

---

УДК 355.55 (477)

О.В. Яцино

Міністерство оборони України, Київ

## СИСТЕМА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ТА НАПРЯМКИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

*Стаття висвітлює питання пов'язані з необхідністю вдосконалення системи кадрового забезпечення у Збройних Силах України. Матеріали присвячені аналізу стану кадрового забезпечення за результатами виконання відповідних державних та відомчих програм, а також обґрунтуванню шляхів щодо підвищення ефективності кадрового забезпечення на короткострокову перспективу.*

**Ключові слова:** кадрова політика, система кадрового забезпечення, система кадрових органів.

### Вступ

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** За результатами виконання заходів щодо поліпшення військової кадрової політики (КП), які приймалися на засіданнях колегій Міністерства оборони України у 2011-2012 роках визначено, що стан кадрового забезпечення (КЗ) ЗС України військовослужбовцями, не зважаючи на вжиті заходи, у порівнянні з попередніми роками погіршився. Основні проблемні питання стосуються зниження рівня укомплектованості ЗС офіцерським складом та солдатами і сержантами контрактної служби.

У дослідженнях питань ефективності функціонування системи кадрового забезпечення (СКЗ) у ЗС, актуальності набуває нормативно-правове врегулювання цього процесу, а також визначення можливостей суб'єктів зазначеної системи, на яких покладені завдання (контрольні функції) щодо якісної підготовки і прийняття адекватних рішень, зокрема з кадрових питань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми.** Попередньо питання ефективного КЗ досліджувались науковцями в рамках науково-дослідних робіт за шифрами "Ефективність СКМ ЦГ", "Каскад СКМ", "Крок" [1 – 3]. Основну увагу у цих роботах

було приділено: дослідженню методології КЗ, факторів, що впливають на його ефективність; створенню системи моніторингу кадрового менеджменту (управління персоналом); опрацюванню пропозицій щодо проведення якісного аналізу кадрової ситуації, оцінювання ефективності функціонування системи кадрового менеджменту; визначенню показників та опрацюванню методичних рекомендації щодо підвищення якості КП, організації моніторингу в ЗС України з кадрових питань.

Крім того, під час проведення аналізу використувалися матеріали досліджень, проведених фахівцями з питань науково-методичного забезпечення проведення КП [4 – 7], а також матеріали інтерв'ю, проведених з керівниками структурних підрозділів Міністерства оборони (МО) України і Генерального штабу Збройних Сил (ГШ ЗС) України, з питань реформування, розвитку ЗС України та вдосконалення СКЗ ЗС України [8 – 11].

Переважає більшість публікацій присвячена різноманітним аспектам впровадження Концепції кадрової політики у Збройних Силах України і не повністю розкриває механізми, які здатні штучно вирішувати концептуально визначені завдання, що стосуються удосконалення СКЗ на сучасному етапі розвитку ЗС України.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Таким чином, метою (науковими завданнями) цієї статті будемо вважати аналіз результатів виконання відповідних програм з кадрових питань на сучасному етапі розвитку ЗС України, визначення проблемних питань та шляхів їх вирішення з метою підвищення ефективності функціонування СКЗ ЗС України на короткострокову перспективу.

Об'єктом досліджень слід прийняти СКЗ ЗС України. Предметом – створення умов для формування та проведення якісної КП в ЗС України.

### Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих результатів

Під системою кадрового забезпечення у ЗС будемо розуміти сукупність функціонально пов'язаних суб'єктів (сил), засобів, технологій, та методик впливу на об'єкт (громадяни України, персонал) з метою формування, підтримання рівня кадрового потенціалу органів військового управління, з'єднань, військових частин, військових навчальних закладів, установ та організацій ЗС, необхідного для виконання завдань, що на них покладаються.

Структуру системи наведено на рис. 1.

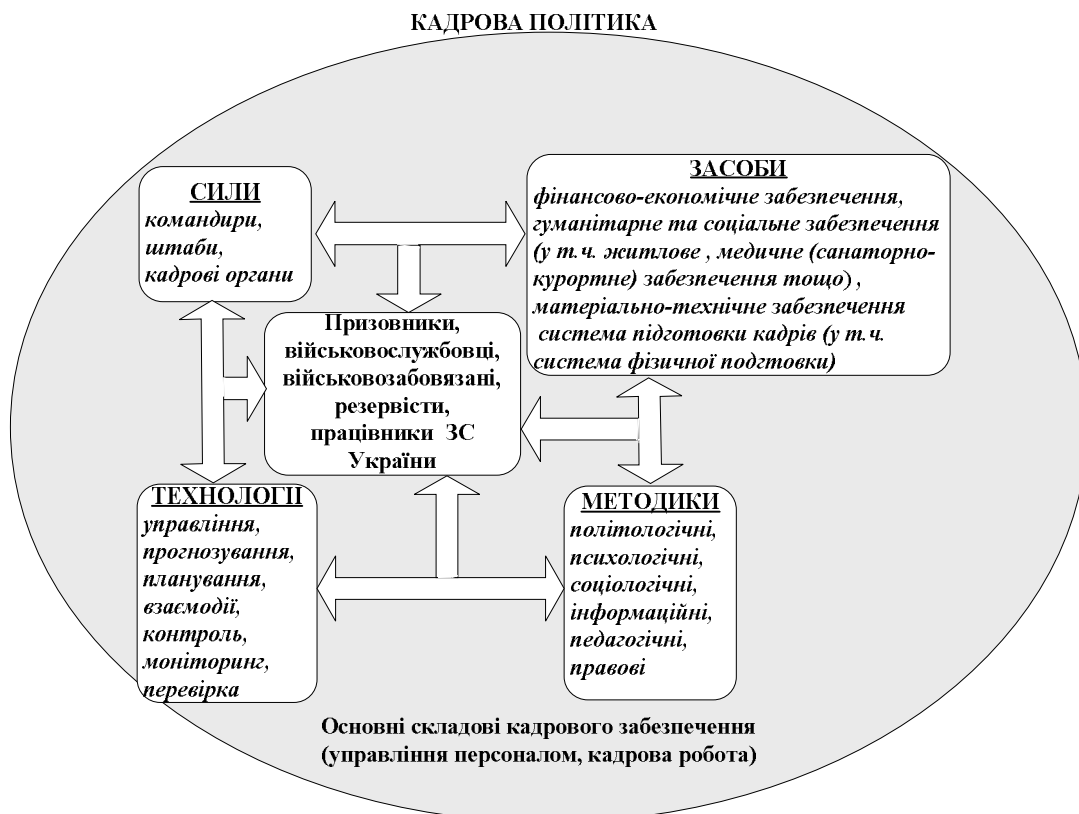


Рис. 1. Система кадрового забезпечення Збройних Сил

Було б цілком логічно далі провести аналіз результатів виконання відповідних програм з кадрових питань на сучасному етапі розвитку ЗС, визначити

проблемні питання та шляхи їх вирішення з метою підвищення ефективності функціонування СКЗ ЗС на короткострокову перспективу.

Серед основних досягнень, отриманих у ході виконання Державної програми розвитку Збройних Сил України на 2006-2011 роки з кадрових питань є становлення і активний розвиток СКЗ, якою:

створені умови для приведення рівня укомплектованості особовим складом військових частин, закладів, установ до необхідних показників за визначеними керівництвом пріоритетами, прозорого і відкритого управління кар'єрою офіцерського складу;

забезпечено рівні можливості кожному військовослужбовцю щодо реалізації особистого потенціалу, бачення перспективи свого кар'єрного зростання;

надані права командирам безпосередньо впливати на кар'єрне зростання та професійний розвиток підлеглого особового складу впродовж всієї служби шляхом об'єктивного оцінювання їх службової діяльності;

гарантовано реалізацію висновків і пропозицій командирів усіх рівнів щодо подальшого службового використання підлеглих військовослужбовців.

Також опрацьовані пропозиції до проектів державних та відомчих програмних документів щодо пріоритетних напрямів КЗ ЗС України на середньострокову і довгострокову перспективу та завдань з підвищення ефективності кадрової роботи у військах (силах) у 2013 році. Зокрема, – пропозиції до проектів таких документів, як Стратегія національної безпеки України, Воєнна доктрина України, Стратегічний оборонний бюлетень України на період до 2025 року, Концепція реформування і розвитку Збройних Сил України на період до 2017 року, Державна комплексна програма реформування і розвитку Збройних Сил України на період до 2017 роки з врахуванням результатів оборонного огляду.

Стосовно розроблення та впровадження нової системи управління персоналом на цей час на відомчому рівні нормативно врегульовані такі питання:

визначено механізм реалізації та порядок організації у ЗС України виконання вимог Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України;

вдосконалено структуру паспорта посади офіцерського складу;

введено форму типового алгоритму управління кар'єрою військовослужбовця, який відображає основні етапи його кар'єри та порядок застосування типового алгоритму під час розроблення алгоритмів управління кар'єрою військовослужбовців за різними типами посад;

визначені єдині підходи до організації роботи атестаційних комісій у МО України та ЗС України;

визначені права посадових осіб МО України, ЗС України щодо прийняття кадрових рішень;

визначена вертикаль принципово нової системи управління персоналом централізованого типу з чітким розподілом завдань, функцій, повноважень та відповідальності кадрових органів у МО України та ЗС України;

вдосконалено порядок і організацію добору, розстановки, направлення на навчання осіб рядового, сержантського і старшинського складу військової служби за контрактом та офіцерського складу, а також визначення перспектив їх службового використання, створення резерву кандидатів для просування по службі та комплектування посад військовослужбовців;

уточнено цілі, завдання системи управління персоналом та терміни їх виконання;

врегульовано деякі гендерні аспекти кадрової політики щодо проходження військової служби військовослужбовцями-жінками.

Основними документами, що складають нормативно-правову базу у цьому контексті є такі: Інструкція про організацію виконання Положення про проходження громадянами військової служби у Збройних Силах України; Положення про паспорт посади офіцерського складу; Положення про типовий алгоритм управління кар'єрою військовослужбовця та порядок його застосування; Положення про атестаційні комісії у Збройних Силах України; Номенклатура посад для призначення осіб офіцерського складу, державних службовців та працівників Міністерства оборони України і Збройних Сил України наказами по особовому складу; Положення про кадрові органи Збройних Сил України та Типові нормативи утримання кадрових органів, органів військового управління, з'єднань, військових частин, установ, організацій; Положення про комісії Збройних Сил України з відбору кандидатів для призначення на посади; Зміни до Концепції кадрової політики в Збройних Силах України"; Зміни до Програми реалізації Концепції кадрової політики в Збройних Силах України; Перелік посад офіцерського складу, які можуть бути заміщені військовослужбовцями-жінками.

Одночасно, можна виділити і недоліки, що виникли в процесі розвитку СКЗ у ЗС України. Поряд із позитивними досягненнями в ході виконання заходів Програми реалізації Концепції кадрової політики в Збройних Силах України є проблемні питання, що залишаються не вирішеними і суттєво впливають на кінцеві результати. Особливо це стосується рівня укомплектованості частин, підрозділів (*станом на 01.11.12 укомплектованість посад офіцерського складу становила 75 %, а осіб рядового, сержантського та старшинського складу військової служби за контрактом 50,5 %*) та мотивації особового складу до продовження військової служби за новими контрактами. За результатами аналізу кад-

рової ситуації у ЗС можна визначити низку основних проблемних питань, наслідків їх не вирішеності та впливу на ефективність кадрового забезпечення:

1. *Відсутність належного фінансування, ресурсного забезпечення*, що суттєво ускладнює:

результативність роботи відносно практичної реалізації завдань з КЗ ЗС (за останні два роки це призвело до загострення ситуації із забезпеченням належного рівня укомплектованості військ (сил) офіцерським, рядовим та сержантським складом військової служби за контрактом);

збереження кадрового потенціалу та утримання на військовій службі найбільш підготовлених військовослужбовців, особливо – молодих офіцерів, та солдат, сержантів військової служби за контрактом після закінчення першого контракту;

можливість самореалізації військовослужбовців за набутим фахом упродовж усієї кар'єри;

розв'язання питань соціального забезпечення військовослужбовців і членів їх сімей;

комплектування військ (сил) військовослужбовцями, які проходять військову службу за контрактом;

впровадження в повному обсязі служби у військовому резерві;

підготовку військових фахівців для ЗС України на необхідному рівні з проведенням практичних вправ, занять, стажувань, тощо;

виконання планів з будівництва службового житла (придбання квартир) для військовослужбовців, компенсаційних виплат за житло (інвестування його будівництва або поліпшення власних житлових умов);

виконання програми соціальної і професійної адаптації військовослужбовців, що підлягають звільненню та осіб, звільнених з військової служби;

подальше впровадження інформаційно-аналітичної системи обліку та управління персоналом. Створення локальних комп'ютерних мереж з комплексною системою захисту інформації в кадрових центрах видів ЗС України та забезпечення електронно-обчислювальною технікою органів військового управління та військових частин до бригади включно.

2. *Незавершеність розроблення проектів програмних документів на середньострокову та довгострокову перспективу*, відсутність затверджених розрахункових показників щодо структури та чисельності ЗС України, в тому числі і на законодавчому рівні, не дозволяє завершити:

розрахунки показників досягнення укомплектованості військ (сил) на середньострокову та довгострокову перспективу, показники потреб в особовому складі за категоріями та по роках;

визначення й планування потреб та обсягів підготовки особового складу за всім переліком військово-облікових спеціальностей і категоріями військовослужбовців.

3. *Невідповідність положень нормативного забезпечення* за напрямками КП у ЗС вимогам сучасності.

Тривалий розгляд Верховною Радою України змін та доповнень до законів України “Про військовий обов’язок і військову службу”, “Про вищу освіту” змусив перенести на 2013 рік терміни внесення змін до Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України та видання проектів нормативно-правових актів МО України, спрямованих на покращення порядку, механізмів та процедур КЗ ЗС України.

Питаннями, що потребують урегулювання зазначеними законами України та Указом Президента України, є такі:

порядок добору та направлення військовослужбовців до інших військових формувань і для відраджування на посади в державних органах, установах і організаціях;

призначення на посади, відсторонення від посад та звільнення з військової служби військових посадових осіб;

призначення на посади командування (керівного складу), науково-педагогічних (педагогічних) працівників у ВВНЗ, ВНП ВНЗ;

нормативне визначення підстав для розроблення Інструкції з обліку особового складу Збройних Сил України;

зарахування на навчання до ВВНЗ рядового, сержантського та старшинського складу військової служби за контрактом.

4. *Необхідність подальшого вдосконалення* завдань, функцій, повноважень кадрових органів МО України, ГШ ЗС України та видів ЗС України, оптимізації їх організаційної структури і чисельності. Це дозволить:

підвищити оперативність та керованість кадрових процесів, прийняття кадрових рішень, а також створити чітку вертикаль функціонального управління в системі кадрових органів (СКО) і здійснювати повноцінний контроль за їх діяльністю;

забезпечити належну укомплектованість посад в кадрових центрах, які є одними з основних структурних елементів нової СКЗ, підготовленими офіцерами та працівниками.

Враховуючи вагомість та обґрунтованість розглянутих аспектів з метою якісного формування та проведення КП у ЗС України слід визначити наступні шляхи вирішення проблемних питань.

За напрямом *вдосконалення КЗ ЗС* зазначене реалізується шляхом проведення таких основних заходів:

завершення розробки нових та внесення змін до діючих законодавчих та нормативно-правових актів;

визначення до кінця 2013 року потреб у кадрових ресурсах, з урахуванням перспективної структу-

ри ЗС та можливих джерел надходження особового складу;

збереження кадрового потенціалу ЗС України, забезпечення ефективного використання і просування по службі найбільш підготовлених і відданих справі військовослужбовців та цивільних працівників;

перехід до комплектування на контрактній основі, насамперед за спеціальностями, що визначають боєздатність підрозділів (ОСШР, ССнО);

оптимізація структури особового складу за кількісними і якісними показниками у відповідності до сучасних вимог та міжнародної практики. До кінця 2013 року в структурі особового складу окремі частки становитимуть:

зменшення частки офіцерського складу з урахуванням перспективної структури та бойового складу ЗС до загальноприйнятих європейських показників;

досягнення укомплектованості посад рядового, сержантського та старшинського складу військовослужбовцями за контрактом у відповідності до сучасних вимог, насамперед за спеціальностями, що визначають боєздатність частин та підрозділів Сил постійної готовності;

подальший розвиток системи управління кар'єрою військовослужбовців рядового, сержантського і старшинського складу військової служби за контрактом;

подальший розвиток інституту професійних сержантів і старшин, посилення ролі і місця молодших командирів в управлінні підрозділами.

Завершення до 2013 року реформування СКО, що передбачає оптимізацію їх організаційної структури і чисельності.

При цьому СКО включатиме:

на стратегічному рівні – Департамент кадрової політики МО України, Головне управління персоналу ГШ ЗС України, Кадровий центр ЗС України;

на оперативному рівні – управління персоналу оперативних командувань “Північ”, “Південь” та командування ВМС;

на тактичному рівні – відділи (відділення) особового складу бригад (полків) та інших військових частин, вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів, установ та організацій.

### **Висновки даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

1. За результатами проведення заходів у відповідності до державних і відомчих програм з кадрових питань можна зробити висновок про цілком ефективне їх виконання у ЗС України.

Але поряд з тим, позитивний вплив виконаних заходів на стан якісного КЗ військ (сил) особовим

складом та вирішення завдань щодо професіоналізації ЗС досі недостатній.

2. Невирішеними залишаються питання, що є найбільш актуальними і суттєво впливають на кінцеві результати досягнення відповідного рівня укомплектованості частин, підрозділів та мотивації особового складу до продовження військової служби за новими контрактами, такого змісту:

відсутність належного фінансування, ресурсного забезпечення;

незавершеність розроблення проектів програмних документів на середньострокову та довгострокову перспективу;

невідповідність положень нормативного забезпечення вимогам сучасності;

необхідність подальшого вдосконалення системи кадрових органів.

3. З метою підвищення ефективності функціонування СКЗ у ЗС України на короткострокову перспективу необхідне проведення таких заходів:

завершення розроблення та вдосконалення відповідної нормативно-правової бази;

визначення до кінця 2013 року потреб у кадрових ресурсах, з урахуванням перспективної структури ЗС та можливих джерел надходження особового складу;

збереження кадрового потенціалу ЗС України; перехід до комплектування на контрактній основі у 2013 році;

оптимізація структури особового складу за кількісними і якісними показниками;

подальший розвиток системи управління кар'єрою військовослужбовців рядового, сержантського і старшинського складу військової служби за контрактом;

подальший розвиток інституту професійних сержантів і старшин, посилення ролі і місця молодших командирів в управлінні підрозділами;

завершення до 2017 року реформування системи кадрових органів;

завершення створення системи підготовки (перепідготовки, підвищення кваліфікації) фахівців кадрових органів;

завершення створення єдиної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи обліку та управління персоналом.

### **Список літератури**

1. 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.
2. Звіт (заключний) про науково-дослідну роботу “Дослідження ефективності функціонування сучасної системи кадрового менеджменту централізованого типу”, шифр “Ефективність СКМ ЦТ” – К.: НМЦ КП МО України, 2010. – 95 с.

3. Звіт (заключний) про науково-дослідну роботу "Аналіз факторів, що впливають на стан кадрової політики в Збройних Силах України", шифр "Крок". – К.: НМЦ КП МО України, 2010. – Ч.І 74 с. – Ч.ІІ 113 с.

4. 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.

5. Система кадрового менеджменту у Збройних Силах України: особливості розвитку. Монографія / Під ред. А.П. Медвідя, І.М. Половінкіна. – К.: АГУ ГШ ЗС України, 2010. – 96 с.

6. Яцино О.В., Кінь О.В. Аналіз наукових праць з питань формування та проведення державної кадрової політики, державної військової кадрової політики, кадрової політики у Збройних Силах України // Збірник наукових праць НУОУ. – К.: НУОУ. – 2012. – №1 (26)/2012. – С. 307-314.

7. Кадрова політика в Збройних Силах України: історія, досвід, методологія: монографія / за редакцією О.В. Яцино, О.В. Коня. – К.: ДКП МО України, НМЦ КП МО України, 2011. – 239 с.

8. Яцино О.В. інтерв'ю // Центральний друкований орган Міністерства оборони України "Військо України", – К. Міністерство оборони України, 2008. – № 12(102) – С.12-15.

9. Фролов В.С. інтерв'ю // Центральний друкований орган Міністерства оборони України "Військо України", – К. Міністерство оборони України, 2010. – № 10(124) – С.8-12.

10. Трифонов С.В. інтерв'ю // Центральний друкований орган Міністерства оборони України "Військо України", – К. Міністерство оборони України, 2010. – № 10(124) – С.16-19.

11. Кропивченко С.І. інтерв'ю // Центральний друкований орган Міністерства оборони України "Військо України", – К. Міністерство оборони України, 2010. – № 10(124) – С.20-24.

Надійшла до редколегії 6.11.2012

Рецензент: д-р техн. наук, проф. Г.В. Певцов, Харківський університет Повітряних Сил ім. І. Кожедуба, Харків.

### СИСТЕМА КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В ВООРУЖЕННЫХ СИЛАХ УКРАИНЫ: ПРОБЛЕМНЫЕ ВОПРОСЫ И НАПРАВЛЕНИЯ ИХ РЕШЕНИЯ

О.В. Яцино

Статья освещает вопросы, связанные с необходимостью совершенствования системы кадрового обеспечения в Вооруженных Силах Украины. Материалы посвящены анализу состояния кадрового обеспечения по результатам выполнения соответствующих государственных и ведомственных программ, а также обоснованию путей относительно повышения эффективности кадрового обеспечения на краткосрочную перспективу.

**Ключевые слова:** кадровая политика, система кадрового обеспечения, система кадровых органов.

### THE SYSTEM OF SKILLED PROVIDING IS IN MILITARY POWERS OF UKRAINE: PROBLEM QUESTIONS AND DIRECTIONS OF THEIR DECISION

O.V. Yacino

The article lights up questions, related to the necessity of perfection of the system of the skilled providing for Military Powers of Ukraine. Materials are devoted the analysis of the state of the skilled providing on results implementation of the proper government and department programs, and also to the ground of ways in relation to the increase of efficiency of the skilled providing on a short-term prospect.

**Keywords:** skilled policy, system of the skilled providing, system of skilled organs.