

Підбір та розстановка осіб офіцерського складу в органах військового управління Збройних Сил України: існуючий порядок та необхідність його удосконалення в умовах особливого періоду (воєнного стану)

Selection and placement of officers in the military command and control bodies of the Armed Forces of Ukraine: the existing procedure and the need for its improvement in the conditions of a special period (martial law)

Олена Чайковська

Corresponding author: старший викладач кафедри менеджменту персоналу і підготовки військ (сил), e-mail: 000p@ukr.net, ORCID: 0000-0002-0656-9105

Olena Chaikovska

Corresponding author: Senior Lecturer at the Department of Personnel Management and Training of Troops (Forces), e-mail: 000p@ukr.net, ORCID: 0000-0002-0656-9105

[^] Національний університет оборони України, м. Київ, Україна

[^] National Defense University of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Received: June 12, 2024 | Revised: June 24, 2024 | Accepted: June 30, 2024

DOI: 10.33445/sds.2024.14.3.12

Мета роботи: проаналізувати порядок підбору та розстановки осіб офіцерського складу в органах військового управління Збройних Сил України та визначити напрямки його модернізації в умовах особливого періоду (воєнного стану).

Метод дослідження: теоретичний аналіз, якісний аналіз, порівняльний аналіз.

Результати дослідження: виявлено недосконалість існуючого порядку підбору та розстановки осіб офіцерського складу в органах військового управління та запропоновано напрямки майбутніх досліджень.

Теоретична цінність дослідження: результати дослідження доповнюють вже існуючі теоретичні дослідження в системі управління персоналом, а також дозволяють сформулювати ключові вимоги до військовослужбовців кадрового резерву.

Практична цінність дослідження: в межах дослідження наведені напрямки удосконалення методики підбору та розстановки осіб офіцерського складу для подальшого опрацювання показників та критеріїв оцінювання ефективності підбору та розстановки.

Цінність дослідження: в даному дослідженні наведено фундаментальні принципи доктринальних документів Північноатлантичного альянсу з питань управління персоналом.

Майбутні дослідження: удосконалення методики підбору та розстановки осіб офіцерського складу.

Тип статті: теоретичний.

Ключові слова: комплектування, персонал; підбір, розстановка.

Purpose: to analyze the procedure for the selection and placement of officers in the military command and control bodies of the Armed Forces of Ukraine and to determine the directions of its modernization in the conditions of a special period (martial law).

Method: theoretical analysis, qualitative analysis, comparative analysis.

Research results: the imperfection of the existing procedure for the selection and placement of officers in the military administration is revealed and directions for future research are proposed.

Theoretical value of the study: the results of the study complement the existing theoretical studies in the personnel management system and also allow to formulate key requirements for military personnel in the personnel reserve.

Practical value of the study: the study provides directions for improving the methodology of selection and placement of officers for further elaboration of indicators and criteria for assessing the effectiveness of selection and placement.

Value of the study: this study presents the fundamental principles of the doctrinal documents of the North Atlantic Alliance on human resources management.

Future research: improving the methodology of selection and placement of officers s.

Type of article: theoretical.

Key words: manning; personnel, selection, placement.

Вступ

Однією з ключових умов ефективного протистояння нашої держави загрозам національній безпеці, суверенітету та територіальній цілісності, є спроможність особового складу Збройних Сил України (ЗСУ) виконувати покладені на нього завдання. І хоча поточну ситуацію можна охарактеризувати акронімом, який був придуманий військовими США для позначення хаосу в

сучасному військовому ландшафті: VUCA – volatility (мінливість), uncertainty (невизначеність), complexity (складність), ambiguity (неоднозначність), це питання набуває особливої актуальності в умовах складних військових операцій та бойових дій. Ефективне керівництво органами військового управління ЗСУ гарантує виконання завдань, збереження життя особового складу, підтримку бойового духу, оптимізацію використання ресурсів, підтримку високого рівня професіоналізму, забезпечення дисципліни та порядку.

В умовах відсічі збройної агресії російської федерації проти України та необхідності реалізації стратегічного курсу держави на приєднання до Європейської спільноти та її безпекових структур, ЗСУ потребують висококваліфікованих фахівців з глибокими знаннями та навичками, які здатні виконувати завдання з захисту держави та співпрацювати зі збройними силами країн-членів НАТО. З огляду на вищезазначене, підбір і розстановка офіцерів у військовій ієрархії відіграють вирішальну роль як у готовності війська до реагування на виклики та загрози, так і у формуванні обороноздатності держави в цілому.

Теоретичні основи дослідження

Аналіз попередніх досліджень та публікацій дає можливість констатувати, що важливості підбору та розстановки осіб офіцерського складу в органах військового управління ЗСУ, зокрема в умовах особливого періоду та воєнного стану, не приділено достатньої уваги.

Вітчизняні вчені Ю. Ковбасюк, В. Мартиненко, Д. Карамішева здійснювали наукові розвідки лише окремих аспектів управління персоналом. Обґрунтуванню методів удосконалення механізмів державного регулювання кадрової політики, дослідженню ролі кадрового менеджменту, ефективності використання кадрового потенціалу в ЗСУ присвячені роботи В. Богдановича, С. Богунова, В. Гвоздя, Ю. Германа, В. Телелима, О. Тракалюка, В. Хижняка. Міжнародній практиці стандартизації управління персоналом присвячено дослідження О. Кравчука у праці [19]. Перспективний погляд на підхід в управлінні людськими ресурсами викладений Н. Ситником у дослідженні [20].

Аналізом аспектів, пов'язаних із процесом підбору і розстановки осіб офіцерського складу та призначенням на посади займалися військові дослідники: М. Думенко, І. Романченко, В. Артюх, С. Горбенко, Г. Тіхонов, О. Білик.

У статті [14] розглянуто проблему кількісної та якісної оцінки системи комплектування особовим складом ЗСУ в умовах гібридної війни (особливого періоду). У дослідженні [16] автором запропоновано методіку оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу в ЗСУ. У праці [13] науковцем досліджено ефективність системи управління із врахуванням рівня підготовленості посадових осіб органів військового управління. Колектив авторів роботи [15] пропонує методіку оцінки ефективності функціонування систем (органів) комплектування ЗСУ особовим складом.

У спільній публікації [18] вивчаються підходи до управління кар'єрою офіцерського складу. Автори наголошують, що від ефективності системи управління кар'єрою військовослужбовця залежить ефективність виконання ними службових обов'язків і, врешті-решт, військова складова національної безпеки держави. У дослідженні [17] розглянуто методіку оцінювання ефективності системи кадрового менеджменту в ЗСУ та надано пропозиції щодо удосконалення системи оцінки ефективності функціонування системи кадрового менеджменту.

У роботі [11] авторами проаналізовані умови і фактори, що впливають на якість підбору і розстановки кадрів в органах військового управління. Дослідження даного питання було продовжено у роботі [12], де автором обґрунтовано підходи щодо удосконалення часткової методіки оцінювання рівня компетентності осіб офіцерського складу, які призначені на посади в органах військового управління ЗСУ.

Проте, питання, які розглядалися вищезгаданими науковцями, було сформульовано, проаналізовано та досліджено до початку широкомасштабної збройної агресії. Наразі ж формуванню перспективного порядку підбору та розстановки офіцерського складу в органах військового управління ЗСУ приділяється недостатньо уваги, а нормативно-правова база, яка регламентує систему комплектування ЗСУ потребує актуалізації.

Отже, модернізація порядку підбору та розстановки офіцерського складу в органах військового управління ЗСУ є не лише життєвою необхідністю, а й повинна стати відображенням світових тенденцій комплектування та управління персоналом. Серед таких тенденцій можна виділити впровадження системи на основі компетенцій: ця система використовується в арміях Сполучених Штатів Америки та передбачає оцінку кандидатів на основі їхніх навичок, знань та досвіду, а не лише формальної кваліфікації.

Важливо зазначити, що адаптація світових практик до українських реалій потребує ретельного аналізу та врахування специфічних потреб та викликів до ЗСУ, проте може допомогти створити більш ефективну та професійну систему комплектування особовим складом.

Постановка проблеми

У сфері військового керівництва та управління, підбір та розстановка офіцерів відіграють ключову роль у забезпеченні вирішення складних завдань, які покладаються на органи військового управління в сучасних умовах ведення війни.

Зважаючи на зміни в характері воєнних загроз та викликів, мінливий характер війни, традиційний порядок підбору і розстановки офіцерів, особливо в органах військового управління може виявитися неактуальним або таким, що потребує нових підходів. Існує критична потреба у вивченні існуючих методологій, оцінці їхньої ефективності у вирішенні поставлених завдань та дослідженні перспективних підходів. Це вимагає всебічного дослідження нормативно-правової бази та критеріїв, що використовуються для підбору і розстановки офіцерів, а також аналізу нових тенденцій, передового досвіду та інноваційних стратегій, що застосовуються в різних військових контекстах. Виявляючи прогалини, обмеження і сфери можливого покращення, це дослідження має на меті скласти основу та сприяти подальшому удосконаленню порядку підбору та розстановки офіцерів на основі більш адаптивного, гнучкого, результативного, ефективного порядку підбору та розстановки осіб офіцерського складу, що в кінцевому підсумку забезпечить функціонування системи комплектування ЗСУ та підвищить готовність ЗСУ до виконання завдань за призначенням.

Методологія дослідження

З метою реалізації мети дослідження використаємо наступні методи наукового пізнання:

теоретичний аналіз – аналіз наукових статей, теоретичних робіт, що стосуються теми дослідження, з метою визначення теоретичної бази та виявлення проблемних питань у наявних знаннях;

якісний аналіз – аналіз текстових матеріалів, а саме чинного законодавства, нормативно-правових документів, військових публікацій в засобах масової інформації для аналізу та огляду формальних процесів та критеріїв, які використовуються для підбору та розподілу офіцерів у ЗСУ;

порівняльний аналіз – аналіз існуючого порядку підбору та розстановки офіцерів ЗСУ та порівняння його зі світовими практиками з метою можливості їх адаптації до українського контексту.

Результати

Сучасна система управління персоналом ЗСУ досягає цілей управління кар'єрою, але за все більш нераціональних витрат і часто за допомогою застарілих кадрових практик.

Правову основу військової кадрової політики, як сукупності принципів, напрямів, форм та методів діяльності Міністерства оборони України (МОУ) та інших органів військового управління ЗСУ, спрямованих на створення цілісної системи формування, підготовки, ефективного використання персоналу відповідно до потреб ЗСУ, складає низка законодавчих та нормативно-правових актів [1-3], а система поглядів МОУ на розвиток військової кадрової політики, зорієнтованої на виконання оперативних цілей і завдань, визначених потребою забезпечення складових оборонного відомства необхідною кількістю вмотивованого персоналу, а також стратегічними та програмними документами оборонного планування спрямованими на вдосконалення нормативно-правових актів, організаційної, наукової, освітньої та інших видів діяльності органів військового управління у сфері управління персоналом викладена в [10].

Зазначений документ унормовує, що: управління персоналом є сукупністю принципів, методів, засобів та форм управління персоналом, які розробляються та застосовуються з метою підвищення ефективності кадрової роботи, а система управління персоналом – сукупність цілей, завдань, функцій організаційної структури управління персоналом, взаємодії органів військового управління в процесі планування, обґрунтування, формування, прийняття та реалізації управлінських (кадрових) рішень. Разом з тим, відповідно до [10] людський капітал ЗСУ – це фізично розвинений, навчений та підготовлений, з відповідним потенціалом розвитку персонал ЗСУ. В свою чергу кадрова робота визначається як діяльність органів військового управління, спрямована на реалізацію цілей і завдань військової кадрової політики у ЗСУ стосовно добору, планування, підготовки, призначення та раціонального використання кадрів, а кадрові рішення є цілеспрямованою дією відповідної посадової особи щодо підбору та розстановки, а також інших змін службового становища, яка реалізується в наказі відповідного командира (начальника). Також [10] надає визначення кадрового резерву, який складають військовослужбовці, що досягли позитивних результатів у професійній діяльності, відповідають визначеним вимогам та відібрані для цілеспрямованої підготовки з метою подальшого просування на вищі посади.

Необхідно зазначити, що взаємодія кадрової роботи, кадрового рішення та кадрового резерву створює основу для здійснення ефективного кадрового забезпечення, як комплексу заходів, спрямованих на забезпечення ЗСУ кадрами відповідно до потреб мирного і воєнного часу. При цьому основними принципами військової кадрової політики визначені ефективність, інноваційність, оперативність, адаптивність, підзвітність, відповідальність, послідовність, передбачуваність, компетентність, науковість, системність та, найголовніше, спрямованість на забезпечення готовності органів військового управління ЗСУ до ефективного виконання завдань за призначенням [10].

Окрім надання основних понять, оцінки стану формування та реалізації військової кадрової політики в системі МОУ, концептуальним документом [10] проаналізовано проблеми військової кадрової політики за результатами якого визначено цілі, завдання, очікувані результати та показники результативності по основним напрямкам розвитку військової кадрової політики. Так, ціллю 2 визначено необхідність уточнення повноважень командирів (начальників) щодо прийняття кадрових рішень та основних завдань і функцій служб персоналу МОУ, ЗСУ та визначено завдання щодо уточнення (під час дії воєнного стану) повноваження Міністра оборони України, Головнокомандувача ЗСУ, інших керівників органів військового управління і служб персоналу МОУ та ЗСУ щодо підготовки та прийняття кадрових рішень. Очікуваними результатами мають стати уточнені повноваження Міністра оборони

України, Головнокомандувача ЗСУ, інших керівників органів військового управління і служб персоналу МОУ та ЗСУ щодо підготовки та прийняття кадрових рішень з урахуванням оновлених процесів прийняття управлінських рішень та забезпечення підготовки фахівців служб персоналу відповідно до стандартів НАТО на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях.

Розглядаючи юридичну базу функціонування органів військового управління, зазначимо, що це організаційна складова ЗСУ [6], призначена для виконання функцій з управління (в межах їх компетенції) військовими організаційними структурами [8]. Одним з основних завдань органів військового управління з управління військовими організаційними структурами є їх підготовка, що у свою чергу вимагає підтримання на належному рівні бойової і мобілізаційної готовності та боєздатності [6].

Досліджуючи процедури управління та комплектування, розглянемо ряд доктринальних документів Північноатлантичного альянсу. Слова полководця і президента, генерала Дуайта Ейзенхауера "...успіх ґрунтується на баченні, керівництві, майстерності та судженнях професіоналів..." є епіграфом до розділу IV "Командування та управління" спільної доктрини [26]. Відповідно до визначень вказаного документу, ефективне управління людськими ресурсами передбачає своєчасну розробку і точне ведення документів з комплектування штатів, які визначають усі потреби в кадрах, необхідні для забезпечення діяльності, функцій та процесів штабу операції, щоб забезпечити наявність потрібних людей у потрібний час протягом всієї спільної операції для виконання вимог місії [26].

Спільна доктрина Joint Publication 1-0, Joint Personnel Support [24] є ключовим документом з питань персоналу, в якому викладено фундаментальні принципи і настанови щодо планування, координації, надання й оцінки людських ресурсів та кадрової підтримки спільних операцій. Вказана доктрина наголошує на тому, що кадрове забезпечення – це функція життєзабезпечення, яку служби виконують на тактичному, оперативному, стратегічному рівнях відповідно до статутних повноважень. Ретельне планування і комплексне управління персоналом дозволяє визначати і розподіляти сили для досягнення цілей національної безпеки. Проте відповідно до [24], в усіх ситуаціях рішення командира має першочергове значення.

Досліджуючи західну аналітику зазначимо, що на думку Джека Тредденіка [22], який активно займається науковими дослідженнями та публікаціями у сфері міжнародної безпеки й економіки військової діяльності, головна мета системи забезпечення збройних сил людськими ресурсами полягає у виконанні визначених у процесі планування потреб у персоналі та якісних вимог до особового складу.

Варто також звернути увагу на закордонні експертні висновки про наступне: зважаючи на закритість структури військової організації, нестача певного ресурсу в одній конкретній сфері діяльності негативно впливає на ефективне функціонування військової організації в цілому. Крім того, іноземні військові науковці наголошують, що будь-яке некомпетентне рішення в системі управління людськими ресурсами може призвести до значних фінансових втрат, зниження боєздатності військових підрозділів та, зрештою, до загрози національній безпеці, тобто мати непередбачувані та довго триваючі наслідки. Тому одним з головних інструментів управління людськими ресурсами та їх планування має бути достатньо детальна база даних про особовий склад, яку необхідно постійно оновлювати і поповнювати [22].

Згідно з нормативно-правовими та законодавчими документами [4, 5, 9] підбір та розстановка осіб офіцерського складу в органах військового управління ЗСУ здійснюється традиційним адміністративним порядком, який ґрунтується на оцінці особистих якостей, досвіду та знань кандидатів. Так пунктом 81¹ [4] визначено, що призначення військовослужбовців військової служби за контрактом на посади здійснюється шляхом просування та переміщення по службі з урахуванням перспектив службової кар'єри кожного

військовослужбовця. Планування, організація та управління кар'єрою військовослужбовців військової служби за контрактом здійснюється в порядку, визначеному МОУ. Призначення військовослужбовців на посади здійснюється:

на вищі посади – у порядку просування по службі;

на рівнозначні посади, крім усіх інших підстав – для набуття практичного досвіду управлінської діяльності в органах військового управління різного рівня або для більш доцільного використання за фахом чи досвідом роботи.

Посада вважається вищою, якщо за цією посадою штатом (штатним розписом) передбачено вище військове звання, ніж за займаною посадою, а за умови

рівних військових звань – більший посадовий оклад (тарифний розряд), відповідно до пункту 82 [4]. Військовослужбовці призначаються на посади і переміщуються по службі за основною або спорідненою спеціальністю з урахуванням досвіду служби, рівня їх професійної компетентності, особистих якостей і досягнень та відповідності характеристикам посад, визначених МОУ. У разі коли є потреба призначення військовослужбовців на посади за новою спеціальністю, їх призначенню на ці посади має передувати відповідна підготовка (перепідготовка). Для доукомплектування ЗСУ в умовах особливого періоду військовослужбовці можуть призначатися на посади, передбачені штатами воєнного часу, за новою спеціальністю з урахуванням набутого досвіду. Водночас для доукомплектування ЗСУ в особливий період просування військовослужбовців по службі здійснюється без дотримання рейтингового принципу та необхідності вислуги на посаді встановленого строку, а призначення військовослужбовців на рівнозначні та нижчі посади здійснюється без згоди військовослужбовців, за винятком окремо визначених випадків.

За визначенням, наведеним у [9] в умовах особливого періоду у разі подання документів з питань призначення військовослужбовця на посаду складається службова характеристика. Залежно від результатів службової діяльності та отриманого бойового досвіду військовослужбовця посадові особи, які складають службову характеристику, роблять висновки щодо подальшого службового використання військовослужбовця, а під час призначення на вищу посаду – із зазначенням перспективної посади.

Досліджуючи питання компетенції, слід зазначити, що в українській нормативно-правовій базі наразі відсутнє єдине узгоджене визначення або чітко окреслений перелік професійних компетенцій військовослужбовця.

Слово "компетентність" походить з латинської мови (*competentia*) і означає коло питань, у яких людина має ґрунтовні знання, досвід та вміння. У дослідженні [21] запропоновано наступні дефініції:

компетенції – це знання, навички, вміння, особистісні якості та установки людини або групи людей (команди, організації), а також визначені вимоги до певного виду та рівню діяльності;

фахові компетенції – це знання, навички та вміння з фаху, які повинні відповідати визначеним вимогам до діяльності за цим фахом (або напрямком діяльності);

компетентність – це наявність специфічних фахових компетенцій, неспецифічних особистісних компетенцій, установок, досвіду і досягнень з певного фаху (напрямку діяльності) та вміння правильно і своєчасно їх використовувати у процесі фахової діяльності з метою досягнення фахових цілей, вирішення фахових задач та розуміння і прогнозування перспектив.

Відповідно до [25] компетентність – динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність. Також у [25] зазначається, що до загальної сукупності компетентностей, що досягаються завдяки підготовці персоналу належать: інтегральні компетентності, загальні компетентності, фахові компетентності (загально-професійні за спеціальністю та спеціалізовані компетентності за спеціалізацією).

Зважаючи на те, що військова служба є державною службою особливого характеру, що полягає у професійній діяльності, пов'язаній з обороною України, її незалежності та територіальною цілісністю [5], доцільно використовувати визначення "професійна компетентність", яке закріплене в [7]. Згідно з [7], професійна компетентність – це здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку.

Отже, компетентний у військовій сфері військовослужбовець має відповідні знання та здібності, що дозволяють йому обґрунтовано судити про цю сферу й ефективно діяти в ній.

Проблема полягає в тому, що професійну компетентність не можна трактувати лише як суму предметних знань і умінь. Це – набута в результаті навчання нова якість, що пов'язує знання і вміння з цілим спектром інтегральних характеристик якості підготовки, у тому числі і здатність застосовувати отримані знання і вміння на практиці.

Отже, професійна компетентність – особистісна цілісна якість (сукупність якостей), що вже відбулася. Ні знання, ні вміння, ні досвід діяльності самі по собі не є професійною компетентністю. Це – не просто знання офіцера, а вміння застосовувати їх в професійній діяльності. Як приклад управлінських компетенцій можна привести рішення управлінських проблем (збирання та аналіз інформації, визначення проблем, вироблення альтернативних рішень і вибір курсу дій), вплив на оточуючих (передача необхідної інформації, подолання бар'єрів і опору, здатність визначати дії людей). Отже, компетенції є цінністю не самі по собі, а лише остільки, оскільки вони допомагають військовослужбовцю досягати певних результатів у відповідності з поставленими перед ними завданнями.

Поняття "професійна компетентність" може використовуватися в різний спосіб, зокрема і як синонім слова "здатність". Більш технічне тлумачення опосередковано зустрічається в військовій літературі з професійної підготовки та освіти і визначається як здатність відповідати на комплексні вимоги в різних контекстах. Іноді термін "компетентність" означає здатність активізувати й застосовувати відповідні цінності, ставлення, навички, знання та/або розуміння, щоб ефективно та належним чином відповідати на вимоги, виклики і можливості, що існують у визначеному контексті. Разом з тим, згідно до дослідження, викладеного автором [21], очевидним є те, що компетентним офіцером поставлені завдання можуть виконуватись навіть за відсутності формальних вимог, відсутності відомого алгоритму їх виконання та в умовах невизначеності. Тобто, професійна компетентність передбачає також можливість нестандартних рішень стандартних завдань та вирішення нестандартних завдань.

Необхідно відзначити, що якщо компетентності не активізовано та не застосовуються (наприклад, не існує наміру їх використовувати), тоді військовослужбовець не може вважатися компетентним. Іншими словами, намір застосувати компетентності в поведінці є невід'ємним від самого поняття компетентності, тобто без наміру не існує компетентності.

Зазначимо, що відповідно до досліджень автора [20], у розумінні фахівців з управління людськими ресурсами модель компетенцій – це так званий портрет "ідеального працівника", який інтегрує всі здібності та якості, необхідні для успішної роботи на конкретному робочому місці саме в цій організації. В організації модель компетенцій використовується як база для порівняння при прийнятті ключових управлінських рішень стосовно персоналу. Модель компетенцій складається з певної структурованої сукупності окремих компетенцій, або кластерів компетенцій, необхідних для ефективної діяльності на певній посаді. Ті компетенції, які не можна оцінити за об'єктивно вимірюваними показниками, описуються через позитивні та негативні індикатори поведінки, тобто характерні приклади успішної чи неуспішної поведінки, що приводять до відповідного рівня ефективності.

У 2018 році за результатами симпозіуму Ради Європи на тему "Ключові компетентності для Європи" було визначено наступний орієнтовний перелік ключових компетентностей [23],

який можна використати для опису необхідних професійних компетентностей військовослужбовця:

вивчати – уміти витягати користь із досвіду; організовувати взаємозв'язок своїх знань і впорядковувати їх; організовувати свої власні прийоми вивчення; уміти вирішувати проблеми; самостійно займатися своїм навчанням;

шукати – використовувати різні бази даних; опитувати оточення; консультуватись з експертом; одержувати інформацію; уміти працювати з документами та класифікувати їх;

думати – організовувати взаємозв'язок минулих і дійсних подій; критично ставитись до того чи іншого аспекту подій; уміти протистояти непевності та труднощам; займати позицію в дискусіях і виконувати свої власні думки; бачити важливість політичного й економічного оточення, в якому проходять навчання та робота; оцінювати соціальні звички;

співробітничати – уміти співпрацювати та працювати у групі; приймати рішення; улагоджувати розбіжності та конфлікти; уміти домовлятись; уміти розробляти та виконувати поставлені завдання;

прийматися за справу – включатись у роботу; нести відповідальність; входити до групи або колективу та робити свій внесок; доводити солідарність; уміти організовувати власну роботу; уміти користуватись обчислювальними та моделюючими приладами;

адаптуватись – уміти використовувати нові технології інформації та комунікації; доводити гнучкість перед викликами швидких змін; показувати стійкість перед труднощами; уміти знаходити нові рішення.

Історично та законодавчо склалося, що військова служба є державною службою особливого характеру, тобто тим видом служби, де вимоги переважають над особистими потребами чи бажаннями військовослужбовця. Після 24 лютого 2022 року у зв'язку з необхідністю створення угруповань військ (сил), виникла потреба залучення офіцерів органів військового управління до виконання службових (бойових) завдань як у складі штатних, так і тимчасово створених військових організаційних структур (пунктів управління угруповань військ (сил)). Тобто основні зусилля відповідних керівників (начальників) та підрозділів персоналу мають бути зосереджені на забезпеченні належного рівня укомплектованості підготовленими та вмотивованими військовослужбовцями того органу військового управління, який є безпосередньо залученим до виконання бойових (спеціальних) завдань або чия діяльність впливає на застосування військ (сил) під час виконання завдань з оборони держави.

Розглянемо внутрішні фактори, що впливають на порядок підбору та розстановки осіб офіцерського складу в органах військового управління ЗСУ. Це, як правило, особливості діяльності військових організаційних структур, обмеженість людських ресурсів та часу на прийняття кадрового рішення, середовище (умови) його прийняття, можливість оперативного використання керівним складом інформаційно-аналітичних систем з питань персоналу. Крім того, не вдосконалений порядок проведення щорічного оцінювання та періодичного атестування військовослужбовців під час дії особливого періоду, не уточнені критерії їх оцінювання суттєво ускладнюють підбір та розстановку осіб офіцерського складу в органах військового управління.

Вищевказані фактори впливу та законодавча не уномованість обумовлюють призначення офіцерів на посаду не за продемонстрованими ними знаннями, навичками чи здібностями: під час процесу підбору та розстановки осіб офіцерського складу максимум враховується досвід проходження служби або виконання обов'язків на постійних (тимчасових) посадах. Цей підхід використовується з моменту введення воєнного стану, протягом останніх двох років і має свої переваги, проте він доволі суб'єктивний і не завжди забезпечує оптимальне використання людського капіталу.

Традиційний адміністративний порядок підбору та розстановки осіб офіцерського складу в органах військового управління ЗСУ забезпечує централізований контроль за

кадровими рішеннями та ґрунтується на наступних принципах: централізації, формальності критеріїв, відсутності прозорості. Недоліками традиційного адміністративного порядку комплектування посад офіцерського складу є:

неефективність – не завжди дозволяє підібрати на посади найдостойніших та найкомпетентніших офіцерів;

негнучкість – не завжди дозволяє швидко реагувати на зміни в обстановці та нові виклики;

низький рівень мотивації – не достатньо стимулює офіцерів до самовдосконалення та кар'єрного зростання;

ризик корупції – створює ризики для корупції, оскільки рішення про призначення та переміщення офіцерів приймаються без належного контролю.

Але найголовнішою проблемою є те, що вимоги до професійної компетентності офіцерів чітко не сформовані. Теоретичне обґрунтування існуючого порядку підбору та розстановки кадрів не відповідає сучасним вимогам і не враховує всі фактори, які впливають на ефективність виконання офіцерами органів військового управління функціональних обов'язків за посадою. Тому запропонована у [12] методика оцінювання рівнів професійної компетентності осіб офіцерського складу в органах військового управління ЗСУ хоч і ґрунтується на оцінці професійних компетентностей кандидатів, проте для повного забезпечення об'єктивного та прозорого компетентнісного порядку підбору та розстановки потребує удосконалення шляхом конкретизації переліку професійних компетентностей, якими повинен володіти офіцер та обов'язкового введення показника, що характеризує наявність бойового досвіду. Для кращого управління військами (силами) і направлення потрібних осіб у потрібне місце у потрібний час у наступних дослідженнях потрібно надати відповіді на ряд відкритих питань: які компетентності необхідно оцінити, яким чином така оцінка має здійснюватися, який показник професійної компетентності є достатнім для призначення на посаду, як та на що саме впливатиме компетентність офіцерів органу військового управління. Також, під час проведення оцінки професійної компетентності персоналу необхідно враховувати відповідність вимог, що об'єктивно пред'являються до виконання певного роду діяльності (компетенції посади відповідно до паспорту посад).

Обговорення

Наукова новизна результатів дослідження та їх практичне значення підтримані у ході дискусії між науково-педагогічним складом кафедри менеджменту персоналу і підготовки військ (сил) командно-штабного інституту застосування військ (сил) Національного університету України.

Висновки

Цілеспрямований, методичний і швидкий рух уперед до системи управління людським капіталом на основі компетентностей має важливе значення для того, щоб скористатися можливостями, які пропонує інформаційна епоха. Уважно вивчаючи нинішню ситуацію і досліджуючи потенційні шляхи вдосконалення, необхідно запропонувати розуміння того, як ЗСУ може зміцнити свої керівні кадри, щоб ефективно відповідати вимогам безпеки, що постійно змінюються. Це завдання передбачає ретельний аналіз існуючого порядку та потенційних майбутніх стратегій щодо підбору та розстановки офіцерів як окремо в органах військового управління ЗСУ так і в системі комплектування ЗСУ в цілому.

Важливість цього дослідження, а саме комплексний аналіз існуючого порядку підбору та розстановки офіцерів в органах військового управління та пропозиції щодо його удосконалення створюють базисну основу для подальшого дослідження з метою визначення оптимальних методів формування командного складу, який буде готовий відповідати на сучасні виклики та забезпечувати стійкість та гнучкість управлінських структур, що відповідає

вимогам часу та сприятиме зміцненню обороноздатності України.

Фінансування

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

Конкуруючі інтереси

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів.

Список використаних джерел

1. Стратегія воєнної безпеки України : затв. Указом Президента України від 25.03.2021 р. № 121/2021 // Верховна Рада України. Законодавство України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text> (дата звернення: 12.04.2024).
2. Стратегічний оборонний бюлетень України : затв. Указом Президента України від 17.09.2021 р. № 473/2021 // Верховна Рада України. Законодавство України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473/2021#Text> (дата звернення: 12.04.2024).
3. Стратегія людського розвитку : затв. Указом Президента України від 02.06. 2021 р. № 225/2021. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/2252021-39073>
4. Про Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1153/2008?find=1&text>.
5. Про військовий обов'язок і військову службу. Офіційний вебпортал парламенту України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12?find=1&text> (дата звернення: 27.04.2024)
6. Про Збройні Сили України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#Text> (дата звернення: 27.04.2024).
7. Про державну службу. Офіційний вебпортал парламенту України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/88919?find=1&text> (дата звернення: 27.04.2024).
8. Про оборону України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text> (дата звернення: 27.04.2024).
9. Про затвердження Інструкції про організацію виконання Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-09?find=1&text> (дата звернення: 27.04.2024).
10. Про затвердження Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року: наказ Міністерства оборони України від 27.10.2023 р. № 637. URL : https://www.mil.gov.ua/content/tenders/koncepcia_kadr_29012024.pdf (дата звернення: 12.03.2024).
11. Білик, О., & Тіхонов, Г. (2021). Аналіз умов і факторів, що впливають на якість підбору і розстановки кадрів в органах військового управління. *Social Development and Security*, 11(2), 100-106. <https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.2.10>
12. Білик, О. (2023). Удосконалена часткова методика оцінювання рівня компетентності осіб офіцерського складу для призначення в органи військового управління Збройних Сил України. *Social Development and Security*, 13(5), 24-30. <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.5.3>
13. Горбенко С.В. Визначення раціонального способу комплектування Збройних Сил України офіцерським складом: Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України. Харків: ХНУПС ім. І. Кожедуба. – 2016. – № 4(25). – С. 125–127.

14. Думенко М.П. Методологічні основи оцінювання ефективності системи комплектування особовим складом Збройних сил України в умовах гібридної війни (особливого періоду) : Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони. – 2019. – № 1(34) – С. 167–174.
15. Водчиць О.Г. Методика оцінки ефективності функціонування систем (органів) комплектування Збройних Сил України особовим складом / О. Г. Водчиць, О. М. Семененко, Ю. Б. Добровольський, А. Д. Бердочник // Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України. – 2014. – № 3. – С. 14–17.
16. Романченко І.С. Методика оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу в Збройних Силах України/ І.С. Романченко, В.М. Артюх // Труди академії. – 2008. – № 7(87). – С. 12–20.
17. Устименко О.В. Оцінка ефективності функціонування системи кадрового менеджменту в Збройних Силах України / О. Устименко // Зб. наук. пр. "Труди університету". – 2010. – № 2(95). – С. 281–287.
18. Богунов С.О. Підходи до управління кар'єрою офіцерського складу / С.О. Богунов, Ю.М. Герман, О.Ю. Сакун, Б.Н. Шупель // Військ. освіта : зб. наук. праць. – 2002. – № 10. – С. 200–211.
19. Кравчук О.І. Аналіз міжнародної практики стандартизації управління персоналом. URL : <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/db83cada-485d-4bdf-9c92-52a437604b5f/content>.
20. Ситник Н.І. Компетентнісний підхід в управлінні людськими ресурсами. Економічний вісник НТУУ "КПІ". Випуск : Менеджмент організації: URL : https://economy.kpi.ua/files/files/24_kpi_2010_7.pdf.
21. Поскрипко Ю. А. Competence and competency: consensus. "Scientific notes of the University "KROK". 2019. P. 117–127. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-55-117-127> (date of access: 28.04.2024).
22. Оборонний менеджмент: ознайомлення. / за ред. Гарі Букур-Марку. Женева : Центр досліджень армії, конверсії та роззброєння, 2010. 214 с. URL : https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Book_Defense_ukr_final.pdf. (дата звернення: 23.04.2024).
23. The Reference Framework of Competences for Democratic Culture (RFCDC) – Reference Framework of Competences for Democratic Culture - www.coe.int. Reference Framework of Competences for Democratic Culture. URL: <https://www.coe.int/en/web/reference-framework-of-competences-for-democratic-culture/> (date of access: 27.04.2024).
24. Joint Personnel Support [Електронний ресурс] – URL : https://www.ics.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp1_0.pdf?ver=wzWGXaj9anm9XlmWKqKq8Q%3D%3D.
25. Настанова "З підготовки персоналу у Збройних Силах України" [Електронний ресурс] – URL : https://sprotvyg7.com.ua/wpcontent/uploads/2022/05/1_ВКП-7-0001.01-НАС-3-ПІДГ-ПЕРСОНАЛУ-У-ЗСУ.pdf.
26. Joint Task Force Headquarters [Електронний ресурс] – URL : https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp3_33.pdf.

References

1. Military Security Strategy of Ukraine: approved by the Decree of the President of Ukraine of 25.03.2021 №. 121/2021 // Verkhovna Rada of Ukraine. Legislation of Ukraine. Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text> (accessed April 12, 2024).

2. Strategic Defense Bulletin of Ukraine: approved by the President of Ukraine of 17.09.2021 № 473/2021 // Verkhovna Rada of Ukraine. Legislation of Ukraine. Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473/2021#Text> (accessed April 12, 2024).
3. Human Development Strategy: approved by the President of Ukraine. Decree of the President of Ukraine of 02.06. 2021 p. № 225/2021. Available from : <https://www.president.gov.ua/documents/2252021-39073>.
4. On the Regulation on the Military Service of Citizens of Ukraine in the Armed Forces of Ukraine. Official web portal of the Parliament of Ukraine. Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1153/2008?find=1&text> (accessed April 27, 2024).
5. On Military Duty and Military Service. Official website of the Parliament of Ukraine. Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12?find=1&text> (accessed April 27, 2024).
6. On the Armed Forces of Ukraine. Official website of the Parliament of Ukraine. Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#Text> (accessed April 27, 2024).
7. On Civil Service. Official website of the Parliament of Ukraine. Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19?find=1&text> (accessed April 27, 2024).
8. On the Defense of Ukraine. Official website of the Parliament of Ukraine. Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text> (accessed April 27, 2024).
9. On Approval of the Instruction on the Organization of Implementation of the Regulation on Military Service in the Armed Forces of Ukraine by Citizens of Ukraine. Official web portal of the Parliament of Ukraine. Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-09?find=1&text> (accessed April 27, 2024).
10. On Approval of the Concept of Military Personnel Policy in the System of the Ministry of Defense of Ukraine for the Period up to 2028: Order of the Ministry of Defense of Ukraine of 27.10.2023 No. 637. Available from : https://www.mil.gov.ua/content/tenders/koncepcia_kadr_29012024.pdf. (accessed March 12, 2024).
11. Bilyk, A., & Tikhonov, G. (2021). Analysis of conditions and factors that affect the quality of the selection and placement of personnel in military command and control bodies. *Social Development and Security*, 11(2), 100-106. <https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.2.10>
12. Bilyk, O. (2023). Improved partial methodology for assessing the level of competence of officers for appointment to military administration bodies of the armed forces of Ukraine. *Social Development and Security*, 13(5), 24-30. <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.5.3>
13. Determination of the rational way of manning the Armed Forces of Ukraine with officers: *Science and Technology of the Air Force of the Armed Forces of Ukraine*. Kharkiv: KhNUPS named after I. Kozhedub. 2016. № 4(25). P. 125-127.
14. Dumenko M. P. (2019). Methodological bases for assessing the effectiveness of the manning system of the Armed Forces of Ukraine in the conditions of hybrid war (special period). war (special period): *Modern information technologies in the field of security and Defense*. 2019. № 1 (34) P. 167-174.
15. Vodchyts O. H., Semenenko O.M., Dobrovolsky Y.B., Berdochnyk A.D. (2014). Methodology for assessing the effectiveness of the functioning of systems (bodies) of manning the Armed Forces of Ukraine. *Science and Technology of the Air Force of the Armed Forces of Ukraine*. 2014. № 3. P. 14-17.
16. Romanchenko, I.S., Artyukh, V.M. (2008). Methodology for assessing the effectiveness of the use of human resources in the Armed Forces of Ukraine. *Proceedings of the Academy*. 2008. № 7 (87). P. 12-20.

17. Ustymenko O.V. (2010). Evaluation of the effectiveness of the personnel management system in the Armed Forces of Ukraine. *Collection of scientific papers "University Proceedings. № 2 (95)*. P. 281-287.
18. Bohunov, S.O., Herman, Y.M., Sakun, O.Y., Shupel, B.N. (2002). Approaches to managing the career of officers. *Military education: a collection of scientific works*. 2002. No. 10. P. 200-211.
19. Kravchuk O.I. Analysis of international practice of standardization of personnel management. Available from : <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/db83cada-485d-4bdf-9c92-52a437604b5f/content>.
20. Competency-based approach in human resource management. Economic Bulletin of NTUU "KPI". Issue: Management of the organization. Available from : https://economy.kpi.ua/files/files/24_kpi_2010_7.pdf.
21. Competence and competence: consensus. "Scientific notes of the University 'KROK'". 2019. P. 117-127. Available from : <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-55-117-127> (date of access: 04/28/2024).
22. Defense management: an introduction / edited by Gary Bucourt-Marcou. Geneva: Center for Army, Conversion and Disarmament Studies, 2010. 214 c. Available from : https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Book_Defense_ukr_final.pdf. (accessed on April 23, 2024).
23. The Reference Framework of Competences for Democratic Culture (RFCDC) – Reference Framework of Competences for Democratic Culture – www.coe.int. Reference Framework of Competences for Democratic Culture. Available from : <https://www.coe.int/en/web/reference-framework-of-competences-for-democratic-culture/> (date of access: 27.04.2024).
24. Joint Personnel Support [Electronic resource] - Available from : https://www.ics.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp1_0.pdf?ver=wzWGXaj9anm9XlmWKqKq8Q%3D%3D.
25. Guideline "On Personnel Training in the Armed Forces of Ukraine" [Electronic resource] – Available from : https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2022/05/1_VKP-7-0001.01-NAS-PDG-PERSONNEL-TRAINING-IN-AFU.pdf.
26. Joint Task Force Headquarters [Electronic resource] – Available from : https://www.ics.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp3_33.pdf.