

УДК 355.1.08 (1-87)

О.В. Кінь, О.Б. Захаров

Науково-методичний центр кадрової політики Міністерства оборони України

## АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В АРМІЯХ ПРОВІДНИХ КРАЇН СВІТУ

Стаття присвячена питанням організації та проведення оцінювання кадрової політики в збройних силах провідних країн світу. Розглянуто властивості, шляхи, умови, технології та інструментарій для оцінювання якості кадрової політики. Це дає змогу визначити і оцінити характеристики систем оцінювання, а також здійснити обґрунтований вибір оптимального її варіанту для Збройних Сил України на сучасному етапі їх розвитку.

**Ключові слова:** кадрова політика, кадровий менеджмент, збалансована система показників.

### Вступ

**Постановка проблеми у загальному вигляді та зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.**

Актуальність зазначеної наукової праці обумовлена, насамперед, низкою проблемних питань, що виникли в ході формування кадрової політики в Збройних Силах (ЗС) України на сучасному етапі їх розвитку. Визначення показників для оцінювання, удосконалення інструментарію, а також методів збору, обробки та надання інформації є основою моніторингу кадрової політики для ЗС України. Від якості організації моніторингу залежить ефективність функціонування системи кадрового менеджменту, як основного напрямку кадрової політики. Відповідно до завдань, що стоять перед ЗС України, це питання є актуальним. В цьому контексті, застосування досвіду провідних країн світу (ПКС) з питань оцінювання якості розвитку кадрової політики в ЗС сприятиме пошуку та науковому обґрунтуванню підходів до моніторингу кадрової політики у ЗС України з метою підвищення її якості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми.** Під час проведення аналізу використовувалися джерела, які вільно доступні у мережі Інтернет, а також матеріали досліджень проведених фахівцями в рамках НДР за шифрами "Компроміс" і "Пальмира" [1 – 8]. Результати бібліографічного пошуку свідчать про те, що за тематикою зазначеної наукової праці існують суттєві інформаційні обмеження. Переважна більшість публікацій присвячена різноманітним аспектам впровадження Концепції збалансованих показників для оцінювання виконання оборонних програм в провідних країнах світу. Досвід впровадження збалансованої системи показників (ЗСП) у міністерствах оборони (МО) деяких країн показує, що вона відіграє роль тієї основи, на якій будується оцінка результативності організації в цілому, в тому числі і оцінка ефективності оборонних програм [1, 2, 4 – 6].

Враховуючи зазначену тенденцію, для фахівців кадрового менеджменту стосовно вибору оптимального варіанту системи оцінювання якості кадрової

політики корисними були би результати аналізу шляхів її розвитку в арміях провідних країн світу.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Таким чином, науковим завданням цієї статті слід прийняти визначення умов та інструментарію для оцінювання кадрової політики за результатами аналізу його проведення в збройних силах провідних країн світу.

### Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих результатів

В основу для аналізу підходів щодо оцінювання кадрової політики покладено досвід ЗС таких ПКС як Сполучені Штати Америки, Великобританії, Канади та Німеччини.

**Сполучені Штати Америки.** Воєнне керівництво США розглядає кадрову політику ЗС як найважливішу складову частину військового будівництва, що має на своїй меті забезпечення потреб всіх видів ЗС у високопрофесійному військово-навченому особовому складі як в мирний, так і у воєнний час [9].

При розробці кадрової політики воєнне керівництво висуває певні вимоги до системи комплектування, підготовки і діяльності особового складу, умов проходження служби і присвоєння військових звань, а також до матеріально-побутового забезпечення військовослужбовців.

Кадровий менеджмент, як засіб реалізації кадрової політики ЗС США, оцінюється за результатами функціонування таких систем: комплектування; професійної підготовки; управління кар'єрою військовослужбовців; присвоєння військових звань; стимулювання, мотивації та морального заохочення [9].

Ефективне вирішення завдань кадрового менеджменту у ЗС США досягається за рахунок застосування ліцензійних систем управління людськими ресурсами. Технологічно для цього застосовується система, яка забезпечує автоматизований збір інформації з усіх рівнів кадрової вертикалі та її узагальнення.

**Великобританія.** Кадрова Стратегія Збройних Сил Великобританії визначає всі аспекти у порядку денному кадрової політики ЗС. Для цих аспектів є характерними наступні принципи:

обробляти – “готувати підґрунтя” для укомплектування;

отримувати – залучати, набирати та тренувати висококваліфікований мотивований персонал;

утримувати – надавати кадрам заохочувальну кар’єрну перспективу, яка стимулює та розвиває їх та забезпечує фундамент для можливості створення другої кар’єри після закінчення військової служби;

захистити – забезпечувати сприятливу атмосферу для службовців та їхніх родин з метою заохочення їх до бездоганного виконання обов’язків;

пам’ятати – надавати колишньому персоналу ЗС та їхнім родинам допомогу та підтримку, особливо під час їхньої адаптації до умов цивільного життя.

Кадрова Стратегія була вироблена з метою забезпечення окремих видів ЗС чітким стратегічним напрямком розробки курсів політики, необхідних для підтримання оперативної спроможності у ХХІ ст. Саме тому цей документ спрямований, в першу чергу, на МО та кадри окремих видів ЗС, які займаються розробкою нових курсів і аналізом проведеної роботи, включаючи Кадрову Стратегію Військово-Морських Сил (ВМС) та Систему кадрового управління завтрашнього (TopMast), Програму розвитку кадрів та “людського” принципу стратегії Військово-Повітряних Сил (ВПС) [9].

Кадрова Стратегія ЗС є частиною процесів загального корпоративного планування та програмування Департаменту кадрової політики.

Оцінка Кадрової Стратегії визначається відповідно до Оборонних стратегічних інструкцій, Оборонного корпоративного плану, Стратегічного плану оборонної індивідуальної підготовки та освіти, а також у відповідності з майбутнім стратегічним контекстом і заходами з співпраці [9].

Кадрова стратегія ЗС Великобританії розглядається як збалансований і структурований комплекс заходів для моніторингу, оцінки ефективності, отримання та доведення вірної інформації щодо кадрового менеджменту. Зазначений документ затверджується урядом країни кожні 2 – 3 роки і визначає стратегічний напрям кадрових питань у Сухопутних військах, ВМС та ВПС. Тобто кадрова стратегія є гнучкою і цілеспрямованою та враховує особливості проходження військової служби особами у кожному виді ЗС.

**Німеччина.** Принцип організації кадрової політики Бундесверу ґрунтується на двох чинниках: оптимальна боездатність, максимум прав та свобод.

Оцінка кадрової політики Бундесверу опрацьовується у відповідності до результатів досягнення цілей Концепції кадрової політики щодо внутрішнього керівництва [9], а саме:

інформування про принципи, які обґрунтовують військову службу і будні армії;

сприянні інтеграції Бундесверу і військовослужбовців як громадян у суспільство;

укріплення готовності військовослужбовців до служби та дисципліни, їх згуртованості;

організація внутрішнього керівництва у відповідності до положень Основного закону.

Отже, основним напрямом кадрової політики є сприяння керівництва Німеччини інтеграції ЗС в структуру суспільства і здійсненню націленої на взаєморозуміння організації внутрішнього порядку в державі.

Далі розглянемо інструментарій, що застосовується для оцінювання кадрової політики у ЗС зазначених країн.

Будь-який процес або функціонування будь-якої системи описується за допомогою певного набору показників, які відображають ті чи інші аспекти їх розвитку (діяльності).

Аналіз світового досвіду щодо оцінки якості кадрової політики в ЗС ПКС свідчить, що її моніторинг здійснюється в рамках заходів передбачених оборонним плануванням. В основу технологій оцінювання кадрової політики в ПКС покладено концепцію збалансованих показників. При цьому, цілі кадрової політики інтегровані до загальноновизначених для всіх Збройних Сил. Тобто, такий підхід дає змогу суб’єктам моніторингу здійснювати комплексне спостереження та аналіз ситуації у ЗС, можливостей держави та результатів використання бюджетних програм.

Історія впровадження ЗСП в урядових організаціях ще дуже коротка. Збалансована система показників започаткована в МО:

США – з 2002 року; Великобританії – з 2000 року; Канади – з 2003 року; Німеччини – з 2006 року.

Збалансована система показників розглянутих країн, залишаючись заснованою на загальних методологічних засадах, має кожна свою специфічну реалізацію. Ще одна загальна риса – місія організації, з якої починається побудова ЗСП і яка для МО більшості країн полягає у забезпеченні військовими засобами безпеки своєї країни. Для порівняння структуру та зміст ЗСП МО ПКС представлено у табл. 1, а також наведено їх основні характеристики (табл. 2).

Отже, у форматі цієї статті розглянемо вибірку цілей оборонних відомств ПКС, що стосуються питань кадрової політики у Збройних Силах.

Так, наприклад, для **ЗСП МО США**, наведений у [9], питання моніторингу кадрової політики здійснюється у відповідності до:

– стратегічної цілі № 1 (перспективи) “Збалансувати ризики управління людськими ресурсами – набір, підготовка (перепідготовка), оснащення та підтримання готовності”. Вона, у свою чергу розподіляється за оперативними цілями:

забезпечити стабільність розгортання та гідні умови служби;

підтримувати якісні сили;

формувати ЗС майбутнього.

– стратегічної цілі № 3 (перспективи) “Збалансувати організаційні ризики – привести військову організацію та її ресурси у відповідність до завдань підтримки бойових підрозділів”. Оперативна ціль – “підвищити готовність та якість ключових об’єктів”. Показники за означеними цілями характеризують розвиток кадрової політики у ЗС США, за більшістю

Таблиця 1

## Порівняння структури та змісту ЗСП МО ПКС

Структурний елемент	Класична картка	США	Великобританія	Канада	Німеччина
Місія (Mission)	Специфічна для кожної конкретної організації. (як приклад: бути найкращим постачальником послуг у своїй галузі)	Забезпечити військові сили, необхідні для стримування війни та захисту безпеки країни	Захищаючи Об'єднане Королівство та його інтереси, діяти на благо всього світу	Вдійснюючи внесок у міжнародний мир та безпеку, захищати Канаду та канадські інтереси й цінності	
Перспективи (Perspectives)	1. Фінанси (Financial) 2. Клієнти (Customer) 3. Бізнес-процеси (Internal processes) 4. Навчання та розвиток (Learn & Growth)	В рамках управління ризиками: 1. Людські ресурси (Force management risks) 2. Оператив- на перевага (Operational risks) 3. Інфраструктура (Institutional risks) 4. Майбутні виклики (Future challenges risks)	1. Цільове призначення (Purpose) 2. Ресурси (Resources) 3. Реалізуючі процеси (Enabling processes) 4. Майбутні можливості (Future capabilities)	1. Оборонні можливості (Defence outputs) 2. Бізнес-процеси (Internal processes) 3. Програмні ресурси (Program resources) 4. Професій- на команда (Defence team) 5. Модернізація та реформування сил (Modernizing & Transforming the Force)	1. Результати (Leistungen) 2. Спроможності (Fähigkeit) 3. Процеси і структури (Prozesse und Strukturen) 4. Ресурси (Ressourcen)

Таблиця 2

## Основні характеристики ЗСП міністерств оборони США, Великобританії, Канади та Німеччини

США	Великобританія	Канада	Німеччина
4 перспективи, по 4 цілі у кожній перспективі, загальна кількість показників – 66; підхід до групування цілей та відповідних показників в рамках управління ризиками (показники ресурсів, внутрішніх процесів та розвитку можуть входити до одної перспективи); орієнтація цілей на внутрішній “продукт”, а не на зовнішній ефект, пов’язаний з місією організації; явно не виражена перспектива, залежна від інших (не використовується таке поняття, як стратегічна картка – графічне представлення шляху реалізації стратегії, побудованого на основі причинно-наслідкових зв’язків між цілями); періодичність звітування – щороку; наявність показників, які важко піддаються вимірюванню; наявність показників, що знаходяться в стадії розробки.	4 перспективи, від 4 до 5 цілей у кожній перспективі (всього – 17), загальна кількість показників – 70; додержання методології класичного підходу до групування цілей та відповідних показників (з врахуванням “некомерційності” діяльності організації); наявність головної цільової перспективи, залежної від інших (використовується стратегічна картка); при наявності цільової перспективи є можливість застосовувати показники, більш орієнтовані на зовнішній ефект, пов’язаний з місією організації; періодичність звітування – щоквартально; майже всі показники є комплексними, тобто складаються з набору окремих показників (також існує проблема вимірювання); крім ретроспективної інформації щодо прогресу у досягненні цілей використовується прогноз на 3-4 роки (з оцінкою ризиків).	5 перспектив, від 2 до 4 цілей у кожній перспективі (всього – 15), показники знаходяться у стадії розробки; додержання методології класичного підходу до групування цілей та відповідних показників (з врахуванням “некомерційності” діяльності організації); належність головної цільової перспективи, залежної від інших (використовується стратегічна картка); при наявності цільової перспективи є можливість застосовувати показники, більш орієнтовані на зовнішній ефект, пов’язаний з місією організації; відображення різних горизонтів планування (для перспективи “Модернізація та трансформація сил” – 15-20 років, для решти – 3-5 років); періодичність звітування – 2 рази на рік; крім ретроспективної інформації щодо прогресу у досягненні цілей використовується прогноз (у вигляді тренду).	4 перспективи, від 2 до 3 цілей у кожній перспективі (всього – 9); додержання методології класичного підходу до групування цілей та відповідних показників (з врахуванням “некомерційності” діяльності організації); належність головної цільової перспективи, залежної від інших (використовується стратегічна картка); при наявності цільової перспективи є можливість застосовувати показники, більш орієнтовані на зовнішній ефект, пов’язаний з місією організації; періодичність звітування – щорічно; майже всі показники є комплексними, тобто складаються з набору окремих показників (також існує проблема вимірювання); впродовж року цілі можна/потрібно змінювати, модифікувати, замінювати на нові; бачення та стратегії залишаються провідними.

напрямів, аналогічних визначеним у Концепції кадрової політики для ЗС України. Тут і питання кадрового менеджменту, і залучення на військову службу, і соціального захисту. При цьому ЗСП МО США не містить даних (у прямій постановці) про адаптацію військово-службовців до цивільного життя та підготовку кадрів.

Разом з тим, вона дає можливість спостерігати ці процеси за додержанням витрат на утримання особового складу, його підготовку та соціальні послуги.

Практично, всі аналогічні напрями відображені у ЗСП МО Великобританії [9], але також не у прямій постановці. Моніторити питання кадрової полі-

тики, при цьому, можна за такими перспективами:

№ 1. Цільове призначення (приспосованість організації до сьогоднішніх викликів та майбутніх завдань). Ціль D. взаємодія з урядом – здійснювати внесок в урядову національну програму реформ та досягти цілей, обумовлених угодами “Суспільних послуг” та “Партнерство в галузі ефективності діяльності”.

№ 2. Ресурси (максимальна ефективність використання ресурсів). Цілі:

F. людські ресурси – гарантувати відповідність людських ресурсів існуючим потребам;

G. земельні ресурси та інфраструктура – підтримувати земельні ресурси та інфраструктуру в достатній кількості та якості, використовуючи принципи управління, направлені на сталий розвиток і досягнення оборонних цілей;

H. репутація – підвищити репутацію МО серед власного персоналу та зовнішнього оточення.

№ 3 Реалізуючі процеси (ефективна організація). Цілі:

I. особовий склад – управляти персоналом та вкладати у нього інвестиції для отримання найкращої віддачі;

J. здоров’я та безпека – безпечно середовище для власного персоналу, підрядників та відвідувачів.

№ 4. Майбутні можливості (забезпечення успіху у майбутньому). Ціль – плани щодо майбутнього персоналу – розвивати вміння та професійні знання, необхідні для завтрашнього дня.

В *Бундесвері* застосовують такі ж самі підходи до моніторингу для реалізації Політики оборони та Концепції Збройних Сил [9]. Він ґрунтується на таких принципах:

ефективні інструменти контролю для обміну інформацією між військовими частинами (за принципом вертикалі);

постійний і систематичний моніторинг за відповідністю стратегічним цілям та аспектам, пов’язаним з ними;

орієнтація на підвищення спроможності ЗС;

при невідповідності результатів цілям МО та ГШ працюють над розробкою інших можливих стратегій.

За основу під час моніторингу обираються оцінювання за результатами досягнення головних цілей. Для кожного рівня військового управління вони обираються індивідуально, але у площині тих, що визначені для МО у відповідному нормативно-правовому акті (для МО їх дев’ять). Аналіз 4-х перспектив (результати, спроможності, процеси і структури, ресурси) системи стратегічного контролю Бундесверу на дав можливість визначити конкретні цілі, які, у прямій постановці, охоплюють питання кадрової політики. Разом з тим, показниками їх реалізації є такі, що висвітлюють інформацію про:

мотивування особового складу, підвищення престижу військової служби за цілями, визначеними перспективою “результати”;

забезпечення гідних умов проходження служби – у перспективі “спроможності”;

оптимізацію особового складу – у перспективі “ресурси”.

Подібна ситуація спостерігається у *ЗСП МО Канади* [9]. Декомпозиція перспектив у зазначеній ЗСП на дає можливості адаптивно використовувати передбачену інформацію для оцінювання кадрової політики у ЗС України за наведеною у Концепції кадрової політики схемою. Отже, лише одна перспектива № 4 у ЗСП МО Канади “Професійна команда” охоплює цілі, які, можна сказати, безпосередньо стосуються питань кадрової політики, а саме:

заохочувати лідерство та залучення до справ;

сприяти постійному навчанню;

сприяти забезпеченню благополуччя та здоров’я персоналу;

здійснювати набір та утримання персоналу.

### **Висновки даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Таким чином, основним інструментом стратегічного менеджменту в арміях провідних країн світу вважається збалансована система показників. Оцінка якості кадрової політики проводиться за результатами досягнення цілей, інтегрованих в загальну систему цілей з оборонних проблем.

В основу оцінювання кадрової політики покладений кадровий менеджмент ЗС ПКС, як система, яка динамічно розвивається та удосконалюється в залежності від умов функціонування збройних сил.

Незважаючи на деякі відмінності під час реалізації кожною країною своєї збалансованої системи, основні принципи ідеї цієї концепції залишаються незмінними. Це дозволяє досягти таких переваг, як концентрація на ключових для досягнення успіху факторах, доведення стратегічних цілей вищого керівництва до нижчих рівнів, узгодження дій елементів організаційної структури, зниження інформаційного перевантаження, покращення процесів прийняття рішень, розподілу ресурсів та звітності.

Отже, основною умовою ЗСП ЗС ПКС є інтеграція довгострокових стратегічних планів МО з короткостроковими цілями, що піддаються вимірюванню, у т.ч. з питань оцінки якості розвитку кадрової політики. Створена спочатку як нова система оцінки результативності діяльності МО, з урахуванням нефінансових показників, ЗСП поступово перетворилася в основну систему менеджменту для реалізації стратегічних цілей.

Процес розробки ЗСП для МО полягає в уточненні її головної місії (призначення, сенсу існування, мети), виявленні ключових факторів успіху та формулюванні стратегічних цілей, визначенні ключових показників, які інформують про ступінь досягнення цілей.

*Технологічно* цей процес відпрацьовується за результатами досліджень провідних наукових уста-

нов за відповідним напрямом. Результати виконання оборонних програм опрацьовуються, як правило, спеціально призначеним для цього підрозділом, який замикається на першу особу органу військового управління. На цей підрозділ покладається: створення баз даних, їх обробка та аналіз даних з використанням цифрових показників; координація та співпраця з робочими підрозділами відповідного органу військового управління; підтримка перевірки даних; інтеграція та координація результатів; підготовка звіту; координація забезпечення даних. Інформація першій особі надається у вигляді “світлофора”, кожен колір, якого свідчить про результати досягнення відповідних цілей.

*Критерії* визначають характер (ступінь) досягнення обраних цілей. При цьому цифрові показники: відповідають інтересам командування;

надають детальну інформацію (в цифрах) про аспекти, що контролюються та повідомляють про зміни;

надають інформацію для прийняття найкращих рішень стосовно усіх ресурсів;

дають повну картину того, як відбувається досягнення цілей, та дозволяють проаналізувати поточний стан та бажану модель;

підводять підсумки, даючи інформацію у відповідних кольорах;

свідчать про: різницю між результатами діяльності та затратами на аналіз економічних показників; витрати/прибутки; прогрес у реалізації планів; інтенсивність використання обладнання; обладнання і рівень готовності; результати опитування; результати щомісячних звітів.

У подальшому наведені матеріали могли би бути корисними для організації моніторингу стану кадрової політики в ЗС України (створення системи моніторингу кадрового менеджменту) та проведення досліджень стосовно її вдосконалення.

## Список літератури

1. *Capability – the ability to achieve a desired effect under specified standards and conditions through combinations of means and ways to perform a set of tasks. CJCSI*

3170.01F, J-8, *Joint capabilities integration and development system* [Електрон. ресурс]. – Режим доступу к источнику: [http://www.dtic.mil/cjcs\\_directives/cdata/unlimit/3170\\_01.pdf](http://www.dtic.mil/cjcs_directives/cdata/unlimit/3170_01.pdf).

2. *Ініціатива з оборонних спроможностей (Defence Capabilities Initiative). Затверджені на Саміті НАТО у Вашингтоні 23-24 квітня 1999 року.* [Електрон. ресурс]. – Режим доступу к источнику: <http://www.nato.int/docu/pr/pr99e.htm>.

3. *Цілих О.О. BSC: від типових оман до практичних рад // Top-manager, № 3, березень 2004.* [Електрон. ресурс]. – Режим доступу к источнику: <http://balancedscorecard.ru/page01.html>.

4. *Бодрик Ю.Г. Використання системи збалансованих показників у процесі оборонного огляду / Ю.Г. Бодрик // Збірник мат-лів міжвідомчого наук.-пр. семінару “Методологічні основи підготовки та проведення оборонного огляду”. – К.: ННДЦ ОТ і ВБ України, 2008. – С. 37-40.*

5. *Кінь О.В. Застосування методу планування трансформації військ (сил), який базується на їх можливостях / О.В. Кінь // Збірник мат-лів міжвідомчого наук.-пр. семінару “Методологічні основи підготовки та проведення оборонного огляду”. – К.: ННДЦ ОТ і ВБ України, 2008. – С. 40-45.*

6. *Бодрик Ю.Г. Досвід з використання системи збалансованих показників у міністерствах оборони країн-членів НАТО / Ю.Г. Бодрик, О.В. Кінь // Збірник мат-лів наук.-пр. семінару “Удосконалення процесу оборонного та бюджетного планування”. – К.: ННДЦ ОТ і ВБ України, 2007. – С. 36-40.*

7. *Bicksler B. The All-Volunteer Force: thirty years of service / B. Bicksler, C. Gilroy, J. Warner. – Washington, DC: Brassey's, Inc., 2004. – 384 p.*

8. *Кінь О.В. Аналіз тенденцій реформування збройних сил провідних і суміжних з Україною держав та визначення напрямів розвитку Збройних Сил України / О.В. Кінь, О.Б. Захаров, Н.В. Гончарова // Озброєння і військова техніка. – 2007. – № 1(9) – С. 233-239.*

9. *Звіт (заключний) про науково-дослідну роботу “Обґрунтування критеріїв оцінки якості та моніторингу розвитку кадрової політики в Збройних Силах України”, шифр “Каскад СКМ”. – К.: НМЦ КП МОУ, 2009. – 138 с.*

Надійшла до редколегії 2.02.2010

**Рецензент:** д-р мед. наук, проф., М.Г. Маслова, Науково-методичний центр кадрової політики Міністерства оборони України, Київ.

## АНАЛИЗ ПОДХОДОВ ОТНОСИТЕЛЬНО ОРГАНИЗАЦИИ ОЦЕНИВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В АРМИЯХ ВЕДУЩИХ СТРАН МИРА

А.В. Конь, А.Б. Захаров

*Статья посвящена вопросам организации и проведения оценивания кадровой политики в армиях ведущих государств Мира. Рассмотрены свойства, пути, условия, технологии и инструментарий для оценивания качества кадровой политики. Это дает возможность определить и оценить характеристики систем оценивания, а также сделать обоснованный выбор оптимального ее варианта для Вооруженных Сил Украины на современном этапе их развития.*

**Ключевые слова:** кадровая политика, кадровый менеджмент, сбалансированная система показателей.

## ANALYSIS OF APPROACHES IN RELATION TO ORGANIZATION OF EVALUATION OF SKILLED POLICY IN ARMIES OF LEADING COUNTRIES OF THE WORLD

A.V. Kon, A.B. Zacharov

*The article is devoted to organization and carrying out estimation of personnel policy in armies of world leading states. Properties, ways, conditions, technologies and toolkit for estimation of personnel policy quality are considered. This gives the possibility to define and estimate characteristics of estimation systems, and also to make a substantial choice of its optimum variant for the Armed Forces of Ukraine at the present stage of their development.*

**Keywords:** personnel policy, personnel management, Balanced ScoreCard.