

# Еволюція підходів до кадрового менеджменту в Збройних Силах України в умовах воєнного стану

## Evolution of approaches to personnel management Ukrainian army under the conditions of the state of martial

Олег Маслій <sup>A</sup>

**Corresponding author:** д. пед. н., професор, заступник начальника академії з навчальної роботи, e-mail: mon2369@ukr.net, ORCID: 0000-0003-2809-2763

Віктор Олехнович <sup>A</sup>

начальник кафедри продовольчого та речового забезпечення, e-mail: ovd-odessa@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6114-8154

Oleg Maslii <sup>A</sup>

**Corresponding author:** Dr. of Pedagogical Sciences, Deputy Head of the Academy for Educational Work, e-mail: mon2369@ukr.net, ORCID: 0000-0003-2809-2763

Viktor Olekhnovych <sup>A</sup>

Head of the Department, e-mail: ovd-odessa@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6114-8154

<sup>A</sup> Військова академія, м. Одеса, Україна

<sup>A</sup> Military academy, Odesa, Ukraine

Received: October 2, 2024 | Revised: October 20, 2024 | Accepted: October 31, 2024

DOI: 10.33445/sds.2024.14.5.15

**Мета роботи:** аналіз підходів до кадрової політики, які застосовуються у державному секторі країн світу і, зокрема, у Збройних Силах України, її напрямів, форм та методологічних засад.

**Метод дослідження:** компаративний.

**Результати дослідження:** виділено основні типи кадрової політики, серед них – державного рівня, активного спрямування, закрита і конкурентноорієнтована. Визначено, що поширена у довоєнний період (до 2014 року) концепція щодо більшої ефективності залучення цивільних спеціалістів для виконання завдань у Збройних Силах не виправдовує своїх очікувань у воєнний час. Це пов'язано зі специфікою завдань, що виконуються. Проаналізовані складові кадрової політики, визначено місце і роль освітнього компонента у стратегічних концепціях кадрового менеджменту. Одним з ключових завдань кадрового менеджменту, зокрема, в галузі логістичного забезпечення, на всіх рівнях є передусім питання формування професійних військових шляхом якісної підготовки військових спеціалістів, їхнього просування по кар'єрним сходам і максимально ефективного використання людського ресурсу для вирішення поставлених перед Збройними Силами завдань.

**Цінність дослідження:** визначення стратегічних концепцій кадрового менеджменту в умовах воєнного стану дозволить досягти оптимального рівня ефективності у питаннях використання людського ресурсу для вирішення поставлених перед Збройними Силами завдань.

**Тип статті:** теоретична.

**Ключові слова:** кадровий менеджмент, логістичне забезпечення, кадрова політика Збройні Сили України.

**Purpose:** analysis of approaches to personnel policy, which are used in the public sector of the countries of the world and, in particular, in the Armed Forces of Ukraine, its directions, forms and methodological principles.

**Method:** comparative.

**Findings:** the main types of personnel policy are highlighted, among them - state-level, active direction, closed and competitively oriented. It was determined that the pre-war concept (until 2014) regarding the greater effectiveness of engaging civilian specialists to perform tasks in the Armed Forces does not live up to its expectations in wartime. This is related to the specifics of the tasks being performed. The components of personnel policy are analyzed, the place and role of the educational component in the strategic concepts of personnel management is determined. One of the key tasks of personnel management, in particular, in the field of logistics support, at all levels is primarily the issue of the formation of a professional military through high-quality training of military specialists, their promotion along the career ladder and the most effective use of human resources to solve the tasks set before the Armed Forces.

**Value of research:** the definition of strategic concepts of personnel management in the conditions of martial law will allow to achieve the optimal level of efficiency in the use of human resources to solve the tasks set before the Armed Forces.

**Type of article:** theoretical.

**Key words:** personnel management, logistical support, personnel policy of the Armed Forces of Ukraine.

### Вступ

Сьогодні, в умовах відбиття російської збройної агресії, все частіше обговорюється питання так званого “кадрового голоду”, який став проблемою Збройних Сил України. З огляду на це, видається доцільним проаналізувати принципи кадрового менеджменту, а також місце і роль військових навчальних закладів у забезпеченні кадрами Збройних Сил. Кадрова політика державного рівня являє собою складну багатоступеневу систему різного роду заходів

правового, організаційного, управлінського характеру, які направлені на забезпечення потреб у спеціалістах певного спрямування. Іншими словами, державна кадрова політика має на меті укомплектування належними спеціалістами тих державних структур, які забезпечують виконання державницьких функцій [1]. Якщо екстраполювати дану тезу на принципи забезпечення особовим складом Збройних Сил України, це означає, що кадрова політика ЗСУ направлена на пошук і підготовку спеціалістів, які якнайкраще підходять для виконання поставлених перед Збройними Силами завдань [2].

### **Теоретичні основи дослідження**

Засадничими елементами кадрової політики ЗСУ є вимоги, принципи та ідеї, які визначаються основоположними для окреслення напрямів, форм та методологічних засад функціонування забезпечення Збройних Сил кваліфікованими спеціалістами [3]. Завдання забезпечення національної безпеки України потребує виваженого підходу до формування стратегії комплектування Збройних Сил підготовленими людськими ресурсами, здатними повною мірою виконувати завдання мирного та військового часу.

Різноманітні аспекти кадрового забезпечення аналізувала плеяда українських дослідників. Зокрема, напрямки розвитку кадрової політики, в тому числі – у Збройних Силах України, висвітлювалися в роботах О. Клименка. О. Бранчук-Петросова зосереджувала увагу на першочергових завданнях удосконалення елементів кадрової політики у Збройних Силах. Проблеми взаємозв'язку управління кадровим потенціалом та стратегії організації, побудованій на конкурентній моделі, організації, висвітлювалися в роботах І. Павленко та В. Гонтюк, тощо. Разом з тим, ряд питань кадрового забезпечення, зокрема, у Збройних Силах, потребують теоретичного осмислення.

### **Постановка проблеми**

Серед основних завдань, яке стоїть перед системою управління людськими ресурсами, є підготовка і пошук відповідних кадрів, а також цілеспрямоване формування людей з належним рівнем теоретичної та практичної підготовки, морально-психологічний склад яких відповідає потребам оборони Української держави [4].

У західній парадигмі прийнято виділяти наступні типи кадрової політики [5]:

- кадрова політика державного рівня, яка формується на підставі загальнодержавних стратегічних цілей формування, еволюції та грамотного використання людського потенціалу, яким володіє держава. Визначення необхідної кількості фахівців з тої чи іншої спеціальності з певним рівнем компетенції відбувається у точній відповідності до державних потреб;
- кадрова політика активного спрямування. Керівництво повинно мати об'єктивні прогнози щодо кадрових потреб та певних засобів впливу на наявні кадри. В рамках даного підходу виявляється доцільним проведення моніторингу еволюції наукових напрямків, промислового комплексу, аграрної сфери, нововведень в галузі освіти тощо, тобто всього, що так чи інакше може призвести до зміни кадрових запитів в рамках одного організму, а також на державному рівні [6];
- кадрова політика закритого типу, яка передбачає можливість отримання підвищення тільки нижчим персоналом. Такий підхід до кадрової політики відзначається орієнтацією на імплементацію нових людських ресурсів, з наданням їм всебічних можливостей кар'єрного зростання. Весь спектр заміщень та посадових призначень, відповідно до даного типу кадрової політики, можливий виключно всередині організації [7]. Такий підхід відповідає специфіці кадрової політики, яка притаманна Збройним Силам;
- кадрова політика конкурентного типу формується на підставі конкуренції організацій (наприклад, підприємств) на ринку праці. Згідно з даним підходом, до військової служби

будуть залучені найбільш підготовлені фахівці, які отримали належний рівень кваліфікації у навчальних закладах військового або цивільного спрямування [8]. Це можуть бути випускники ВНЗ або працівники, які мають певний досвід роботи в інших сферах господарства.

**Метою даної роботи** є аналіз підходів до кадрової політики, які застосовуються у державному секторі країн світу і, зокрема, у Збройних Силах України. Розуміння теоретичних засад кадрового менеджменту дозволить оптимізувати процеси забезпечення Збройних Сил висококласними професіоналами різних спеціалізацій шляхом забезпечення якісної підготовки військових спеціалістів і максимально ефективного використання у ЗС України людського ресурсу.

## **Результати**

Одним з найбільш важливих понять, які визначають підходи до формування кадрової політики в Збройних Силах, є «конкуренція». Сутність цього поняття включає в себе такі аспекти, як вартість підготовки фахівця в системі вищої військової освіти у порівнянні з залученням цивільного спеціаліста, який має досвід роботи за спеціальністю.

До повномасштабного вторгнення російської федерації більшість дослідників у галузі кадрової політики схилилися до того, що залучення цивільних спеціалістів для виконання завдань у Збройних Силах є більш раціональним рішенням, ніж підготовка кваліфікованого фахівця у системі вищої військової освіти розгорнутого типу [9]. Разом з тим, бойовий досвід протидії російській агресії наочно демонструє необхідність отримання повного курсу військової освіти особам, які залучені до служби в Збройних Силах у зв'язку зі специфікою умов служби та бойових завдань, які покладаються на спеціалістів [10].

У західній парадигмі прийнято виокремлювати наступні складові кадрової політики:

- організаційні заходи, направлені на підготовку та перепідготовку фахівців, на підвищення їхнього рівня кваліфікації;
- організаційні заходи, направлені на створення кадрового резерву;
- належна підготовка та призначення на відповідні посади кадрового складу;
- організаційні заходи, направлені на проходження стажування спеціалістів;
- організаційні заходи з контролю за темпами на напрямком укомплектування структурних елементів системи військової освіти, підбору кадрів та проходження навчання;
- грамотна організація розподілу випускників;
- грамотна побудова системи кадрового менеджменту в підпорядкованих структурах;
- аналіз та поширення позитивних елементів досвіду в системі кадрового менеджменту [11].

З огляду на те, наскільки велика увага приділяється питанням, так чи інакше пов'язаним з освітнім компонентом, доцільним буде говорити про те, що, відповідно до західної концепції підходів до кадрової політики, освітянська діяльність та освітня галузь є чи не ключовим елементом кадрової політики загалом [12]. Таким чином, належна підготовка особового складу, і в подальшому їхня належна професійна діяльність базується передусім на якісному впровадженні освітніх стандартів. Відповідно до того, завдання якого рівня стоять перед органом, що займається питаннями кадрової політики, вони вирішуються різними кадровими структурами.

Кадровою політикою стратегічного рівня займається Міністерство Оборони. Ним як органом, який здійснює державне управління, визначаються політичні аспекти кадрового забезпечення, а також заходи, направлені на контроль щодо застосування Збройних Сил. На цьому рівні визначається структура, чисельний склад, методи та критерії управління наявними кадровими ресурсами. Крім того, Міністерством Оборони визначаються напрям та характер

зовнішніх зв'язків, а також специфіка співпраці з громадськістю та іншими органами державного управління [13]. На Міністерство оборони в галузі кадрової політики покладаються наступні функції:

- окреслення загальної структури Збройних Сил, кількості військових формувань, в тому числі – резервного типу у короткій, середній та далекій перспективі;
- обґрунтування наукових підходів до вибраних засад кадрової політики, способів подолання найбільш типових проблем, принципів та засад проходження служби у Збройних Силах, розробка загальних підстав проходження служби, звільнення в запас тощо;
- розробка пропозицій щодо нагальних заходів, направлених на всебічне забезпечення окреслених теоретичних аспектів кадрової політики і надання їх до відповідних органів державної влади;
- процедура забезпечення кваліфікаційної відповідності посад, які обіймають особи з офіцерським званням, і держслужбовців, які зайняті в управлінському апараті на цивільних посадах. Також в рамках даного аспекту кадрової політики здійснюється аргументація та визначення розмірів посадових окладів, розробляються загальні принципи пенсійного забезпечення;
- робота у сфері розробки та вибору оптимальних рішень щодо набуття необхідних освітніх кваліфікацій та комплектування військ як елементу кадрової політики, розробка системи заохочень та матеріального забезпечення, ведення атестаційних справ, контроль за загальними питаннями, які так чи інакше пов'язані з проблемами кар'єрного зростання та планування кар'єри;
- проведення різного роду практичних заходів стратегічного рівня. До таких належать: присвоєння чергових звань, які належать до вищого рівня, нагородження, функціонування апеляційної системи адміністративного типу, перманентна співпраця з фінансовими органами державного підпорядкування, підтримка співпраці з громадськістю [14].

Кадрова політика функціонального рівня реалізовується на рівні Генерального штабу, а також в органах управління персоналом за видами Збройних Сил. Так, Генеральним штабом здійснюється керівництво оперативно-стратегічного рівня, яке включає в себе заходи підготовчого характеру в органах, які здійснюють управління військами, а також бойову підготовку Збройних Сил, комплектування кадровими офіцерами та персоналом у сфері призначення, перепризначення та звільнення, присвоєння військових звань, нагородження тощо [15]. У зону відповідальності Генерального Штабу входить також контроль за неухильним виконанням принципів, норм і завдань, які були визначені на стратегічному (державному) рівні.

У сфері кадрової політики генеральний штаб здійснює наступні функції:

- планування майбутнього розподілу осіб з офіцерським званням, а також здійснення контролю за тим, як відбувається реалізація прийнятих у галузі кадрового менеджменту рішень;
- визначення способів та шляхів практичної реалізації нормативно-правових актів, які так чи інакше стосуються кадрових рішень, умов контрактів, надання рекомендацій щодо опрацювання особових справ;
- детальна розробка заходів з практичної реалізації рішень у галузі кадрової політики;
- робота над питаннями управлінського характеру, розробка алгоритмів роботи з кожною конкретною справою;
- заходи, які забезпечують дотримання вимог публічності та гласності;
- заходи, направлені на планування та здійснення навчання безпосередньо у центрах підготовки, на спеціалізованих курсах, тощо;
- розробка інноваційних алгоритмів у галузі управління кар'єрою, включно з розробкою схеми просування кар'єрними сходами;

- різнопланові аспекти управлінської діяльності [16].

Кадровий менеджмент службового рівня передбачає роботу з особовим складом в напрямку максимальної відповідності штатного складу та фактичної облікової наявності. Крім того, на рівні з'єднань здійснюється:

- реалізація нормативно-правових документів, роз'яснення отриманих з вищих органів управління настанов та інструкцій;
- тренінги щодо практичного використання розроблених процедур;
- консультація офіцерів щодо подальшого кар'єрного просування, управління діяльністю центрів, які здійснюють набір персоналу;
- заходи, направлені на те, щоби зробити військову службу максимально безпечною (наскільки це можливо в умовах ведення бойових дій);
- процедури, які передбачають комплексне управління системою військової освіти початкового рівня, який включає в себе школи, спеціалізовані курси, навчальні центри;
- планова робота у сфері кадрового менеджменту, яка включає в себе призначення та перепризначення на посади, співбесіди, формування єдиного реєстру з даними тощо [17].

Кадрова робота на тактичному рівні (у військових частинах) полягає у наступних заходах:

- окреслення актуальних вимог до кандидата відповідно до посади;
- надання зацікавленим особам потрібної інформації щодо кадрових пропозицій та можливостей кар'єрного зростання;
- реалізація розроблених вищими органами постанов та процедур з метою актуального розподілу прав та обов'язків між зацікавленими особами;
- визначення необхідного устаткування матеріально-технічного характеру, які потрібні для реалізації підготовки кадрів належної якості;
- практичні заходи, направлені на відбір кандидатів з числа молодих військовослужбовців та їх кар'єрного зростання [18].

## **Висновки**

Таким чином, одним з ключових завдань кадрового менеджменту, зокрема, в галузі логістичного забезпечення, на всіх рівнях є передусім питання формування професійних військових шляхом якісної підготовки військових спеціалістів, їхнього просування по кар'єрним сходам і максимально ефективного використання людського ресурсу для вирішення поставлених перед Збройними Силами завдань.

## **Фінансування**

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

## **Конкуруючі інтереси**

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів.

## **Список використаних джерел**

1. Клименко, О. В. (2015) Кадрова політика в Україні: напрям розвитку та шляхи реалізації. *Економіка та держава*. № 12. С. 84-88. URL : [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2015/23.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2015/23.pdf)
2. Клименко О. В. Актуальні питання кадрової політики в Україні. *Економіка та держава*. (2017). № 1. С. 76–81. URL : [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2017/19.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/19.pdf)

3. Клименко, Володимир (2006). Проблеми військово-соціального управління: кадрова політика у Збройних Силах України. №6. С. 82-88. URL : [https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/klymenko\\_problemy.pdf](https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/klymenko_problemy.pdf)
4. Банчук-Петросова О. В. (2014). Про першочергові завдання з удосконалення кадрової політики збройних сил України. *Економіка та держава*. № 8. С. 114–116. URL : [http://www.investplan.com.ua/pdf/18\\_2014/44.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2014/44.pdf)
5. Концепція кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2017 року: затвержена наказом Міністерства оборони України від 04.12.2013 № 843.
6. Gontiuk V. (2013). The conceptual aspects of human resource evaluation. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Vol. 35, No. 4. P. 522–528.
7. Gontiuk V. (2014). Structural and logical model of human resource development in the company. *Journal L'Association 1901 «SEPIKE»*. Ed. 6. P. 78–81.
8. Павленко І. І., Гонтюк В. А. (2015). Взаємозв'язок стратегічного плану управління кадровим потенціалом та конкурентної стратегії організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 3. С. 376–379. URL : <http://www.global-national.in.ua/issue-3-2015>
9. Obeidat B. (2012). The Relationship between Human Resource Information System (HRIS) Functions and Human Resource Management (HRM) Functionalities. *The IUP Journal of Management Research*. Vol. 4, No. 4. P. 192–210. <https://doi.org/10.5296/jmr.v4i4.2262>.
10. Sienkiewicz L. (2014). Competency-based human resources management. The lifelong learning perspective. Warsaw. 264 p. <https://doi.org/10.1111/ijn.12936>
11. Klett F., Wang M. (2013). Editorial: The War for Talent Technologies and solutions toward competency and skills development and talent identification. *Knowledge Management & E-Learning*. № 5 (1). P. 1–9. <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2013.05.001>
12. Gontiuk Viktoriia. (2014). Structural and logical model of human resource development in the company. *L'Association 1901 «SEPIKE»*. Ed. 6. P. 78–81.
13. Galperin L. Bella, Lituchy R. Terri. (2014). Human Resource Development in Service Firms Across Cultures. *Human Resource Development Review*. Vol. 13. P. 336–368. <https://doi.org/10.1177/1534484313511971>
14. Bhatwadekar S. (2015). Competency Management (Competency Matrix and Competencies). *CreateSpace Independent Publishing Platform*. 128 p. 164.
15. Сидорова А. В., Глуценко А. М. Статистичне забезпечення управління змінами на підприємствах великого бізнесу: монографія. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. 169 с.
16. Сидорова А. В., Гонтюк В. А. (2019). Оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі компетентнісного підходу. *Економіка і організація управління*. № 2 (34). С. 37–45. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-01-80-89>
17. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу: монографія / Дороніна М. С., Литовченко І. В., Михайленко Д. Г., Полубедова А. О. Х.: ВД «ІНЖЕК». (2014). 368 с. URL : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/7258>.
18. Nils Malzahn, Sabrina Ziebarth, H. Ulrich Hoppe. (2013). Semi-automatic creation and exploitation of competence ontologies for trend aware profiling, matching and planning. *Knowledge Management & E-Learning*. № 5 (1). P.84-103. Vol 5, No 1. <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2013.05.007>.

## References

1. Klymenko, O. V. (2015). Personnel policy in Ukraine: direction of development and ways of implementation. *Economy and the state*. №12. P. 84-88. Available from : [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2015/23.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2015/23.pdf)

2. Klymenko, O. V. (2017). Current issues of personnel policy in Ukraine. *Economy and the state*. № 1. С. 76–81. Available from : [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2017/19.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/19.pdf)
3. Klymenko, Volodymyr (2006). Problems of military social management: personnel policy in the Armed Forces of Ukraine. №6. P. 82-88. Available from : [https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/klymenko\\_problemy.pdf](https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/klymenko_problemy.pdf)
4. Banchuk-Petrosova O. V. (2014). About the priority tasks for improving the personnel policy of the armed forces of Ukraine. *Economy and the state*. № 8. С. 114–116. Available from : [http://www.investplan.com.ua/pdf/18\\_2014/44.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2014/44.pdf)
5. The concept of personnel policy in the Armed Forces of Ukraine for the period until 2017: approved by the order of the Ministry of Defense of Ukraine from 04.12.2013 № 843.
6. Gontiuk V. (2013). The conceptual aspects of human resource evaluation. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Vol. 35, №. 4. P. 522–528.
7. Gontiuk V. (2014). Structural and logical model of human resource development in the company. *Journal L'Association 1901 «SEPIKE»*. Ed. 6. P. 78–81.
8. Pavlenko, I. I., Hontyuk, V. A. (2015). The relationship between the strategic plan of personnel management and the organization's competitive strategy. Global and national economic problems. Vol. 3. С. 376–379. Available from : <http://www.global-national.in.ua/issue-3-2015>
9. Obeidat B. (2012). The Relationship between Human Resource Information System (HRIS) Functions and Human Resource Management (HRM) Functionalities. *The IUP Journal of Management Research*. Vol. 4, No. 4. P. 192–210. <https://doi.org/10.5296/jmr.v4i4.2262>.
10. Sienkiewicz L. (2014). Competency-based human resources management. The lifelong learning perspective. Warsaw. 264 p. <https://doi.org/10.1111/ijn.12936>
11. Klett F., Wang M. (2013). Editorial: The War for Talent Technologies and solutions toward competency and skills development and talent identification. *Knowledge Management & E-Learning*. № 5 (1). P. 1–9. <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2013.05.001>
12. Gontiuk Viktoriia. (2014). Structural and logical model of human resource development in the company. L'Association 1901 «SEPIKE». Ed. 6. P. 78–81.
13. Galperin L. Bella, Lituchy R. Terri. (2014). Human Resource Development in Service Firms Across Cultures. *Human Resource Development Review*. Vol. 13. P. 336–368. <https://doi.org/10.1177/1534484313511971>
14. Bhatawdekar S. (2015). Competency Management (Competency Matrix and Competencies). *CreateSpace Independent Publishing Platform*. 128 p. 164.
15. Sydorova A. V., Glushchenko A. M. Statistical support of change management at large business enterprises: monograph. Vinnytsia: DonNU named after Vasyl Stus, 2017. 169 p.
16. Сидорова А. В., Гонтюк В. А. (2019). Оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі компетентнісного підходу. *Економіка і організація управління*. № 2 (34). С. 37–45. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-01-80-89>
17. Development of professional competence of management personnel: monograph / Doronina M. S., Lytovchenko I. V., Mykhaylenko D. G., Polubedova A. O. Kharkiv. (2014). 368 p. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/7258>.
18. Nils Malzahn, Sabrina Ziebarth, H. Ulrich Hoppe. (2013). Semi-automatic creation and exploitation of competence ontologies for trend aware profiling, matching and planning. *Knowledge Management & E-Learning*. № 5 (1). P.84-103. Vol 5, No 1. <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2013.05.007>.