихонов Г. М., к.воєнн.н., с.н.с.<sup>1</sup>;**

**Крючка Л. Н.<sup>1</sup>;**

**Крыжановский И. Н.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> – Национальный университет обороны Украины имени Ивана Черняховского, Киев;

<sup>2</sup> – Харьковский национальный университет Воздушных Сил имени Ивана Кожедуба, Харьков

### **Анализ проблем синтеза эффективной системы кадрового менеджмента для специалистов новых специальностей**

**Резюме.** В статье обозначены основные проблемы создания эффективной системы кадрового менеджмента для высокоинтеллектуальных специалистов новых специальностей. Обоснованы основные пути синтеза данной системы и сформированы рекомендации кадровым органам.

**Ключевые слова:** кадровый менеджмент; управление карьерой; система кадрового обеспечения; кадровая политика в Вооруженных Силах Украины; специалисты новых специальностей.

**G. Tikhonov, PhD (Military), senior researcher<sup>1</sup>;**

**L. Kriuchka<sup>1</sup>;**

**I. Kryzhanivsky<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> – National University of Defense of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskiy, Kyiv;

<sup>2</sup> – Kharkov National University of Air Forces named after Ivan Kozhedub, Kharkov

### **Analysis of problems of synthesis of efficient system of personnel management for new specialty professionals**

**Resume.** The article identifies the main problems of creating an effective system of personnel management for highly intelligent specialists of new specialties. The main ways of the synthesis of this system are substantiated and recommendations to personnel bodies are formed.

**Keywords:** personnel management; career management; staffing system; personnel policy in the Armed Forces of Ukraine; specialists in new specialties.