

## ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВІЙСЬКОВИХ ФОРМУВАНЬ PERSONALITY MANAGEMENT FEATURES OF MILITARY FORMATIONS

УДК 35.082

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.47-43>

**Дакі Н.І.**

старший викладач кафедри економіки та менеджменту Придунайська філія ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»

**Андрієнко О.І.**

студент Придунайська філія ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»

**Daki Natalia**

Prydunay Branch JSC «Interregional Academy of Personnel Management»

**Andrienko Oleksandr**

Prydunay Branch JSC «Interregional Academy of Personnel Management»

У статті проведено дослідження особливостей кадрового менеджменту військових формувань. Зокрема, визначено, що кадровий менеджмент в українських військових формуваннях сприяє вирішенню основних завдань у сфері військових бойових можливостей. Досліджено кадровий менеджмент як процес, який складається з таких елементів, як мета, завдання, об'єкт, суб'єкт, функції. Визначено сутність кожного елементу процесу кадрового менеджменту військових формувань. Наведено необхідність та очікувані результати впровадження централізованої системи управління персоналом відповідно до Концепції кадрової політики у Збройних силах, зокрема підвищення ефективності кадрового потенціалу військових формувань за рахунок досконалого управління його використанням за призначенням. Проведено дослідження особливостей оцінки ефективності кадрового потенціалу військових груп, зокрема наведено об'єкти та групи методів такої оцінки.

**Ключові слова:** кадровий менеджмент, кадровий менеджмент військових формувань, процес кадрового менеджменту, оцінка ефективності кадрового потенціалу.

*В статье проведено исследование особенностей кадрового менеджмента военных*

*формирований. В частности, определено, что кадровый менеджмент в украинских военных формированиях способствует решению основных задач в сфере военных боевых возможностей. Исследован кадровый менеджмент как процесс, который состоит из таких элементов, как цели, задачи, объект, субъект, функции. Определена сущность каждого элемента процесса кадрового менеджмента военных формирований. Приведены особенности и ожидаемые результаты внедрения централизованной системы управления персоналом в соответствии с Концепцией кадровой политики в Вооруженных силах, в том числе повышение эффективности кадрового потенциала военных формирований за счет совершенного управления его использованием по назначению. Проведено исследование особенностей оценки эффективности кадрового потенциала военных группировок, в частности приведены объекты и группы методов такой оценки.*

**Ключевые слова:** кадровый менеджмент, кадровый менеджмент военных формирований, процесс кадрового менеджмента, оценка эффективности кадрового потенциала.

*The article studies the peculiarities of personnel management of military formations. In particular, it is determined that personnel management in the Ukrainian military formations contributes to the solution of the main tasks in the field of military combat capabilities. Personnel management, as a process consisting of such elements as a goal, a task, an object, a subject, functions, is investigated. The article also defines the essence of each element of the process of personnel management of military formations, including the purpose of maintaining the quantitative and qualitative characteristics of personnel at a level that provides the needs of military formations in accordance with their assigned tasks, as well as the prospects for their further development. The basic functions of personnel management of the Ukrainian military formations, such as personnel needs planning, organization of recruitment and recruitment, organization of training, military service management, personnel career management, organization of professional and social personnel development, development of organizational structures of personnel management, legal, methodical, information support of personnel management. The article describes the necessity and expected results of the implementation of the centralized personnel management system in accordance with the Concept of personnel policy in the Armed Forces, in particular, to increase the efficiency of personnel potential of military formations at the expense of perfect management of its intended use. The peculiarities of assessing the effectiveness of the personnel potential of military groups have been investigated, in particular, the objects, in particular, the effectiveness and behavior in the process of activity, the result of activity, knowledge, skills, psychological personality, personality traits and character traits and groups of methods of such assessment, in particular, annual certification and assessment, testing and training, polls, interviews, business games (training, flights, marches, shooting). It is established that assessments of the personnel potential of military formations should be based on professional, business and personal qualities, as well as on the results of its activity, personal and professional potential.*

**Key words:** personnel management, personnel management of military units, the process of personnel management, assessment of the effectiveness of personnel potential.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі відбуваються значні структурні зміни в системі стратегічного управління сектором державної безпеки та оборони з метою своєчасного реагування та нейтралізації потенційних викликів та загроз у сфері військової та державної безпеки, створюючи дієздатні, професійні та мобільні збройні сили України, інші військові формування та правоохоронні органи. При цьому важливою проблемою є необхідність суттєвого вдосконалення кадрової політики у військових та правоохоронних органах для забезпечення якості виконання завдань, покладених на військові формування України.

Слід зазначити, що Україна як одна з країн пострадянського простору успадкувала кадрову систему, яка повністю діяла у військових форму-

ваннях та підтримувала функціонування тоталітарного режиму. Кадрова служба у військових та правоохоронних органах в Україні сьогодні реалізується за «стратегією» радянських кадрів, а всі реформи в галузі управління персоналом, як результат, головним чином, закінчуються скороченням персоналу. Сьогодні ж постає питання формування та реалізації нової національної кадрової політики, заснованої на відкритості та прозорості для суспільства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання кадрового менеджменту військових формувань досліджували такі вчені, як О.В. Коваль, О.С. Бондаренко, О.І. Грінченко, М.П. Думенко та ін.

Поряд із тим, що питання кадрового менеджменту є достатньо висвітленим у літературі,

актуальним залишається дослідження особливостей кадрового менеджменту військових формувань в умовах реформування.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження особливостей кадрового менеджменту військових формувань в умовах реформування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кадровий менеджмент в українських військових формуваннях – це специфічна форма діяльності органів управління військовою діяльністю, яка спрямована на створення, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу силових структур. Кадровий потенціал відноситься до сукупності кількісних та якісних характеристик особового складу, що визначає їхню здатність вирішувати поточні та потенційні завдання у сфері військових бойових можливостей.

До таких характеристик належать кількість персоналу, особисті навички, професійна кваліфікація, стать, вік та особливості роботи (праці).

З іншого боку, кадровий менеджмент можна розглядати як процес, що складається з мети, завдань, функцій, суб'єктів та об'єкта (рис. 1).

Основна мета кадрового менеджменту військових формувань – підтримка кількісних та якісних характеристик персоналу на рівні, що забезпе-

чує потреби військові формування відповідно до покладених на них завдань, а також перспективи їхнього подальшого розвитку.

Основним завданням кадрового менеджменту військових формувань є забезпечення Збройних сил особовим складом, здатним виконати покладені на них завдання на рівні, що відповідає сучасним вимогам, зокрема:

- забезпечення кадрами;
- поліпшення організації службових місць і умов цієї служби;
- ефективне використання людських ресурсів;
- професійний і соціальний розвиток кадрів;
- організація горизонтальної координації;
- вибір системи оплати праці і стимулювання;
- визнання особистих досягнень під час служби;
- здійснення цілеспрямованої кадрової політики.

Суб'єктами кадрового менеджменту військових формувань є керівники органів військового управління, яким надано право приймати кадрові рішення, а також спеціалізовані підрозділи в структурі органів управління військовою діяльністю – кадрові органи, які готують ці рішення та виконують їх.

Об'єктом кадрового менеджменту є кадрові ресурси Збройних сил України та інших військових формувань.

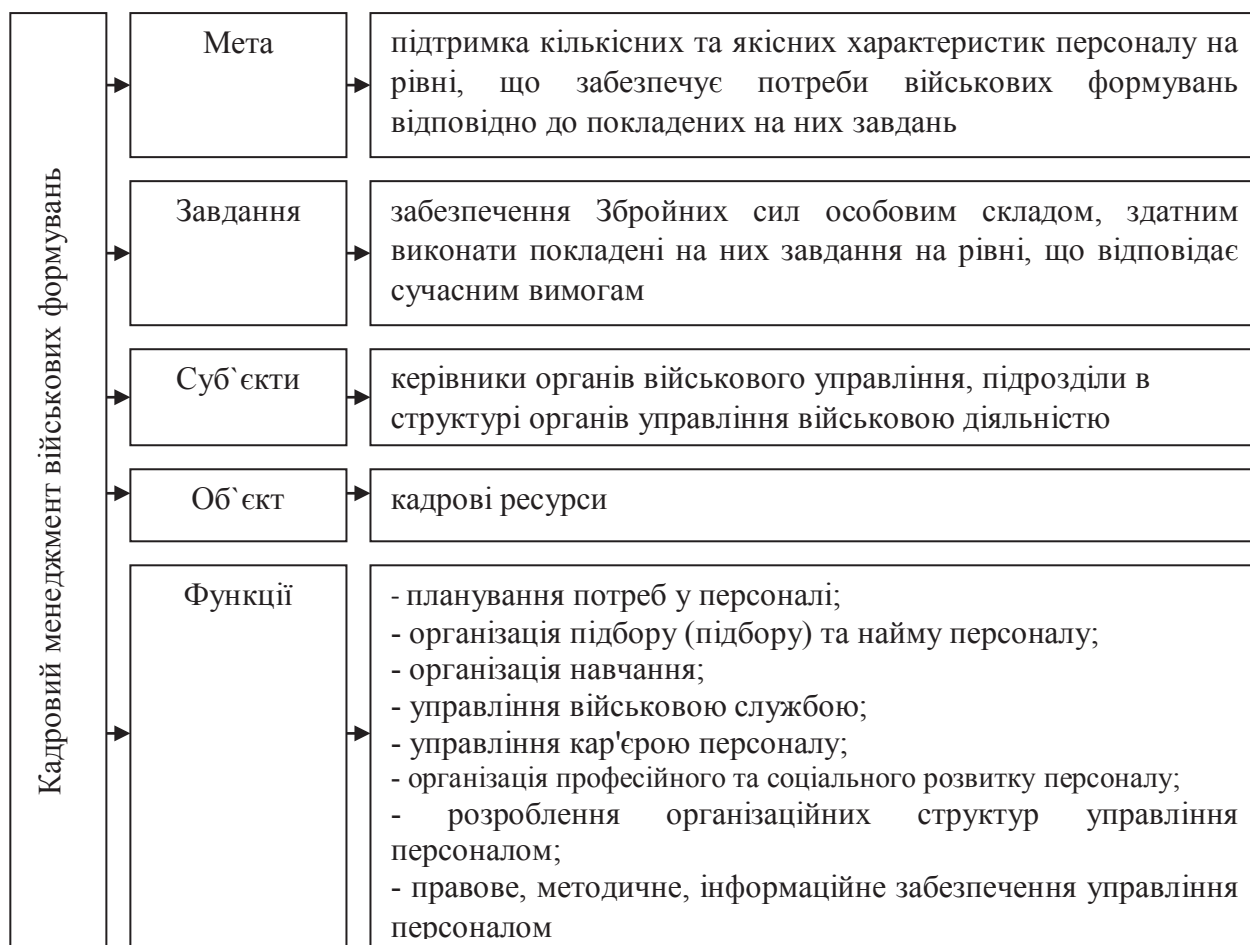


Рис. 1. Кадровий менеджмент військових формувань

До основних функцій кадрового менеджменту українських військових формувань належать:

- планування потреб у персоналі;
- організація підбору (підбору) та найму персоналу;
- організація навчання;
- управління військовою службою;
- управління кар'єрою персоналу;
- організація професійного та соціального розвитку персоналу;
- розроблення організаційних структур управління персоналом;
- правове, методичне, інформаційне забезпечення управління персоналом [1, с. 6].

Кадровий менеджмент – це процес вивчення, підбору та розміщення персоналу, управління їхньою кар'єрою.

Нові підходи до кадрового менеджменту, визначені в Концепції кадрової політики, включають, зокрема, запровадження централізованої системи управління персоналом. Централізоване управління персоналом орієнтоване на управління кар'єрою кожного службовця, з одного боку, що значно поліпшує роль командирів в оцінці діяльності підлеглих, з іншого – забезпечує контроль її об'єктивності.

Метою централізованої системи управління персоналом є управління процесом використання потенціалу особового складу у військових формуваннях [2], а мета – максимальна ефективність цього процесу в існуючих умовах використання системи.

Результатом застосування централізованої системи управління персоналом має бути:

- підвищення якості маневрів Збройних сил України підготовленим особовим складом;
- підвищення ефективності кадрового потенціалу військових формувань за рахунок досконалого управління його використанням за призначенням;
- підвищення боєздатності військових частин, підрозділів для виконання завдань.

Основні зусилля кадрового менеджменту орієнтовані на ефективне використання особового складу, яке полягає у підтримці його кількісних та якісних характеристик на рівні, що відповідає сучасним вимогам до бойових дій та збройних конфліктів.

Оцінка армії повинна бути всебічною. Оцінки повинні базуватися на професійних, ділових та особистих якостях, а також на результатах його діяльності, особистому та професійному потенціалі.

Кадровий потенціал формується інтеграцією та динамікою моментів та аспектів людського життя як особистісних якостей, загальної працездатності, військових та професійних якостей, досвіду, творчих нахилів та здібностей людини.

Ефективність кадрового менеджменту оцінюється за критерієм, який характеризує здатність підтримувати підготовку Збройних сил для виконання поставлених завдань із погляду кількісних

та якісних показників забезпечення персоналом (чисельність, якість персоналу, рівень професійної кваліфікації і морально-психологічна підготовка тощо).

Найефективніший метод управління кадровим потенціалом – результат його оцінки за параметрами, що характеризують професійний успіх та професійну діяльність військовослужбовців. Оцінка застосовується у таких сферах, як: підбір та переведення особового складу, планування та підтримка кар'єри військових, підготовка та підвищення їхньої кваліфікації, підготовка та перепідготовка резерву кандидатів для підвищення кваліфікації (призначення у тому числі на керівні посади), вдосконалення системних переваг, умов проходження служби, що сприяє мотивації до військової служби.

У перспективах розвитку системи можна виділити три об'єкти оцінювання (те, що ми оцінюємо) та чотири групи методів оцінювання, які залежать від організації процесу оцінювання (рис. 2).

Об'єктами оцінки є:

- ефективність і поведінка в процесі діяльності (результат діяльності);
- знання, вміння, навички;
- психологічна особистість (риси особистості та риси характеру).

Групи методів оцінювання включають:

- щорічну сертифікацію та оцінку;
- тестування та тренажери (стандарти);
- опитування, співбесіди;
- ділові ігри (навчання, польоти, марші, стрільби).

Актуальною проблемою військових формувань є потреба в особовому складі, який повинен мати три основні якості: професіоналізм, чесність, патріотизм.

Якість бойової підготовки, підготовка військ і, отже, безпека держави визначаються ефективністю підготовки та реалізації людського потенціалу як ключового компонента системи управління персоналом. Особовий склад військових формувань повинен пройти навчання для успішного виконання завдань. Досягнення цієї мети вимагає максимального використання потенціалу людських ресурсів, наявного в даній ситуації та певних обмежень. Управління ресурсами системи управління персоналом є обмеженим, епізодичним і не повністю відповідає його потребам [4].

Збройні сили України створили систему роботи з особовим складом. Однак досі не вдалося забезпечити належну стабільність у здійсненні основних напрямів кадрової політики у Збройних силах, зокрема щодо підбору та утримання висококваліфікованого персоналу в контексті переходу на контрактну систему військової служби.

Система кар'єрного управління не забезпечує достатнього планування та управління особовим складом, оптимального досягнення цілей задоволення потреб армії у людських ресурсах та

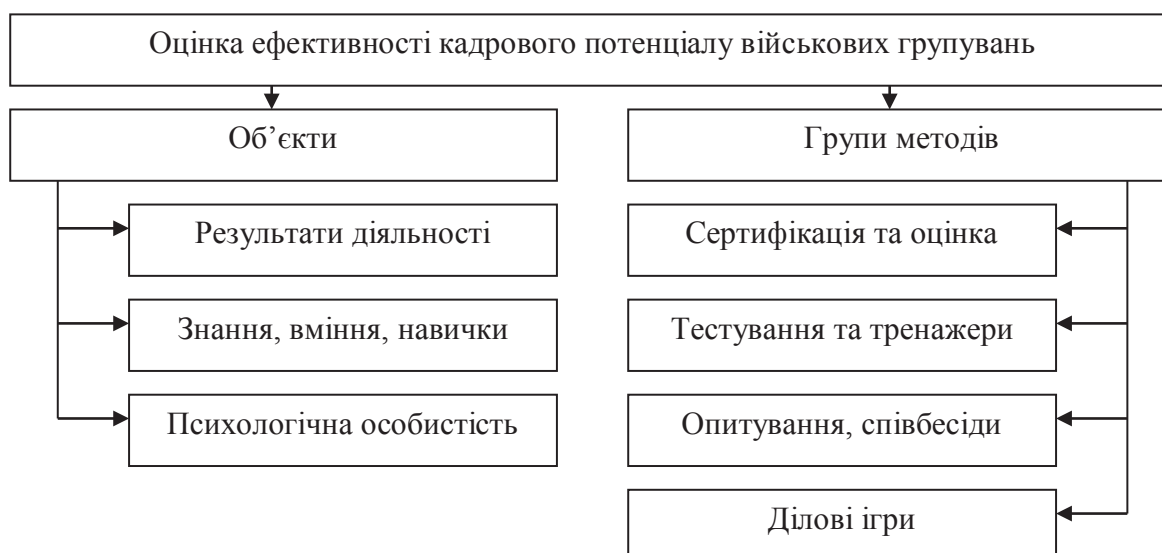


Рис. 2. Оцінка ефективності кадрового потенціалу військових групувань

здатності кожної людини реалізувати свої наміри та потенціал. Уведено типові алгоритми розвитку кар'єри, але під час подачі заявки на підвищення кваліфікації не завжди враховуються індивідуальні показники військовослужбовців та вимоги конкурсного відбору [3, с. 195].

Система оцінювання потребує вдосконалення, яке передбачає, насамперед, заходи щодо підвищення об'єктивності оцінювання. Ефективність використання групи кандидатів для просування по службі через низку об'єктивних факторів залишається недостатньою.

Загальним недоліком системи обслуговування наявного особового складу Збройних сил України є те, що нині він діє за принципом номенклатури «жорсткої вертикалі». Тобто окремі елементи системи кадрових послуг належать як до системи централізованого типу, так і до номенклатурної системи [5]. На сучасному етапі розвитку Збройних сил України можна впевнено стверджувати, що система кадрової служби належить до змішаного (комбінованого) типу, який має характеристики, притаманні лише Збройним силам України.

У період економічної нестабільності та оптимізації Збройних сил України реалізація навіть сучасних системних підходів у галузі управління військовослужбовцями є надзвичайно ризикованою, оскільки велика кількість впливів (соціальних, фінансових, матеріально-технічних) у цілому з організаційними змінами та кількістю персоналу, скорочення персоналу можуть призвести як до паралічу існуючої системи кадрових служб, так і до дискредитації на етапі впровадження нової системи. Рішення застосувати той чи інший елемент нової системи має бути повністю збалансованим та обґрунтованим [6].

Зміст і напрями кадрової політики, організація кадрової роботи не залишаються незмінними –

вони підпорядковані меті і завданням, які постають перед Збройними силами в конкретному історичному періоді. Разом із тим зберігаються основні риси та ідеї, що носять сталий і довготривалий характер та визначають основні принципи кадрової політики та кадрової роботи, які становлять основу процесів планування, підбору, підготовки, розстановки і використання кадрів [7].

**Висновки з проведеного дослідження.** За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Ефективність кадрового менеджменту є важливою умовою забезпечення якості виконання завдань, покладених на військові формування.

2. Сучасні умови вимагають реформування кадрового менеджменту військових формувань, щоб забезпечити виконання таких функцій: планування потреб у персоналі, організація підбору (підбору) та найму персоналу, організація навчання, управління військовою службою, управління кар'єрою персоналу, організація професійного та соціального розвитку персоналу, розроблення організаційних структур управління персоналом, правове, методичне, інформаційне забезпечення управління персоналом.

3. Про ефективність кадрового менеджменту свідчить досягнення особовим складом певних навичок та вмінь, а також відповідність певним психологічним особливостям, зокрема чесності та патріотизму. Із цією метою проводиться оцінка ефективності кадрового потенціалу за допомогою груп методів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Коваль О.В. Кадровий менеджмент централізованого типу як система підвищення якості кадрового потенціалу збройних сил України. *Теорія та практика державного управління*. 2012. Вип. 4(39). С. 428–436.

2. Концепція кадрової політики в Збройних силах України на період до 2020 року / Міністерство оборони України. URL: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/kadrova-politika/konczepczyia-kadrovoi-politiki-v-zbrojnih-silah-ukraini/> (дата звернення: 12.10.2019).

3. Бондаренко О.С., Нізамієв Р.М. Аналіз проблем кадрового менеджменту та кадрової політики Збройних сил України. Порівняльно-аналітичне право. 2018. Вип. 5. С. 193–196.

4. Щекін Г.В. Социальная теория и кадровая политика : монография. Киев : МАУП, 2000. 576 с.

5. Половінкін І.М., Базарний В.Т., Медвідь А.П. Кадрова політика в Збройних силах України як система управління людськими ресурсами. Вісник Національного університету оборони України. 2011. Вип. 3(22). С. 220–224.

6. Банчук-Петросова О.В. Особливості сучасної кадрової політики сектору безпеки і оборони України. Державне управління. Інвестиції: практика та досвід. 2013. Вип. 15. С. 129–132.

7. Технології управління персоналом : монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

#### REFERENCES:

1. Koval O.V. (2012) Kadrovi menedzhment tsentralizovanoho typu yak systema pidvyshchennia yakosti kadrovoho potentsialu zbroinykh syl Ukrainy [Personnel management of a centralized type as a system of improving the quality of personnel potential of the Ukrainian Armed Forces]. *Public administration theory and practice*. vol. 4(39), pp. 428–436.

2. The concept of personnel policy in the Armed Forces of Ukraine for the period up to 2020 / Ministry of Defense of Ukraine. Available at: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/kadrova-politika/konczepczyia-kadrovoi-politiki-v-sumerny-silah-ukraini> (accessed 12 October 2019).

3. Bondarenko O.S., Nyzameyev R.M. (2018) Analiz problem kadrovoho menedzhmentu ta kadrovoi polityky Zbroinykh syl Ukrainy [Analysis of problems of personnel management and personnel policy of the Armed Forces of Ukraine]. *Comparative and analytical law*. vol. 5, pp. 193–196.

4. Shchekin G.V. (2000) Sotsyalnaia teoriia y kadrovaia polytyka [Social Theory and Personnel Policy]. Kyiv: MAUP.

5. Polovinkin I.M., Bazarnyi V.T., Medvid A.P. (2011) Kadrova polityka v zbroinykh sylakh Ukrainy, yak systema upravlinnia liudskymy resursamy [Personnel Policy in the Armed Forces of Ukraine as a Human Resources Management System]. *Bulletin of the National University of Defense of Ukraine*. vol. 3(22), pp. 220–224.

6. Banchuk-Petrosova O.V. (2013) Osoblyvosti suchasnoi kadrovoi polityky sektora bezpeky i oborony Ukrainy [Features of the modern personnel policy of the security and defense sector of Ukraine]. *Governance. Investment: practice and experience*. vol. 15, pp. 129–132.

7. Havrysh O.A., Dovgan L.E., Krejdich I.M., Semchenko N.V. (2017) Tekhnolohii upravlinnia personalom [Technologies of personnel management]. Kiev: NTUU "KPI named after Igor Sikorsky".