

**КОЗУБЦОВ І.М.** - кандидат технічних наук, викладач кафедри бойового застосування систем і комплексів військового зв'язку Військового інституту телекомунікацій та інформатизації Національного технічного університету України „Київський політехнічний інститут”, м. Полтава;

## **АНАЛІЗ ПРОГРАМИ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРІОДУ РЕФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ**

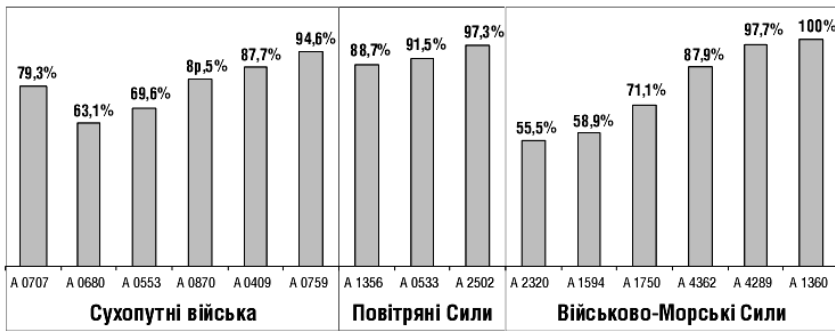
*В статті розглянуто особливості програми лояльності для майбутніх призовників до лав Збройних Сил України. Зазначені основні недоліки цієї програми в період реформування та створення професійних Збройних Сил України.*

### ***Збройні Сили України, програма лояльності, привілеї***

Збройні Сили України (ЗСУ) на даний момент часу переживають черговий етап професійного реформування і розвитку на 2006-2011р. [1, 2]. Однак, теорія і практика значно розходяться від довгострокових прогнозів. У першу чергу це зв'язано, з деякими не зовсім вдалим позиціями керівництва. По-друге, відсутність елементів менеджменту призовної компанії, при агітації військовослужбовців на контрактну службу в ЗСУ що здійснюють районні та обласні військові комісаріати. Розглянемо це на прикладі, "Програми лояльності" із пропонуванним пакетом привілеїв [3]. Вона обрана не випадково, а з наступних міркувань.

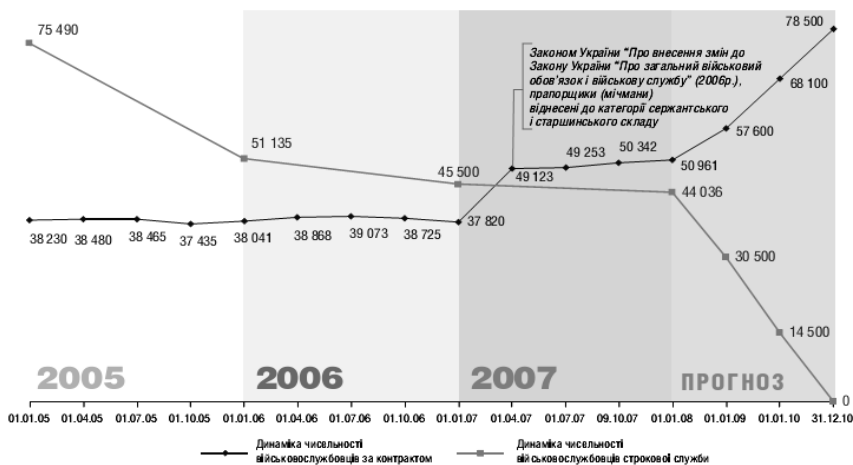
Пропонуваний призовникам пакет привілеїв - найбільш важлива частина програми лояльності для майбутніх захисників Батьківщини. Саме від вибору привілеїв у першу чергу залежати успіх програми будівництва і реформування ЗСУ в цілому і досягнення її головної мети - утримати, новобранців призовників, що прийшли, і завоювати їхню лояльність стосовно ЗСУ і до служби. У сучасному менеджменті це розглядається як наступне трактування. Правильний вибір привілеїв важливий тому, що в рамках програми лояльності компанія або організатор прагне вишукувати емоційні взаємини з клієнтами, отже, привілею для учасників повинні мати високу цінність і створювати емоційний зв'язок між військовослужбовцями та Збройними Силами.

Приймаючи рішення про вступ на військову службу в ЗСУ, потенційний призовник буде зважувати, і порівнювати свій внесок (необхідність надавати інформацію про себе, зобов'язання, умови несення служби і т.п.) і передбачувану віддачу (рівень грошового постачання, привілею, пільги, особливий статус, імідж та ін.). Умовно процес такого зважування зображений на рис. 1. Безумовно коли призовник відчує, що він одержить набагато більше, ніж віддасть життя, він вирішить віддати перевагу подальшому родові діяльності. Тільки в цьому випадку призовник буде згодний вступити на контрактну професійну службу в ЗСУ [2]. У свою чергу, надаючи призовникові коштовні привілеї, ЗСУ одержує чудову можливість пожинати плоди виявленої щедрості: будувати довгострокові відносини з призовником, формувати й обновляти базу даних про них і т.д. Однак усе залежить від правильного вибору привілеїв. На практиці справа складається небагато інакше і навіть гірше. Розглянемо основні витончення. Основним привілеєм майбутнього призовника є, як відзначалося вище: рівень грошового забезпечення і придбання особливого статусу або пільг, наприклад учасника бойових дій. Цьому є пояснення крива комплектування ЗСУ (стор. 9 [2]). Основним контингентом призову є молодь із сільської місцевості. Так, наприклад, більш, чим на 80% укомплектовані військові частини Чернігівської області.



**Рис.1. Загальна укомплектованість військовослужбовцями за контрактом експериментальних частин.**

ною чисельністю бойових втрат особового складу (стор. 14 табл. 1.2 і стор. 29 схема 2.5 [2]). Ефектом зіграло і відсутність належного заробітку молоді в народному господарстві. Підтвердженням цього є крива різкого попиту і зарахування призовників-контрактників до лав Збройних Сил. Другим матеріальним привілеєм у цьому процесі є можливість одержати статусу учасника бойових дій сполученого з одержанням підвищеного



**Рис.2. Тенденція призову та скорочення чисельності особового складу Збройних Сил України.**

грошового постачання, що наближається до мінімального рівня контрактника іноземних контингентів. Програма лояльності ЗСУ припускає наступні мотивації до заклику громадян України на військову службу за контрактом (стор.118 дод. 8 [2]): підвищення в 1,5-2 рази грошового забезпечення всіх категорій військовослужбовців; належне житлове забезпечення; прийняття участі в міжнародних співучастях і міжнародних миротворчих операцій; надання можливостей безкоштовного одержання вищої військової освіти; підвищення рівня бойової підготовки; реклама і пропаганда військової служби за контрактом; упровадження підготовки сержантського складу ЗСУ у вищих навчальних закладах країн-членів НАТО; поліпшення рівня речового забезпечення; упровадження безкоштовного харчування під час несення бойового чергування, варти, добового убрання, у табірних і навчальних центрах.

Так що ж таке правильно обраного привілею? Це привілеї, що мають відчутно високу цінність з погляду призовника. Розглянемо докладно ключові моменти даного твердження [3]:

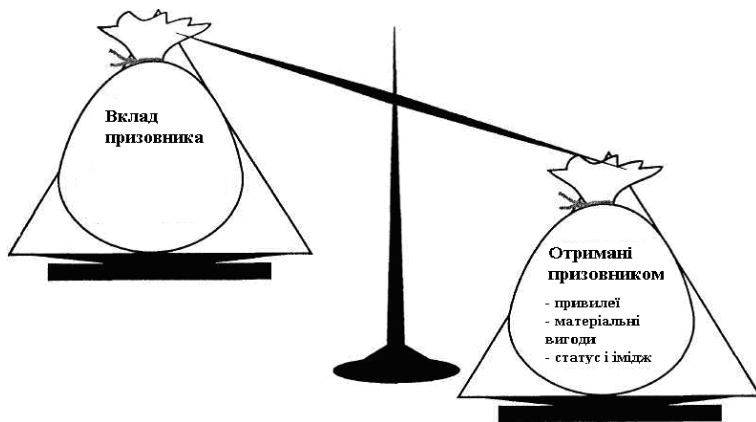
- "Висока цінність". Для призовника будь-які привілеї мають цінність, але змусити його стать контрактником можуть тільки ті, цінність яких дійсно значна. Високу цінність мають ті привілеї, що відповідають Духовним цінностям. Цінність цих привілеїв значно висока порівняно з матеріальними, але і значиміша. Слід зазначити що за Духовних цінностей, раді чого чоловік гідний віддати власне життя (за життя своєї сім'ї, товариша, свій народ, майбутнє, Батьківщину) в екстремальних умовах інстинкт самозбереження не може бути переборений лише матеріальними благами. Прикладом подорожання є велика Перемога Радянського народу у Великій Вітчизняній війні. Не дивлячись на те, що військовослужбовці третього рейху мали значно переважаючі матеріальні блага, оснащену озброєнням Збройні Сили порівняно з бійцями Червоної Армії та партизанами загонами. Однак низька відчайдушність до Духовних благ не дозволила перебороти справжній

Значна частина призовників зробила перевазі вступити на контрактну службу, зв'язану з матеріальними засобами, а саме підвищення середнього рівня грошового забезпечення (травень 2007 р. стор. 12, 50 схема 5.1 [2]) і, крім того, здійснюватися планове скорочення складу строкової служби з відносно постій-

ною чисельністю бойових втрат особового складу (стор. 14 табл. 1.2 і стор. 29 схема 2.5 [2]). Ефектом зіграло і відсутність належного заробітку молоді в народному господарстві. Підтвердженням цього є крива різкого попиту і зарахування призовників-контрактників до лав Збройних Сил. Другим матеріальним привілеєм у цьому процесі є можливість одержати статусу учасника бойових дій сполученого з одержанням підвищеного грошового постачання, що наближається до мінімального рівня контрактника іноземних контингентів. Програма лояльності ЗСУ припускає наступні мотивації до заклику громадян України на військову службу за контрактом (стор.118 дод. 8 [2]): підвищення в 1,5-2 рази грошового забезпечення всіх категорій військовослужбовців; належне житлове забезпечення; прийняття участі в міжнародних співучастях і міжнародних миротворчих операцій; надання можливостей безкоштовного одержання вищої військової освіти; підвищення рівня бойової підготовки; реклама і пропаганда військової служби за контрактом; упровадження підготовки сержантського складу ЗСУ у вищих навчальних закладах країн-членів НАТО; поліпшення рівня речового забезпечення; упровадження безкоштовного харчування під час несення бойового чергування, варти, добового убрання, у табірних і навчальних центрах.

дух патріотизму нашого народу, а завершальних етапах викликала паніку у ворога. І не дивно, адже німецьке керівництво націлювало пагубний вплив на особовий склад про переваги арійської нації над усім світом.

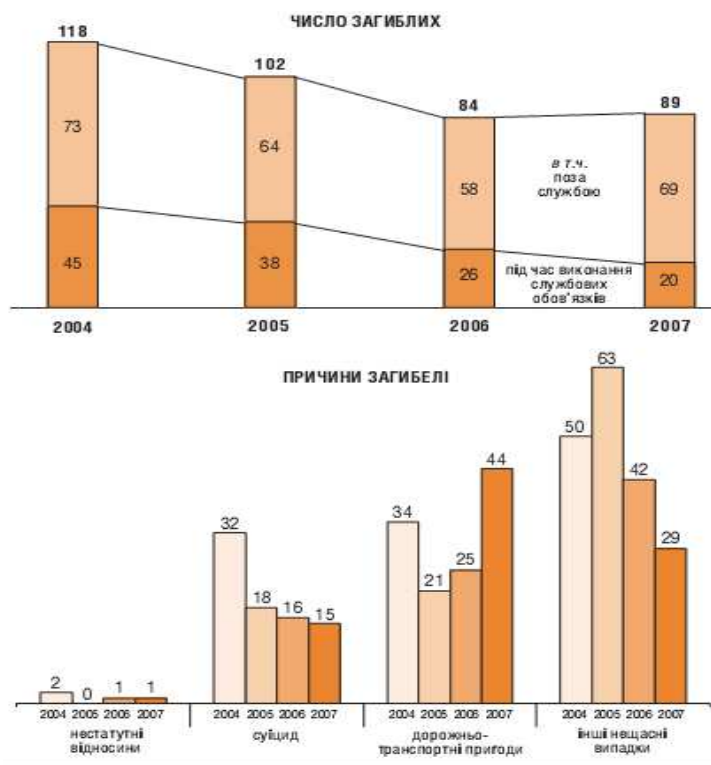
• "Відчутна цінність". Привілеї повинні бути коштовними не тільки з погляду командування ЗСУ, вони повинні бути такими і для призовника. Мало просто вважати, що привілеї мають високу цінність. Можливо,



**Рис. 3. Важливість привілеїв програми лояльності**

можливо, призовник прагне одержати інші привілеї. У будь-якому випадку, якщо призовник не відчуває цінності пропонувананих привілеїв їхня значимість дійсно знижується. Це військові традиції, що накопичувалися не один десяток років, а також передача військового досвіду в ланці солдат-сержант. Зараз ці традиції вироджуються в уродливу форму „дідівщини”

(рис. 4. стор.29 рис.2.5 [2]), про що свідчить нравствений облік призовної молоді. Необхідно відзначити наслідок чого це відбувається. По-перше відсутня патріотична робота з молоддю України, це значить не розпалювання націоналізму, а іменна робота по відродженню патріотизму. Адже Україна – багатонаціональний народ. І надлишок націоналізму може пагубна вплинути на національну безпеку, як із зовні так із середини. З усього сказаного впливає, що вибір привілеїв повинний визначатися сприйняттям призовника. Важливо його думка і відчуття, а єдиний спосіб довідатися них запитати в самих призовників. Програма лояльності буде успішною тільки тоді, коли призовникові запропонують те, що подобається йому, а не керівництву.



**Рис. 4. Втрати особового складу Збройних Сил**

ників, молодь 17-25 років. **Стосовно низького бажання** молоді вступити на контрактну службу в ЗСУ. Керівництво Міністерства Оборони (МО) керуються якимись особливими розуміннями, у результаті чого пропонувані молоді привілею мають низьку цінність або зовсім не мають її [2]. Найчастіше таким еталоном служить приклад програм лояльності Збройних Сил СРСР, а процес творчості скорочується до мінімуму.

Прагнення керівництво МіО зрозумілі: менше роботи, більше спільних зусиль і низька вартість привілеїв, що завдяки зменшеному кількісному контингентові можна запропонувати більш високий посадовий оклад, ніж це було до цього. Це приводить до значних відмінностей, і деякої мері стимулює працездатність

військовослужбовців. Але це продовжується не довго, а до чергової інфляції і т.п.

### **Орієнтування на цінності призовника і вибір привілеїв**

Таким чином, доцільно на етапі реформування та розвитку професійних ЗСУ створити програму лояльності з обов'язковим орієнтуванням її на цінності призовників. Тільки так можна установити міцні і тривалі відносини з призовником. Призовника-контрактника утримують лише ті привілеї, що мають у їхніх очах високу цінність. Головна задача програми лояльності [3] знайти привілею, що призовник будуть сприймати як ексклюзивні, котрі надовго зацікавлять і залучать них, а також допомогти їм усвідомити і відчутти це. Починаючи програму реформування Збройних Сил, необхідно було би керівництву МО переконати своїх призовників у перевагах їх, вступаючи на контрактну службу професійної армії. Оскільки запропоновані (стор.118 дод. 8 [2]) виявилися не своєчасними і не повною мірою задовольняють запити призовників-контрактників.

### **Матеріальні і нематеріальні привілеї**

Концепція успішної програми лояльності призову повинна припускати комбінацію матеріальних і нематеріальних привілеїв, як це показано на рис. 5.



**Рис. 5. Співвідношення привілеїв в програмі лояльності**

Правильне сполучення матеріальних і нематеріальних привілеїв застосування програми лояльності й утримання призовників і діючих військовослужбовців (офіцерів і прапорщиків) на військовій службі в ЗСУ.

Матеріальні привілеї відчутні, вони відчуються призовниками миттєво і тією чи іншою мірою дозволяють їм заощаджувати. У більшості випадків це грошові привілеї, наприклад рівень грошового постачання, знижки на курортно-оздоровчі санаторії, або спеціальні пропозиції (дивися рис. 2.). Незважаючи на те, що матеріальні привілеї завжди очолюють список переваг призовника і дійсно високо цінуються ними, утримати ними назавжди за допомогою таких пропозицій неможливо. Вони не перешкоджають таким призовникам піти зі служби, якщо ринок праці запропонує більш оплачувану роботу і більше благополуччя. Призовники, що призивався до ЗСУ по раніше запропонованій програмі лояльності тільки через такі зміни, першими залишать них. Така ж позиція буде і на полі бою. Якщо в бою солдат буде думати про матеріальні блага (привілеї) він власним життям ризикувати не стане.

Успіх в програмі лояльності можуть принести тільки нематеріальні привілеї. Найбільшою цінності мають як вже відмічалось духовні блага. На Україні є всі історичні посилення – досвід козаків боротися проти поляків, турків. За що помирали козаки?

### **Чому неможливо залучити призовників тільки матеріальними привілеями**

Якщо порівнювати матеріальні привілеї, запропоновані програмами лояльності компаній з різних сфер діяльності, то стає, мабуть, що звичайно вони просто копіюються і часто абсолютно ідентичні в компанії-конкурентів. А оскільки нематеріальні привілеї часто зовсім не включаються або їхній мало, програми виявляються настільки схожими, що абсолютно не створюють бар'єрів для відходу клієнтів. Досягти успіху програмам лояльності дозволяють саме нематеріальні привілеї. Вони виділяють них серед інших і забезпечують незаперечні переваги перед конкурентами в залученні клієнтів. "Мало запропонувати клієнтові тільки матеріальну вигоду. Знижки, під яким би видом вони не були подані, ця не винагорода". Існує дуже багато

програм, заснованих винятково на знижках. Незважаючи на бажання кожного споживача заощадити, його вже не здивуєш цим. У світі постійних розпродажів знижки вже давно не викликають у покупців ажіотажу. До них звикли.

Інший наочний приклад програми книжкових супермаркетів. Вони пропонують учасникам своїх програм лояльності знижку в розмірі 10% практично на всі книги протягом року. Членський внесок у більшості випадків складає 10 дол. Ніякі нематеріальні привілеї, що відрізняють програми друг від друга, не передбачені.

Важливо усвідомити одну-єдину річ: знижки це непогано. Але якщо вам здається, що в тій або іншій формі постійні клієнти повинні обов'язково одержувати привілею від зниження ціни, зробіть так, щоб вони це заслужили. Існує кілька гарних цінових схем, розроблених спеціально для програм лояльності.

### **Нематеріальні привілеї ключ до успіху програми лояльності**

Нематеріальні привілеї, звичайно, теж будуть коштувати МО грошей. Але насправді витрати ці легко покриваються. Приміром, створення і поширення інформаційних буклетів може фінансуватися за рахунок розташовуваної в них реклами інших компаній, партнерам компанії-організатора варто запропонувати платити комісійні за право продавати учасникам програми лояльності свої товари і послуги, за участь у деяких заходах з учасників можна стягувати плату і т.д.

Необхідно пам'ятати, що привабливий перелік привілеїв для учасників програми лояльності не значить довгий перелік.

### **ВИСНОВКИ**

Розглянуті на прикладі економічного менеджменту програму лояльності, що повною мірою відповідає програми призову на військову службу контрактників. Оскільки запропонована модель і область ретельно досліджена, то модель процесу можна використовувати. Необхідно переглянути існуючу програму лояльності, запропоновану контрактникам і врахувати запропоновані зауваження. Важливим завданням є розробка методики оцінки матеріальних благ, для правильного вибору і надання майбутнім контрактникам. При доборі і розподілу особового складу по спеціальностях і спеціалізаціям необхідно враховувати їхню суміжність, оскільки в професійній армії не доцільний принцип, що існував в армії СРСР. Він говорив, що усі повинні вміти усі. І як результат усі не вміли нічого. Сказане ще підтверджує, на яких ґрунтуються професійні армії іноземних держав.

### **ЛИТЕРАТУРА**

1. Біла книга 2006: Оборонна політика України. – К.: МО ГШЗСУ „Заповіт”, 2006. – 136 с.
2. Біла книга 2007: Оборонна політика України. – К.: МО ГШЗСУ „Заповіт”, 2007. – 136 с.
3. Бутчер С.А. Программы лояльности и клубы постоянных клиентов.: Пер. с англ. Е.В. Трибушной – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.
4. <http://maidan.org.ua/static/news/2007/1208969730.html>.
5. Письмо в редакцию: Министру обороны Украины. Анонимка из "Десны" Submitted by Anonymous on Вторник, 2005-12-27 20:08. Политика <http://obozrevatel.com/news/2005/12/19/72321.htm>.