

**О. В. Білецький,**

*кандидат економічних наук,  
ORCID 0000-0002-6032-0677,*

*Головне управління Національної гвардії України, м. Київ,*

**О. А. Дороніна,**

*доктор економічних наук, професор,  
ORCID 0000-0001-7430-4881,*

*Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця*

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЯК СКЛАДОВОЇ ЕФЕКТИВНОГО ОБОРОННОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Вступ.** Незаперечним фактом є те, що соціально-економічний розвиток країни та її регіонів може відбуватися тільки за умови відсутності загроз національній безпеці, безпеці життєдіяльності людини та ведення бізнесу. В іншому випадку, соціально-економічний розвиток уповільнюється, а в умовах підвищеної небезпеки в різних сферах суспільного життя зароджується криза. Останніми роками в Україні надзвичайно актуальним завданням державної політики є реалізація безпекового вектору, а саме – забезпечення гарантій безпеки у різних формах її прояву державі, громадянам, бізнесу тощо. З цією метою в країні проголошено та запущено низку реформ, зокрема, розпочато реформування системи національної безпеки та оборони, активно розробляється та впроваджується система оборонного менеджменту.

Оборонний менеджмент – це система діяльності Збройних Сил України та інших складових сил оборони на основі демократичного цивільного контролю й нової військової системи управління згідно з принципами і стандартами НАТО для забезпечення ефективного механізму досягнення визначених цілей воєнної та оборонної політики, інтеграції оборонного й бюджетного планування та управління з метою ефективного використання обмежених ресурсів (матеріальних і фінансових), збалансованих бюджетних видатків на розвиток, утримання Збройних Сил України та інших складових сил оборони і формування бюджетів Міністерства оборони України [1].

Виокремлюють чотири основні складові оборонного менеджменту як інструменту оборонної реформи і процесу: планування; організація та забезпечення кадрами; керівництво і лідерство; моніторинг та контроль [2, с. 18]. Оскільки кадри є одним з основних видів ресурсів в системі оборонного менеджменту, невід’ємною умовою забезпечення його ефективності слід вважати сучасну систему кадрового менеджменту, що ґрунтується на відповідній кадровій політиці. Наразі зростає потреба в запровадженні нових науково обґрунтованих засад державної кадрової політики, державної військової кадрової політики як державного кадрового менеджменту у військовій сфері [3, с. 164].

Проблематика кадрового менеджменту та формування кадрової політики (зокрема, військової кадрової політики) у структурах, що є безпосередніми суб’єктами оборонного менеджменту (Збройні сили України, Міністерство оборони України, Національна гвардія України та ін.) висвітлена в дослідженнях вітчизняних та зарубіжних науковців О. Ковалю [3], М. Маланчю, А. Медвідю, І. Половінкіна [4], Д. Плеханова, О. Плеханової [8], О. Сахненка, В. Сокурєнка [5], А. Сиротєнка [2], О. Ставицького, Г. Букур-Марку, Ф. Флурі, Т. Тагарєва [1], С. Gilroy, С. Williams, Beth J. Asch, James R. Hosek, John T. Warner.

Реформування системи національної безпеки та оборони в Україні висуває підвищені вимоги до кадрового забезпечення даної сфери, що обумовлює необхідність запровадження сучасної системи кадрового менеджменту, трансформації складових кадрової політики, еволюції ролі й функцій фахівців та підрозділів у сфері управління персоналом. Вищевикладене обумовлює актуальність даного дослідження, метою якого є обґрунтування ролі кадрової політики як складової ефективного оборонного менеджменту та перспективних напрямів її трансформації.

**Виклад основного матеріалу.** Кадрова політика є складним та кросфункціональним інструментом кадрового менеджменту, змістовна наповненість якого залежить від специфіки об’єкту управління, усталених традицій та сучасних тенденцій в управлінні персоналом (людськими ресурсами), потенціалу кадрових підрозділів тощо. В науковій літературі достатньо широко висвітлено понятійно-категоріальний апарат, який розкриває предмет даного дослідження. Він ґрунтується на класичних підходах щодо тлумачення кадрового менеджменту й кадрової політики та відображає особливості діяльності в сфері забезпечення національної безпеки та оборони.

Так, наприклад, кадровий менеджмент у Збройних силах України розглядається як комплекс взаємозв’язаних процедур, методів, керівних принципів, практичних заходів та персоналу, який здійснює планування, організацію, керівництво та контроль

за цією системою; засіб реалізації кадрової політики, який включає взаємозв'язані ключові елементи, які називають циклом менеджменту. До таких елементів належать: формування об'єктів і структур управління; організація комплектування Збройних Сил України кадрами; забезпечення потреб військ професійно підготовленим особовим складом персоналу відповідно до потреб сектору національної безпеки та оборони [4, с. 14].

В. Сокурєнко досліджує кадрову політику у сфері оборони та визначає її як сукупність принципів, напрямів, форм і методів діяльності суб'єктів публічного управління сферою оборони, спрямованої на створення цілісної системи формування, підготовки, ефективного використання військового персоналу відповідно до потреб сектору національної безпеки та оборони [5, с. 65].

Наказом Міністерства оборони України у 2017 р. було затверджено Концепцію кадрової політики в Збройних Силах України на період до 2020 року, в якій введено поняття «військова кадрова політика у Збройних Силах» (військова кадрова політика), яка була визначена як сукупність принципів, напрямів, форм та методів діяльності органів військового управління, спрямованих на створення цілісної системи формування, підготовки, ефективного використання персоналу відповідно до потреб Збройних Сил, забезпечення потреб кожної особистості, розвитку в неї стійкої мотивації до військової служби та можливості реалізації свого потенціалу під час її проходження [6]. Основними напрямками розвитку військової кадрової політики є [6]:

- залучення на військову службу;
- система кадрового менеджменту;
- підготовка кадрів;

соціальне та гуманітарне забезпечення персоналу Збройних Сил, адаптація військовослужбовців до цивільного життя.

Головною метою військової кадрової політики є створення умов для гарантованого та якісного комплектування Збройних Сил персоналом, спроможним виконувати завдання за призначенням, і його ефективного використання [6]. На думку зарубіжних дослідників, основна ціль менеджменту людських ресурсів збройних сил полягає в тому, щоб в кожний конкретний проміжок часу забезпечити наявність необхідної кількості людей певної професійної кваліфікації, певного віку та звання, які мають необхідний досвід для підтримки бажаної структури збройних сил [1, с. 120]. Вважаємо, що вона не може обмежуватися суто забезпечувальною роллю, а також має забезпечувати позитивну мотивацію до якісного виконання посадових обов'язків й поставлених завдань та сприяти професійному й особистому розвитку кадрового потенціалу сил оборони.

О. Сахненко вивчає питання управління людським капіталом в системі кадрового забезпечення підрозділів Національної гвардії України (НГУ) та зазначає, що кадрова політика передбачає форму-

вання і реалізацію стратегії системи кадрового забезпечення (системи управління людськими ресурсами) військового формування, яка забезпечує створення умов для гарантованого та якісного комплектування НГУ персоналом, спроможним на виконання завдань за призначенням і його ефективне використання [7].

В системі оборонного менеджменту країни функції кадрового менеджменту реалізуються на трьох рівнях: стратегічному, оперативному та тактичному. Науковці зазначають, що на стратегічному рівні слід вести мову про управління кадровим потенціалом, на оперативному – управління людськими ресурсами, на тактичному – управління персоналом [3, с. 169]. На стратегічному рівні основним інструментом кадрового менеджменту має бути кадрова стратегія, а на оперативному та тактичному – кадрова політика. Згідно із Законом України «Про національну безпеку України» (ст. 25) планування у сферах національної безпеки й оборони поділяється на довгострокове (понад 5 років), середньострокове (до 5 років) та короткострокове (до 3 років) [2, с. 102]. Отже, кадрову стратегію в зазначеній сфері доцільно розробляти на п'ятирічний період, а кадрову політику – на період не довше трьох років. Цілі, завдання та напрями, передбачені зазначеними документами мають корелювати з проголошеними в країні напрямами реформування сектору безпеки та оборони та ґрунтуватися на положеннях відповідних нормативно-правових актів. Запровадження стратегічного управління людськими ресурсами дозволяє якісно вирішувати такі важливі з точки зору запровадження оборонного менеджменту завдання, як кадрове забезпечення державного органу відповідно до його місії та стратегії розвитку; формування такого внутрішнього середовища, в якому внутрішньоорганізаційна культура, ціннісні орієнтації, пріоритети в потребах стимулюють відтворення і реалізацію трудового потенціалу.

Кожна країна світу має власні, притаманні лише їй механізми реалізації кадрової політики у військовому середовищі. Ефективність реалізації кадрової політики залежить від фінансових можливостей держави, престижу військової служби в країні, її ролі й місця в суспільстві та конкурентоспроможності Збройних Сил на ринку праці держави, що забезпечує можливість підготовки кращих фахівців [8, с. 135].

Повноваження з реалізації кадрової стратегії та кадрової політики суб'єктів, що забезпечують національну безпеку та оборону країни наразі реалізують, зокрема, підрозділи департаменту кадрової політики Міністерства оборони України, Головне управління персоналу Генерального штабу Збройних Сил України, Управління кадрової роботи та Управління по роботі з особовим складом Головного управління Національної гвардії України. Фахівці зазначають, що у 2007-2010 рр. в Збройних силах України завершено розробку системи кадрового ме-

недждменту централізованого типу, який зорієнтований на управління кар'єрою кожного військово-службовця та, з одного боку, суттєво підвищує роль командирів при оцінці діяльності підлеглих, з іншого – забезпечує контроль її об'єктивності [4, с. 34]. Проте, наразі продовжується реформування системи кадрового менеджменту, як в збройних силах, так і в інших структурах досліджуваної сфери.

Кадрова політика інституцій із забезпечення національної безпеки та оборони визначає мету, завдання, найважливіші напрями і принципи роботи державних структур з кадрами, головні критерії їхньої оцінки, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, раціональне використання людського потенціалу. Вона одночасно може розглядатися як похідна державної кадрової політики та інструмент її реалізації.

Кадрова політика як складова ефективного оборонного менеджменту має формуватися та реалізовуватися на таких принципах: відкритість, прозорість, системність, послідовність, гнучкість, адресність, моральність, наукова обґрунтованість, багаторівневість, перспективність, реалістичність та законодавча забезпеченість. В системі оборонного менеджменту вона має виконувати не лише традиційні функції щодо кадрового планування, забезпечення кадрами, формування їх мотивованості й здійснення кадрового контролю, а й підтримувати ефективне використання наявних людських ресурсів, забезпечувати повноцінне виконання цілей воєнної та оборонної політики країни в умовах кадрового дефіциту, сприяти раціональності витрат на персонал та збалансованості відповідних бюджетів.

Планування в системі оборонного менеджменту відносно кадрів має включати, перш за все, планування їх чисельності, планування навчання персоналу та його руху. Чисельність персоналу (пропозиція) має відповідати потребам національної безпеки (попит) та буде залежати від чотирьох критичних чинників: стан міжнародної безпеки, здатність оборонних сил адекватно діяти в умовах конкретного стану міжнародної безпеки, рівень роз-

витку засобів ведення війни, фінансові можливості держави [1, с. 120].

Організація і забезпечення кадрами як складові оборонного менеджменту передбачають оцінювання і координацію ролей, завдань та обов'язків, які повинен виконувати персонал, а також розподіл ресурсів, необхідних для виконання цих завдань та досягнення визначеної мети у певні терміни. Організація і забезпечення кадрами включає: процес відбору, навчання, призначення та розвиток персоналу; мотивацію, лідерство та вплив на персонал на шляху досягнення визначеної мети; моніторинг і контроль для забезпечення скоординованого руху до визначеної мети; оцінювання ефективності та економічності планів і рішень, а також їх коригування у разі потреби [2].

Поділяємо думку про те, що у нових умовах освіта та підготовка кадрів є важливими складовими стратегії будь-якої організації (державного інституту) [7]. Не є виключенням й інституції, на яких покладено функції із забезпечення національної безпеки та оборони. Крім того, науковці Інституту економіки промисловості НАН України досліджуючи проблематику розвитку вищої освіти наголошують, що у постіндустріальному суспільстві вища освіта стає певним соціальним стандартом, що забезпечує людині можливість сучасної зайнятості й відповідного соціального статусу [9, с. 6], а наявність високого рівня освіти у значної частки населення є передумовою формування середнього класу [10], який в свою чергу є певним базисом національної безпеки.

Саме інноваційна система професійної освіти сприятиме формуванню людського капіталу нової якості, спроможного забезпечувати ефективне виконання функцій, покладених на зазначені інституції. Проаналізуємо стан підготовки в закладах вищої освіти України кадрів, які можуть розглядатися як безпосереднє кадрове забезпечення впровадження оборонного менеджменту, тобто проходять підготовку за галуззю знань «Військові науки, національна безпека, безпека державного кордону» (табл. 1, 2).

Таблиця 1

**Показники, що характеризують підготовку студентів за галуззю знань «Військові науки, національна безпека, безпека державного кордону» в ЗВО України у 2017-2019 рр.\***

Показники	2017		2018		2019	
	бакалавр	магістр	бакалавр	магістр	бакалавр	магістр
Кількість студентів на початок навчального року, осіб	5242	663	6765	1082	3410	1147
у т.ч.						
за денної формою	5221	428	6697	702	3304	680
за заочною формою	21	235	68	380	106	467
Кількість осіб, прийнятих на навчання	2203	416	2095	773	1 057	790
в т.ч. за рахунок державного бюджету	2130	370	2006	663	903	636
Із загальної кількості – прийняті на денну форму навчання, осіб	2184	290	2048	537	984	544
Кількість осіб, які здобули освітній ступінь за зазначеною галуззю знань	155	181	321	355	174	403

\* Складено авторами на основі даних Державної служби статистики України [11].

Також зазначимо, що кадрове забезпечення оборонного менеджменту можуть складати випускники ЗВО, які отримали вищу освіту за галуззю знань «Управління та адміністрування», а також інших суміжних галузей.

Представлені в табл. 1 данні демонструють, що за три аналізовані роки ЗВО було випущено 1589 осіб, які здобули освітній ступінь бакалавр або магістр за галуззю знань «Військові науки, національна безпека, безпека державного кордону». Щодо тенденцій кількості студентів, які опановують зазначену галузь слід зазначити, що має місце суттєве скорочення кількості бакалаврів (на 37,3%) на фоні зростання кількості магістрів (на 73%). При цьому, отримання ступеня освіти «Бакалавр» відбувається переважно на денній формі, а в магістратурі кількість студентів на заочній формі становить 35-40% загального контингенту студентів, оскільки здобувачі освіти, підвищуючи свою кваліфікацію, поєднують навчання з професійною діяльністю (службою). Те, що навчання відбувається переважно за рахунок державного бюджету підтверджує затребуваність фахівців, які отримали освіту за галуззю знань «Військові науки, національна безпека, безпека державного кордону».

У контексті розвитку оборонного менеджменту в системі підготовки кадрів за галуззю знань «Військові науки, національна безпека, безпека державного кордону» особливе місце посідає підготовка наукових кадрів, які володіють спеціалізованими вміннями/навичками і методами, необхідними для розв'язання значущих проблем у зазначеній сфері, розширення та переоцінки вже існуючих знань і професійної практики. Динаміка підготовки аспірантів та докторантів за зазначеною галуззю в Україні представлена в табл. 2. З представлених даних видно, що підготовка наукових кадрів для сфери безпеки та оборони в Україні останніми роками відбувається переважно в закладах освіти. Кількість аспірантів та докторантів має позитивну тенденцію, за аналізований період на навчання зараховано 145 аспірантів та 22 докторанти, що потенційно після завершення навчання збагатять інтелектуальний капітал сфери національної безпеки та оборони.

У контексті розвитку оборонного менеджменту в системі підготовки кадрів за галуззю знань «Військові науки, національна безпека, безпека державного кордону» особливе місце посідає підготовка наукових кадрів, які володіють спеціалізованими вміннями/навичками і методами, необхідними для розв'язання значущих проблем у зазначеній сфері, розширення та переоцінки вже існуючих знань і професійної практики. Динаміка підготовки аспірантів та докторантів за зазначеною галуззю в Україні представлена в табл. 2. З представлених даних видно, що підготовка наукових кадрів для сфери безпеки та оборони в Україні останніми роками відбувається переважно в закладах освіти. Кількість аспірантів та докторантів має позитивну тенденцію, за аналізований період на навчання зараховано 145 аспірантів та 22 докторанти, що потенційно після завершення навчання збагатять інтелектуальний капітал сфери національної безпеки та оборони.

Таблиця 2

**Підготовка наукових кадрів за галуззю знань «Військові науки, національна безпека, безпека державного кордону» в Україні у 2017-2019 рр.\***

Показники	2017	2018	2019
Кількість наукових установ та закладів вищої освіти, які мають аспірантуру, од.	12	8	8
у т.ч. :			
– наукові установи	3	1	1
– ЗВО	9	7	7
Кількість аспірантів на 1 січня наступного року, осіб	99	125	161
у т.ч. :			
– за денною формою, % до загальної кількості аспірантів	77,8	71,2	72,7
– за вечірньою та заочною формами, % до загальної кількості аспірантів	22,2	28,8	27,3
Кількість осіб, зарахованих до аспірантури, осіб	53	49	43
Кількість наукових установ та закладів вищої освіти, які мають докторантуру, од.	6	5	6
у т.ч. :			
– наукові установи	2	-	-
– ЗВО	4	5	6
Кількість докторантів на 1 січня наступного року, осіб	11	13	16
Кількість осіб, зарахованих до докторантури	5	9	8
Кількість осіб, які закінчили докторантуру усього, осіб	-	4	7
у тому числі із захистом дисертації:			
– осіб	-	1	4
– % до кількості осіб, які закінчили докторантуру	-	25,0	57,1

\* Складено авторами на основі даних Державної служби статистики України [10].

У якості позитивного моменту слід зазначити, що питома вага докторантів за галуззю знань «Військові науки, національна безпека, безпека державного кордону», які закінчили докторантуру у 2019 р. із захистом, є доволі високою (57,1%) та перевищує загальний рівень по країні (28,1%). Це дає підстави

стверджувати про те, що підготовка наукових кадрів не тільки зміцнює кадрове забезпечення галузі, а й сприяє розробці нового теоретико-методологічного та прикладного забезпечення оборонного менеджменту.

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження слід зазначити, що чинна кадрова політика в сфері забезпечення національної безпеки та оборони потребує подальшої трансформації у напрямі наближення до актуальних трендів кадрового менеджменту, підвищення її гнучкості та відповідності ключовим векторам оборонного менеджменту.

Пріоритетними напрямами трансформації кадрової політики як складової ефективного оборонного менеджменту мають стати:

*перехід від використання переважно закритого типу кадрової політики до розробки та запровадження моделей відкритої кадрової політики, що є більш гнучкою та відповідає сучасним трендам кадрового менеджменту;*

*розробка сучасних компетентісних профілів для посад різного рівня та організація навчання з використанням компетентісного підходу.* При розробці профілів слід враховувати, що в ХХ ст. службовці, задіяні в забезпеченні національної безпеки та оборони, мають бути високоосвічені, рішучі, здатними до виконання керівних функцій, знати культурні традиції інших країн, мати мовну підготовку [1, с. 128];

*розвиток кар'єрних можливостей фахівців, наближення їх до моделей кар'єрних траєкторій фахівців аналогічного профіля в комерційному секторі економіки.* Нові підходи до управління кар'єрою мають бути більш диференційованими за всією організаційною вертикаллю та бути більш горизонтально інтегрованими в економіку країни в цілому [1, с. 145];

*запровадження нових підходів до оплати праці та заохочення, що будуть ґрунтуватися на сучасних методах оцінювання результативності виконання поставлених завдань та посадових обов'язків.* У контексті забезпечення професійними кадрами сфери національної безпеки та оборони важливе значення має спроможність системи мотивації персоналу успішно конкурувати з іншими видами діяльності та комерційним сектором економіки в плані можливостей оплати праці фахівців аналогічного рівня кваліфікації та посади [1, с. 144];

*впровадження комплексної системи кадрового аудиту, що дозволить отримати об'єктивну картину про стан кадрового забезпечення та створить інформаційну базу для прийняття обґрунтованих кадрових рішень;*

*діджиталізація процесів роботи з кадрами та запровадження автоматизованої системи управління персоналом, що знизить трудоемкість реалізації кадрової політики та підвищить ефективність прийнятих кадрових рішень.*

Поділяємо думку науковців про те, що при проведенні реформ необхідно, щоб нові концепції менеджменту людських ресурсів перед їх впровадженням спочатку проходили стадію експериментів та випробувань. Експерименти дають можливість ви-

явити недоліки нових концепцій та оцінити їх можливі наслідки, скласти схеми практичного впровадження нових концепцій, продумати механізм дій у разі виникнення непередбачуваних наслідків і в кінцевому рахунку мінімізувати вплив можливих негативних наслідків або повністю ліквідувати їх. У разі успішного випробування цих нових концепцій, вони будуть позитивно сприйматись керівниками і посадовими особами, які будуть займатися їх впровадженням, а також тими військовослужбовцями та працівниками, що безпосередньо підпадають під дію нової концепції [12, с. 56].

Адміністрування зазначених трансформацій потребує поєднання стратегічного та наукового підходів; зкоординованості дій на різних рівнях управління; підготовки керівників (військових менеджерів), компетентних в питаннях кадрового менеджменту та управління змінами; оновлення системи менеджменту в цілому. Основним індикатором ефективності оновленої кадрової політики в сфері забезпечення національної безпеки та оборони буде виступати спроможність відповідних установ і формувань максимально ефективно вирішувати завдання національної безпеки та оборони.

#### Література

1. Букур-Марку Г., Флурі Ф., Тагарев Т. Оборонний менеджмент: Ознайомлення. Security and Defence Management Series № 1. Київ-Женева, 2011. 214 р.
2. Оборонна реформа: системний підхід до оборонного менеджменту: монографія / А. Павліковський, В. Фролов, Ф. Саганюк та ін.; за заг. ред. А. Сиротенка. Київ: НУОУ, 2020. 274 с.
3. Коваль О. Удосконалення державної кадрової політики в збройних силах України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. Вип. 4 (35). С. 163-173.
4. Система кадрового менеджменту в Збройних Силах України: особливості розвитку: монографія / за редакцією А.П. Медвідя, І.М. Половінкіна. Київ, 2009. 108 с.
5. Сокурєнко В.В. Кадрова політика в оборонному секторі: поняття, зміст і основні напрями реалізації. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 5, т.3. С. 63-66.
6. Концепція кадрової політики в Збройних Силах України на період до 2020 року. URL: <https://www.mil.gov.ua/diyalnist/kadrova-politika/konczepczya-kadrovoi-politiki-v-zbrojnih-silah-ukraini/>.
7. Сахненко О. І. Управління людським капіталом в системі кадрового забезпечення підрозділів Національної гвардії України. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7597>. doi: 10.32702/2307-2105-2020.1.79.
8. Плеханов Д. О., Плеханова О. П. Удосконалення кадрового менеджменту в Збройних силах України в контексті реформ оборонної сфери. *Public Administration and Regional Development*. 2019. № 3. С. 128-140. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal>.
9. Антонюк В.П. Сучасні трансформації в сфері вищої і професійної освіти як реакція на потреби ринку праці. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1(36). С. 3-7.
10. Харзішвілі Ю.М. Стратегічні орієнтири рівня життя та рівня

освіти як основа існування середнього класу в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1(36). С. 155-160. 11. Вища освіта в Україні у 2019, 2018, 2017 рр. [Higher education in Ukraine in 2019, 2018, 2017]. *Державна служба статистики України*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. 12. Красота І., Тракалюк О., Штанько В. Досвід реформування системи кадрового менеджменту у збройних силах України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2018. №3 (40). С.53-57.

### References

1. Bukur-Marku G., FlurI F., Tagarev T. (2011). *Oboronnyi menedzhment: Oznaiomlennia* [Defense Management: Introduction]. *Security and Defence Management Series*, № 1. Kyiv-Zheneva [in Ukrainian].

2. Pavlikovskyi A., Frolov V., Sahaniuk F. et al. (2020). *Oboronna reforma: systemnyi pidkhid do oboronnoho menedzhmentu* [Defense reform: a systematic approach to defense management]. Kyiv, NUOU. 274 p. [in Ukrainian].

3. Koval O. (2017). *Udoskonalennia derzhavnoi kadrovoi polityky v zbroinykh sylakh Ukrainy* [Improving the state personnel policy in the Armed Forces of Ukraine]. *Derzhavne upravlinnya ta mistseve samovryaduvannya – Public administration and local self-government*, Issue 4 (35), pp. 163-173 [in Ukrainian].

4. Medvid A.P., Polovinkin I.M. (Eds.) (2009). *Systema kadrovoho menedzhmentu v Zbroinykh Sylakh Ukrainy: osoblyvosti rozvytku* [The system of personnel management in the Armed Forces of Ukraine: features of development]. Kyiv [in Ukrainian].

5. Sokurenko V.V. (2015). *Kadrova polityka v oboronnomu sektori: poniattia, zmist i osnovni napriamy realizatsii* [Personnel policy in the defense sector: the concept, content and main areas of implementation]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*, Issue 5, vol. 3, pp. 63-66 [in Ukrainian].

6. *Kontseptsiiia kadrovoi polityky v Zbroinykh Sylakh Ukrainy na period do 2020 roku* [The concept of personnel policy in the Armed Forces of Ukraine for the period up to 2020]. Retrieved from <https://www.mil.gov.ua/diyalnist/kadrova-politika/konczepczya-kadrovoi-politiki-v-zbrojnih-silah-ukraini/> [in Ukrainian].

7. Sahnenko O. I. (2020). *Upravlinnia liudskym kapitalom v systemi kadrovoho zabezpechennia pidrozdiliv Natsionalnoi hvardii Ukrainy* [Human capital management in the personnel system of the National Guard of Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 1. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7597>. doi: 10.32702/2307-2105-2020.1.79 [in Ukrainian].

8. Plehanov D. O., Plehanova O. P. (2019). *Udoskonalennia kadrovoho menedzhmentu v Zbroinykh sylakh Ukrainy v konteksti reform oboronnoi sfery* [Improving personnel management in the Armed Forces of Ukraine in the context of defense reforms]. *Public Administration and Regional Development*, 3, pp. 128-140. Retrieved from <https://pard.mk.ua/index.php/journal> [in Ukrainian].

9. Antonyuk V.P. (2019). *Suchasni transformatsii v sferi vyshchoi i profesiinoi osvity yak reaktsiia na potreby rynku pratsi*. [Modern transformations in the field of higher and professional education as a reaction to the needs of the labor market]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1(36), pp. 3-7 [in Ukrainian].

10. Kharazishvili Yu.M. (2019). *Stratehichni oriientyry rivnia zhyttia ta rivnia osvity yak osnova isnuvannia serednoho klasu v Ukraini* [Strategic guidelines for living standards and education as the basis for the existence of the middle class in Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1(36), pp. 155-160 [in Ukrainian].

11. *Higher education in Ukraine in 2019, 2018, 2017. State Statistics Service. ukrstat.gov.ua*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].

12. Krasota I., Trakalyuk O., Shtanko V. (2018). *Dosvid reformuvannia systemy kadrovoho menedzhmentu u zbroinykh sylakh Ukrainy* [Experience of reforming the personnel management system in the Armed Forces of Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka – Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv*, 3 (40), pp. 53-57 [in Ukrainian].

### Білецький О. В., Дороніна О. А. Трансформація підходів до формування кадрової політики як складової ефективного оборонного менеджменту

Статтю присвячено обґрунтуванню ролі кадрової політики як складової ефективного оборонного менеджменту та перспективних напрямів її трансформації. Кадрову політику інституцій із забезпечення національної безпеки та оборони пропонується розглядати як похідну державної кадрової політики та інструмент її реалізації. Визначено принципи формування та реалізації кадрової політики в системі оборонного менеджменту: відкритість, прозорість, системність, послідовність, гнучкість, адресність, моральність, наукова обґрунтованість, багаторівневість, перспективність, реалістичність та законодавча забезпеченість. Зазначено, що в системі оборонного менеджменту кадрова політика має виконувати не лише традиційні функції, а й підтримувати ефективне використання наявних людських ресурсів, забезпечувати повноцінне виконання цілей воєнної та оборонної політики країни в умовах кадрового дефіциту, сприяти раціональності витрат на персонал та збалансованості відповідних бюджетів. Проаналізовано тенденції підготовки в ЗВО України кадрів для сфери забезпечення національної безпеки та оборони. Виокремлено пріоритетні напрями трансформації кадрової політики як складової ефективного оборонного менеджменту (перехід від використання переважно закритого типу кадрової політики до розробки та запровадження моделей відкритої кадрової політики; розробка сучасних компетентістних профілів для посад різного рівня та організація навчання з використанням компетентістного підходу; розвиток кар'єрних можливостей фахівців; запровадження нових підходів до оплати праці та заохочення, що будуть ґрунтуватися на сучасних методах оцінювання результативності виконання поставлених

завдань та посадових обов'язків; впровадження комплексної системи кадрового аудиту; діджиталізація процесів роботи з кадрами та запровадження автоматизованої системи управління персоналом) та визначено вимоги до її адміністрування.

*Ключові слова:* кадровий менеджмент, кадрова політика, державна кадрова політика, оборонний менеджмент, персонал.

### **Biletskyi O., Doronina O. Transformation of Approaches to the Personnel Policy Formation as a Component of Effective Defense Management**

The article is devoted to the substantiation of the role of personnel policy as a component of effective defense management and promising directions of its transformation. The personnel policy of institutions for ensuring national security and defense is proposed to be considered as a derivative of the state personnel policy and an instrument for its implementation. The principles of the formation and implementation of personnel policy in the defense management system are determined. They are openness, transparency, consistency, consistency, flexibility, targeting, morality, scientific validity, multilevel, perspective, realistic and legislative security. It is noted that in the defense management system, personnel policy should perform not only traditional functions, but also support the effective use of available human resources, ensure the full implementation of the goals of the country's military and defense policy in the face of a personnel shortage, promote the rationality of personnel costs and the balance of relevant budgets. Trends in the training of personnel for the sphere of ensuring national security and defense in Ukraine are analyzed. The priority directions of personnel policy transformation as a component of effective defense management are highlighted (the transition from the use of a predominantly closed type of personnel policy to the development and implementation of open personnel policy models; the development of modern competence profiles for positions of different levels and the organization of training using a competence approach; the development of career opportunities for specialists; the new approaches to remuneration and incentives that will be based on modern methods of assessing the effectiveness of the fulfillment of assigned tasks and job responsibilities; the implantation of an integrated HR audit system; digitalization of HR processes and the implantation of an automated personnel management system). The factors of new personnel policy administration are determined.

*Keywords:* personnel management, personnel policy, state personnel policy, defense management, personnel.

### **Билецкий А. В., Доронина О. А. Трансформация подходов к формированию кадровой политики как составляющей эффективного оборонного менеджмента**

Статья посвящена обоснованию роли кадровой политики как составляющей эффективного оборонного менеджмента и перспективных направлений ее трансформации. Кадровую политику институтов по обеспечению национальной безопасности и обороны предлагается рассматривать как производную государственной кадровой политики и инструмент ее реализации. Определены принципы формирования и реализации кадровой политики в системе оборонного менеджмента: открытость, прозрачность, системность, последовательность, гибкость, адресность, нравственность, научная обоснованность, многоуровневость, перспективность, реалистичность и законодательная обеспеченность. Отмечено, что в системе оборонного менеджмента кадровая политика должна выполнять не только традиционные функции, но и поддерживать эффективное использование имеющихся человеческих ресурсов, обеспечивать полноценное выполнение целей военной и оборонной политики страны в условиях кадрового дефицита, способствовать рациональности расходов на персонал и сбалансированности соответствующих бюджетов. Проанализированы тенденции подготовки в заведениях высшего образования Украины кадров для сферы обеспечения национальной безопасности и обороны. Выделены приоритетные направления трансформации кадровой политики как составляющей эффективного оборонного менеджмента (переход от использования преимущественно закрытого типа кадровой политики к разработке и внедрению моделей открытой кадровой политики; разработка современных компетентностных профилей для должностей разного уровня и организация обучения с использованием компетентностного подхода; развитие карьерных возможностей специалистов; внедрение новых подходов к оплате труда и поощрения, которые будут основываться на современных методах оценки эффективности выполнения поставленных задач и должностных обязанностей; внедрение комплексной системы кадрового аудита; диджитализация процессов работы с кадрами и внедрение автоматизированной системы управления персоналом) и определены факторы ее администрирования.

*Ключевые слова:* кадровый менеджмент, кадровая политика, государственная кадровая политика, оборонный менеджмент, персонал.

Стаття надійшла до редакції 05.06.2020

Прийнято до друку 11.06.2020