

*Половінкін І. М., кандидат військових наук,  
старший науковий співробітник, директор  
НМЦ кадрової політики МО України (м. Київ)  
Базарний В. Т., старший науковий співробітник  
НМЦ кадрової політики МО України (м. Київ)  
Медвідь А. П., здобувач Національної академії  
державного управління при Президенті України  
(м. Київ)*

## КАДРОВА ПОЛІТИКА В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ, ЯК СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

*Стаття присвячена аналізу сучасного стану кадрової політики Збройних Сил України, визначається роль кадрової політики у системі управління людськими ресурсами.*

*Статья посвящена анализу современного состояния кадровой политики Вооруженных Сил Украины, определяется роль кадровой политики в системе управления человеческими ресурсами.*

*The article deals with the analysis modern condition personnel policy Armed Forces of Ukraine, the role personnel policy in system control human resources has been defined.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасний стан теорії і практики військової кадрової політики доцільно розглядати виходячи із її ролі щодо реалізації стратегії військового формування та визначення основних завдань системи кадрового забезпечення (системи управління людськими ресурсами) Збройних Сил.

На сучасному етапі розвитку Збройних Сил (ЗС) України, як ніколи, потрібна науково-обґрунтована державна військова кадрова політика (ДВКП), зрозуміла, продумана система роботи з кадрами, яка має ґрунтуватися на чітко визначених перспективах розвитку українського суспільства і держави, світових тенденціях глобалізації економіки та власних національних інтересах [1]. Важливим є узагальнення та уточнення системи поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають напрями, форми і методи забезпечення ЗС України кваліфікованим особовим складом як в мирний, так і воєнний час.

Кадрова політика передбачає формування і реалізацію стратегії системи кадрового забезпечення (системи управління людськими ресурсами) військового формування, яка забезпечує створення умов для гарантованого та якісного комплектування ЗС персоналом, спроможним на виконання завдань за призначенням і його ефективне використання [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За результатами аналізу [3-9] можна зробити висновок, що головним у роботі з людськими ресурсами є:

встановлення та використання індивідуальних здібностей кандидатів на посаду (навчання) відповідно до стратегічних цілей організації для оволодіння новою технікою й технологіями, інтеграція потреб і мотивів людини, її професійної спрямованості з інтересами організації.

Аналіз проведений в ході науково-дослідних робіт [10-12], наукових праць [13-16], документів, публічних виступів у засобах масової інформації [17, 18], присвячених проблемам будівництва збройних сил і, насамперед переходові на військову службу за контрактом свідчить про відсутність чіткої систематики таких понять, як: людський фактор, трудові ресурси, людські ресурси, персонал, кадри, управлінська еліта та ін.

Сутність управління людськими ресурсами для досягнення цілей, що покладені на Збройні Сили, полягає у забезпеченні їх комплектування особовим складом відповідної компетенції. Стратегія управління людськими ресурсами – це визначення шляхів розвитку необхідної компетенції всього персоналу і кожного її співробітника зокрема. Управління людьми є основою управління організацією [15].

Основним завданням управління людськими ресурсами, персоналом, кадрами є пошук, ефективне збереження і відтворення, спрямоване на формування і раціональне використання професійно підготовлених, відданих людей, які відповідають потребам національної безпеки та оборони України [19, 20].

**Формування цілей статті.** Метою статті є аналіз сучасного стану кадрової

політики ЗС України, як системи управління людськими ресурсами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У теорії і практиці кадрової політики, управління персоналом (кадрового забезпечення, кадрової роботи) використовується ряд термінів для позначення об'єкта управління. У цьому виходимо з такого розуміння понять:

*людські ресурси Збройних Сил* – як ціле, це громадяни України – частина трудових ресурсів держави, яка включає: діючу частину (персонал або особовий склад – командування, органів військового управління, військ, сил); частину персоналу, яка навчається і підвищує кваліфікацію в закладах освіти з відривом від виконання обов'язків за основною посадою призначення (курсанти, слухачі, ад'юнкти, докторанти); людські резерви Збройних сил України, а також ту частину кадрів, що знаходиться в запасі;

*трудові ресурси* – це частина населення, що володіє фізичним розвитком, розумовими здібностями і знаннями які необхідні для роботи в народному господарстві;

*населення* – це сукупність людей, яка природно-історично складається і безперервно поновлюється у процесі виробництва і відтворення безпосереднього життя;

*персонал Збройних Сил* – особовий склад ЗС та резервісти, які проходять службу у військовому резерві Збройних Сил [2].

*особовий склад Збройних Сил* – військовослужбовці та працівники ЗС, які виконують свої обов'язки у межах, визначених Конституцією України та законами України [2].

*відтворення населення* – це процес постійного відновлення поколінь людей унаслідок взаємодії народжуваності і смертності; результат єдності трьох видів руху населення: природного, просторового (міграція) і соціального (соціальна мобільність).

Істотний вплив на економіку країни надають наступні структури населення, розподілені по території країни: статево-вікова, освітня, професійно-кваліфікаційна, майнова. Разом вони в основному визначають кількість і якість трудових ресурсів країни, і їх розміщення.

Під поняттям “людські ресурси ЗС” слід розуміти частину трудових ресурсів держави, громадян України, які можуть належати до персоналу органів військового управління,

військ (сил), навчальних закладів (установ), військовому резерву людських ресурсів та ті, які приписані до призовних дільниць [20, 21].

За існуючими поглядами кадрова політика як система управління людськими ресурсами охоплює наступні підсистеми [22]:

*управління трудовими ресурсами* – головне завдання щодо відпрацювання оптимального варіанту формування трудових ресурсів (кадрового потенціалу), а також реалізація вибраного варіанту (як кінцевий результат – зведений баланс ресурсів) шляхом здійснення відповідної політики в області народонаселення, соціального розвитку, освіти і професійної орієнтації);

*управління зайнятістю* – визначає, яку кількість робочої сили і якої якості необхідно державі в цілому, а також окремим галузям для ефективного функціонування, та забезпечує процеси розподілу людських ресурсів;

*управління персоналом організації* (військового формування, збройних сил) – оперує такими категоріями, як “персонал” і “кадри”, які є об'єктом галузевого управління (міністерство, об'єднання, підприємство, дільниця) та забезпечує процеси використання людських ресурсів, що визначає його ведучу роль в системі реалізації кадрової політики).

Пріоритетні напрями відновлення та розвитку людського потенціалу України повинні визначатися раціональною державною політикою у сфері демографії, зайнятості та ринку праці, освіти і науки, охорони здоров'я, культури й виховання [1].

По такій аналогії, у військовій кадровій політиці, як складній системі управління людськими ресурсами, організаційно може бути відокремлено ряд підсистем (рис. 1):

*управління кадровим потенціалом* – забезпечує доцільний варіант формування кадрового потенціалу для ЗС України. Кінцевий результат – створення банку даних персонального обліку та його реалізацію шляхом розвитку військової освіти, соціального захисту військовослужбовців та членів їх сімей, мотивації до військової служби, залучення на військову службу, рекламування військової служби, тощо;

*управління укомплектованістю* – визначає потреби в кадровому потенціалі та його доцільний розподіл з метою якісного укомплектування ЗС України (зокрема, в зазначеній підсистемі здійснюється розподіл випускників вищих військових навчальних закладів (ВНЗ) Міністерства оборони

## Соціально-правові питання

України та військових навчальних підрозділів (ВНП) ВЗ України за посадами згідно з набутою (наявною) освітою та кваліфікацією; управління персоналом військового формування (кадрове забезпечення) – процес

найкращого використання можливостей, властивостей, здібностей і професійного досвіду персоналу, а через них – професійного потенціалу суспільства, Збройних Сил.

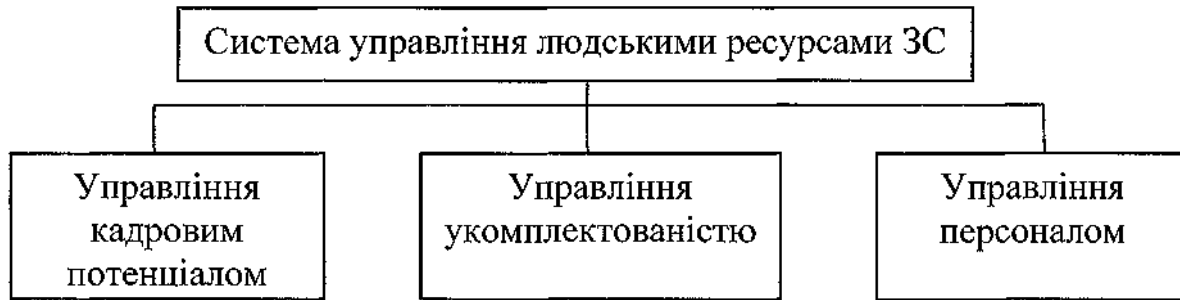


Рис. 1. Комплексна система управління людськими ресурсами ЗС

Безпосередній зміст кадрової політики реалізується в підсистемі управління персоналом (кадрового забезпечення), кадровій роботі – складній і комплексній технології роботи, яка покликана раціональним засобом розпоряджатися здібностями і професійними можливостями людини (рис. 2).

*Кадрова робота* – діяльність органів військового управління, спрямована на реалізацію цілей і завдань кадрової політики у ЗС стосовно добору, планування підготовки, розстановки та раціонального використання кадрів [2].

Управління персоналом – функціонуюча у рамках кадрової політики система організаційних, соціально-

економічних, психологічних, моральних і правових відношень, яка забезпечує ефективну реалізацію можливостей людини, в інтересах суспільства, держави, ЗС України і кожної особистості.

Таким чином, *об'єктом військової кадрової політики* є людські ресурси ЗС, предметом – система управління людськими ресурсами ЗС (ведуча складова – підсистема управління персоналом (кадровий менеджмент)), а метою – формування, підготовка, розстановка (відповідно до набутої освіти (кваліфікації) і на умовах конкурсного відбору) та раціональне використання людських ресурсів ЗС, спроможних до виконання завдань за призначенням.



Рис. 2. Процес кадрового забезпечення Збройних Сил

## Соціально-правові питання

Існуюча законодавча база, яка регулює життєдіяльність ЗС України, проходження військової служби особовим складом, потребує коригування з урахуванням сучасних реалій розвитку суспільства та переходу до комплектування ЗС України військовослужбовцями контрактної служби [23, 24].

Прийнятті нормативно-правові акти з питань кадрової політики в ЗС через недосконалість механізмів їх реалізації та недостатнє економічне забезпечення реалізуються не в повній мірі. Розробка найбільш необхідних нормативно-правових актів затягується.

Стосовно науково-методичного забезпечення кадрової політики слід зазначити, що на жаль, теорія кадрової політики в ЗС України відкрито і систематично ніде не викладена. Методики щодо оцінки ефективності кадрової політики в ЗС України також відсутні, що не дає змоги не тільки визначати її реальний стан, але і ефективно впливати на її розвиток.

В нормативно-правових актах Міністра оборони України [25, 26] щодо основних заходів вдосконалення кадрового забезпечення ЗС України на період до 2011 року не висвічується реальний стан кадрової політики у ЗС України і не проводиться аналіз кадрової роботи за попередні роки, зазначаються лише не вирішені питання та їх наслідки.

Більш змістовно аналіз сучасного стану кадрової політики розглядається на щорічних зборах з начальниками кадрових органів особового складу ЗС України, однак протоколи зазначених нарад не складаються та не затверджуються встановленим порядком.

Виконання заходів щодо удосконалення кадрової політики в процесі реформування ЗС залишається недостатньо раціональним, що впливає на якість показників персоналу. Не завершено створення єдиної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи обліку та управління людськими ресурсами ЗС (кадрового потенціалу).

В процесі прийняття кадрових рішень не завжди враховуються якісні характеристики наявного кадрового потенціалу.

Умови для мотивації громадян до військової служби до цього часу не створені. Результативність роботи щодо військово-професійної орієнтації громадян, морально-психологічна підготовка молоді до військової служби залишаються на низькому рівні, потребує вдосконалення нормативно-правова база та діяльність суспільних інститутів і структур ЗС, які проводять виховну роботу з молоддю.

Таким чином, виходячи з наведеного аналізу стану сучасної кадрової політики в ЗС України [2, 27], існуючих поглядів [28] в оцінці ефективності роботи кадрових органів можна признати (визнати) кадрову політику в Збройних Силах України як недостатньо ефективною та зробити наступні **висновки**:

1. Концепція кадрової політики, не визначає кадрову політику у ЗС України як систему управління людськими ресурсами ЗС, тому і заходи щодо її удосконалення через недосконалість механізмів їх реалізації та недостатнє економічне забезпечення реалізуються не в повній мірі.

2. Науково-методичне забезпечення кадрової політики потребує розвитку теорії кадрової політики в ЗС України та створення механізму оцінки її ефективності.

3. Стан нормативно-правового забезпечення кадрової політики потребує удосконалення. Розробка найбільш необхідних нормативно-правових актів не завжди враховують оцінку наявних можливостей.

4. Відсутність єдиної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи обліку та управління людськими ресурсами ЗС (кадрового потенціалу) звужує коло відбору кандидатів для просування по службі по горизонталі та по вертикалі і не дає змоги миттєво реагувати на процеси укомплектованості персоналом функціональних структур ЗС України.

## Література

1. Вступне слово Президента України Віктора Януковича на розширеному засіданні Уряду України 23 червня 2010 р. – [www.president.gov.ua/news/17463.html](http://www.president.gov.ua/news/17463.html).
2. Наказ Міністра оборони України 27.11.07 № 659 "Про затвердження Концепції кадрової політики в Збройних Силах України" (зі змінами від 30.04.09 № 214 та від 01.06.09 № 275).
3. Андрушко В.К. Управління персоналом: Політика. Стратегія. Тактика. Мотивація. Розвиток. Атестація. Ефективність: Навч. - метод. посібник / В.К. Андрушко, Ю.М. Комар, С.Ю. Комар. – Хмельницький: Хмельницький ін-т регіон, управл. і права (ХІУП), 2000. – 255 с.
4. Армстронг Майкл. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Н.В. Гринберг (пер. с англ.). – М.: ИНФРА-М, 2002. – 327 с.

## Соціально-правові питання

5. Андриенко О., Загородная И., Козак Н. Искусство управления персоналом. Таланты и лидеры. (Биб-ка журналистики "Управление персонала"). Кн.1. – К.: Видавництво Олексія Капусти, 2002. – 320 с.
6. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2004. – 504 с.: ил. – Библиогр.: с. 247-251.
7. Базарний В.Т., Ветров В.І. Професіографічні дослідження у системі кадрового менеджменту // Військова освіта: Зб. наук. праць. – К., 2005. – № 1 (13) С. 170–179.
8. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2005. – 752 с.: ил. – Библиогр.: с. 711–727.
9. Управління людськими ресурсами: (Понятійно-термінол. слов.): Навч. Посіб. Для студ. вищ. навч. закл./ За ред. Г.В.Щокіна, О.В.Антонюка, М.Ф.Головатого. – К.: МАУП, 2006. – 496 с.
- 10.Робочі матеріали науково-дослідної роботи "Дослідження ефективності функціонування сучасної системи кадрового менеджменту централізованого типу", шифр "Ефективність СКМЦГ". – К.: НМЦ КП МО України, 2009. – 52 с.
- 11.Звіт (заключний) про науково-дослідну роботу "Обґрунтування критеріїв оцінки якості та моніторингу розвитку кадрової політики в Збройних Силах України", шифр "Каскад СКМ". – К.: НМЦ КП МО України, 2009. – 138 с.
- 12.Робочі матеріали науково-дослідної роботи "Аналіз факторів, що впливають на стан кадрової політики в Збройних Силах України", шифр "Крок", "Науково-теоретичні підходи щодо аналізу факторів, які впливають на стан кадрової політики у Збройних Силах з питань комплектування особовим складом та управління його кар'єрою", - К.: НМЦ КП МО України, 2010. – 96 с.
- 13.Кінь О.В., Захаров О.Б., Гончарова Н.В. Аналіз тенденцій реформування збройних сил провідних і суміжних з Україною держав та визначення напрямів розвитку Збройних Сил України // Озброєння і військова техніка. – Харків: ХУ ПС. – 2007. – №1(9). – С 233-236.
- 14.Кінь О.В., Захаров О.Б. Аналіз підходів щодо організації оцінювання кадрової політики в арміях провідних країн світу // Збірник наукових праць. – Х.: ХУПС, 2010. – № 1(23) – С 25-29.
- 15.Медвідь А.П., Базарний В.Т., Захаров О.Б. Кадрова політика в ЗС України: визначення, стан, можливі перспективи розвитку // Збірник наукових праць "Вісник воєнної розвідки". – К.: ГУР МО України. – 2010. – № 20. – С 25 - 29.
- 16.Цандер К. Концепція кадрової політики Збройних Сил України: реформування – вдосконалення – виклики // Національна безпека і оборона. – 2008. – № 5. С. 67-70.
- 17.Парламентський контроль за сферою безпеки: принципи, механізми і практичні аспекти // "Посібник для парламентарів"/ Пер. з англ. – Женева/Київ, 2006. – № 5. – 196 с.
- 18.The allvolunteer force: thirty years of service // Edited by Barbara A. Bicksler, Curtis L. Gilroy, John T. Warner. – Washington, DC: BRASSEY'S, INC. – 2004. – 384 p.
- 19.Ветров В.І., Тракалюк О.Л. Кадрова політика та військова освіта // Військова освіта: Збірник наукових праць. – 2005. – № 16. – С 105-113.
- 20.Ветров В.І., Гаврилов О.С. Кадрова політика як система управління кадровими ресурсами // Військова освіта: Збірник наукових праць. – 2004. – № 9. – С 125-128.
- 21.Богунов С.О., Герман Ю.М., Сақун О.Ю., Шупель Б.Н. Удосконалення органів кадрової роботи (кадрова вертикаль) // Військова освіта: Збірник наукових праць. – 2003. – № 11. – С. 197-207.
- 22.Щекин Г.В. Социальная теория и кадровая политика: Монография. – К.: МАУП, 2000. – 576 с.
- 23.Указ Президента України від 10.12.08 № 1153/2008 "Про Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України"
- 24.Закон України від 08.02.2006 № 3402-IV "Про військовий обов'язок і військову службу" // Відомості Верховної Ради України. – 2006. – №8.
- 25.Директива Міністра оборони України від 27.01.2006 № Д-1 "Про основні заходи кадрового забезпечення ЗС України на період 2006-2011 років, подальшого удосконалення кадрової політики".
- 26.Наказ Міністра оборони України від 29.12.2006 № 774 "Про вдосконалення заходів з кадрового забезпечення Збройних Сил України на період 2007-2011 років".
- 27.Наказ Міністра оборони України від 31.03.08 № 129 "Про затвердження Програми реалізації Концепції кадрової політики в Збройних Силах України" (зі змінами від 12.05.09 № 221).
- 28.Медвідь А.П., Половінкін І.М. Система кадрового менеджменту у Збройних Силах України: особливості розвитку: Монографія. – К.: ДКП МО України, НМЦ КП МО України, 2009. – 97 с.