

УДК 355.5

DOI: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2024-1-80/131-135>

Чайковська О. Є.¹

(0000-0002-0656-9105)

Шпанчук Г. В., кандидат військових наук, старший наукових співробітник¹

(0000-0001-5455-631X)

Могилевський Р. М.²

(0009-0006-8835-1535)

¹ – Командно-штабний інститут застосування військ (сил) Національного університету оборони України, Київ;

² – управління персоналу штабу Національного університету оборони України, Київ

Аналіз факторів, що впливають на заходи підбору та розстановки осіб офіцерського складу в органах військового управління Збройних Сил України

Резюме. На основі аналізу результатів досліджень, проаналізовано фактори, що впливають на проведення заходів підбору та розстановки осіб офіцерського складу в органах військового управління Збройних Сил України.

Ключові слова: військова кадрова політика; комплектування; персонал; підбір особового складу; розстановка особового складу.

Постановка проблеми. Досвід провідних держав свідчить, що за умов кризових явищ зростає потреба в нових підходах до кадрового забезпечення діяльності організацій. Це аксіома, яка у тому числі визначає події, що відбуваються у площині управління персоналом у ЗС України та силах оборони держави.

Функціонування будь-якої військової організаційної структури неминуче пов'язане з необхідністю комплектування персоналом. Підбір та розстановка особового складу забезпечує стабільний режим функціонування підрозділів та органів військового управління, а також закладає перші підвалини успіху.

Виклики, пов'язані з реалізацією низки доктринальних та нормативно-правових документів, обумовлюють необхідність не тільки формування бачення подальшого розвитку військової кадрової політики в цілому, а також подальшого обґрунтування, розроблення, експериментальної перевірки методики підбору та розстановки осіб офіцерського складу в будь-яких військових організаційних структурах та органах військового управління.

Відтак, актуальність дослідження комплектування особовим складом органів військового управління зумовлена:

по-перше, недосконалістю та ситуативністю існуючої системи комплектування особовим складом;

по-друге, важливістю підбору та розстановки осіб офіцерського складу для ефективного функціонування органів військового управління ЗС України;

по-третє, реалізацією завдань програмних документів Сектору безпеки і оборони щодо стратегічного курсу України на інтеграцію в європейський та євроатлантичний безпековий простір, досягнення взаємосумісності ЗС України зі збройними силами держав – членів НАТО.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальним підходам забезпечення подальшого розвитку військової кадрової політики присвячено низку законодавчих та нормативно-правових актів [1–3], в яких закріплені засади переведення ЗС України та інших складових сил оборони на професійну основу та запровадження відповідної системи їх комплектування, а також визначені завдання державним органам щодо їх реалізації.

У роботі [4] авторами проаналізовані умови і фактори, що впливають на якість підбору і розстановки кадрів в органах військового управління.

Автор роботи [5] обґрунтував підходи щодо удосконалення часткової методики оцінювання рівня компетентності осіб офіцерського складу, які призначені на посади в органах військового управління ЗС України.

У праці [6] досліджено ефективність системи управління із врахуванням рівня підготовленості посадових осіб органів військового управління, а в джерелі [7] розглянуто проблему кількісної та якісної оцінки системи комплектування особовим складом ЗС України в умовах гібридної війни (особливого періоду).

Колектив авторів роботи [8] пропонує

методику оцінки ефективності функціонування систем (органів) комплектування ЗС України особовим складом, а в праці [9] – висвітлена методика оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу в ЗС України.

У роботах [10, 11] визначається ефективність використання кадрового потенціалу в ЗС України з урахуванням впливу кваліфікованості осіб офіцерського складу на ступінь підготовленості військового формування до застосування.

Водночас, у наведених джерелах питання, що розглядалися були актуальними до початку повномасштабної збройної агресії Російської Федерації (РФ) проти України. У теперішній час у воєнній, зовнішньо- та внутрішньополітичній, економічній, фінансовій, соціальній, гуманітарній, демографічній та інших сферах відбуваються кардинальні трансформації, які найбільшим чином впливають на процеси комплектування ЗС України.

Метою статті є проведення аналізу актуальних факторів, що впливають на заходи підбору та розстановки осіб офіцерського складу в органах військового управління ЗС України.

Вклад основного матеріалу. Повномасштабна збройна агресія РФ проти України визначила, що минуле кадрової роботи, яке було спрямоване лише на методичне та “сліпе” виконання законодавчо визначених процесів не відповідає сучасним вимогам, а сама концепція військової кадрової політики потребує перегляду, уточнення та новітніх підходів для створення умов для гарантованого і якісного комплектування ЗС України підготовленим та вмотивованим персоналом [3]. Поняття управління персоналом набуває ширшого змісту, оскільки передбачає використання сукупності принципів, методів, засобів та форм, які розробляються та застосовуються з метою підвищення ефективності кадрової роботи. Широкий зміст управління людськими ресурсами полягає у застосуванні цілісного, системного, стратегічного підходу до управління найціннішим активом – персоналом, який вносить свій вклад до загальної справи – досягнення цілей функціонування військової організаційної структури (органу військового управління).

Відповідно, підбір та розстановку персоналу необхідно розглядати як процес кадрової роботи і кадрового рішення, що включає в себе не лише діяльність органів

військового управління, спрямовану на реалізацію цілей і завдань стосовно підбору, планування, підготовки, призначення та раціонального використання кадрів, а й цілеспрямовану дію відповідної посадової особи (командира, начальника, служби персоналу) щодо підбору, призначення, переміщення, а також інших змін службового становища. Тобто постає необхідність визначення факторів, які із врахуванням викликів і загроз воєнного стану впливають на реалізацію підбору та розстановки осіб офіцерського складу в органах військового управління та визначення засад, на яких буде здійснюватися призначення військовослужбовців з певними характеристиками, які визначатимуть спроможність виконувати поточні і перспективні завдання.

Відповідно до [3] на ефективність формування та реалізації військової кадрової політики впливають такі фактори:

національні інтереси та політика держави у сфері національної безпеки і оборони;

державна кадрова політика;

економічні, внутрішньополітичні, соціальні, демографічні, національно-культурні реалії розвитку українського суспільства;

існуючі та імовірні проблеми і загрози, подолання або запобігання яких є визначальною умовою подальшого сталого розвитку ЗС України;

принципи військової кадрової політики.

В роботі [4] авторами зазначено, що на систему підбору та розстановки кадрів впливають три умовні блоки факторів: нормативно-правові, соціально-демографічні та професійно-ділові. Водночас у зазначеній праці не враховано актуальних вимог до кадрової політики, які передбачають узгодження кадрових практик із загальними стратегічними цілями та завданнями, що стоять перед ЗС України в цілому.

Аналізуючи визначення поняття “фактору, що впливає на прийняття рішень і подальші дії”, як елементу або умови, що сприяє процесу вибору способу дії та виконання цієї дії, зазначимо, що фактори, які впливають на заходи підбору та розстановки осіб офіцерського складу в органах військового управління ЗС України, із урахуванням вимог, викладених у [3], можна поділити на зовнішні, внутрішні та додаткові.

Зазначимо, що зовнішніми факторами впливу на процес прийняття кадрових рішень

будемо вважати ті, що виходять за межі внутрішньої організаційної структури, але здійснюють вплив на підбір та розстановку персоналу.

До зовнішніх факторів відносяться:
економічна ситуація в державі (фінансова стабільність, ринкові тенденції тощо);

зовнішньо національні політичні інтереси;

пріоритети державної політики у секторі національної безпеки і оборони, а саме реформи, які забезпечують інтеграцію України до Європейського Союзу та виконання умов для вступу до НАТО;

необхідність підвищення рівня оперативної сумісності ЗС України з підрозділами збройних сил держав – членів НАТО для виконання спільних завдань в операціях із підтримання миру і безпеки, а також в інших міжнародних заходах, у тому числі і в навчаннях;

соціально-культурні аспекти, які включають в себе демографічні зміни, соціокультурне спрямування суспільства, освітній рівень;

міжнародна підтримка держави;

зовнішнє фінансування національної безпеки.

Внутрішні фактори – це фактори, які існують всередині військової організаційної структури та визначають, як і чому прийнято певні рішення щодо підбору та розстановки персоналу.

До внутрішніх факторів відносяться:

особливості діяльності військової організаційної структури, а саме організаційно-штатне підпорядкування, функціональне призначення тощо;

обмеженість людських ресурсів (відповідно [3] людські ресурси ЗС України – персонал ЗС України, фізично розвинений, навчений та підготовлений, з відповідним потенціалом розвитку);

підвищені вимоги до професійної компетенції;

унормований порядок атестування під час дії воєнного стану;

психологічний стан кадрових ресурсів – особового складу, який має необхідну професійну підготовку, знання та вміння для ефективного виконання завдань за призначенням;

плинність особового складу;

ротація військовослужбовців, як процес планового призначення на рівнозначні за військовим званням посади з метою

підвищення рівня розвитку їх професійних компетентностей, спонукання до професійного розвитку, запобігання корупції;

вмотивованість щодо призначення на посади в органах військового управління;

наявність відповідного рівня освіти;

досвід проходження служби;

досвід участі в бойових діях;

проходження підготовки (перепідготовки) військовослужбовців;

особисті характеристики керівників (начальників), а саме освіта, знання, вік, досвід, характер тощо, які формують його стиль керівництва, систему цінностей та впливають на об'єктивність прийняття кадрових рішень окремими командирами (начальниками) щодо просування по службі, переміщення та призначення на посади підлеглих військовослужбовців.

Додаткові фактори впливу на процес прийняття кадрового рішення – це фактори, які не належать до внутрішніх чи зовнішніх, але тим не менше мають значний вплив на підбір та розстановку осіб офіцерського складу в органах військового управління.

До додаткових факторів відносяться:

час (стан) та середовище (умови) прийняття кадрового рішення;

наявність, доступність та можливість використання інформаційно-аналітичних систем, призначених для підвищення оперативності прийняття рішення, обліку та управління персоналом (існуюча інформаційно-аналітична система “Персонал” та перспективні (заплановані) до впровадження у ЗС України та секторі безпеки і оборони інформаційно-аналітичні системи “Імпульс” та “Рейтинг”);

існуючі засади організації планування та підходи до здійснення управління службовою кар’єрою, а саме вимоги щодо запровадження рейтингової оцінки військовослужбовців під час просування їх по службі, рейтингового принципу порядку добору кандидатів на посади вищого офіцерського складу, компетентнісний підхід до управління кадровим потенціалом [12, 13];

відсутність відомчих нормативно-правових актів щодо визначення порядку проведення перевірок посадових осіб на добросовісність та періодичних психофізіологічних досліджень із застосуванням поліграфа персоналу, який перебуває на посадах в системі Міністерства оборони України;

наявність (відсутність) лідерських якостей у командирів (начальників),

небажання налагодження внутрішньої комунікації між командирами (начальниками) та підпорядкованим особовим складом у військових колективах;

гендерний аспект, а саме зважене рішення щодо можливості використання на певних посадах сильних сторін жінок-військовослужбовців для досягнення кращих результатів;

мовна підготовка, тобто знання іноземних мов, що в умовах воєнного стану дозволяє ефективно співпрацювати з іноземними партнерами, обмінюватися досвідом та отримувати доступ до передових військових технологій.

Необхідно врахувати, що зазначені вище фактори можуть мати як прямий, так і опосередкований вплив на прийняття кадрового рішення та заходи підбору та розстановки осіб офіцерського складу.

В особливий період, під час дії воєнного стану керівництво ЗС України стикається з унікальними викликами та специфічними міркуваннями під час прийняття кадрових рішень.

Підбір та розстановка осіб офіцерського складу мають бути тісно пов'язані із загальними стратегічними цілями та оперативними потребами ЗС України. Це може передбачати визначення пріоритетності певних навичок, досвіду або ролей, які є критично важливими для успішного виконання функціональних обов'язків на посадах в органах військового управління. Кадрові рішення повинні бути гнучкими і адаптивними до обставин, що швидко змінюються на місцях. Керівництво та підрозділи персоналу мають бути готовими коригувати плани і стратегії у відповідь на нові загрози, оперативні виклики або зміни в геополітичному середовищі.

Важливого значення для прийняття кадрових рішень набувають ефективна комунікація і координація. Офіцери з підтвердженим бойовим досвідом є пріоритетними для призначення на керівні посади. Це гарантує, що в органах військового управління виконують службові (бойові) обов'язки посадові особи, які розуміють реалії сучасної війни. Втрати, спричинені активними бойовими діями, можуть призвести до нестачі досвідчених офіцерів, що зумовить необхідність набору та підготовки нових кадрів. Разом з тим стає зрозумілим, що необхідність швидкого заповнення вакансій може призвести до скорочення програм підготовки і прискореного просування по

службі кваліфікованого персоналу, який демонструє лідерський потенціал.

Як зазначив Головнокомандувач ЗС України під час визначення нових завдань, які стоять перед ЗС України, лише зміни та постійне вдосконалення методів ведення бойових дій дозволять досягти успіху та "Саме кваліфікація особового складу органів військового управління є вирішальною для розробки й успішної реалізації задумів та планів" [14].

Висновки. Важливою умовою ефективної діяльності органів військового управління є цілеспрямована дія відповідної посадової особи (командира, начальника) щодо підбору та розстановки осіб офіцерського складу. Визначені фактори, що здійснюють вплив на процес прийняття кадрового рішення, дозволять не лише сформулювати вимоги до військовослужбовців, які досягли позитивних результатів у професійній діяльності, відповідають визначеним вимогам та відібрані для цілеспрямованої підготовки з метою подальшого просування на вищі посади, а й визначити найкращі підходи для управління кадровими ресурсами.

Напрямок подальшого дослідження слід вважати удосконалення методики підбору та розстановки осіб офіцерського складу в органах військового управління ЗС України з врахуванням необхідності відбиття збройної агресії, захисту суверенітету та територіальної цілісності держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Стратегія воєнної безпеки України : затв. Указом Президента України від 25.03.2021 р. № 121/2021 // Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text> (дата звернення: 12.03.2024).
2. Стратегічний оборонний бюлетень України : затв. Указом Президента України від 17.09.2021 р. № 473/2021 // Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473/2021#Text> (дата звернення: 12.03.2024).
3. Про затвердження Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року: наказ Міністерства оборони України від 27.10.2023 р. № 637. URL: https://www.mil.gov.ua/content/tenders/konceptcia_kadr_29012024.pdf (дата звернення: 12.03.2024).
4. Білик О., Тіхонов Г. Аналіз умов і факторів, що впливають на якість підбору та розстановки кадрів в органах військового управління // Journal of Scientific Papers "Social Development and Security", Vol. 11, № 2, 2021. С. 100–106.

5. Білик О. Удосконалена часткова методика оцінювання рівня компетентності осіб офіцерського складу для призначення в органи військового управління Збройних Сил України // *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*, Vol. 13, № 5, 2023. С. 24–30.
6. Горбенко С.В. Визначення раціонального способу комплектування Збройних Сил України офіцерським складом // *Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України*. Харків: ХНУПС ім. І. Кожедуба. 2016. № 4(25). С. 125–127.
7. Думенко М.П. Методологічні основи оцінювання ефективності системи комплектування особовим складом Збройних Сил України в умовах гібридної війни (особливого періоду) // *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2019. № 1(34) С. 167–174.
8. Водчиць О.Г. Методика оцінки ефективності функціонування систем (органів) комплектування Збройних Сил України особовим складом / О.Г. Водчиць, О.М. Семененко, Ю.Б. Добровольський, А.Д. Бердочник // *Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України*. 2014. № 3. С. 14–17.
9. Романченко І.С. Методика оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу в Збройних Силах України / І.С. Романченко, В.М. Артюх // *Труди академії*. 2008. № 7(87). С. 12–20.
10. Устименко О.В. Оцінка ефективності функціонування системи кадрового менеджменту в Збройних Силах України / О. Устименко // *Зб. наук. пр. "Труди університету"*. 2010. № 2(95). С. 281–287.
11. Богунов С.О. Підходи до управління кар'єрою офіцерського складу / С.О. Богунов, Ю.М. Герман, О.Ю. Сакун, Б.Н. Шупель // *Військова освіта : зб. наук. праць*. 2002. № 10. С. 200–211.
12. Кравчук О.І. Аналіз міжнародної практики стандартизації управління персоналом. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/db83ca-da-485d-4bdf-9c92-52a437604b5f/content> (дата звернення: 12.03.2024).
13. Ситник Н.І. Компетентнісний підхід в управлінні людськими ресурсами // *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. Випуск : Менеджмент організації; URL: https://economy.kpi.ua/files/files/24_kpi_2010_7.pdf (дата звернення: 12.03.2024).
14. Чітке планування, нові технічні рішення та надійний тил: Олександр Сирський окреслив пріоритети ЗСУ. *АрміяInform – Інформаційне агентство АрміяInform*. URL: <https://armyinform.com.ua/2024/02/09/chitke-planuvannya-novi-tehnichni-rishennya-ta-nadijnyj-tyl-oleksandr-syrskij-okreslyv-priorytety-zsu> (дата звернення: 12.03.2024).

Стаття надійшла до редакційної колегії 17.04.2024

Analysis of factors affecting the recruitment and placement of officers in the military administration of the Armed Forces of Ukraine

Annotation

The functioning of any military organizational structure is inevitably associated with the need for staffing. The selection and deployment of personnel ensures a stable mode of functioning of units and military command and control bodies, and lays the first foundations for success.

Therefore, the relevance of the study of staffing the military command and control bodies is due to:

- first, the imperfection and situational nature of the existing system of manning;
- secondly, the importance of selection and placement of officers for the effective functioning of the military command and control bodies of the Armed Forces of Ukraine;
- thirdly, the implementation of the tasks of the program documents of the Security and Defence Sector regarding Ukraine's strategic course of integration into the European and Euro-Atlantic security space, achieving interoperability of the Armed Forces of Ukraine with the armed forces of NATO member states.

The factors that influence the selection and placement of officers in the military command and control bodies of the Armed Forces of Ukraine can be divided into external, internal and additional, taking into account the requirements.

An important condition for the effective operation of military command and control bodies is the purposeful action of the relevant official (commander, chief) in the selection and placement of officers. The identified factors influencing the personnel decision-making process will allow not only to formulate requirements for servicemen who have achieved positive results in their professional activities, meet certain requirements and are selected for targeted training with a view to further promotion to higher positions, but also to determine the best approaches to human resource management.

Keywords: military personnel policy; staffing; personnel; personnel selection; personnel placement.