

## Проблеми військово-соціального управління: кадрова політика у Збройних Силах України

Володимир Клименко,  
полковник, кандидат політичних наук,  
доцент кафедри морально-психологічного забезпечення  
Національної академії оборони України

*Державна кадрова політика є системою організаційних, правових та інших заходів уповноважених державою суб'єктів щодо формування кадрового забезпечення, тобто укомплектування підготовленими фахівцями органів, які забезпечують виконання функцій держави [1]. Це у повній мірі стосується й кадрової політики Збройних Сил України (ЗСУ), які також є організацією, що здійснює виконання функцій держави.*

Кадрова політика як система управління людськими ресурсами базується на системі поглядів, ідей, вимог, принципів, що визначають напрями, форми і методи забезпечення ЗСУ кваліфікованим особовим складом як в мирний, так і у воєнний час. Ця політика передбачає наукове обґрунтування, формування і реалізацію стратегії управління людськими ресурсами держави, які забезпечують їх комплектування, управління військовим персоналом, кадрами ЗСУ, враховує стратегію розвитку і реформування ЗСУ, виходячи з завдань забезпечення національної безпеки України.

Основним завданням управління людськими ресурсами, персоналом, кадрами є пошук, ефективне збереження і відтворення, цілеспрямоване формування і раціональне використання професійно підготовлених, відданих людей, які відповідають потребам національної безпеки та оборони України [2].

Зарубіжні фахівці з кадрової політики розглядають такі її **типи**:

- **державна кадрова політика** - загальнодержавна стратегія формування, розвитку і раціонального використання трудового потенціалу держави, яка визначає необхідну кількість фахівців різних спеціальностей та різного рівня підготовленості;
- **активна кадрова політика** - наявність у керівництва обґрунтованих

## проблеми державотворення

### проблеми державотворення

прогнозів її розвитку і відповідних їй методів і засобів впливу на персонал; передбачається постійний моніторинг напрямів розвитку науки, промисловості, сільського господарства, освіти, визначення на цій основі заходів для поліпшення стану підготовки необхідних фахівців у масштабах окремої організації, регіону, держави;

- **закрита кадрова політика** - орієнтується на включення нового персоналу, висування на керівні посади фахівців тільки зі свого нижчого посадового рівня. Усі наступні заміщення здійснюються лише з числа працівників організації. Цей тип значною мірою відповідає кадровій політиці збройних сил;

- **конкуренція у кадровій політиці** - вид конкурентного суперництва організацій на ринку праці. Передбачається пошук і залучення на військову службу найбільш підготовлених, придатних і необхідних для збройних сил цивільних фахівців, які готуються державними ВНЗ або вже працюють у бізнесі, промисловості, сільському господарстві тощо [5].

Поняття „конкуренція в кадровій політиці” вимагає вирішення проблеми: скільки коштує фахівець, якого готують для збройних сил (випускник ВВНЗ без практичного досвіду праці за посадою) і скільки коштуватиме фахівець, який вже працює за спеціальністю (професіонал, з досвідом праці, відповідного соціального стану). Як свідчить досвід багатьох країн, залучення цивільного фахівця для збройних сил вигідніше, аніж його підготовка у розгорнутій системі військової освіти.

Якщо звернути увагу на систему прийомів, засобів, форм і методів кадрової політики (з точки зору іноземних фахівців), то необхідно відзначити такі її складові:

- організація підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації особового складу;
- організація роботи зі створення кадрового резерву;
- підготовка і розстановка кадрів в органах управління;
- організація стажування особового складу;
- організація контролю за ходом комплектування системи військової освіти, набору і навчання;
- розподіл та використання випускників;
- контроль за роботою з кадрами (кадровий менеджмент) в підпорядкованих організаціях;
- вивчення і поширення досвіду роботи з кадрами (кадровий менеджмент).

Це свідчить, перш за все, про преференцію у заходах кадрової політики питанням освіти: підготовки, навчання, атестування (оцінки результатів навчання, діяльності), перепідготовки, стажування особового складу. Відтак можна стверджувати, що головним змістом кадрової політики є проблема освіти та освітянської діяльності. Лише в такому випадку можна говорити про професіоналізацію персоналу, кадрів, професійну

**Проблеми військово-соціального управління:  
кадрова політика у Збройних Силах України**

**Володимир Клименко**

придатність, ефективну діяльність особового складу.

Виходячи із завдань кадрової політики, можна розглянути наявність різних рівнів органів військового управління та функцій, які вирішуються ними.

**Стратегічний рівень** (міністерство оборони - кадрова політика).

Міністерство оборони як орган державного управління визначає політику забезпечення і контролю діяльності та застосування (в залежності від рівня зовнішньої загрози) збройних сил, їх чисельність і структуру, **кадрову політику** (принципи, форми, критерії, методи управління людськими ресурсами), зовнішні зв'язки у воєнній сфері, зв'язки з державними органами та громадськістю. До його функцій можна віднести:

визначення загальної структури і чисельності збройних сил на далеку перспективу, включаючи склад резерву (запасу);

наукове обґрунтування основних положень кадрової політики, шляхів, засобів та заходів вирішення її основних проблем, порядку проходження військової служби, встановлення загальних умов, термінів, підстави звільнення тощо;

підготовка пропозицій для вищих органів державної влади стосовно необхідних заходів для наукового, методичного, матеріального і фінансового забезпечення реалізації кадрової політики, допомога в усвідомленні необхідності поліпшення умов та якості служби як головного інструмента ефективного досягнення кадрових цілей;

обґрунтування і забезпечення відповідності посад офіцерського складу (як державних службовців) з посадами державних службовців органів державного управління, встановлення посадових окладів і норм визначення розмірів пенсійного забезпечення;

відпрацювання і пропонування стратегій набору, комплектування, підготовки (навчання) як елементів загальної кадрової політики;

встановлення процедури виплат і призначення винагород;

контроль за процесом атестації, нагляд за здійсненням заходів з питань управління кар'єрою;

практичні заходи вищого рівня: винагороди та нагороди, присвоєння звань вищого рівня, надання і розгляд адміністративних апеляцій;

підтримання постійної співпраці з державними фінансовими органами, зв'язки міністерства оборони з громадськістю.

**Функціональний рівень** (генеральний штаб, види збройних сил - управління персоналом).

Генеральний штаб забезпечує безпосереднє оперативно-стратегічне керівництво збройними силами, підготовку органів військового управління і бойову підготовку військ, комплектування особовим складом та управління персоналом ЗСУ (управління кар'єрою офіцерського складу:

## проблеми державотворення

### проблеми державотворення

підготовка офіцерського складу, призначення, нагородження, присвоєння військових звань, звільнення) і відповідає за виконання норм, завдань, принципів, визначених державою, міністерством оборони.

До функцій генерального штабу можна віднести:

процес планування розподілу офіцерського складу та контроль за реалізацією рішень органами кадрового менеджменту і кадрової роботи;

визначення моделей і схем реалізації законів, нормативів кадрової політики, умов контрактів, надання порад кадровим органам щодо роботи зі справами;

формулювання і вироблення деталізованих заходів з реалізації кадрової політики (процедур та нових ініціатив);

відпрацювання питань управління і керівництва, конкретних схем роботи з кожної справи, правила коригування результатів;

діяльність щодо забезпечення публічності (гласності та прозорості) набору;

планування і забезпечення підготовки (навчання) персоналу і кадрів у навчальних центрах, школах, коледжах, курсах;

формулювання і вироблення конкретних процедур та нових ініціатив щодо управління кар'єрою офіцерського складу, включаючи схему кар'єрного зростання;

питання управління, забезпечення і керівництва.

**Службовий рівень** (об'єднання, з'єднання, кадровий менеджмент):

приведення до відповідності облікового і штатного розкладу особового складу;

введення в дію законодавчих актів, роз'яснення постанов та інструкцій;

тренування у відпрацюванні нових процедур, надання порад офіцерському складу щодо якості служби;

керівництво центрами і командами набору, заходи убезпечення військової служби, процес управління початковою військовою підготовкою, підготовкою (навчанням) персоналу в системі військової освіти (навчальні центри, школи, ліцеї, коледжі, курси), забезпечення реклами, PR-кампаній;

організація виплат грошового утримання;

постійна організація кадрового менеджменту, процедур призначення, роботи атестаційних комісій з призначення на вищі посади, проведення співбесід, ведення банку даних (записів), рекламних заходів.

**Військові структури** (кадрова робота у з'єднаннях і частинах):

відпрацювання та визначення нових вимог до офіцерського складу залежно від конкретних посад у військах;

забезпечення інформацією зацікавлених осіб, узгодження та реалізація пропозицій;

розподіл прав та обов'язків шляхом реалізації відповідних постанов і процедур;

**Проблеми військово-соціального управління:  
кадрова політика у Збройних Силах України**

**Володимир Клименко**

обсяг потреб матеріально-технічних засобів на підготовку, забезпечення і контроль якості підготовки, підтримка PR-кампаній;

управління кадрами з'єднання, частини та ведення банку даних (записів), практичні заходи з відбору для підвищення на посадах молодих військовослужбовців;

організація виплат грошового утримання.

На нашу думку, попередній розгляд змісту діяльності органів військового управління різного рівня, які опікуються питаннями кадрової політики, кадрового менеджменту, дозволяє стверджувати, що центральною ланкою кадрової роботи є надання преференції питанням підготовки військових фахівців, їх просування по службі, найбільш ефективної діяльності на посадах за рахунок підвищення рівня професіоналізму.

Професіоналізм офіцера характеризується осмисленням свого місця і ролі в суспільстві як громадянина і військовослужбовця; знанням вимог, що висувуються перед офіцером; високим рівнем військово-професійної підготовленості (знанням основ тактики та оперативного мистецтва видів і родів Збройних Сил, основ експлуатації та застосування озброєння і військової техніки, тилового, технічного та інших видів забезпечення); знанням наукових принципів управління військами в сучасних умовах; ступенем розуміння подій, що відбуваються у світі, та ступенем використання їх у своїй практичній діяльності; рівнем загальної і військово-професійної освіти (самоосвіти); ефективністю використання знань, досвіду, умінь у практичній діяльності.

Професійна кар'єра характеризується тим, що конкретний офіцер у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, службове зростання, розвиток індивідуальних професійних здібностей, звільнення в запас (вихід на пенсію).

У країні, де армія комплектується за контрактним принципом, мають створюватися необхідні умови для навчання майбутніх військовослужбовців усіх категорій – від рядового до вищого командного складу.

Розглянемо суто військову підготовку фахівців збройних сил на прикладі США.

Військова підготовка новобранців починається з направлення їх до навчальних центрів відповідних видів збройних сил для проходження початкової підготовки тривалістю сім - десять тижнів. Після її завершення новобранці переводяться до військ для подальшого проходження служби.

Сержантів готують в училищах сержантського складу видів і родів військ. Зміст і терміни навчання в них залежать від обраної спеціальності (від 7 до 60 тижнів).

Основними джерелами комплектування офіцерського корпусу (до 40 %) є школи ROTC (Reserve Officers Training Corps), оскільки випускники

## проблеми державотворення

### проблеми державотворення

трьох військових академій видів збройних сил дають лише близько 10 % щорічного поповнення офіцерського складу. Школи ROTC не є вищими військовими навчальними закладами – це курси позавійськової підготовки, які відповідають нашим військовим кафедрам і факультетам у цивільних ВНЗ.

Другим джерелом (до 30 %) є цивільні особи, які пройшли повний курс навчання у цивільних коледжах (перед тим, як стати офіцерами, вони навчаються у школах підготовки офіцерів видів збройних сил терміном до 10 місяців); офіцери резерву, які закінчили цивільні коледжі та курси позавійськової підготовки, що діють при них; певна кількість військовослужбовців сержантського і рядового складу та окремих категорій цивільних фахівців (лікарів, юристів, інженерів, науковців, священиків тощо) після закінчення ними відповідних курсів військової підготовки.

Мета навчання у такій системі військової освіти – вироблення умінь і навичок ведення бойових дій, керівництва особовим складом (підрозділом), управління повсякденною діяльністю, технічного обслуговування озброєння та військової техніки, навчання і виховання особового складу.

Вищу військову підготовку офіцери (генерали, адмірали) одержують у військових навчальних закладах, до яких належать військові коледжі видів збройних сил з терміном навчання до 10 місяців. Ці навчальні заклади готують командний склад для ланки „дивізія – корпус – об'єднане командування”, а також офіцерів (генералів, адміралів) для роботи в центральному апараті міністерства оборони та апаратах видів збройних сил [6; 7].

У більшості країн НАТО вважається перспективним використання цивільної вищої школи для підготовки офіцерського складу [8; 9]. В Іспанії, наприклад, на службу до збройних сил щороку призивається близько 4 тисяч офіцерів запасу (випускників вищих цивільних навчальних закладів). До них, у першу чергу, належать особи, що закінчили медичні, технічні та теологічні факультети університетів. У Франції розширюється підготовка офіцерів з числа студентів, які опанували складні технічні, військово-медичні та адміністративно-господарські спеціальності. Цивільні ВНЗ практично всіх країн НАТО опікуються підвищенням кваліфікації та перепідготовкою кадрового офіцерського складу і ряду категорій офіцерів запасу.

Із зазначеного видно, що набутий офіцером рівень освіти дає йому можливість обіймати посади на різних рівнях управління в межах визначеної рівнем освіти ланки відповідно до військового звання. Водночас перед призначенням офіцера на вищу посаду виникає необхідність надання йому додаткових знань, умінь і навичок, пов'язаних з особливостями функцій за вищою посадою. Це завдання реалізується шляхом самостійної підготовки, курсової підготовки, стажування на

**Володимир Клименко**

посадах вищого рівня. Тому завданням органів кадрової політики, кадрового менеджменту є глибоке вивчення та постійне врахування потреб збройних сил у тих чи інших фахівцях, стеження за проходженням служби кожним окремим спеціалістом, просування його на посаді та обов'язкове підвищення його професіоналізму у певних сферах діяльності.

Отже, для вдосконалення кадрової політики і реформування системи військової освіти у Збройних Силах України ще багато належить зробити. Слід визначити необхідний обсяг персоналу, кадрів за відповідними рівнями, провести відпрацювання адекватних професійних вимог і кваліфікаційних характеристик військовослужбовців за всіма рівнями, створити систему суто військової освіти з розрахунком на допідготовку осіб, які з цивільних навчальних закладів, цивільних підприємств та структур залучаються до військової служби, визначити зміст і терміни навчання, підготувати навчально-матеріальну базу і, головне, науково-педагогічних працівників, які мають достатній військовий (бойовий) досвід і добре знають, чому і як має навчатися майбутній військовослужбовець, командир будь-якого рівня, штабний працівник чи військовослужбовець іншої сфери бойової діяльності.

#### *Література:*

1. Закон України „Про державну службу” // Відомості Верховної Ради України - К., 2001. - № 33. - С. 176.
2. Проект закону України „Про Концепцію державної кадрової політики України”. – www.rada.ua.
3. **Тхоржевський І. В., Кортенко В. А.** Проблемні питання євроінтеграції вищої освіти на сучасному етапі реформування Збройних Сил України // Військова освіта. - К., 2004. - № 2 (14) - С. 82 - 94.
4. **Васильєв О. М.** Система військової освіти на сучасному етапі реформування Збройних Сил України // Військова освіта. - К., 2004. - № 1 (13). - С. 95 - 101.
5. **Анжерский С.** Сухопутные войска США // Зарубежное военное обозрение.- М.,1995. № 3. - С. 16 - 20.
6. **Лебедь П.** Подготовка офицерских кадров Сухопутных войск США // Зарубежное военное обозрение. -М., 1996. - № 9. - С. 16 - 19.
7. **Аршинов О.** Подготовка офицеров резерва вооруженных сил США // Зарубежное военное обозрение. - М., 1993. - № 1. - С. 7 - 11.
8. **Мишин Н.** Современное состояние и перспективы развития бундесвера // Зарубежное военное обозрение. - М., 1991. - № 12. - С. 5 - 14.
9. **Бровкин В.** Подготовка военнослужащих Великобритании // Зарубежное военное обозрение. - М., 1995. - № 1. - С. 11 - 16.
10. **Лукина В. С.** Исследование мотивации профессионального развития // Вопросы психологии. - М., 2003. - № 5. - С. 25 - 39.