

МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ОБОРОНИ УКРАЇНИ

**РИЗИКИ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ВІЙСЬКОВОЇ КАДРОВОЇ
ПОЛІТИКИ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ
ВИРІШЕННЯ**

**ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОГО СЕМІНАРУ**

26 вересня 2024 року

Київ – 2024

**РИЗИКИ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ВІЙСЬКОВОЇ КАДРОВОЇ
ПОЛІТИКИ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ
ВИРІШЕННЯ**

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ
НАУКОВО–ПРАКТИЧНОГО СЕМІНАРУ

26 вересня 2024 року

Видання університету – 2024

Ризики при реалізації військової кадрової політики: проблеми та шляхи їх вирішення: зб. матеріалів наук–практ. семінару (Київ, 26 вересня 2024 р.). – К.: Національний університет оборони України, 2024. – 181 с.

Збірник матеріалів науково–практичного семінару “Ризики при реалізації військової кадрової політики: проблеми та шляхи їх вирішення”, що відбувся 26 вересня 2024 року у Національному університеті оборони України, містить доповіді і виступи учасників семінару.

У матеріалах доповідей і виступів учасників семінару та у ході їх обговорення учасники семінару зосередили увагу на проблемних питаннях щодо ризиків при реалізації військової кадрової політики.

За загальною редакцією кандидата військових наук, старшого наукового співробітника полковника Тіхонova Григорія Митрофановича – начальника кафедри менеджменту персоналу і підготовки військ (сил) командно–штабного інституту застосування військ (сил) Національного університету оборони України.

Відповідальний за випуск: доктор філософії, підполковник Князєв Сергій Миколайович – провідний науковий співробітник науково–дослідної лабораторії проблем підготовки військ (сил) та кадрового менеджменту кафедри менеджменту персоналу і підготовки військ (сил) командно–штабного інституту застосування військ (сил) Національного університету оборони України.

За зміст наданих матеріалів та їх відповідність вимогам керівних документів України відповідають автори доповідей (виступів).

Даценко О.П., Федоренко І.М., Чужа Б.В. Методологічні засади аналізу ризиків.....	39
Золотов А.В. Центр оцінки як ефективний інструмент прийняття кадрових рішень в умовах воєнного часу.....	41
Костенко Ю.І., Федорович В.В. Ризик як об'єкт управління.....	44
Красота І В., Солодовник С.В. Основні концепції управління ризиками.....	46
Георгадзе О.А., Булахов О.Ю. Пропозиції щодо удосконалення бойового злагодження військових частин.....	48
Георгадзе О.А., Данилов Ф.А. Пропозиції щодо удосконалення відновлення боєздатності військ (сил) в умовах воєнного стану.....	50
Пехота С.Г., Стрепетов А.В. Ризики при підготовці, перепідготовці, підвищенні кваліфікації військовослужбовців, атестації, ротації та посилення моніторингу роботи служб персоналу.....	53
Харабара В.І., Кондратюк О.А. Існуюча система військової підготовки громадян України за програмою підготовки офіцерів запасу.....	54
Кир'янова О.В. Ризики особистісної демотивації військовослужбовців до навчання у ВВНЗ в умовах воєнного стану.....	56
Безуглий В.М., Дудінова М.П. Напрями розвитку військової кадрової політики у Збройних Силах України.....	59
Чайковська О.Є. Ризики в реалізації військової кадрової політики Збройних Сил України: проблеми та шляхи вирішення.....	61
Боднар О.В. Основні принципи сучасної військової кадрової політики та засади їх формування.....	63

ВСТУПНЕ СЛОВО

до учасників науково–практичного семінару
начальника кафедри менеджменту персоналу і підготовки військ (сил)
командно-штабного інституту застосування військ (сил) Національного
університету оборони України,
кандидата військових наук, старшого наукового співробітника
полковника ТІХОНОВА Григорія Митрофановича

“РИЗИКИ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ВІЙСЬКОВОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ”

Шановні учасники семінару!

Відповідно до Річного плану наукової та науково-технічної діяльності Національного університету оборони України на 2024 рік, сьогодні 26 вересня 2024 року ми проводимо науково-практичний семінар за темою “Ризики при реалізації військової кадрової політики: проблеми та шляхи їх вирішення”.

З глибоким задоволенням, від імені всього колективу кафедри, радий вітати усіх учасників семінару, зокрема, запрошених представників Головного управління персоналу Генерального штабу Збройних Сил України, Науково-методичного центру кадрової політики Міністерства оборони України та наших шановних слухачів.

В сучасних умовах воєнно-політичної обстановки що склалася у ході збройної агресії з боку росії проти України, управління ризиками є важливим елементом при реалізації основних напрямків розвитку військової кадрової політики Збройних Сил України, а саме: залучення на військову службу; управління персоналом; освіта та підготовка кадрів, тощо.

Управління ризиками має стати вирішальною складовою під час планування та прийняття рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей та завдань служб персоналу різних ланок управління.

Складність управління ризиками в системі управління персоналом Збройних Сил України пов’язана з тим, що багато видів кадрових ризиків є неочевидними. Вони пов’язані з людськими ресурсами, в основі яких знаходиться природа і сутність людини, яка є найскладнішим об’єктом управління. Результатом цього є слабке розуміння до керованості ризиками в системі управління персоналом Збройних Сил України через саму природу людських ресурсів. Крім того, вони відрізняються як за джерелом виникнення, технологією їх оцінки, так і за наслідками ризикових ситуацій для персоналу та військово-організаційних структур.

Отже, тема семінару є актуальною та потребує пошуку і вирішення проблемних питань.

Закликаю усіх учасників семінару до творчого пошуку і вироблення системних пропозицій щодо шляхів вирішення актуальних проблем, пов’язаних із ризиками при реалізації військової кадрової політики.

Сьогоднішня наша спільна робота, стане нашим посильним внеском у справу забезпечення ефективної оборони України, захисту її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканості нашої держави.

Висловлюю вдячність всім присутнім за те, що знайшли час і можливість взяти участь у роботі семінару.

Запрошую всіх до цікавої, конструктивної та плідної роботи.

застосовується при проведенні аудиторських перевірок, а саме: оцінку ризиків по контрольних точках діяльності. Використання цього методу, а також результати якісного аналізу дозволяють проводити комплексну оцінку ризиків.

Кількісна оцінка ризиків проводиться на основі даних, отриманих при їх якісній оцінці, тобто оцінюватися повинні тільки ті ризики, які присутні при здійсненні конкретної операції алгоритму прийняття рішення. Кількісний аналіз ризиків проєкту передбачає чисельне визначення величин окремих ризиків і ризику проєкту загалом. Кількісний аналіз базується на теорії ймовірностей, математичній статистиці, теорії досліджень операцій.

Для здійснення кількісного аналізу проєктних ризиків необхідні дві умови: наявність базисного розрахунку проєкту та повноцінного якісного аналізу. При якісному аналізі виявляються й ідентифікуються можливі види ризиків проєкту, визначаються й описуються причини і фактори, що впливають на рівень кожного виду ризику. Завдання кількісного аналізу полягає в чисельному вимірі впливу змін ризикованих факторів проєкту на критерії ефективності проєкту.

Вибір конкретного методу аналізу ризику залежить від інформаційної бази, вимог до кінцевих результатів (показників) та до рівня надійності планування. Якісна і кількісна оцінка ризиків можуть використовуватися окремо або разом, залежно від наявного часу і бюджету, необхідності в кількісній або якісній оцінці ризиків.

В цілому, ризик є дією, що виконується в умовах вибору, коли в разі невдачі існує можливість (ступінь небезпеки) опинитися в гіршому становищі, ніж до вибору (чим у разі нездійснення цієї дії). Коректно отримані оцінки ризику мають цінність не стільки самі по собі, скільки у зв'язку з необхідністю прийняття управлінських рішень у конкретних ситуаціях. Тобто, для ефективного управління ризиками важливо, щоб всі можливі фактори, що впливають на загальний рівень ризику, були виявлені, ідентифіковані, проаналізовані і ранжовані за важливістю згідно з існуючими методами аналізу ризиків.

полковник **ЗОЛОТОВ А.В.**
НМЦ КП МОУ

ЦЕНТР ОЦІНКИ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПРИЙНЯТТЯ КАДРОВИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

В умовах запеклої боротьби проти збройної агресії російської федерації та оголошенням у державі правового режиму воєнного стану особливого значення набуває максимально ефективного використання наявного людського капіталу Сил оборони відповідно до потреб та завдань кадрового забезпечення з урахуванням особистісних та професійних компетентностей, цінностей і досвіду військовослужбовців. Особливо актуальним видається підвищення вмотивованості військовослужбовців, покращення їх

морально-психологічного стану завдяки визначеності, прогнозованості та передбачуваності порядку проходження військової служби, що потребує комплексного об'єктивного оцінювання, спостереження за їх службовою діяльністю та прийняття обґрунтованих кадрових рішень, в т.ч. щодо подальшого призначення на посади за рейтинговим принципом.

Впровадження комплексної системи оцінювання також видається доцільним в контексті розвитку військового лідерства у Збройних Силах України, що базується на ціннісно-компетентнісному підході. Компетентність – це, 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.

Одним з найбільш ефективних інструментів оцінювання, який використовується у збройних силах провідних країн світу (Сполучених штатів Америки, Канади, Великої Британії Норвегії, Данії, Республіки Словенії) на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях є незалежні центри оцінювання (“Ассесмент-центри”), у яких система кар’єрного розвитку базується на моделі компетентностей (спроможностей), що забезпечується освітою, підготовкою, безпосереднім досвідом військовослужбовців всіх рівнів. Ассесмент-центр (центр оцінки) - це незалежний підрозділ, на який покладено завдання проведення комплексного оцінювання персоналу, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на проведення діагностики реальних спроможностей військовослужбовців, їх особистісних (психологічних) і професійних особливостей, відповідності посадовим вимогам, і навіть виявлення потенційних можливостей військовослужбовців.

Наприклад, оцінка здатності офіцера виконувати свої обов'язки в збройних силах Норвегії враховує, як індивідуальні характеристики, так і вміння працювати в команді. У документі “Базовий погляд норвезького оборонного відомства на лідерство” (Forsvarets grunnsyn på ledelse) згадуються такі ключові аспекти: ситуаційна обізнаність і здатність до адаптації, довіра й стійкість, згуртованість і співпраця, а також лідерство, засноване на довірі. Ці якості оцінюються шляхом спостереження під час тренувань і навчань, де перевіряється відповідність дій офіцера цінностям і принципам оборони. Крім того, оцінка може включати відгуки начальства і колег, а також офіційні тести для вимірювання цих якостей. Оцінювання компетенцій військовослужбовців включає чотири основні складові освіта та досвід, особисті якості та навички, адаптивність та військові цінності. Кандидати проходять інтерв'ю та оцінюються за їхніми досягненнями під час практики, навчань або попередньої служби.

Одним з стратегічних напрямків роботи Ассесмент-центру є кар’єрний коучінг військовослужбовців, який зазвичай реалізується на базі центрів розвитку (development center), що допомагають військовослужбовцю оцінити власну здатність виконувати завдання за майбутньою посадою, проаналізувати свої сильні та слабкі сторони, визначити зони розвитку та обрати інструменти самовдосконалення.

Крім того, “оцінка 360” набула широкого застосування у “Ассесмент-центрах” збройних сил провідних країн-членів НАТО інших країн, що забезпечує не лише неупереджене комплексне оцінювання компетентностей військовослужбовців, але й виявлення лідерського потенціалу військовослужбовців різних рівнів.

Не менш ефективним інструментом Ассесмент-центрів є спостереження за особистісними та професійними показниками військовослужбовців, їх підходами до прийняття складних рішень, стресостійкістю в умовах змодельованих ситуацій, наближених до реалій. Зовні метод схожий на навчання, але основна мета - не розвинути вміння та навички, а надати рівні для всіх можливості проявити відповідні компетентності в різноманітних ситуаціях, які виникають під час проходження військової служби та виконання бойових завдань.

Ураховуючи вищезазначене, незалежний асесмент забезпечить вирішення у Збройних Силах України ряду важливих завдань, зокрема:

- здійснити підбір, відбір кандидатів та рейтингування для подальшого призначення на посади в умовах воєнного стану;

- створити кадровий резерв для просування по службі, особливо на командні посади військових лідерів;

- планувати кар’єру військовослужбовця з урахуванням наявних професійних та особистісних компетентностей;

- визначити ефективність навчання та підготовки у Збройних Силах України та адаптивність військовослужбовців до майбутніх посад;

- прогнозувати дії військовослужбовця під час проходження військової служби або виконання бойових завдань;

- утримати на військовій службі кваліфікованих військовослужбовців раціонально здійснюючи призначення на посади за рейтингом;

- надати якісний зворотний зв'язок військовослужбовцю щодо подальшого розвитку та кар’єрного зростання;

- підвищити якість проведення рекрутингових операцій щодо залучення громадян на військову службу за контрактом відповідно до їх потенціалу.

За результатами проведеного аналізу можливо зробити висновок, що асесмент – складний, але стратегічно важливий процес. Він дозволить зрозуміти, яким людським капіталом Збройні Сили володіють, щоб прогнозувати та планувати своє майбутнє, а також кожного військовослужбовця. Тому, удосконалення системи управління кар’єрою військовослужбовців Збройних Сил України шляхом впровадження незалежних “Ассесмент-центрів” дозволить вирішити завдання щодо ефективного підбору, відбору та використання людського ресурсу, починаючи з рекрутингу громадян на військову службу з урахуванням їх потенціалу та в подальшому здійснювати оцінювання відповідно до ціннісно-компетентнісної моделі військового лідерства.