


♥ **ПОВЕРНИСЬ  
ЖИВИМ**



 **МІЖНАРОДНИЙ  
ФОНД  
ВІДРОДЖЕННЯ**



## **Чому військовослужбовці звільняються з армії?**

**ПУБЛІЧНА ВЕРСІЯ**

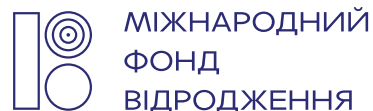




# Подяки

Це дослідження не було б можливим, якби не допомога та сприяння багатьох людей. Ми висловлюємо подяку:

- Головнокомандувачу Збройних Сил України Руслану Хомчаку;
- Начальнику Генерального штабу Збройних Сил України Сергію Корнійчуку;
- Командувачу Сухопутних військ Збройних Сил України Олександрю Сирському;
- Командувачу Об'єднаних сил Володимирю Кравченку;
- Головному старшині Збройних Сил України Олександрю Косинському;
- командуванню і особовому складу Головного управління морально-психологічного забезпечення ГШ ЗСУ;
- командуванню та особовому складу Головного управління персоналу ГШ ЗСУ;
- командуванню та особовому складу Головного управління підготовки ЗСУ;
- командувачам оперативних командувань, командирам бригад, батальйонів, рот та взводів, їх заступникам з МПЗ та всім військовослужбовцям, які взяли участь у дослідженні;
- керівництву та колективу Соціологічної групи «Рейтинг»;
- Наталії Калмиковій, Артему Давиденку, Катерині Зарембо, Ользі Решетилівій, Олександрі Альхімович, Тетяні Гриценко, Надії Омельченко, Володимирю Решитьку, Ользі Семеновій, Андрію Римаруку, Олегу Карпенку, Роландасу Кішкісу та всім тим, хто допомагав, консультував і підтримував нас, а також команді «Повернись живим».



Дослідження підготовлено аналітичним відділом ГО «ПОВЕРНИСЬ ЖИВИМ!» у межах Ініціативи з розвитку аналітичних центрів в Україні, яку виконує Міжнародний фонд «Відродження» у партнерстві з Ініціативою відкритого суспільства для Європи (OSIFE) за фінансової підтримки Посольства Швеції в Україні. Думки та позиції викладені у цій публікації є позицією автора і не обов'язково відображають позицію Посольства Швеції в Україні, Міжнародного фонду «Відродження» та Ініціативи відкритого суспільства для Європи (OSIFE).

У цьому дослідженні розглянуто проблеми, через які Збройні Сили України втрачають кваліфіковані кадри.

Надано рекомендації загального характеру щодо напрямку змін, які мають відбутися в ЗСУ для поліпшення пануючої культури менеджменту та усунення або зменшення негативного впливу зазначених нами дев'яти факторів.

З огляду на чутливість отриманої в ході дослідження інформації подано окремі статистичні дані. Повний масив наданий для опрацювання органам військового управління.

*Точність інформації перевірено. Вважаємо, що інформація є коректною та актуальною станом на перший квартал 2020 року. ГО «ПОВЕРНИСЬ ЖИВИМ!» не несе відповідальності за наслідки використання цієї інформації з іншою метою або в іншому контексті.*

ГО «ПОВЕРНИСЬ ЖИВИМ!»  
Україна, 01030, м. Київ, вул. Богдана Хмельницького, 32, офіс 41  
Телефон: (+38 044) 338 33 38  
Сторінка: [savelife.in.ua](http://savelife.in.ua)  
E-mail: [info@savelife.in.ua](mailto:info@savelife.in.ua)

Міжнародний фонд «Відродження» — одна з найбільших українських благодійних фондаций, що з 1990-го року допомагає розвивати в Україні відкрите суспільство на основі демократичних цінностей. За час своєї діяльності Фонд підтримав близько 20 тисяч проектів на суму понад 200 мільйонів доларів США. Фонд заснований філантропом Джорджем Соросом і є частиною міжнародної мережі Фондацій відкритого суспільства (Open Society Foundations).

Сторінка: [www.irf.ua](http://www.irf.ua)  
Facebook: [www.facebook.com/irf.ukraine](https://www.facebook.com/irf.ukraine)

# Зміст

Список скорочень .....	4
Вступ .....	5
<b>Розділ 1</b> Мотиви підписання контрактів на проходження військової служби .....	7
<b>Розділ 2</b> Чому військовослужбовці звільняються з армії .....	11
<b>Розділ 3</b> Результати анкетування .....	27
<b>Розділ 4</b> Загальні напрями змін .....	31
Висновки .....	34
Додатки .....	35
<b>Додаток 1</b> Зведений перелік рекомендацій .....	36
<b>Додаток 2</b> Грейдинг .....	43
<b>Додаток 3</b> Розрахунок видатків на адміністрування системи пільгового іпотечного кредитування .....	49

## Список скорочень

ВВНЗ	вищий військовий навчальний заклад
ВЛК	військово-лікарська комісія
ВСП	Військова служба правопорядку у Збройних Силах України
ГШ ЗСУ	Генеральний штаб Збройних Сил України
ДСК	для службового користування (гриф для відомостей, що становлять службову інформацію)
ЗСУ	Збройні Сили України
КСВ	Командування Сухопутних військ
МОУ	Міністерство оборони України
МПЗ	морально-психологічне забезпечення
НЦ	навчальний центр
ОК	оперативне командування
ООС	операція Об'єднаних сил
ППД	пункт постійної дислокації (військової частини)
СЗЧ	самовільне залишення частини
УБД	учасник бойових дій
HR	Human resources (людські ресурси)

# Вступ

Початок збройної агресії Російської Федерації проти України та збільшення чисельності армії дали поштовх до зміни підходів в управлінні людськими ресурсами. Проте сьогодні ЗСУ значно відстають у цьому від цивільного сектору, оскільки в армії здебільшого все ще використовується система негативної мотивації, а система управління кадрами не переймає досвід та напрацювання цивільного сектору.

Кадрова політика ЗСУ зберігає ознаки кадрової політики часів СРСР. У її основі лежать як неналежне ставлення до окремого військовослужбовця, так і підходи до розбудови української армії як строкової, незважаючи на задекларовані наміри її професіоналізувати та набути членства в НАТО.<sup>1</sup> Така система кадрового менеджменту ЗСУ не може забезпечити армію потрібною кількістю людей із необхідними для виконання завдань знаннями та навичками. Отже, вона не може повною мірою забезпечити безпеку та оборону України. Тому на необхідності змінювати підходи до управління людськими ресурсами наголошують не лише рядові військовослужбовці, а й військово-політичне керівництво.

Це дослідження — перша спроба системного погляду на проблему кадрового голоду в ЗСУ. Його мета — зробити людей найціннішим ресурсом ЗСУ, посиливши таким чином українську армію. Навчившись ефективно ними керувати, армія створить міцний фундамент для посилення своїх спроможностей та всіх подальших змін.

Оскільки ЗСУ — велика організація, дослідження було обмежено:

- військовослужбовцями Сухопутних військ ЗСУ (оскільки за кількістю вони становлять найбільшу частку всіх ЗСУ);
- механізованими, мотопіхотними та гірсько-штурмовими військовими частинами Сухопутних військ ЗСУ;
- солдатами, сержантами та молодшими офіцерами (їх найбільше бракує у ЗСУ);
- військовослужбовцями військової служби за контрактом.

Під час дослідження було проведено глибинні та уточнюючі інтерв'ю із понад 80 військовослужбовцями з метою з'ясування сукупності можливих причин, які, на думку самих військовослужбовців, демотивують продовжувати контракт. У результаті було виділено дев'ять факторів, які так чи інакше впливають на проходження служби. Кожний окремий фактор — це ціла низка проблем. Окремо необхідно наголосити, що це дослідження не мало на меті отримати уявлення про всі проблеми ЗСУ.

Окрім інтерв'ю, було проведено анонімне анкетування 2 065 військовослужбовців. Мета анкетування — з'ясувати, наскільки для них важливий той чи інший фактор при проходженні служби і наскільки вони задоволені цими факторами.

Структурно це дослідження складається з чотирьох розділів, у яких розглянуто мотиви підписання контрактів, фактори, що впливають на рішення продовжувати службу, результати, отримані під час масового анкетування, та загальні напрями змін, які мають відбутися в ЗСУ для поліпшення кадрової ситуації.

<sup>1</sup> Конституція України, ст. 102: <https://bit.ly/37UerfX>



# Розділ 1





# Мотиви підписання контрактів на проходження військової служби

Розуміння, чому люди звільняються з армії, буде неповним без з'ясування причин підписання контрактів. Усвідомлення цих причин допомагає зрозуміти очікування військовослужбовців від ЗСУ та щонайменше частково пояснює, чому може зникнути бажання підписати наступний контракт.

Під час інтерв'ю у військовослужбовців запитували, чому вони прийшли служити до ЗСУ. На основі таких відповідей було виділено три групи мотивів:

- професійні;
- емоційні;
- матеріальні.

До професійних мотивів належать бажання стати професійним військовим, займатися улюбленою справою і всебічно розвиватися у військовій сфері. Матеріальні мотиви пов'язані з тим, що ЗСУ розглядаються як джерело стабільного доходу, пільг та інших матеріальних благ. Емоційні мотиви проявляються у патріотизмі, бажанні людини бути причетною до змін, які відбуваються в Україні, потребі у пригодах та ризику тощо. Також до емоційних мотивів належить стан, у якому колишні військовослужбовці повертаються на службу через наслідки посттравматичного стресового розладу, відчуття своєї непотрібності в цивільному житті та нездатність адаптуватися до нього.

Ці групи мотивів не є взаємовиключними, і одна людина може мати мотиви з усіх трьох груп. Проте завжди є домінуючий мотив. Варто також зазначити, що під час проходження служби мотиви можуть змінюватися, і людина, яка прийшла, щоб отримати певні матеріальні блага, може зацікавитися кар'єрою військовослужбовця і, відповідно, докладати зусиль для того, щоб таку кар'єру побудувати.

Наведені групи можуть не відбивати всіх мотивів, а бути притаманними лише нашій цільовій аудиторії, тобто молодшим офіцерам, сержантам, старшинам та рядовому складу.

## «Мотивовані» та «проблемні» військовослужбовці

На етапі передінтерв'ю, під час спілкування з військовослужбовцями різних видів/родів військ/сил ЗСУ, респонденти розповіли приклади, що вплинули на формування авторами поділу військовослужбовців на умовних «мотивованих» та «проблемних». З цих прикладів було зроблено такі висновки:

1. Різні військовослужбовці можуть досягати кардинально різних результатів, перебуваючи в одних і тих самих умовах (маються на увазі нормативно-правові акти, рівень забезпечення, усталена практика, ставлення командирів тощо).
2. Правильно організована система збільшить якість і швидкість процесів, але окремі військовослужбовці можуть досягати значних результатів навіть тоді, коли система все ще залишається неефективною (при цьому такі військовослужбовці витрачають на це значні сили, у результаті чого «вигорають» і, як наслідок, звільняються).
3. Якщо військовослужбовець матиме намір обманути систему, йому це, скоріш за все, вдасться, скільки б запобіжників не було передбачено.

Якщо зовнішні умови, у яких знаходяться військовослужбовці ЗСУ, у межах однакових посад є для всіх приблизно однаковими, то причина такої відмінності у поведінці полягає у внутрішніх особистих факторах. Конкретно—у внутрішній мотивації кожного окремого військовослужбовця.

Було виділено дві групи військовослужбовців, які в формально однакових умовах та за однакових ресурсів діють по-різному і досягають різних результатів:

- «мотивовані»;
- «проблемні».

«Мотивовані» військовослужбовці схильні надавати максимально якісні послуги роботодавцю (ЗСУ) та створювати мінімум проблем. Під наданням якісних послуг мається на увазі професійне виконання службових обов'язків із заощадливим використанням ресурсів.

До групи «проблемних» належать військовослужбовці, які не надають якісних послуг або надають мінімум якісних послуг, та створюють багато проблем. Під створенням проблем мається на увазі поведінка військовослужбовця, яка систематично призводить до неефективного або надмірного використання ресурсів армії, негативного впливу на інших військовослужбовців, послаблення обороноздатності країни тощо.

До «мотивованих» військовослужбовців можна інтуїтивно віднести людей із патріотичними чи професійними мотивами, до «проблемних» — людей із бажанням заробити легкі гроші та отримати в ЗСУ пільги. Водночас поділ на ці дві групи умовний, оскільки неможливо лише двома категоріями описати всі різновиди поведінки та мотивації військовослужбовців в армії. Окрім цього, на практиці мотиви переважно змішані.

З метою спрощення далі за текстом поділ на «мотивованих» та «проблемних» буде використовуватися як спосіб позначення користі й ефективності військово-службовця для армії і суспільства.

## Розділ 2



# Чому військовослужбовці звільняються з армії

ЗСУ доводиться реформувати систему кадрового менеджменту у складних умовах. 65 % військових звільняються після свого першого контракту, перед потенційними військовослужбовцями відкриваються досить великі можливості працевлаштування на цивільному ринку праці, а Україна залишається донором робочої сили для інших країн із запасом у 5,9 млн мігрантів (13,4 % населення країни).<sup>2</sup>

Усе це сформувало ситуацію, коли брак особового складу в ЗСУ сам по собі є не лише наслідком багатьох проблем, а й причиною деяких із них.

У цьому розділі описано фактори, які, на думку самих військовослужбовців, є основними причинами плинності кадрів станом на другу половину 2019 року.

## Житлове забезпечення

Згідно з чинним в Україні законодавством,<sup>3</sup> держава зобов'язана забезпечувати військовослужбовців житлом або, за бажанням військовослужбовців, надавати грошову компенсацію за нього. Проте не завжди є така можливість. Це пов'язано з недостатнім фінансуванням та дефіцитом житлового фонду. У випадках, коли є відповідний житловий фонд у вигляді казарм, сімейних гуртожитків, службових квартир тощо, не завжди умови проживання в них є гідними. Така ситуація склалася через те, що житловий фонд переважно старий та потребує ремонту.

Окремо варто зазначити, що наявний житловий фонд у вигляді казарм, навіть поліпшеного типу, не надає військовослужбовцям особистого простору, тоді як він є однією із найбільших вимог до житлового забезпечення, озвучених респондентами.

Інші проблеми, на які вказували респонденти: недостатня кількість службового житла, непрозора система його отримання, регулярне виведення такого житла поза фонд, який належить Міністерству оборони.

<sup>2</sup> Europe and Central Asia Economic Update, Fall 2019: Migration and Brain Drain ст. 29: <https://bit.ly/2TcCSA6>

<sup>3</sup> Стаття 12 Закону України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей»: <https://bit.ly/3jwXMGZ>



Одним зі способів вирішення житлового питання під час служби є піднайом житла на ринку нерухомості. Держава у такому випадку надає грошову компенсацію і, відповідно, виплачує військовослужбовцю певну суму,<sup>4</sup> яка йде на оренду житла. Проте не всі військовослужбовці користуються можливістю отримати грошову компенсацію, аргументуючи це складною бюрократичною процедурою.

Потрібно зазначити, що під час інтерв'ю респонденти вказували на такі непра- вомірні вимоги для отримання компенсації за піднайом житла:

1. Щоб отримати компенсацію за піднайом, необхідно підписати офіційний договір оренди та докласти його до рапорту.
2. Не можна отримати компенсацію за піднайом, якщо людина має прописку у тій самій області, де знаходиться військова частина.
3. Компенсацію за піднайом можна отримати лише після другого безперервного контракту.

Респонденти зазначали, що такі вимоги озвучуються їм житловими комісіями. При цьому різні комісії можуть вимагати різні документи, хоча є визначений перелік.<sup>5</sup> Така ситуація є проявом неякісної комунікації між органами військового управління різного рівня та неправильним трактуванням законодавства на місцях.

Окремою проблемою є недостатня сума компенсації, особливо для гарнізонів, розташованих у великих містах. Так, станом на січень 2020 року середня оренд- на плата за однокімнатну квартиру становила:

- у Києві — 10 210 грн;
- у Харкові, Одесі та Львові — 6 694 грн;
- у решті обласних центрів — 4 127 грн;
- у середньому в усіх обласних центрах — 4 494 грн.

Така ситуація вимагає перегляду підходів до визначення суми компенсації.

Військовослужбовці, які прослужили 20 і більше років, мають отримувати житло для постійного проживання.<sup>6</sup> Станом на 1 січня 2020 року на квартирному обліку для забезпечення постійним житлом перебувало 24,7 тис. осіб.<sup>7</sup> Проте під час інтерв'ю респонденти майже не згадували проблематику житла для постійного

<sup>4</sup> Розмір компенсації встановлюється міністром оборони. На 2020 рік розмір компенсації за піднайом встановлено на рівні 3 800 грн, 2 850 грн та 1 900 грн на місяць для Києва, обласних центрів та інших населених пунктів відповідно.

<sup>5</sup> Перелік документів, які необхідно надати для отримання компенсації за піднайом, визначено Порядком виплати грошової компенсації військовослужбовцям Збройних Сил, Національної гвардії, Служби безпеки, Служби зовнішньої розвідки, Державної прикордонної служби, Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації, Державної спеціальної служби транспорту, Управління державної охорони та військовослужбовцям, відрядженим до Міністерства освіти і науки, Державного космічного агентства, за піднайом (найом) ними житлових приміщень, затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України № 450 від 26.06.2013 р.: <https://bit.ly/3c6jkG7>

<sup>6</sup> Пункт 3 «Порядку забезпечення військовослужбовців та членів їх сімей житловими приміщеннями», згідно з ПКМУ № 1081 від 3 серпня 2006 р.

<sup>7</sup> Аналіз черги квартирному обліку військовослужбовців Збройних Сил України, які потребують поліпшення житлових умов станом на 1 січня 2020 року.



проживання. Частково це можна пояснити тим, що об'єктом нашого дослідження були солдати, сержанти та молодші офіцери, які або не збиралися так довго служити, або не вірили, що зможуть отримати власне житло.

«*Більшість приходять в армію і не розраховують отримати квартиру, бо начувані, що це без шансів.*»

Питання житлового забезпечення є одним із найскладніших у цьому дослідженні. Тому в межах надання рекомендацій наведено лише окремі принципи та способи, які могли б допомогти розв'язати проблему:

- способи житлового забезпечення повинні відштовхуватися від потреб військовослужбовців;
- військовослужбовці повинні мати особистий простір;
- принцип спільної відповідальності військовослужбовця і держави.

З огляду на ці принципи рекомендовано будувати та переобладнувати наявний житловий фонд (казарми та гуртожитки) так, щоб забезпечити військовослужбовцям максимально комфортний особистий простір. Наприклад, у Повітряних силах ЗС США реалізується концепція Dorms-4-Airmen, коли у гуртожитку проживають 128 військовослужбовців у 32 квартирах (4 людини у кожній). При цьому кожен має власну кімнату та душ, але ділить із трьома іншими спільну кухню та вітальню.

Вирішити питання зі службовим житлом у вигляді службових квартир можна за рахунок збільшення фінансування будівництва подібного житлового фонду та переходу від моделі службового житла до моделі штатно-посадового житла. Це забезпечить збереження житлового фонду у власності МОУ, оскільки житло закріплюватиметься не за військовослужбовцем, а за певною посадою і, відповідно, передаватиметься за посадою.

Як зазначалося вище, проблема компенсації за піднайом житла повинна розв'язуватися не просто за рахунок збільшення суми компенсації, має змінитися сам принцип визначення суми. У цьому контексті рекомендовано щороку переглядати суму компенсації для окремих регіонів, районів чи гарнізонів.

Питання забезпечення військовослужбовців житлом для постійного проживання рекомендовано вирішити за рахунок пільгового іпотечного кредитування, в якому МОУ бере на себе зобов'язання покривати за власний рахунок фіксований відсоток щомісячних виплат. Таким чином реалізується принцип спільної відповідальності військовослужбовця та ЗСУ. Військовослужбовець ризикуватиме власними коштами, а тому прийматиме більш виважені рішення, а ЗСУ отримають змогу забезпечити житлом більшу кількість військовослужбовців.

## Баланс робочого та особистого часу

Переважна більшість опитаних військовослужбовців відзначали, що баланс особистого та робочого часу під час служби в ЗСУ не є оптимальним та ставить людину перед вибором «або армія, або родина».

Ця проблема пов'язана з недотриманням армією вимог законодавства щодо нормованості робочого дня та неможливістю планувати особисте життя через високу інтенсивність залученості підрозділів до виконання завдань із бойової підготовки, участі в ООС тощо.

Законодавством передбачено ненормований робочий день для військовослужбовців під час перебування на полігонах або в зоні проведення ООС та 8-годинний робочий день для військовослужбовців контрактної служби під час перебування в ППД. Але на практиці робочий день у ППД часто перевищує 8 годин. За словами респондентів, така ситуація найбільш розповсюджена в органах військового управління, а особовий склад змушений перебувати на місці служби у неробочий час, включно з вихідними днями.

«*Піти о 18:00 можна лише тоді, коли ти на службу приходиш під час відпустки.*»

Також респонденти вважають однією із найважливіших проблем у контексті дотримання балансу часу тривале перебування у зоні бойових дій та на полігонах. Зазвичай підрозділи ЗСУ виконують завдання в зоні проведення ООС протягом 6–7 місяців на рік. Ще 2–3 місяці припадають на період бойового злагодження, яке відбувається на полігонах. Таким чином, у ППД військовослужбовці перебувають лише 2–3 місяці на рік, що негативно впливає на стосунки з членами родини.

Окремо варто зазначити, що значна кількість військовослужбовців несе службу в гарнізонах, віддалених від місця їхнього постійного проживання. Оскільки не всі мають можливість перевезти з собою родину, важливим є проведення з ними часу поза службою. Зі слів опитаних, багато сімей розпадаються або перебувають на межі розлучення, оскільки військовослужбовці рідко бувають удома.

«*Висока динаміка залучення до виконання завдань, показухи, змагання, навчання, полігон. І це все протягом року. У таких умовах гроші ніякі не треба. Хочу служити в армії, але я втрачу сім'ю.*»

Безперечно, вкрай важливо забезпечувати збереження родин військовослужбовців. Цього можна досягати, зокрема, за рахунок надання відпусток. Проте з ними також виникають проблеми через уже зазначену динаміку виконання завдань та загальний брак військовослужбовців у підрозділах.

Для вирішення питання співіснування родини і ЗСУ родини мають стати союзниками армії. Якщо родина буде зацікавлена в тому, щоб принаймні один із її членів проходив службу в ЗСУ, вона створюватиме для нього або неї додаткові стимули залишатися в армії.

Зробити це можна через впровадження пільг, які потребує родина. Це можуть бути, наприклад, субсидовані програми дитячої медицини для родин військовослужбовців. Також родини потрібно забезпечувати житлом та супутньою інфраструктурою, наприклад, дитячими садочками. Це створить додаткові стимули для перевезення родини до гарнізону, де служить військовослужбовець і, відповідно, зменшить кількість тих, хто звільняється через те, що родина проживає в іншому населеному пункті. Усе це разом може підвищити сприйняття військовослужбовцем якості свого життя, що буде пов'язано саме зі службою в ЗСУ.

Проблеми нормованості робочого часу можна розв'язати шляхом навчання командного складу, яке повинно включати і тайм-менеджмент. Окрім цього, в ЗСУ необхідно запровадити механізм захисту військовослужбовцями своїх прав у випадках понаднормової роботи, не передбаченої законодавством зайнятості у вихідні й святкові дні, ненадання вільного дня після нарядів у вихідні тощо.



Окрему увагу варто приділити передбачуваності у вигляді дотримання обіцяних робочих годин, матеріально-технічного забезпечення тощо. Це повинно стати частиною бренду ЗСУ, коли майбутній військовослужбовець усвідомлює, що підписання контракту не є ризикованим кроком, і що обіцянки буде виконано.

## Процеси і процедури

Кожен військовослужбовець стикається з певними армійськими процесами та процедурами, пов'язаними з обліком, навчанням, звітністю тощо — всім тим, що узагальнено називається бюрократія. Військовослужбовці сприймають бюрократію як те, що сильно розчаровує під час служби.

Загалом проблему бюрократії можна описати через кількість документів, які потрібно вести військовослужбовцям на командних посадах. Так, командир взводу в зоні ООС заповнює 13 журналів, схем, таблиць тощо, а також ще низку так званих формалізованих документів. Це призводить до того, що командний склад приділяє паперовій роботі до 90% службового часу, тоді як на особовий склад його майже не залишається.

Ситуація із великою кількістю документів призводить до того, що військовослужбовці можуть місяцями чекати на довідки, посвідчення УБД тощо. До того ж нерідко документи губляться в процесі погодження. Негативно впливає і брак електронізації та автоматизації процесу документообігу.

Окремо варто зазначити орієнтованість армійської бюрократії на показову звітність, а не на результат. Це стосується проведення інструктажів, заповнення різних журналів обліку, складання планів-конспектів та інших документів.

«*Усі працюють на папери, а не на реальну боєздатність. Прийшла команда вирішити проблему з нестачею людей у бойових машинах. Хтось взяв і поставив повара у машину. І все, проблема на папері вирішена. Аби тільки були цифри, що все добре.*»

У ЗСУ склалася культура надання керівництву таких результатів, які б не викликали питань та не виділялися з-поміж інших. Армія стимулює командирів звітувати не про реальний стан речей, яким би поганим чи хорошим він не був, а про той, який очікує побачити керівництво і який не створить командиру проблем.

Існуючі процедури штучно ускладнені, не працюють у спосіб, передбачений їхніми авторами, або не досягають цілей, які їм ставили при розробці. Одними з найбільш неефективних процедур, на думку респондентів, є проведення службових розслідувань та інструктажів із техніки безпеки.

Службові розслідування проводяться для уточнення причини та умови правопорушення, а також визначення ступеня провини військовослужбовця. При цьому лівова частка службових розслідувань припадає на факти вживання алкоголю, наркотичних речовин, СЗЧ та інших дрібних порушень і здійснюється лише формально.

«*Коли я служив у радянській армії, у нас у полку за рік було лише 28 розслідувань. Зараз у бригаді за минулий рік — 1200! Нащо це треба?! Немає часу виконувати свої прямі посадові обов'язки.*»

До того ж у ЗСУ не вчать військовослужбовців правильно проводити розслідування. Більшість людей, які стикаються з розслідуваннями, не мають юридичної освіти, тому припускаються помилок, переробляють документи та займаються самоосвітою, що не лише збільшує час на їхнє проведення, а й допомагає скаржникам у подальшому вигравати судові позови проти ЗСУ.

Основною метою інструктажів із техніки безпеки на практиці є не мінімізація нещасних випадків, а створення у разі їхнього виникнення гарантій, що командний склад не буде притягнуто до відповідальності. При цьому подібні інструктажі не зменшують кількості випадків, пов'язаних, наприклад, із вживанням алкоголю та наркотичних речовин. Тому інструктажі часто можуть не проводити, а їхня суть зводиться до позначок у відповідному журналі.

З огляду на вищезазначені проблеми потрібно визначити, яку частину процесів можна повністю перевести в електронний вигляд або взагалі переглянути їхню доцільність.

Слід переглянути існуючі процеси та процедури з метою виявлення тих, які не досягають поставленої мети, та скасувати або змінити такі процеси. Зокрема, варто звернути увагу на процеси, зміна яких вплине на більшість військовослужбовців, потенційно матиме максимальний позитивний ефект для ЗСУ, та ті, на які скаржаться військовослужбовці.

Потрібно розглянути доцільність проведення поширених розслідувань, наприклад, щодо вживання алкоголю тощо. Якщо буде виявлено, що для встановлення факту вживання алкогольних напоїв достатньо здійснити контрольне тестування алкотестером та скласти протокол про скоєння адміністративного правопорушення, необхідно припинити практику проведення таких розслідувань і внести зміни до відповідних нормативних документів.

Основними вимогами до прийняття на військову службу за контрактом є придатність за показниками профвідбору, психологічна стійкість кандидата та щонайменше базова загальна освіта. Оскільки з діючими військовослужбовцями було підписано контракт, вони, принаймні теоретично, відповідають цим вимогам. Тому інструктажі з техніки безпеки варто проводити щороку чи один раз при підписанні контракту або вступі на нову посаду. Відповідно, ЗСУ має право очікувати, що військовослужбовці можуть зрозуміти та дотримуватися правил техніки безпеки після 1–2 інструктажів. Оскільки на практиці військовослужбовці не завжди відповідають цим вимогам, запровадження якісного відбору може розв'язати цю проблему.

Перевірка відпрацювання документів ЗСУ, принаймні їхньої частини, на практиці виявляється неефективною. Запис у журналі, навіть якщо він коректний, не може відбити якість певного процесу. З огляду на це потрібно змістити акцент перевірок саме на їхню якісну сторону, тобто на перевірку реальних знань і навичок військовослужбовців, а не на правильність заповнення відповідних журналів.

## Саморозвиток та кар'єрне зростання

Навчання є невід'ємною частиною будь-якого професійного зростання. Кар'єра військовослужбовця, особливо офіцера, пов'язана з безперервним навчанням та вдосконаленням здобутих навичок, а для частини військовослужбовців саме подібний розвиток є одним із головних мотивів перебування на службі.

Проблеми у зазначеній сфері зводяться до якості військової підготовки в навчальних центрах, наповнення військової служби, обставин, пов'язаних із плануванням навчань та розподілом військовослужбовців на посадах.

Досить часто респонденти відзначали незадовільну якість підготовки у навчальних центрах. Така ситуація пов'язана з недостатнім практичним відпрацюванням набутих навичок, залученням військовослужбовців до виконання господарчих робіт, низькою кваліфікацією інструкторів (подекуди вчорашніх строковиків), які мають викладати щось нове, зокрема людям із бойовим досвідом.

Одним із найбільших подразників для військовослужбовців є наповнення військової служби під час перебування підрозділів у ППД. Це пояснюється тим, що в ППД багато у чому служба зводиться до виконання невійськових за своєю суттю завдань.

« ППД – це фарбування бордюрів, це відсиджування. На питання “Навіщо?” відповідали: “Тебе ж треба чимось зайняти. А якщо не ти, то хто буде прибирати територію?” »

Окремо слід зазначити, що військовослужбовці часто стикаються з ситуацією, коли вони мають від військової частини відношення на певну посаду, а в результаті проходять навчання за іншою спеціальністю. Це негативно впливає на довіру військовослужбовця до ЗСУ як інституції, оскільки фактично з перших кроків людини в армії її обманюють. Така ситуація може пояснюватися роботою військкоматів та навчальних центрів, які в своїй діяльності керуються планами підготовки.

« Частина дала відношення дівчині на військового медика. Її з військкомату повинні були відправити в “Десну”, бо там готують медиків. А коли їй згодом подзвонили, то виявилось що вона у Старичах. А там медиків не готують. І виявилось, що її почали навчати на кухаря. Де медик, а де кухар? »

Варто зазначити, що проблема невідповідності очікувань притаманна не тільки ЗСУ. Так, дослідження, проведене у ЗС Королівства Нідерланди, виявило, що значна частина нових військовослужбовців звільнялися саме тому, що їхні очікування від армії не справдилися.<sup>8</sup>

Будь-яка армія зацікавлена в тому, щоб військовослужбовець залишався на військовій службі настільки довго, наскільки він може приносити користь системі. Зокрема, враховуючи, що його цінність зростає із кожним роком служби через набуття ним досвіду.

<sup>8</sup> Recruiting and Retention of Military Personnel: <https://bit.ly/2LsLkve>



Під час дослідження було зроблено висновок, що солдати і сержанти часто не бачать, як ЗСУ дасть їм змогу побудувати кар'єру. Ще частина бачить можливості кар'єрного зростання, але вони їх не цікавлять. ЗСУ повинні створити таку систему, яка б надавала реальну можливість побудови кар'єри першим та позбавлялася других. Прикладом такої системи є підхід Армії США «розвивайся або звільняйся», за яким Армія позбувається тих військовослужбовців, які не отримують підвищення по службі. Потрібно зауважити, що в США певні рівні посад чітко відповідають певним військовим званням. Таким чином вони уникають ситуацій, коли військовослужбовці зі званням сержант обіймають посади командирів взводів, а полковники виконують роботу лейтенантів.

Для того щоб виправити ситуацію з якістю підготовки, рекомендовано запровадити механізм оцінки інструкторів і викладачів курсантами. Це забезпечить зворотний зв'язок та допоможе змінювати підходи до викладання.

Також важливо ознайомлювати кандидатів на військову службу з реальним її наповненням. У цьому контексті правильним є запровадження в ЗСУ військового звання рекрут.<sup>9</sup> Він укладатиме контракт на випробувальний термін без проходження повного курсу військової підготовки. Це дасть змогу вирішити, чи готовий він бути військовослужбовцем, а армії—упевнитися, що з цією людиною варто підписувати контракт.<sup>10</sup>

## Ставлення з боку армійської системи

Цінності<sup>11</sup> мають значний вплив на рішення працівника долучитися до організації (наприклад, ЗСУ) чи звільнитися з неї.<sup>12</sup> Крім цього, вони впливають на прихильність до організації, задоволеність роботою тощо. Це впливає і на утримання кадрів.<sup>13</sup>

Інтерв'ю показали, що в ЗСУ є конфлікт цінностей військовослужбовців та армії. Так, респонденти неодноразово говорили, що в ЗСУ як інституті здебільшого відсутні такі цінності, як повага, справедливість, довіра, результативність та раціональність, натомість поширені байдужість, приниження, недовіра, показушність, «затягнутість» тощо.

Варто зазначити, що оцінка військовослужбовцем дій, на основі яких створено картину панівних у ЗСУ цінностей, є досить суб'єктивною і залежить від особистісних якостей самої людини. Так, військовослужбовець може вважати приниженням оголошення догани за вживання алкогольних напоїв під час шиккування, тоді як це потрібно для підтримання дисципліни.

Досить часто під час інтерв'ю військовослужбовці стверджували, що в армії багато процесів робляться заради «показухи», а не для результату. Вони реагують на це здебільшого двома способами: висміюють систему та розчаровуються в армії.



<sup>9</sup> Закон України Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо виконання військового обов'язку та проходження військової служби: <https://bit.ly/2PkIw20>

<sup>10</sup> Що тепер зміниться в Армії? <https://bit.ly/38Y9Nij>

<sup>11</sup> Під цінностями розуміються глибоко вкорінені переконання людини, які впливають на її поведінку. Recruiting and Retention of Military Personnel, ст. 3F-15.

<sup>12</sup> Recruiting and Retention of Military Personnel, ст. 3F-1.

<sup>13</sup> Recruiting and Retention of Military Personnel, ст. 3F-17.

« Провели ви стрільби чи ні, всім все рівно. Головне, щоб відпрацювали документацію, щоб були карти, щоб на них були кольорові стрілки і т.д. А як солдати відстрілялися, всім пофіг. »

При цьому військовослужбовці зсередини бачать справжній стан речей та порівнюють його з офіційними повідомленнями. І зокрема на основі цього приймають рішення, продовжувати службу в армії чи ні.

Респонденти часто описували ситуації, коли армія в особі командирів, стройових частин, лікарів тощо ставилася до них байдуже.

« У який кабінет не сунешся, всі кажуть “зачекай”. Нічого добитися не можна. Щоб потрапити в шпиталь, треба вибивати. Приходиш в кабінет до лікарів і сидиш. Він займається своїми справами і каже чекати. »

Те, що військовослужбовці вважають байдужістю, принаймні частково пояснюється неможливістю приділяти час особовому складу через надмірну кількість документації.

Збройні Сили мають з'ясувати цінності, притаманні військовослужбовцям. З одного боку, розуміння цих цінностей допоможе ЗСУ з'ясувати потреби людей та задовольнити їх. Це полегшить задачу рекрутингу та сприятиме утриманню кадрів. З іншого боку, це допоможе підтримувати та розвивати саме ті військові цінності, які є важливими для існування ЗСУ як інституту.

Також армія має з'ясувати:

- які власні цінності є для ЗСУ основними та системоутворюючими;
- які цінності, притаманні армії, але їх необхідно викоринити;
- які суспільні цінності армія готова інтегрувати.

Викоринення негативних цінностей та інтеграція певних цінностей громадянського суспільства допоможе владнати ціннісний конфлікт ЗСУ та військовослужбовців. Запровадження та викоринення цінностей можливе лише через навчання командирів усіх рівнів, від командування ЗСУ до командирів відділень та розрахунків, новим підходам управління. Варто зазначити, що таке навчання і запровадження нових підходів повинно відбуватися або одночасно на всіх рівнях, або починаючи з командування ЗСУ, інакше система не працюватиме.

Важливо також зазначити, що нові підходи до взаємовідносин навряд чи зможуть дати результат, якщо паралельно армія не запустить дієвий відбір до ЗСУ.

## Грошове забезпечення

Рішення піти на військову службу кандидат ухвалює через низку факторів, зокрема і під впливом економічного становища в країні та власної вартості на ринку праці. Тому грошове забезпечення відіграє не останню роль у мотивації людей до служби.

Проблеми в зазначеній сфері зводяться до того, що рівень грошового забезпечення є низьким з огляду на поставлені перед військовослужбовцями завдання, а система грошового забезпечення не стимулює людей брати на себе додаткову відповідальність.

Станом на кінець 2019 року щомісячний мінімальний розмір грошового забезпечення військовослужбовця-контрактника механізованої бригади становив:

- 10 208 грн<sup>14</sup> під час служби за межами зони ООС;
- 16 708 грн у разі виконання завдань на другій лінії оборони в зоні ООС;
- 27 208 грн у разі виконання завдань на першій лінії оборони в зоні ООС.<sup>15</sup>

Респонденти вважають, що навіть з урахуванням винагороди за виконання завдань у зоні проведення ООС рівень грошового забезпечення недостатній з огляду на умови несення служби, відповідальність та небезпеку.

« Дівчина на касі в McDonald's отримує 11 тис. грн.<sup>16</sup> Їй десь 16 років. Стільки ж отримує солдат у ППД. »

Значна частина щомісячного грошового забезпечення складається з додаткових видів грошового забезпечення, одним із яких є премія. Розмір премії встановлюється Міністром оборони України та прив'язаний до тарифних розрядів. Чим нижчий тарифний розряд, тим більший у відсотковому вираженні посадового окладу розмір премії.<sup>17</sup> Таким чином значною мірою нівелюється різниця в рівні грошового забезпечення між рядовим, сержантським та молодшим офіцерським складом.

« Різниця у зарплаті стрільця і командира відділення десь 1 тис. грн. Але з сержанта питають багато, а з солдата ні. »

Окрему роль у подібних нівелюваннях відіграють надбавки за вислугу років, за проходження курсів підвищення кваліфікації тощо. Тому зустрічаються випадки, коли офіцер із військовим званням майор та посадою командир батальйону отримує приблизно 22 000 грн, снайпер 2-ї категорії— 19 000 гривень, а водій із вислугою понад 25 років— 23 000 грн. При цьому рівень відповідальності у командира батальйону суттєво вищий, ніж у снайпера та водія.

Така система грошового забезпечення не стимулює військовослужбовців професійно зростати та просуватися по службі, збільшуючи відповідальність.

<sup>14</sup> Інформацію надано начальником фінансової служби однієї з механізованих бригад Сухопутних військ (станом на кінець лютого 2020 року).

<sup>15</sup> Наказом МОУ № 215 від 7.05.2019 встановлено винагороду для військовослужбовців, що перебувають безпосередньо на лінії зіткнення на рівні 17 тис. гривень, для військовослужбовців, що перебувають в інших місцях у межах визначеної зони проведення ООС— на рівні 6,5 тис. гривень.

<sup>16</sup> Насправді зарплати дещо інші. Зарплата працівника денної зміни «МакДональдз» у Николаєві за умови відпрацювання 165 годин на місяць (приблизно 21 день робочий день по 8 годин) становила 8 368 грн станом на січень 2020 року. Аналогічна зарплата у Києві— 10 095 грн: <https://bit.ly/2TbNOxK>

<sup>17</sup> Станом на 2019 рік Міністром оборони України для військовослужбовців, що проходять службу в Сухопутних військах, встановлено розміри щомісячної премії на рівні 161 % від посадового окладу для посад, що відповідають 1 тарифному розряду (210 % для посад, що відповідають 1 тарифному розряду, на яких проходять службу військовослужбовці з вислугою до 1 року) та 35 % від посадового окладу для посад, які відповідають тарифним розрядам 23–60.



Збройні Сили не мають розглядати грошове забезпечення як основу мотивації особового складу. Економічна теорія прогнозує, що коли зарплата людини збільшується, вона працює і більше, і старанніше лише до певного моменту. Після нього людина починає цінувати власний час більше, ніж підвищену зарплату, і першопочатковий ефект від підвищення зводиться нанівець.<sup>18</sup>

Цілями системи грошового забезпечення мають стати:

- залучення мотивованих професіоналів;
- стимулювання військовослужбовців всебічно розвиватися та просуватися по службі.

З огляду на це рекомендовано запровадити таку систему грошового забезпечення, яка б орієнтувалася на ринкові зарплати цивільних відповідників військових посад. Для цього варто запровадити систему грейдингу, суть якої зводиться до визначення цінності тієї чи іншої посади для досягнення мети організації та визначення грошового еквіваленту такої цінності. Для її запровадження потрібно залучати цивільних HR-фахівців.

Грейдинг допоможе уникнути несправедливості діючої системи грошового забезпечення та стимулюватиме військовослужбовців зростати професійно, оскільки система грейдів не передбачає нівелювання рівня грошового забезпечення додатковими виплатами.

## Якість менеджменту та лідерство

Збройні Сили є ієрархічною організацією, у якій військовослужбовці повинні виконувати накази командування.<sup>19</sup> Проте не завжди можна досягти мети наказом. Наприклад, не можна наказати військовослужбовцю підписати новий контракт. На думку респондентів, проблеми з менеджментом та лідерством у ЗСУ є відлунням старої строкової армії, що формувалася на примусових засадах. Відповідно, в примусовій системі командування не мало необхідності завойовувати прихильність особового складу, а отже, й утримувати його в армії та мотивувати якісно виконувати покладені на нього завдання. Система, в якій особовий склад постійно змінюється, не потребувала цього. Натомість контрактна армія вимагає зміни підходів до управління персоналом, оскільки контрактна армія — це один із багатьох гравців на ринку праці, який має боротися за військовослужбовця, як і будь-яка компанія бореться за власних працівників.

Під час інтерв'ю висловлювалася думка, що такі старі підходи в управлінні, як приниження, невміння комунікувати з особовим складом та зверхнє ставлення, найбільш притаманні офіцерам старої школи, без бойового досвіду та так званим військовим пенсіонерам, які повернулися до ЗСУ після початку війни на Сході України, а з ними масово повернулися і старі підходи. Найменше, на думку респондентів, така поведінка характерна молодим офіцерам, командирам із бойовим досвідом та старшого віку, які мають досвід участі у міжнародних місіях та операціях.

<sup>18</sup> Це так звана увігнута крива пропозиції робочої сили. Чарльз Вілан, Гола економіка. Викриття нудної науки, — Харків, 2018. — С. 303.

<sup>19</sup> П. 30 Закону України № 548-XIV «Про Статут внутрішньої служби Збройних Сил України» від 24 березня 1999 року.

Ще однією причиною, чому якість менеджменту та лідерства в ЗСУ незадовільна, є те, що командний склад не вчать, як керувати особовим складом. Спілкуючись із нами, випускники ВВНЗ останніх років неодноразово наголошували на тому, що під час навчання у курсантів відсутня практика командування особовим складом, за винятком командирів взводів курсантів. Окрім цього, випускники переносять до війська практики, з якими вони стикалися у ВВНЗ. Незважаючи на те, що частина викладачів та інструкторів подають правильний приклад курсантам, існують й інші випадки. Влітку 2019 року викладач одного з ВВНЗ у розмові з авторами дослідження дав зрозуміти, що вважає своїх курсантів «дебілами». Вже під час цього дослідження респонденти розповідали про схожі випадки приниження в інших навчальних закладах ЗСУ.

Частково причини неналежного ставлення окремих командирів до особового складу можна пояснити особистими якостями військовослужбовців.

«*Якщо з нашими по-людськи, то вони нагліють. А якщо з ними по-поганому, то вони вже приходять у себе і виконують. Система побудована так, що командир — це пригнічувач, який забирає права і свободи людей.*

Фактор командира в армії важко переоцінити, і здебільшого саме від командирів залежить боєздатність підрозділів.

«*Я бачу, що мій командир робить жадливі речі, а його потім ще й підвищують. Потім він ще ледь не забув свого начальника штабу до смерті табуреткою. То навіщо мені йти до нього на службу? Моє життя повинно від нього залежати?*

Респондентів запитували, яких командирів вони вважають хорошими, а яких поганими. На основі таких відповідей було складено приблизний перелік якостей хорошого командира:

- подає приклад;
- індивідуально працює з кожним підлеглим;
- забезпечує ресурсами для виконання задач;
- дає підлеглим проявляти ініціативу;
- не створює дистанції між собою та підлеглими;
- вміє вирішувати конфлікти;
- з повагою ставиться до підлеглих;
- не боїться вищого командування.

Формування командирів у ЗСУ відбувається двома шляхами — навчанням та повсякденною практикою. Саме тому мають бути переглянуті та вдосконалені навчальні програми у ВВНЗ та навчальних центрах. Курси лідерства, а також програми гуманітарного блоку (соціологія, психологія, етика) з відповідним наповненням та якістю викладання повинні стати обов'язковою складовою підготовки командирів усіх рівнів.



Має здійснюватися на постійній основі моніторинг<sup>20</sup> результатів проходження курсів лідерства. Прогнозованим ефектом має бути покращення атмосфери у підрозділах та збільшення задоволеності підлеглих своїми командирами, а командирів — своїми підлеглими.

Загалом же ЗСУ варто переймати досвід управління персоналом, напрацьований у цивільній сфері.

## Участь у бойових діях

Частина військовослужбовців підписала контракт із ЗСУ з мотивацією воювати на Сході України у складі Об'єднаних сил. Для них важливим є відчуття причетності до спільної справи, визволення окупованих територій та захисту рідних. Для таких людей позиційна війна є значним демотивуючим фактором, який негативно впливає на їхнє рішення продовжувати військову службу.

«*Ми не наступаємо, та сторона не наступає. Що тоді там на фронті робити?*»

Такі переконання особливо виражені у тих військовослужбовців, які прийшли до ЗСУ у 2014–2015 рр. на хвилі патріотизму і які є важливим ресурсом із великим бойовим досвідом та мотивацією.

Щоб не втрачати цей ресурс Збройні Сили мають пропонувати подібним військовослужбовцям такі завдання, в яких вони будуть максимально реалізованими. Одним зі шляхів, які допоможуть залишити цих людей в армії, може стати розширення миротворчої діяльності України та збільшення участі у військових місіях по всьому світу.

Важливо також звернути увагу на інформаційну складову роботи з військовослужбовцями. На сьогодні інформаційний супровід рішень керівництва держави і ЗСУ або відсутній, або зводиться до зачитування офіційних прес-релізів, написаних формальною мовою, що аж ніяк не сприяє довірі такій інформації.

## Фактор оточення

Вище військовослужбовців умовно поділено на «мотивованих» і «проблемних». У цій частині приділено увагу саме «проблемним» військовослужбовцям.

Збройні Сили — інститут, який має ставити вимоги до військовослужбовців. Проте практика показує, що такі вимоги існують лише формально, а на службу часто потрапляють люди з фізичними і психологічними вадами, різними видами залежностей, низьким рівнем особистісного розвитку тощо.

Відсутність належного відбору на військову службу є наслідком низької комплектації підрозділів, через яку перед військкоматами ставлять плани рекрутингу, обов'язкові до виконання. В таких умовах військкомати закривають очі на захворювання та інші вади людей.

<sup>20</sup> Під моніторингом мається на увазі постійне спостереження за певними процесами. За висновками результатів моніторингу пропонуються управлінські рішення.

« У мій підрозділ прислали військовослужбовця з пробитою печінкою, лише однією ниркою та 4 черепно-мозковими травмами. Звісно, що всі ці недуги він пережив ще у цивільному житті, і от прийшов до нас на перший контракт. Але ж він фактично на очах розвалюється і не може виконувати свої прямі обов'язки. »

Таким чином до підрозділів потрапляють люди, які не приносять користі, а лише заповнюють собою штати. Більше того, наявність подібних військовослужбовців демотивує «мотивованих», оскільки «проблемні» належно не виконують своїх обов'язків, створюють додаткове навантаження на інших військовослужбовців та зменшують спроможності підрозділу.

« Нащо мені “аватар” у мінометний взвод? Він буде нести міну, п'яний впаде — і немає цілого розрахунку. »

Окрему категорію становлять так звані заробітчани. Це ті люди, які від ЗСУ очікують лише матеріальних благ. Ідеальну модель служби для таких військовослужбовців можна описати як «менше роботи — більше грошей».

« Багатьом “заробітчанами” розповіли, що в армії можеш нічого не робити і все одно отримувати зарплату. Це ті люди, яких не хочуть брати на роботу на цивільному ринку, і ось вони прийшли до ЗСУ. Копати вони не хочуть, але якщо десь міна прилетить в зоні ООС, то дехто починає щось розуміти і береться за лопати. А у ППД вони нічого не роблять. »

Подібних «проблемних» військовослужбовців намагаються позбутися різними шляхами, найпростішим із яких є переведення до іншої військової частини з підвищенням. Особливо часто так позбуваються офіцерів. Також існує процедура звільнення за службовою невідповідністю, проте вона не закриває людині шлях до армії, оскільки військкомати зацікавлені у виконанні планів рекрутингу і в окремих випадках можуть заводити на людину нову особову справу. Так втрачається вся попередня негативна історія.

Має бути запроваджено повноцінний відбір на військову службу до ЗСУ. При цьому варто змінити підхід до визначення придатності за станом здоров'я та скласти перелік захворювань, які фактично не впливають на придатність.

Метою відбору повинна бути поступова поява у підрозділах критичної маси «мотивованих» військовослужбовців. На нашу думку, їхня наявність у необхідній кількості позитивно впливатиме на атмосферу у підрозділі і водночас стане стандартом поведінки для тих, хто схильний поводитися як більшість.

Крім того, ЗСУ варто запроваджувати механізми якісного відбору поступово, щоб його вплив на комплектацію підрозділів був плавним та не призвів до різкого зменшення кількості військовослужбовців, які потрапляють на службу.

«Проблемних» військовослужбовців, які служать у ЗСУ, потрібно звільняти. Перевиховання та лікування військовослужбовців не є задачею ЗСУ. Внаслідок звільнення «проблемних» військовослужбовців облікова чисельність Збройних Сил зменшиться, але при цьому зросте питома вага «мотивованих». При цьому важливо розробити разом із HR-фахівцями та юристами чіткі критерії таких звільнень із військової служби.

## Інші проблеми

Окрім основних проблем, респонденти часто згадували й інші, які хоч і негативно впливають на рішення щодо подальшого проходження служби, але здебільшого лише підсилюють основні дев'ять факторів. Військовослужбовці не зазначали, що вони можуть стати причинами звільнень, хоча у поодиноких випадках це можливо. Ці проблеми можуть вплинути на формування загального негативного враження від служби в ЗСУ. До них належать:

- переведення до іншої частини;
- психологічне та фізичне навантаження;
- відсутність психологічної реабілітації;
- корупція;
- матеріально-технічне забезпечення;
- ставлення у суспільстві;
- недовіра до військово-політичного керівництва;
- неправильно сформовані стимули;
- соціальне приниження військовослужбовців;
- незнання військовослужбовцями своїх прав та невміння їх захищати.

## Розділ 3



# Результати анкетування

У грудні 2019—січні 2020 років було проведено масове анонімне анкетування військовослужбовців механізованих, мотопіхотних та гірсько-штурмових бригад СВ ЗСУ. В анкетуванні взяло участь 2 065<sup>21</sup> військовослужбовців, серед них молодших офіцерів—397, сержантів та старшин—627, солдатів—985. Похибка вибірки з урахуванням дизайн-ефекту не перевищує 4,5% для рядового складу, 5,6%—для сержантів та старшин, 6,9%—для молодших офіцерів.

Мета анкетування—з'ясувати кількісні показники мотивації діючих військовослужбовців у зазначеній вибірці, наскільки військовослужбовці вважають значущим для рішення продовжувати службу кожен із наведених факторів та наскільки вони задоволені цими факторами.

З огляду на чутливість інформації, яку було отримано під час анкетування, тут надано лише загальні результати. Повний масив даних було передано на опрацювання відповідним органам військового управління.

## Вимір мотивів

Питання щодо мотивації включали окремі мотиви на кшталт патріотизму, бажання стати професійним військовим тощо. Саме такі мотиви було виявлено під час інтерв'ю і пізніше згруповано. Нижче надано дані щодо деяких згаданих мотивів.

Слід зазначити, що респонденти самі інтерпретували власну мотивацію. Наведені цифри показують суб'єктивну думку самих респондентів. Вони могли не повністю або взагалі не усвідомлювати власної мотивації, також могла мати місце самоцензура, коли респонденти свідомо або підсвідомо зазначали соціально бажані відповіді замість правдивих.

---

<sup>21</sup> 56 респондентів не зазначили, до якої категорії військовослужбовців вони належать.

### Зображення 1. Мотивація військовослужбовців (%)



### Вимір факторів, які впливають на рішення продовжити контракт

До викладених у розділі 2 факторів під час анкетування було додано ще два питання, а саме, пільги та задоволеність задачами, які виконують респонденти під час служби. Фактор саморозвитку і кар'єрного зростання було розділено на два окремих питання, таким чином респондентам ставилося 12 запитань щодо важливості та задоволеності.

Варто зазначити, що тут не надано значення середньої важливості/задоволеності, лише важливо/неважливо та задоволений/незадоволений.

**Зображення 2. Середньозважений показник важливості факторів (%)****Зображення 3. Середньозважений показник незадоволеності факторами (%)**

# Розділ 4





# Загальні напрями змін

Органи військового управління концентруються переважно на старих підходах у кадровій політиці. Загалом система погано усвідомлює зв'язок між постійним розвитком конкурентного ринку праці і підходами до управління людьми та забезпеченням результативності ЗСУ.

## Аналіз та оптимізація процесів

У багатьох випадках органи військового управління не знають реального стану речей у підрозділах. МОУ та ГШ ЗСУ мають створювати власні аналітичні структури чи залучати зовнішніх виконавців. Подібні структури, застосовуючи якісні та кількісні стратегії досліджень, могли б надавати органам військового управління системні та методологічно вивірені відповіді на складні запитання. Досить сумнівним є те, що органи управління можуть досягти таких результатів, використовуючи інструменти рапортів та інспекцій. Виявлений у дослідженні стан справ лише це підтвердив.

Західні армії уже давно використовують аналітичні структури, задача яких — з'ясувати професійні, соціальні та економічні проблеми військовослужбовців і їхніх родин та надавати рекомендації.

Створення стратегії подолання наявних в армії проблем є важливою, але недостатньою задачею. Якщо ЗСУ вдасться розв'язати проблеми, описані у цьому дослідженні, з часом все одно з'являться нові. Це створює потребу здійснювати моніторинг, щоб мати змогу на ранніх етапах помічати проблеми, локалізувати їх та усувати, а потім цей досвід розповсюджувати на інші частини. Отже, аналіз проблем дасть змогу не лише знайти шляхи їхнього подолання, а й виявити їх на ранніх стадіях розвитку та усунути.

Потрібно використовувати таку модель впровадження змін і розв'язання наявних проблем, яка дасть змогу відстежувати наслідки прийнятих рішень та робити це на циклічній основі. Основою для неї може стати модель PPDIIO,<sup>22</sup> що описує управління змінами у системі як цикл із шести етапів, що безперервно повторюються.

- **Етап 1. Підготовка.** Задача цього етапу — визначення потреб, які мають бути задоволені.
- **Етап 2. Планування.** Мета цього етапу — складання вимог до проєкту, попереднього плану реалізації, вивчення вже існуючого контексту проблеми, визначення проєктної команди та розподіл відповідальності.
- **Етап 3. Проєктування.** На цьому етапі потрібно розробити детальний проєкт розв'язання проблеми, що базується на вимогах, розроблених на етапі планування.
- **Етап 4. Імплементация.** Задача цього етапу — реалізувати проєкт так, щоб не порушити функціонування існуючої системи.
- **Етап 5. Управління.** На цьому етапі впроваджені зміни та їхні наслідки спостерігаються, документуються і за потреби корегуються.
- **Етап 6. Оптимізація.** Задача етапу — усунення недоліків до того, як вони вплинуть на роботу організації.

## Планування змін

Проблема браку кадрів є комплексною, отже, для її розв'язання потрібно усунути всі демотивуючі фактори. Нейтралізація деяких із них потребуватиме значних фінансових, інтелектуальних та часових ресурсів, усунути решту можна значно меншими силами. Тому під час розв'язання всього комплексу проблем має бути розроблено план реалізації змін так, щоб військовослужбовці відчували постійне поліпшення ситуації. Доцільно насамперед реалізувати ті зміни, які потребують найменше ресурсів і часу (наприклад, зменшення кількості журналів), потім ті, які можна реалізувати у середньостроковій перспективі (навчання командирів тощо), в останню чергу ті, які вимагають багато часу та ресурсів (наприклад, проблеми впровадження електронного документообігу чи вирішення житлових питань). При цьому вкрай важливо невідкладно запустити довготривалі процеси.

## Проблема комунікації

У ЗСУ склалася ситуація, коли дуже розвинутими є горизонтальні зв'язки між військовослужбовцями, а інформація (зокрема, викривлена і неправдива) досить швидко розповсюджується між підрозділами і частинами. Натомість вертикальна комунікація, що теоретично покликана відстежувати проблеми, працює незадовільно, оскільки інформація доходить знизу нагору та навпаки викривленою, неповною чи несвоєчасно.

---

<sup>22</sup> Prepare, Plan, Design, Implement, Operate, and Optimize.

Із неякісною вертикальною комунікацією автори особисто зіткнулися під час проведення цього дослідження. Одне з Оперативних командувань СВ надіслало до підпорядкованої військової частини телеграму з наказом власними силами провести анкетування 133 військовослужбовців та надати бланки анкет до ОК, тоді як ГШ ЗСУ надав органам військового управління наказ сприяти проведенню аналітиками фонду «Повернись живим» анкетування.

Подібні ситуації призводять до того, що навіть, коли певна система в армії уже запроваджена і працює, її позитивний ефект може бути зменшений лише через погану комунікацію або її відсутність. Отже, наявність хорошого рішення не є гарантією усунення проблеми. З огляду на це ЗСУ необхідно переглянути свою систему внутрішньої комунікації. Варто здійснити це за участю фахівця з HR та комунікаційників, а також впровадивши повноцінну автоматизацію процесів.

## Співпраця з НАТО

Проблеми ЗСУ не є унікальними: набрати та утримати необхідну кількість фахівців — значна проблема не лише для нашої армії, а й армій країн — членів НАТО.<sup>23</sup> Як і в Україні, причиною цих проблем є зменшення кількості молодого населення, збільшення конкуренції на ринку праці, поява багатьох освітніх можливостей тощо.<sup>24</sup>

Щоб з'ясувати причини та розв'язати проблему, НАТО створило Спеціальну групу з питань людських факторів та медицини (Human Factors and Medicine task group). Ця група входить до RTO — організації НАТО зі здійснення наукових досліджень і розробки технологій.<sup>25</sup> Група виявила 10 сфер, розв'язання проблем у яких дасть змогу арміям досягти цілей рекрутингу та утримання особового складу. Окремі рекомендації цієї групи включено до цього дослідження.

МОУ та ГШ ЗСУ мають встановити співпрацю з відповідними органами НАТО, зокрема організацією НАТО зі здійснення наукових досліджень і розробки технологій. Їхні готові рішення та найкращі практики можуть бути принаймні частково використані в ЗСУ.

<sup>23</sup> Military Compensation: Trends and Policy Options: <https://bit.ly/2v8gHTB>

<sup>24</sup> Recruiting and Retention of Military Personnel, с. 3E-1.

<sup>25</sup> The Research and Technology Organisation (RTO) of NATO.



## Висновки

Дослідження показало реальні проблеми, які впливають на бажання військовослужбовців продовжувати службу в СВ ЗСУ. Ймовірно, що ці ж проблеми більшою чи меншою мірою впливають на військовослужбовців інших видів військ/сил ЗСУ. Крім цього, такі проблеми, як ставлення з боку армійської системи, якість менеджменту та лідерства, процеси та процедури, притаманні ЗСУ, перешкоджають надходженню нових перспективних кадрів до лав Збройних Сил.

Усунення зазначених у дослідженні проблем сприятиме поліпшенню кадрової ситуації в армії, проте навіть це не означатиме, що перед ЗСУ не постануть нові виклики, пов'язані з особовим складом. ЗСУ просто еволюціонує, відповідно, і проблеми перейдуть на наступний рівень. Уже зараз можна побачити, що не всі проблеми полягають у матеріальній площині, значна їхня кількість стосується ціннісної складової кожної конкретної людини. З плином часу та усуненням матеріальних проблем ціннісна складова зростатиме.

Для усунення наявних проблем запропоновано ускладнити деякі процеси з метою підвищення їхньої ефективності.

Зміни процесів передусім повинні торкнутися стратегічного та оперативного рівнів. Військовослужбовці та працівники в органах військового управління мають навчитися новим складним процесам. Держава повинна забезпечити таке навчання, його ефективність та в подальшому впровадження нових знань і навичок у практичну діяльність управління.

При цьому для тактичного рівня процеси, навпаки, мають спрощуватися за рахунок ускладнення процесів на вищих рівнях. Краще навчити складному невелику кількість людей в органах військового управління, ніж вимагати від військовослужбовців виконувати складні та неефективні процеси.

Запропоновані зміни мають підвищити якість життя військовослужбовців та зробити її більш комфортною. Але таке підвищення комфорту має врівноважуватися збільшенням вимог до військовослужбовців, запровадженням механізмів об'єктивної оцінки тощо.

Держава не повинна вимагати якісного виконання завдань від військовослужбовця, не забезпечивши його всіма необхідними матеріальними і нематеріальними ресурсами. Водночас держава не має перетворювати військовослужбовця на чергового пільговика. Вона має оцінити внесок кожного військовослужбовця у досягнення тих цілей, які стоять перед ЗСУ, та надавати йому за це гідну компенсацію.

# Додатки

## Зведений перелік рекомендацій

<i>Контекст проблеми</i>	<i>Рекомендації щодо вирішення</i>
<b>Житлове забезпечення</b>	
Принципи розв'язання проблеми житлового забезпечення	Змінити підходи до житлового забезпечення, використовуючи принципи відмови від безкоштовного забезпечення постійним житлом, спільної відповідальності, забезпечення особистого простору та відштовхуючись від потреб самих військовослужбовців.
Житло для постійного проживання	<p>Унеможливити поповнення черги на отримання постійного житла.</p> <p>Скасувати норму щодо забезпечення військовослужбовців житлом для постійного проживання.</p> <p>Розробити стратегію усунення житлової проблеми для тих військовослужбовців, які вже стоять у черзі на постійне житло.</p> <p>Розробити систему розподілу фінансового навантаження щодо житла для постійного проживання, спираючись на можливості держави і військовослужбовця.</p> <p>Розробити підходи до реформування системи житлового забезпечення, спрямовані на раціональне використання бюджетних ресурсів.</p> <p>Запропонувати військовослужбовцям, які перебувають у черзі на постійне житло, вийти з неї для отримання пільгового іпотечного кредитування.</p>
Службове житло	<p>Перейти від моделі службового житла до моделі штатно-посадового житла.</p> <p>Розробити перелік гарнізонів, де з огляду на економічну доцільність та наявність житла на ринку нерухомості варто забезпечувати військовослужбовців штатно-посадовим житлом, а де виплачувати компенсацію за піднайом житла.</p>
Компенсація за піднайом	<p>Запровадити механізм визначення ринкової вартості оренди об'єктів нерухомості.</p> <p>Здійснювати щорічний аналіз ринкової вартості оренди об'єктів нерухомості для окремих гарнізонів.</p> <p>На основі результатів аналізу здійснювати перегляд групування населених пунктів за критерієм ринкової вартості оренди.</p>

<i>Контекст проблеми</i>	<i>Рекомендації щодо вирішення</i>
--------------------------	------------------------------------

Компенсація за піднайом	<p>Визначити, яку частку від ринкової вартості оренди компенсуватиме МОУ.</p> <p>Поступово збільшити суму компенсації за піднайом житла до визначеної частки від ринкового рівня.</p>
-------------------------	---

### **Баланс робочого та особистого часу**

Родина та Збройні Сили	<p>Розробити та впровадити кроки, які мають створити сприятливі умови для родин військовослужбовців.</p> <p>Формувати політику соціального захисту військовослужбовців із урахуванням можливих інтересів та потреб членів їхніх родин.</p> <p>Провести дослідження щодо вартості та потенційного впливу запровадження інфраструктури для дітей військовослужбовців.</p>
------------------------	---

Нормованість робочого часу	Дотримуватися вимог законодавства щодо нормованості робочого часу.
----------------------------	--

Передбачуваність	<p>Запровадити практику якісного та своєчасного інформування військовослужбовців щодо тих чи інших аспектів проходження служби, враховуючи при цьому інтереси ЗСУ.</p> <p>Зробити надійність та передбачуваність у контексті виконання наданих обіцянок однією з цінностей ЗСУ.</p>
------------------	---

Відпустки	<p>Враховувати інтереси військовослужбовців при укладанні планів щорічних відпусток.</p> <p>Дотримуватися плану щорічних відпусток військовослужбовців та принципу надання відпочинку після виконання завдань у зоні бойових дій.</p> <p>Удосконалити систему надання відпусток.</p>
-----------	--

### **Процеси та процедури**

Електронізація та автоматизація	<p>З'ясувати, яку документацію можна вести в електронному вигляді, та які процеси автоматизувати.</p> <p>Максимально електронізувати та автоматизувати процеси та процедури в ЗСУ.</p> <p>Максимально спростити процеси, які виконують військовослужбовці тактичного рівня.</p> <p>Враховувати неформальні практики у військах під час спрощення, електронізації та автоматизації процесів.</p> <p>Запровадити систему електронного документообігу.</p>
---------------------------------	---

<i>Контекст проблеми</i>	<i>Рекомендації щодо вирішення</i>
Перегляд процесів	<p>Переглянути доцільність існуючих у ЗСУ процесів і процедур. Скасувати недоцільні процеси та процедури, а також ті, що дублюються. Інші переглянути з метою удосконалення.</p> <p>Скоротити кількість інструктажів із техніки безпеки до мінімальної кількості.</p>
Невідповідність положень нормативно-правових актів та практики	Здійснити перегляд нормативно-правових актів, зокрема статутів ЗСУ, на предмет їхньої відповідності фактичній діяльності військ.
Непрофільне навантаження	<p>Визначити, до яких видів діяльності армія не залучатиме військовослужбовців.</p> <p>Проаналізувати альтернативні способи досягнення цілей цих видів діяльності.</p> <p>Залучати зовнішніх виконавців до виконання максимально можливого обсягу невійськових задач.</p>
Перегляд підходів до контролю	Переглянути підходи до контролю в ЗСУ, акцентуючи більшу увагу на контролі якості.
<b>Саморозвиток та кар'єрне зростання</b>	
Кваліфікація кадрів	<p>Зробити акцент у кадровій політиці на залученні та утриманні висококваліфікованих військовослужбовців.</p> <p>Розвивати особистісні та професійні якості військовослужбовців.</p>
Кар'єра військовослужбовця	<p>Впровадити зрозумілу для військовослужбовців систему управління кар'єрою.</p> <p>Розглянути доцільність запровадження в ЗСУ системи «розвивайся або звільняйся».</p>
Продуктивність	Поставити мету – збільшити продуктивність окремого військовослужбовця та ЗСУ в цілому.
Фактор викладачів та якість підготовки	<p>Розробити систему зворотного зв'язку в системі освіти та підготовки.</p> <p>Використовувати досвід цивільних освітніх закладів у підходах до викладання.</p>
Відбір кандидатів на навчання	Зробити акцент на раціональному використанні ресурсів під час підготовки особового складу.



Контекст проблеми	Рекомендації щодо вирішення
Система оцінювання	<p>Розробити та впровадити систему об'єктивної оцінки військовослужбовців.</p> <p>Розробити дієву систему захисту прав військовослужбовців, за якої підлеглий має можливість оскаржити свою оцінку без побоювання наслідків чи заявити про упереджене ставлення з боку командира.</p>
Очікування, які не справдилися	Залучити цивільного фахівця з HR для запровадження у ЗСУ методів забезпечення реалістичних очікувань військовослужбовців.
<b>Цінності</b>	
Невідповідність цінностей ЗСУ як інституту та цінностей військовослужбовців	<p>Визначити, які системоутворюючі характеристики організаційної культури ЗСУ необхідно викоринити та які суспільні цінності армія готова інтегрувати.</p> <p>Розробити/удосконалити конкретні механізми викоринення токсичних характеристик організаційної культури ЗСУ.</p> <p>Формувати цінності у військовослужбовців шляхом навчання повсякденній практиці поведження.</p>
<b>Грошове забезпечення</b>	
Система грошового забезпечення	<p>Провести додаткове дослідження на предмет ефективності наявної системи грошового забезпечення ЗСУ.</p> <p>Розробити та впровадити нову систему оплати, яка б дала можливість повністю досягти цілей системи грошового забезпечення ЗСУ.</p> <p>Застосувати метод грейдингу при формуванні нової системи оплати.</p> <p>Залучити профільних спеціалістів для розробки нової системи оплати.</p> <p>Нова система оплати повинна бути побудована на принципах ринковості, справедливості, зрозумілості, гнучкості та цінності посади і працівника для ЗСУ.</p> <p>Цілеспрямовано впливати на формування військовослужбовцями сприйняття оплати як справедливої (під час та після впровадження нової системи оплати).</p> <p>Відмовитися від прив'язки до прожиткового мінімуму.</p> <p>Відмовитися від практики, коли премії є засобом покарання (невплата), а не заохочення.</p>

Контекст проблеми	Рекомендації щодо вирішення
Рівень грошового забезпечення	<p>Розробити та впровадити алгоритм визначення рівня зарплат військовослужбовців.</p> <p>При визначенні рівнів оплати дотримуватися політики конкурентоздатності на ринку праці.</p> <p>Створити та запровадити механізм оплати, який дасть змогу гнучко реагувати на зміни ринку оплати та у кваліфікації чи статусі працівника.</p> <p>Запровадити принцип збільшення кроку зростання оплати за ієрархією.</p>
Ефективне використання коштів	<p>Запровадити принцип, згідно з яким військовослужбовці виконують лише військові задачі.</p> <p>Поступово перекладати невійськові за своєю суттю роботи та послуги на зовнішніх виконавців.</p>
<b>Якість менеджменту та лідерство</b>	
Ставлення до особового складу	<p>Викоринити принизливе ставлення до військовослужбовців із боку керівного складу всіх рівнів.</p> <p>Формувати лідерські якості у командного складу.</p>
Формування підходів до управління особовим складом	<p>Курси лідерства, планування, управління емоційним інтелектом та часом мають стати обов'язковою складовою підготовки командного складу всіх рівнів.</p> <p>Здійснювати постійний моніторинг результатів проходження курсів лідерства тощо.</p> <p>Створити та впровадити механізм зворотного зв'язку та оцінки викладачів курсантами.</p> <p>Розробити Кодекс поведінки, дотримання якого буде обов'язковим для всіх військовослужбовців.</p> <p>Залучити цивільних HR-фахівців та правозахисників до розробки Кодексу поведінки.</p> <p>Розробити та забезпечити дієвий механізм покарання за недотримання вимог Кодексу поведінки.</p>
<b>Участь у бойових діях</b>	
Бойові дії	<p>Формувати політику утримання кадрів в армії, враховуючи потреби та особливості військовослужбовців, для яких основним мотивом є «участь у бойових діях».</p> <p>Розширювати міжнародне співробітництво ЗСУ в контексті миротворчих та військових операцій.</p>

Контекст проблеми	Рекомендації щодо вирішення
Негативний інформаційний фон	<p>Залучити цивільного фахівця для удосконалення інформаційної політики в ЗСУ.</p> <p>Доводити та роз'яснювати військовослужбовцям зовнішню та внутрішньополітичні кроки військово-політичного керівництва.</p> <p>Навчити військовослужбовців інформаційній безпеці.</p>
<b>Фактор оточення</b>	
Відбір кандидатів на військову службу	<p>Розробити процедуру відбору на військову службу з метою якісного виявлення фізичних, розумових, професійних показників тощо.</p> <p>Змінити підходи у визначенні придатності за станом здоров'я та скласти перелік захворювань, які фактично не впливають на придатність до проходження служби.</p> <p>Запровадити відбір до ЗСУ за якісними показниками замість орієнтування на кількість залучених.</p>
Робота військкоматів	<p>Змінити підходи щодо планування залучення громадян на військову службу.</p> <p>Провести дослідження для виявлення шляхів удосконалення роботи військкоматів.</p> <p>Здійснювати якісну підготовку рекрутерів, враховуючи фактичний стан справ, зокрема в окремих регіонах, та останні здобутки цивільного рекрутингу.</p>
Розподіл військово-службовців на посади	<p>Інформувати громадян, які виявили бажання проходити військову службу за контрактом, щодо їхніх прав як рекрутів.</p> <p>Розробити систему, яка оптимально поєднувала б побажання громадянина щодо служби, його фактичні можливості та зацікавленість ЗСУ в певних категоріях посад.</p> <p>Допрацювати систему паспортів посад за участю спеціаліста з HR, щоб рекрутери та посадові особи, відповідальні за призначення на посади у межах частин/командувань, могли максимально якісно здійснити відбір на посади в ЗСУ.</p>
Звільнення військовослужбовців	<p>Розробити та донести до частин критерії об'єктивного виявлення «проблемних» військовослужбовців.</p> <p>Розробити та донести методичні рекомендації для частин щодо порядку звільнення «проблемних» військовослужбовців.</p> <p>Поступово звільнити з лав ЗСУ військовослужбовців, визнаних «проблемними».</p> <p>Спростити процедуру звільнення з ЗСУ.</p> <p>Запровадити дієвий механізм захисту прав військовослужбовців.</p>

<i>Контекст проблеми</i>	<i>Рекомендації щодо вирішення</i>
<b>Напрями змін</b>	
Аналіз та оптимізація процесів	Запровадити механізм аналізу, зворотного зв'язку та перегляду процесів у ЗСУ на предмет їхньої ефективності. Системно здійснювати моніторинг та аналіз процесів у ЗСУ.
Процес впровадження змін	Застосовувати PPDIOO чи подібну модель для відстежування наслідків прийнятих рішень.
Алгоритм змін	Використовувати алгоритм змін, який включатиме процеси навчання, практичного застосування, моніторингу, надання зворотного зв'язку та другої спроби, в окремих випадках звільнення особового складу.
Проблема комунікації	Впроваджувати нові підходи та практики з управління персоналом в усіх ланках, включно з командною. Вдосконалити наявні механізми комунікації органів військового управління безпосередньо з військовими частинами.
Співпраця з НАТО	Використовувати досвід країн — членів НАТО у розв'язанні кадрових проблем.

## Додаток 2

# Грейдинг

Під грейдингом розуміють методику визначення «важливості» та внеску тих чи інших посад для досягнення цілей організації та рівня грошового забезпечення людей на цих посадах.

Суть грейдингу:

1. Організація (ЗСУ) відповідно до методики визначає, наскільки значний внесок роблять ті чи інші посади у досягнення загальної мети її діяльності. Це найбільш відповідальний та важливий крок грейдингу.
2. Внесок посад вимірюється у балах. Посади, які отримали приблизно однакові бали, включають до спільних груп — так званих грейдів. Враховуючи якою є кількість посад у ЗСУ, грейдів може бути багато.
3. Грошове забезпечення військовослужбовця залежить від грейду його посади.
4. Щоб збільшити грошове забезпечення, людина повинна рухатися «сходами» у межах свого грейду та переходити у вищі грейди.
5. У той чи інший грейд посади потрапляють відповідно до того, яким є їхній вплив на досягнення цілей організації. Водночас військовослужбовці рухаються вгору у межах одного грейду відповідно до того, які нові навички вони отримали та наскільки розвиваються у професійному плані.
6. Найбільш складним і тривалим є етап запровадження грейдингу, визначення профілів посад та впливу тих чи інших посад на досягнення цілей організації. Коли система вже готова, далі її необхідно лише адмініструвати та оновлювати, що забирає значно менше часу, ніж під час її розробки.

Для кращого розуміння методу грейдингу тут стисло описано всі необхідні для розробки грейдів кроки. Водночас для розробки такої системи для ЗСУ необхідно залучити відповідних цивільних HR-фахівців і провести глибоке навчання фахівців відповідних органів військового управління з питань HR.

## 1. Розробка профілів посад

Цей крок вимагає скласти перелік усіх посад ЗСУ та створити їхні профілі — описати вимоги до успішного виконання задач військовослужбовцями (обов'язки, навички, ступінь відповідальності, компетенції<sup>26</sup> тощо).

Опис посад зазвичай має таку структуру:

- функції працівника, його / її зв'язок із іншими працівниками;
- які засоби використовуються для досягнення цілі (механізми, устаткування, техніка);
- цілі роботи та її результати (продукція, сервіс тощо);
- параметри працівника (освіта, особисті якості, професійні якості тощо);
- фізичні вимоги (сила, спостережливість, витримка тощо).

Функцію таких посадових інструкцій станом на 2019 рік виконує переважно Статут внутрішньої служби ЗСУ. Водночас в армії розпочався процес запровадження окремих посадових інструкцій.<sup>27</sup>

## 2. Визначення впливу посади

Вибрати метод, за допомогою якого можна визначити вплив посади. Найчастіше використовують факторно-бальний метод, оскільки він вважається найбільш зрозумілим та зручним. Для цього необхідно визначити, за якими факторами розраховуватиметься вплив. Факторами можуть бути:

- певні компетенції (знання мов, управлінські навички, вміння керувати машиною тощо);
- складність задач, які виконує людина;
- вимоги до самостійності прийняття рішень;
- масштаби управління, відповідальність;
- небезпека для життя та здоров'я тощо.

Кожний фактор необхідно розбити на рівні та присвоїти кожному рівню певний бал.

## 3. Оцінка кожної із посад

Оцінку посад повинна робити відповідна експертна група, до роботи якої слід залучити працівника на оцінюваній посаді, його керівництво та обов'язково фахівця з HR. Це важливо, тому що відповідальний за оцінювання не завжди може усвідомлювати особливості кожної із посад.

---

<sup>26</sup> Під компетенціями розуміється здатність працівника виконувати роботу відповідно до вимог посади. А вимоги посади — це задачі та стандарти їхнього виконання, прийняті організацією.

<sup>27</sup> Пункт 1.6 Наказу МОУ № 170 від 10.04.2009 року «Про затвердження Інструкції про організацію виконання Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України».

У результаті може вийти такий результат:

- командир взводу — 175 балів;
- головний сержант роти — 215 балів;
- командир роти — 265 балів тощо.

#### **4. Визначення межі грейдів та розрахунок їхньої кількості**

Залежно від того, скільки балів отримають усі посади після оцінки, їх необхідно розмістити у певну кількість груп — грейдів. Наприклад:

- 1–200 балів — перший грейд;
- 201–500 балів — другий грейд;
- 501–750 балів — третій грейд тощо.

#### **5. Визначення підрівнів у межах грейду**

Підрівнів зазвичай виділяють близько 3–5. Це дає змогу підвищувати зарплату в межах грейду, що мотивує працівника розвиватися. Військовослужбовець таким чином може залишатися сержантом і поліпшувати при цьому свої знання з тактичної медицини чи свої лідерські навички, що впливатиме на зростання його грошового забезпечення і кар'єрні перспективи.

#### **6. Перевірка системи грейдів на «екологічність» і наявність невідповідностей**

Якщо виявиться, що внаслідок грейдування у межах одного грейду опинилися, наприклад, командир роти і спеціаліст-зв'язківець, це може свідчити про помилку. З іншого боку, цей спеціаліст може бути настільки важливим для ЗСУ, що йому дійсно варто бути в одному грейді з командиром роти. У будь-якому випадку місце тих чи інших спеціалістів у тих чи інших грейдах визначається цінністю посади для ЗСУ.

Варто зазначити, що система грейдів, яка впроваджена в Армії США (та деяких інших арміях країн — членів НАТО), прив'язана саме до військових звань. Але їхня кадрова політика побудована так, що військовослужбовець із вищим званням апіорі має більшу відповідальність. Кадрова політика України наразі побудована так, що, наприклад, майор в оперативному командуванні може виконувати обов'язки, які відповідають рівню сержанта з середньою освітою.

Саме тому на цьому етапі в ЗСУ ця ідея допускає розміщення в межах одного грейду військовослужбовців із різними званнями. В подальшому, в результаті реформування кадрової політики, ЗСУ можуть прийти до системи грейдингу, більш схожій на західну.

Окрім цього, наявність дуже великих або дуже маленьких розривів у грошовому забезпеченні може зменшити у військовослужбовців бажання зростати та розвиватися, що теж необхідно виправити.

#### **7. Аналіз ринку, визначення діапазону оплат для кожного грейду, визначення кроку для підрівнів грейдів**

- 8. Здійснення оцінки працівників на відповідність новим вимогам до посад із застосуванням об'єктивних підходів (унеможлививши фаворитизм)**
- 9. Визначити рівень грошового забезпечення для конкретного співробітника**

На практиці може трапитися так, що ЗСУ виплачує зараз певним посадам занижене грошове забезпечення або, навпаки, для певних посад виплати є завищеними.

Нову систему оплати праці необхідно перевірити на екологічність. Екологічною є та система оплати праці, яка не порушує взаємодію між людьми. Наприклад, якщо в одному грейді в результаті оцінки опинилися командир взводу і його підлеглі, це може свідчити про помилки у підрахунках. У разі якщо така ситуація є виправданою, ЗСУ мають це переконливо аргументувати. Інакше система може не сприйматися військовослужбовцями, демотивувати їх тощо.

## Спосіб визначення ринкового рівня зарплат

Є різні підходи до визначення ринкового рівня зарплат. Один із них полягає в аналізі попиту та пропозиції на ринку праці.

Для цього в межах одного грейду виокремлюється посада, яка має цивільну посаду-відповідник. Порівняння зарплат за такого підходу здійснюється не на основі назв посад (водій-механік у ЗСУ та водій цивільної транспортної компанії), а на основі порівняння обов'язків, які передбачає та чи інша посада. Це зумовлено тим, що різні організації можуть мати різні вимоги до посад із однаковими назвами. Наприклад, посада «водій» може передбачати, що працівник 90 % часу працює вантажником, а 10 % часу – водієм.

При цьому ЗСУ необхідно врахувати наявність загрози життю для механіка-водія під час виконання ним своїх службових обов'язків. Зробити це можна через встановлення певного коефіцієнта – грошове забезпечення військовослужбовця збільшуватиметься на цю величину, що відбиватиме наявність у його роботі ризику.

Після з'ясування посад-відповідників необхідно знайти інформацію про попит та пропозицію для них. В Україні для цього найчастіше використовують дані з сайтів [work.ua](http://work.ua) та [rabota.ua](http://rabota.ua). При цьому аналізують як розміщені резюме (пропозиція), так і вакансії роботодавців (попит).

Проаналізувавши ринок праці, можна визначити, що для військової посади «А» з певним переліком обов'язків найкраще відповідають ті чи інші цивільні посади, зарплати для яких варіюються від 10 000 до 15 000 грн.

Ринковий рівень зарплат таким чином визначається для однієї посади у кожному з грейдів. Наприклад, якщо організація має 100 посад, які було розділено на 20 грейдів, то ринковий рівень потрібно з'ясувати для 20 базових зарплат. Усі інші 80 зарплат визначаються автоматично, відштовхуючись від базової зарплати у відповідному грейді.

Для того щоб визначити ринковий рівень зарплати працівника на певній посаді, фахівець може витратити приблизно 3–5 годин.



## Визначення рівня зарплат для грейду

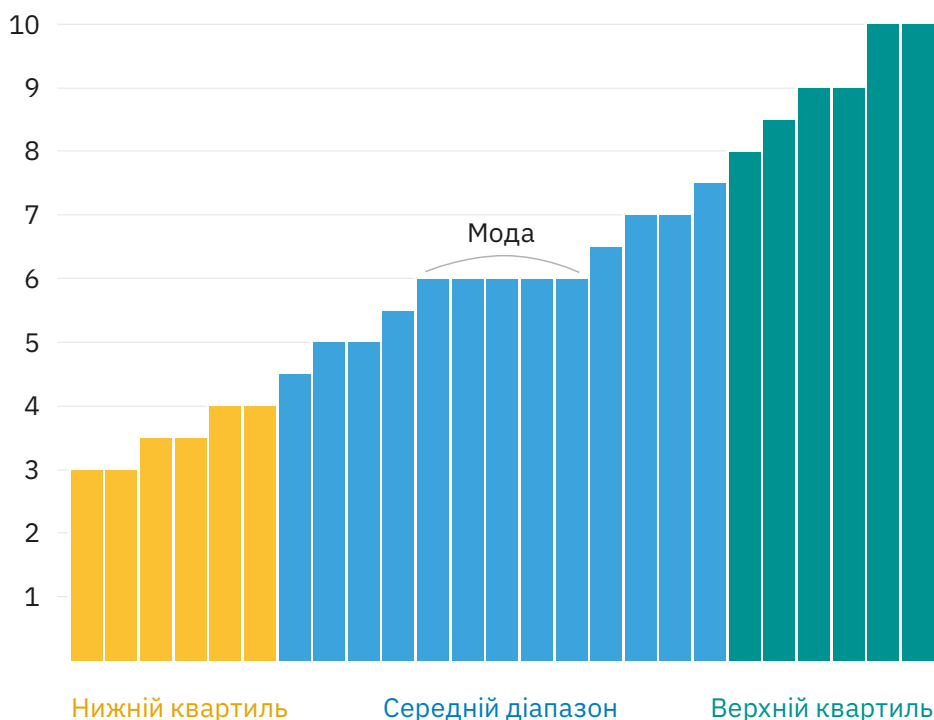
Для тарифікації (визначення розмірів грошового забезпечення) у межах кожного грейду зазвичай виділяють одну базову мінімальну зарплату («еталонну» зарплату), для якої визначають її ринковий рівень. Усі інші зарплати в межах грейду визначають пропорційно, відштовхуючись від базової.

Якщо в межах грейду є кілька категорій (наприклад, від 3 до 5), то зарплата для кожної з них зростатиме відповідно до бального підходу. Якщо зарплата першої категорії становить 12 000 грн, зарплата для третьої категорії цього ж грейду може становити, наприклад, 14 000 грн.

Якою має бути базова зарплата, якщо її ринковий рівень становить 10 000–15 000 грн, залежить від стратегії, політик та бюджету організації. На це питання повинен відповісти роботодавець, у цьому випадку ЗСУ.

Деякі роботодавці керуються принципом «ми платимо мало і постійно змінюємо персонал». У такому випадку варто встановлювати зарплату на рівні нижнього квартилю. Якщо принцип полягає у підході «ми платимо середню зарплату на ринку, як і всі», то необхідно шукати моду середнього діапазону, і саме цю зарплату пропонувати працівникам. Якщо роботодавець керується принципом «ми робимо акцент на сильних експертах», то зарплати можна встановлювати на рівні верхнього квартилю або вище.

Зображення 4. Визначення рівня зарплат для грейду



ЗС США у цьому контексті вибрали рівень 70-го перцентилію. Проте ЗСУ необхідно самим з'ясувати, на який рівень необхідно рівнятися.

## Вимоги до зарплат

Зарплати в сусідніх грейдах повинні перетинатися. Така система дасть змогу платити більше людині, яка розвивається й отримує нові знання та навички у своєму грейді, ніж «початківцю» у вищому грейді. Таким чином, використовуючи цей підхід, організація допомагає сприймати зарплату працівником як більш справедливу.

Наприклад:

- грейд 1 — зарплата 15 000–22 000 грн;
- грейд 2 — зарплата 19 000–25 000 грн;
- грейд 3 — зарплата 23 000–29 000 грн.

## Забезпечення гнучкості системи

Для того щоб система залишалася гнучкою, базові зарплати з кожного грейду періодично звіряються з ринком (наприклад, кожні пів року). Якщо в організації передбачено 20 грейдів, кожні пів року кадровим органам необхідно звірити 20 базових зарплат із ринком.

У державах із більш стабільними ринками праці зарплати прийнято підвищувати не частіше, ніж раз на рік. Зазвичай — один раз на два-три роки. Водночас, якщо на ринку праці значна турбулентність (війна, здешевлення національної валюти, гіперінфляція тощо), змінювати розмір зарплат можна частіше.

## Розробка індивідуальних планів розвитку та навчання

Після створення системи грейдів необхідно розробити індивідуальні плани розвитку. Це дасть змогу визначити, що необхідно зробити працівнику для кар'єрного зростання і кращого досягнення цілей роботодавця (ЗСУ).<sup>28</sup>



<sup>28</sup> Частково цей крок уже реалізується у ЗСУ через розробку індивідуальних планів управління кар'єрою, відповідно до наказу начальника ГШ ЗСУ №19234/с від 14.08.2019 року та Концепції кадрової політики в ЗСУ на період до 2020 року: <https://bit.ly/3c6feOj>

## Додаток 3

# Розрахунок видатків на адміністрування системи пільгового іпотечного кредитування

### Кількість військовослужбовців

Облікова чисельність ЗСУ станом на кінець 2019 року становила 193 959 військовослужбовців. З них 41 374 військовослужбовці не підпадатимуть під програму пільгових іпотечних кредитів:

- курсанти з числа цивільної молоді — 6 273 особи;
- військовослужбовці строкової служби — 21 400 осіб;
- діючі військовослужбовці, які перебувають у черзі на постійне житло, — 13 701 особа.

Отже, програма діятиме для 152 585 військовослужбовців.

### Фінансування

Програма пільгових іпотечних кредитів повинна замінити систему забезпечення військовослужбовців постійним житлом згідно з бюджетною програмою «Будівництво (придбання) житла для військовослужбовців Збройних Сил України» (КПКВК 2101190).

На виконання програми 2101190 у 2020 році передбачено 1,2 млрд грн. Ця сума скеровується на службове житло та житло для постійного проживання (передбачається будівництво, реконструкція, придбання, виплата компенсації та погашення заборгованості).

Оскільки бюджетний запит не надає інформації, яка саме частка цієї суми розподіляється на службове житло, а яка на житло для постійного проживання, у межах моделювання було припущено, що бюджет програми 2101190 можна розділити навпіл. Тобто розглянута тут модель передбачає, що у 2020 році 600 млн грн буде витрачено на забезпечення службовим житлом, а інші 600 млн грн — на забезпечення житлом для постійного проживання.

### Сплата податків

Виплати військовослужбовцям обкладаються податком на доходи фізичних осіб (18 %) та військовим збором (1,5 %). Разом — 19,5 %.

Якщо протягом першого року всю суму у 600 млн грн буде витрачено на здійснення виплат у межах програми пільгового іпотечного кредитування, вона зменшиться до 483 млн грн. На другий рік (враховуючи збільшення фінансування) вона становитиме 516,67 млн грн тощо.

## Умови кредитування

Для розрахунків вибрано однокімнатну квартиру в новобудові у м. Вінниця площею 40 м<sup>2</sup>. Станом на 6 лютого 2020 року медіанна ціна такого 1 м<sup>2</sup> становила 16 700 грн.<sup>29</sup> Відповідно, квартира коштувала 668 000 грн. Для зручності обчислень суму округлено до 670 000 грн.

В основу розрахунків лягли такі умови:

- сума кредиту — 670 тис. грн;
- відсоткова ставка — 22,0 %;
- пільгова відсоткова ставка — 8,8 %;
- термін — 15 років (180 місяців);
- види виплат — диференційовані виплати та ануїтет;
- перший внесок — 10,0 %;
- пільга МОУ — 60,0 % від щомісячної сплати за відсотками;
- кредитне навантаження на родину — 35,0 %.

Під пільгою від МОУ мається на увазі, що 60 % щомісячних виплат за відсотками армія сплачуватиме за військовослужбовця. Таким чином відсоткова ставка за кредитом зменшується для нього з 22 % до фактичних 8,8 %.

## Додаткові витрати

До додаткових витрат військовослужбовця у випадку отримання пільгової іпотеки входять:

- **Одноразова плата за оформлення іпотечного договору.**  
У межах цієї моделі плата за такі послуги у Вінниці може скласти ≈ 10 тис. грн;
- **Одноразова оплата банківських послуг за оформлення кредиту.**  
Становить від 0,5 % до 1 % суми (у середньому — 0,75 %).  
 $670 \text{ тис. грн} \times 0,75 \% = 5\,025 \text{ грн}$ ;
- **Щорічні виплати за страхування нерухомості —**  
≈ 1,2 % від вартості нерухомості.  
 $670 \text{ тис. грн} \times 1,2 \% = 8\,040 \text{ грн}$  (щорічний страховий збір), або 670 грн щомісяця. Упродовж 15 років ця сума складе:  $8\,040 \text{ грн} \times 15 = 120\,600 \text{ грн}$ .

Отже, додатковими одноразовими видатками боржника у перший місяць є ≈ 15 тис. грн. Додаткові щомісячні видатки впродовж 15 років — 670 грн.



<sup>29</sup> Ціни на нерухомість у Вінниці. Медіанна ціна м<sup>2</sup> у новобудові станом на грудень 2019 року: <https://bit.ly/3cbgjoa>

## Порівняння диференційованих та ануїтетних виплат

	Період	Диференційовані виплати	Ануїтет
<b>Сума іпотеки</b>		670 000.00 грн	670 000.00 грн
<b>Термін</b>		15 років (180 міс.)	15 років (180 міс.)
<b>Відсоткова ставка</b>		22.0 %	22.0 %
<b>Відсоткова ставка пільгова</b>		8.8 %	8.8 %
<b>Платіж позичальника (без пільги)</b>			
Мінімальне значення	1 міс.	3 411.42 грн	11 491.71 грн
Максимальне значення	1 міс.	14 405.00 грн	
Середнє значення	1 міс.	8 908.21 грн	
<b>Пільга від МОУ</b>			
Мінімальне значення	1 міс.	36.85 грн	124.13 грн
Максимальне значення	1 міс.	6 633.00 грн	6 633.00 грн
Середнє значення	1 міс.	3 334.93 грн	4 885.03 грн
<b>Чистий платіж (з пільгою)</b>			
Мінімальне значення	1 міс.	3 374.57 грн	4 858.71 грн
Максимальне значення	1 міс.	7 772.00 грн	11 367.58 грн
Середнє значення	1 міс.	5 573.28 грн	6 606.68 грн
<b>Прогнозований мінімально необхідний дохід родини</b>			
Мінімальне значення	1 міс.	9 641.62 грн	13 882.02 грн
Максимальне значення	1 міс.	22 205.71 грн	32 478.79 грн
Середнє значення	1 міс.	15 923.67 грн	18 876.24 грн
<b>Загальна сума виплат</b>			
Без пільги МОУ	15 р.	1 603 477.50 грн	2 068 507.56 грн
З пільгою МОУ	15 р.	1 003 191.00 грн	1 189 203.03 грн
Пільга від МОУ	15 р.	600 286.50 грн	879 304.54 грн
<b>Кількість людей, яким можна дати пільгову іпотеку у перший рік</b>	1 р.	<b>6 259</b>	<b>6 094</b>
<b>Відсоток від усіх контрактників</b>	1 р.	<b>4.10 %</b>	<b>3.99 %</b>
<b>Кількість людей, яким можна дати пільгову іпотеку за 15 років</b>	15 р.	<b>30 468</b>	<b>23 164</b>
<b>Відсоток від усіх контрактників</b>	15 р.	<b>19.97 %</b>	<b>15.18 %</b>

**Підготовлено: ГО «ПОВЕРНИСЬ ЖИВИМ!»**

Візуалізація даних: Михайло Кольцов

Дизайн та верстка: Микола Ковальчук, Віталій Бугара, Дарія Мацола, Любов Краснюк

Літературні редактори: Наталія Калмикова, Тетяна Попович

Фото на обкладинці: © ГО «ПОВЕРНИСЬ ЖИВИМ!»

Фото на початках розділів: © Антон Миронович ([www.mil.gov.ua](http://www.mil.gov.ua)),

© Дмитро Муравський, © Наталія Боднар ([www.mil.gov.ua](http://www.mil.gov.ua)),

© Пресслужба НАСВ ім. П. Сагайдачного ([www.asv.gov.ua](http://www.asv.gov.ua))

Підписано до друку 11.03.2021 року.

Друк цифровий офсетний. Наклад 100 прим.

Формат 70×100 <sup>1</sup>/<sub>8</sub> (міжнародний стандарт А4).

У макеті використано цифровий шрифт «IBM Plex Sans»,

відповідно до умов відкритої ліцензії SIL Open Font License, Version 1.1.

ТОВ «Видавництво “Білка”»

*Свідоцтво суб'єкта видавничої справи серія ДК №6502 від 27.11.2018 р.*

02099, Київ, вул. Бориспільська, 9, корпус 57, приміщення 107

[www.belkabook.com](http://www.belkabook.com)





Аналітичний відділ ГО «ПОВЕРНИСЬ ЖИВИМ!» створений у травні 2018 року. Завдання аналітиків — всебічне вивчення проблем, пов'язаних із обороноздатністю України. У цій публікації представлено третє дослідження відділу.

