

**ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ СЛУЖБ (ПІДРОЗДІЛІВ) ПЕРСОНАЛУ
ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ
(ОСОБЛИВОГО ПЕРІОДУ)**

У статті описано взаємозалежність ефективного виконання завдань за призначенням службами (підрозділами) персоналу від їх структури та чисельності. Зосереджено увагу на особливостях виконання задач службами (підрозділами) персоналу в умовах особливого періоду. Крім того, розглянуто які зміни відбулися в структурі, чисельності та функціях служб (підрозділів) персоналу при їх переході на функціонування в умовах особливого періоду. Наведено рекомендації щодо раціональної структури системи кадрового забезпечення, спрямовані на оптимальне виконання завдань щодо забезпечення потреб ЗС України в людських ресурсах та індивідуального підходу до кожної особи, її розвитку, кар'єрного зростання та використання відповідно до призначення. Зроблено висновки щодо необхідності подальшого вдосконалення існуючої системи кадрового менеджменту, а також приведення структури та чисельності служб (підрозділів) персоналу Збройних Сил України у відповідність до перспективної системи, структури і чисельності “J-структури” (J-1), прийнятої за основу в штабах збройних сил країн – членів НАТО. Описано поняття “ефективність” з наукової точки зору, у контексті дослідження результативності функціонування будь-якої системи або процесів, як основну властивість будь-якої системи, у тому числі і системи управління. Здійснено короткий огляд декількох варіантів оцінки ефективності професійної діяльності служб (підрозділів) персоналу Збройних Сил України під чим розуміється процес визначення ефективності діяльності працівників служб (підрозділів) персоналу в реалізації стратегічних завдань Збройних Сил України з метою послідовного накопичення інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень. Запропоновано напрямок і перспективи подальших досліджень у сфері діяльності служб (підрозділів) персоналу.

Ключові слова: військова кадрова політика, служба (підрозділ) персоналу, гібридна війна, особливий період, ефективність.

Вступ. Сучасні перетворення в державі вимагають надійного захисту від зовнішньої агресії та потребують консолідації суспільства. При цьому Збройні Сили України (далі – ЗС України) відіграють провідну роль у забезпеченні національної безпеки. Одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності формування та реалізації державної політики забезпечення національної безпеки є удосконалення науково-методичного та інформаційно-аналітичного забезпечення всіх систем управління, у тому числі служб (підрозділів) персоналу.

З огляду на те, що наша країна перебуває в умовах гібридної війни, зважаючи на значне розширення спектру викликів та загроз національній безпеці України постає питання наукового обґрунтування системи функціонування органів державної влади та забезпечення функціонування ЗС України.

У цьому контексті зростає потреба в запровадженні нових підходів у військовій кадровій політиці, як державного кадрового менеджменту у військовій сфері. А кадрова політика, безумовно, реалізується в управлінні персоналом через діяльність кадрових органів, їх кадрову роботу.

Постановка проблеми. Аналіз різноманітних досліджень, присвячених проблемам підвищення ефективності комплектування особовим складом, оцінюванню ефективності роботи служб (підрозділів) персоналу ЗС України та системи комплектування взагалі, показують, що ці питання активно досліджуються. Особливої уваги вони набувають сьогодні, коли країна переходить від тенденцій скорочування ЗС України до нарощування кадрових та бойових потенціалів військових формувань з метою підвищення рівня обороноздатності. Стан, у якому перебувають ЗС України не відповідає вимогам сьогодення, тобто умовам їх функціонування в

стані підвищеної бойової готовності. Однією із головних причин такого стану є неефективне реформування протягом останніх років служб (підрозділів) персоналу ЗС України, що вже призвело до невідповідності кадрового потенціалу ЗС України сучасним вимогам. Існуючі підходи щодо оцінювання ефективності роботи служб (підрозділів) персоналу ЗС України не дозволяють отримати повністю об'єктивну оцінку їх функціонування, а тим більше не дозволяють оцінити різні варіанти пропозицій щодо удосконалення служб (підрозділів) персоналу ЗС України, та прийняти рішення щодо вибору найбільш оптимального із них.

Виходячи із зазначеного розгляд питання функціонування служб (підрозділів) персоналу та визначення варіанту оцінювання ефективності їх роботи є актуальним питанням сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням функціонування служб (підрозділів) персоналу з урахуванням перспектив розвитку збройних сил та з урахуванням попереднього досвіду в умовах дії особливого періоду займаються різні науковці та спеціалісти. Серед останніх, дослідження фахівців Науково-дослідного інституту ЗС України, які опрацювали рекомендації щодо раціональної структури системи кадрового забезпечення з урахуванням перспектив розвитку ЗС України, а саме: рекомендації загального характеру щодо удосконалення системи кадрового забезпечення ЗС України; рекомендації щодо удосконалення структури системи кадрового забезпечення ЗС України; рекомендації щодо удосконалення системи кадрового забезпечення за напрямом “залучення на військову службу”; рекомендації щодо удосконалення системи кадрового забезпечення за напрямом “підготовка кадрів”; рекомендації щодо розвитку системи кадрового забезпечення за напрямом “кадровий менеджмент”. Наведено рекомендації щодо раціональної структури системи кадрового забезпечення, спрямовані на оптимальне виконання завдань щодо забезпечення потреб ЗС України в людських ресурсах та індивідуального підходу до кожної особи, її розвитку, кар'єрного зростання та використання відповідно до призначення.

Проблемами розробки критеріїв ефективності управлінських процесів розглядалися такими науковцями, як: Р. Беллман, Р. Калаба, Н. Красовський, Н. Мойсеєв, С. Поленіна, А. Файнштейн та інші. Сучасна наука розглядає достатньо широкий спектр критеріїв, які застосовуються в різних областях знань, управлінських та інформаційних системах, такі як: байсовський критерій, критерій Гурвіца, критерій “ідеального спостерігача”, критерій якості, критерій максимально швидкодії, критерій мінімаксний, критерій мінімуму вірогідності помилки, критерій мінімуму середнього ризику, критерій Найквіста, критерій Неймана – Пірсона та ін. [1, 2].

Вітчизняні науковці О. Водчиць, О. Семененко, Ю. Добровольський, А. Бердочник у своїх наукових роботах запропонували методики оцінки ефективності функціонування систем (органів) комплектування ЗС України особовим складом [3].

С. Богунов, Ю. Герман, О. Сакур, Б. Шупель у своїх дослідженнях висвітлили такі достатні умови ефективної роботи кадрових органів: кількісна та якісна укомплектованість особовим складом відповідає діючим нормативам; ефективно планування та прогнозування кадрової ситуації; висування на вищі посади та направлення на навчання здійснюється виключно з кадрового резерву; не допускаються випадки формалізму та протекціоналізму під час роботи з кадрами; якісно та своєчасно опрацьовується звітно-облікова статистична документація, подаються документи на присвоєння військових звань та переміщення по службі; систематично аналізується якісний склад військовослужбовців та готуються пропозиції щодо їх подальшого службового використання; своєчасно та ефективно використовуються всі методи морального та матеріального стимулювання за досягнуті результати у службі; якісно і своєчасно здійснюється відбір та розстановка кадрів на підставі чинного законодавства; застосовуються сучасні методи кадрового менеджменту під час роботи з особовим складом для запобігання плинності кадрів; відсутні скарги на працівників кадрових органів [4].

У статті увага зосереджена на діяльності служб (підрозділів) персоналу під час ведення гібридної війни (в умовах особливого періоду).

Мета статті полягає у визначенні варіанту оцінки ефективності функціонування служб (підрозділів) персоналу під час ведення гібридної війни (в умовах особливого періоду).

Викладення основного матеріалу. Сучасний процес розвитку ЗС України тісно пов'язаний зі змінами всієї системи управління, передбачає її відхід від принципів адміністративно-командного керівництва одним із елементів якого є система кадрового менеджменту, основна мета якого – задовольнити потреби збройних сил у кваліфікованих кадрах, ефективно використовуючи їх знання і навички з урахуванням можливостей самореалізації. Проведення шести черг часткової мобілізації під час проведення антитерористичної операції на сході України засвідчило, що намагання створити цілісну та ефективну централізовану систему підтримки прийняття рішень в управлінні персоналом пройшли перевірку на дієздатність на практиці і показали свою неефективність у питаннях управління персоналом, зокрема, стосовно військового обліку персоналу, що потребує постійного вдосконалення з питань обліку як військовозобов'язаних громадян, так і особового складу ЗС України, який проходить дійсну військову службу [5]. Відповідно до проведеного аналізу було встановлено, що для вирішення проблем, що впливають на роботу служб (підрозділів) персоналу в умовах особливого періоду необхідно скорегувати завдання та функції служб (підрозділів) персоналу усіх рівнів органів військового управління та військових комісаріатів, визначити та удосконалити їх організаційно-штатну структуру, а також автоматизувати процеси обліку діючого особового складу ЗС України та військовозобов'язаних громадян України.

Добре відомо, що починаючи з 2012 року структура кадрових органів (на той час) постійно змінювалася і проявлялася тенденція скорочення структур та особового складу служб (підрозділів) персоналу. Було розформовано кадрові центри Сухопутних військ та Військово-Морських Сил ЗС України. Кадровий центр Повітряних Сил ЗС України розформувати не встигли. Поступово, протягом 2014-2018 років, кадрові центри було відновлено та укомплектовано кваліфікованими спеціалістами [6]. На теперішній час, порівнюючи з початком ведення гібридної війни, відбулися суттєві зміни у структурі служб (підрозділів) персоналу, зміни в чисельності працівників служб (підрозділів) персоналу, а також відбувається активна автоматизація процесів їх повсякденної діяльності на всіх рівнях військового управління.

На сьогоднішній день у ЗС України розподіл повноважень між кадровими органами військового управління системи кадрового забезпечення в ЗС України та ведення ними військового обліку персоналу здійснюється на трьох рівнях:

вищий рівень управління – стратегічний. Командири цього рівня здійснюють управління у прямому сенсі цього слова. На цьому рівні розробляються довгострокові програми, перспективні цілі кадрової політики (концепції), приймаються рішення щодо найважливіших і найскладніших проблем.

Середній рівень – оперативний рівень управлінської діяльності, на якому органи особового складу здійснюють організацію кадрової професійної діяльності в з'єднаннях. Іде розстановка безпосередніх організаторів і виконавців заходів. Важливим напрямом діяльності органу управління є навчання та допомога командирам й офіцерам у роботі та контроль за виконанням рішень, узагальнення і поширення передового досвіду.

Тактичний рівень управлінської діяльності притаманний ланці “військова частина – військовий комісаріат – підрозділ”. На цьому рівні здійснюється безпосередня організація управління персоналом, тобто кадрова робота.

Таким чином, цілі та рішення, які розробляються на стратегічному рівні управління, уточнюються й конкретизуються на оперативному рівні, після чого виконуються безпосередньо на тактичному рівні.

Результати досліджень Центрального науково-дослідного інституту ЗС України свідчать, що структура служб (підрозділів) персоналу, чисельність їх персоналу та розподіл завдань між ними повинні забезпечувати повноту та своєчасність виконання покладених на службу (підрозділ) персоналу завдань [7].

Відповідно до керівних документів [8], служба персоналу – структурний підрозділ органу військового управління, з'єднання, військової частини, військового навчального закладу, установи або організації (посадова особа, на яку покладено завдання кадрової роботи, де штатом не передбачено відповідного органу або окремої штатної посади), який призначений

для реалізації державної військової кадрової політики та політики з питань проходження державної служби у ЗС України, комплектування ЗС України особовим складом у мирний час, а також військовозобов'язаними в особливий період, забезпечення проходження військової служби (трудової діяльності) громадянами України відповідно до законодавства.

Таким чином, діяльність служб (підрозділів) персоналу не обмежується лише вирішенням питань прийому, обліку та звільнення з військової служби. А й реалізацією ключових питань військової кадрової політики.

Так, з початком особливого періоду основна робота служб (підрозділів) персоналу була спрямована на розв'язання проблем оперативного комплектування особовим складом частин (підрозділів) ЗС України, у першу чергу військових частин бойового складу, крім того:

удосконалюються нормативно-правові акти та керівні документи, якими врегульовуються питання комплектування ЗС України особовим складом, порядку проходження військової служби, підвищення мотивації та соціального захисту військовослужбовців в особливий період;

виконуються заходи щодо розвитку професійного сержантського та старшинського складу;

делеговано окремі повноваження Міністра оборони України, начальника Генерального штабу – Головнокомандувача ЗС України та їх перших заступників керівникам органів військового управління нижчого рівня та служб персоналу щодо присвоєння військових звань та звільнення з військової служби;

розширено повноваження командирів щодо призначення на посади для підвищення оперативності прийняття кадрових рішень;

сформовано дієвий кадровий резерв з числа учасників антитерористичної операції для комплектування керівних посад військовослужбовців в органах військового управління різного рівня;

запроваджено нову комплексну систему оцінювання військовослужбовців із обов'язковим врахуванням її результатів на етапі підготовки та прийняття кадрових рішень;

проведення щорічного оцінювання службової діяльності військовослужбовців, які виконують завдання в операції об'єднаних сил, зі складанням скороченої оцінної картки військовослужбовця;

запровадження процедури самооцінки військовослужбовців, яка відображається в його оцінній картці;

перегляд та деталізація критеріїв оцінювання службової діяльності військовослужбовців з урахуванням специфіки їх службової діяльності за посадами, як у мирний час, так і на особливий період;

продовжується впровадження єдиної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи обліку та управління персоналом тощо.

Поряд з цим залишається невирішеною низка питань, позитивний вплив проведених заходів на якісний стан комплектування ЗС України усіма категоріями особового складу досі недостатній.

Так, не набули системного характеру перепідготовка та підвищення кваліфікації фахівців служб персоналу Міністерства оборони та ЗС України. Система управління кар'єрою не забезпечує на достатньому рівні планування та управління кар'єрою військовослужбовців, не спрямована на оптимальне виконання завдань щодо забезпечення потреб збройних сил у людських ресурсах та застосування індивідуального підходу до кожної особи, її розвитку, кар'єрного зростання та використання відповідно до призначення. Допускається необ'єктивна оцінка службової діяльності підлеглих під час їх атестування. Ротація офіцерського складу використовується не достатньо ефективно через невирішеність соціально-побутових проблем військовослужбовців. Існуюча система комплектування не забезпечує належного рівня укомплектованості офіцерських посад, особливо первинних, через різке збільшення штатної чисельності та звільнення особового складу з військової служби [8].

У цьому контексті слід зробити висновок, що на даному етапі функціонування ЗС України, існуюча система кадрового менеджменту потребує подальшого вдосконалення, а структура та чисельність служб (підрозділів) персоналу ЗС України потребують приведення у відповідність до перспективної системи, структури і чисельності “J-структури” (J1), прийнятої за основу в штабах збройних сил країн – членів НАТО [9].

Разом з тим, існують методи, які дозволяють виміряти ефективність роботи служб (підрозділів) персоналу емпірично.

Ефективність є однією з найважливіших загальнонаукових категорій і через це широко застосовується в різних галузях людської діяльності. Існує кілька визначень цієї важливої категорії, якими розкривається її сутність. Поняття “ефективність” є похідним від поняття “ефект”. Ефект (від лат. Effectus) – результат певних дій, заходів. Ефективний, дієвий, який дає бажаний результат. Отже, ефективність це результативність, дії чого-небудь. Поняття “ефективність” з наукової точки зору, як правило, використовується в тих випадках, коли досліджується результативність функціонування, будь-якої системи або процесів, тобто це не що інше, як основна властивість будь-якої системи, у тому числі і системи управління [10].

У сучасній науці під оцінкою персоналу розуміють процес визначення ефективності діяльності працівників служб (підрозділів) персоналу в реалізації стратегічних завдань ЗС України з метою послідовного накопичення інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень [11].

Варто відмітити, що ефективність роботи працівників служб (підрозділів) персоналу кількісно достатньо важко виміряти. У цілому це полягає в тому, що її результат не тільки не виражається прибутком, але і не проявляється безпосередньо (наприклад соціально, політично). Таким чином, оцінка ефективності діяльності таких працівників є набагато складнішою, ніж створення аналогічних розрахунків для цивільних працівників виробничої сфери чи сфери послуг [12].

На теперішній час не існує одного сталого методу оцінки ефективності діяльності служб (підрозділів) персоналу, який би дозволяв повністю відобразити ступінь їх пристосованості до свого цільового призначення – головна, цільова властивість служби (підрозділу) персоналу забезпечує досягнення мети кадрового забезпечення з найменшими втратами під час переходу на функціонування в умовах особливого періоду та збільшення потреби в особовому складі. Найбільш ефективною служба (підрозділ) персоналу є в ідеальних умовах (відсутність впливу противника, перешкод, порушень роботи технічних засобів управління, а також повна укомплектованість органів військового управління, військових частин, підрозділів високо підготовленим особовим складом і сучасними боєготовими технічними засобами управління і автоматизації) [13]. Як уже зазначалося на початку статті, у реальних умовах під впливом багатьох об’єктивних і суб’єктивних факторів служби (підрозділи) персоналу функціонують “неідеально”, тобто їх ефективність залежить від ступеня пристосованості до умов функціонування з урахуванням багатьох чинників.

Розглянемо деякі з варіантів оцінювання ефективності функціонування служб (підрозділів) персоналу ЗС України в умовах дії особливого періоду.

Варіант 1. Оскільки система комплектування ЗС України є підсистемою більш складної системи управління стратегічного (оперативно-стратегічного) рівня, то її ефективність, безумовно, впливатиме на результати вирішення стратегічних завдань, ступінь реалізації яких буде характеризувати ефективність роботи служб (підрозділів) персоналу на оперативному рівні.

$$E_{SP} = \frac{\sum_{i=1}^N \frac{T_{SRi}}{T_{SPi}}}{N},$$

де E_{SP} – ефективність роботи служби (підрозділу) персоналу;

T_{SRi} – реалізовані стратегічні завдання під час переходу на функціонування в умовах особливого періоду, де $i \in \{1 \dots N\}$ – множина стратегічних завдань;

T_{SPi} – стратегічні завдання, які заплановані для виконання під час переходу на функціонування в умовах особливого періоду.

Варіант 2. Під ефективністю роботи служб (підрозділів) персоналу можна розуміти їх вклад в реалізацію потенційних оперативних (бойових) можливостей військ, військових частин і підрозділів, на що безпосередньо впливає рівень укомплектованості. Змістом кадрової роботи у цьому випадку є здатність виконувати завдання за призначенням з урахуванням конкретних умов (бойових) обстановки, тоді ефективність роботи служби (підрозділу) персоналу буде визначатися виразом:

$$E_{SP} = \frac{\sum_{j=1}^m B_{Rj}}{\sum_{i=1}^n B_{Pi}},$$

де E_{SP} – ефективність служби (підрозділу) персоналу;

B_{Rj} – кадрова робота, яка була проведена під час переходу на функціонування в умовах особливого періоду, де $j \in \{1 \dots m\}$ – множина реалізованих кадрових задач;

B_{Pi} – кадрова робота, яка була спланована до виконання під час переходу на функціонування в умовах особливого періоду, де $i \in \{1 \dots n\}$ – множина потенційних кадрових задач.

Варіант 3. На служби (підрозділи) персоналу покладається виконання низки завдань, основними з яких є: створення ефективної системи управління кар'єрою військовослужбовців та впровадження прозорої і доброчесної системи підбору, розстановки та призначення особового складу на посади; приведення структури особового складу у відповідність до потреб ЗС України, які зумовлені їх завданнями і структурою та наближені до середніх показників збройних сил країн – членів НАТО; забезпечення розподілу випускників вищих військових навчальних закладів у відповідності з отриманим рівнем освіти та набутою спеціальністю; забезпечення ефективного службового використання військовослужбовців, які мають оперативно-стратегічний (оперативно-тактичний) рівень військової освіти, високий рівень професійної підготовки, науковий ступінь, пройшли навчання за кордоном, є учасниками бойових дій та мають високі досягнення в індивідуальній підготовці; забезпечення укомплектованості первинних офіцерських посад; забезпечення розвитку служби у військовому резерві з поступовим нарощуванням чисельності резервістів для доукомплектування військових частин як у мирний час, так і в особливий період; використання в системі управління персоналом сучасних технологій кадрового менеджменту, впровадження у кадровій роботі прозорих та доброчесних процедур прийняття кадрових рішень, підвищення відповідальності за прийняття кадрових рішень, створення єдиної автоматизованої системи обліку та управління персоналом; здійснення індивідуального планування кар'єри військовослужбовців відповідно до типових алгоритмів управління кар'єрою, визначених вимог до посад та результатів службової діяльності; формування дієвого резерву кандидатів для просування по службі за рейтинговим принципом, на підставі результатів комплексного оцінювання; уточнення кваліфікаційних вимог до посад, переопрацювання паспортів військових посад і типових алгоритмів управління кар'єрою військовослужбовців тощо [8].

Таким чином, у такому аспекті ефективність роботи служб (підрозділів) персоналу можна розглядати як ступінь своєчасного виконання (обсягу виконаних) покладених на них завдань під час переходу на функціонування в умовах особливого періоду.

$$E_{SP} = \frac{\sum_{j=1}^m E_{SRj}}{\sum_{i=1}^n T_{Pi}},$$

де E_{SP} – ефективність роботи служби (підрозділу) персоналу;

E_{SRj} – завдання служби (підрозділу) персоналу, яке було реалізоване під час переходу на функціонування в умовах особливого періоду, де $j \in \{1 \dots m\}$ – множина реалізованих кадрових задач;

T_{Pi} – завдання служби (підрозділу) персоналу, які було сплановано до виконання, де $i \in \{1 \dots n\}$ – множина потенційних кадрових задач.

Варіант 4. До служб (підрозділів) персоналу висувається ряд вимог. Для того, щоб вони ефективно функціонували повинні виконуватися всі вимоги, причому в різних умовах ці вимоги можуть зазнавати змін. Ступінь відповідності цим вимогам і буде визначати ефективність їх функціонування. Таким чином, робота служб (підрозділів) персоналу буде ефективна, коли всі показники (які характеризують відповідність вимогам, що пред'являються) будуть відповідати необхідним значенням, або бути близькими до них. Основні вимоги до служб (підрозділів) персоналу в умовах особливого періоду це – високий рівень готовності до функціонування; забезпечення укомплектованості пріоритетних військових частин до визначених показників; оперативність, раціональність використання кадрового потенціалу тощо.

У такому випадку ефективність роботи служби (підрозділу) персоналу буде визначатися виразом:

$$E_{SP} = \sum_{i=1}^n \frac{R_{ri}}{R_i},$$

де E_{SP} – ефективність роботи служби (підрозділу) персоналу;

R_{ri} – вимоги, які були реалізовані під час переходу на функціонування в умовах особливого періоду, де $i \in \{1 \dots n\}$ – множина вимог до служби (підрозділу) персоналу;

R_i – вимоги, які пред'являються до служби (підрозділу) персоналу.

Критерії ефективності застосовуються на основі певної концепції формулювання рішень. Розрізняють три таких концепції: придатності, оптимізації, адаптивності [1].

Згідно з концепцією придатності раціональне будь-яке рішення u , при якому обраний показник ефективності приймає значення не нижче деякого припустимого (потрібного) рівня E_0 , тобто $E(u) \geq E_0 \quad u \in V$, де V – множина припустимих рішень.

Оптимізація зводиться до визначення рішень $u^* \in V$, які екстремізують (максимізують або мінімізують) обраний показник ефективності при фіксованих обмеженнях, тобто:

$$E(u^*) = \underset{u(t) \in V(t)}{\text{extr}} \cdot E(u).$$

Адаптивність передбачає можливість оперативного реагування в процесі функціонування системи на поточну інформацію, яка надходить, щодо змін умов її функціонування. Сутність концепції адаптивності полягає в зміні параметрів, структури і алгоритмів функціонування системи на основі не тільки апріорної інформації, але поточної і прогнозованої для досягнення або збереження певної ефективності системи при змінах умов функціонування останньої.

Множина припустимих рішень може змінюватися в процесі отримання поточної інформації. Згідно з концепцією адаптивності раціональним слід вважати рішення $u^*(t)$ із множини $V(t)$, яка, наприклад, забезпечує виконання умови:

$$E_t(u^*(t), \tau) = \underset{u(t) \in V(t)}{\text{extr}} \cdot E_t(u(t), \tau).$$

Виходячи із зазначеного, можна резюмувати, що кожен із запропонованих варіантів застосує на увагу і може бути використаний при оцінці ефективності роботи відповідних служб (підрозділів) персоналу. Виходячи з конкретних умов обстановки доцільно обирати один із них. Так, перший варіант доцільно застосовувати для стратегічної ланки, другий дозволяє здійснювати оцінку для оперативно-тактичної ланки, третій варіант – для тактичної ланки. Останній пропонується застосовувати в контексті розвитку теорії та пошуку нових методів і підходів щодо оцінки ефективності роботи служб (підрозділів) персоналу.

Усі перераховані вище варіанти на перший погляд досить прості, складність полягає у визначенні (знаходженні) значень складових ефективності роботи служб (підрозділів) персоналу. Твердження “чим краще функціонують служби (підрозділи) персоналу, тим вище ефективність виконання завдань при переході на функціонування в умовах особливого періоду” в принципі може бути правильним. Але, у ньому міститься велика невизначеність, так як успіх проведення будь-якої військової операції буде залежати великою мірою від оперативних (бойових) можливостей військ, а також їх бойової готовності. Саме тому завдання щодо визначення кількісного внеску служб (підрозділів) персоналу в досягнення кінцевої мети операції є складною і важливою одночасно. Ефективність функціонування будь-якої системи може (повинна) мати кількісну міру і виражатися числом.

У цьому ракурсі оцінювання ефективності служби (підрозділу) персоналу пропонується здійснювати за шкалами у балах, наприклад, двохбальною або п’ятибальною шкалою, дванадцятибальною або стобальною тощо. Заслугове на увагу оцінка у відсотковому відношенню за методом Харрінгтона [1].

Висновки й перспективи подальших досліджень. Досвід проведення антитерористичної операції на сході України, функціонування ЗС України в умовах особливого періоду показав, що ефективність роботи служб (підрозділів) персоналу безпосередньо впливає на результативність виконання ЗС України завдань за призначенням.

Запропоновані в статті варіанти дозволяють оцінювати результати функціонування існуючих служб (підрозділів) персоналу ЗС України, а також оцінювати можливі удосконалені або нові варіанти структури цих служб з метою прийняття обґрунтованих рішень щодо вибору найбільш ефективних (раціональних) варіантів. Подальші дослідження у цій сфері доцільно спрямувати на обґрунтування чисельності служб (підрозділів) персоналу, необхідної для їх ефективного функціонування в умовах ведення гібридної війни (під час особливого періоду).

ЛІТЕРАТУРА:

1. Агаєва Н.С., Базарний В.Т., Даценко О.П., Критерії та оцінка елементів кадрового потенціалу ЗС / Вісник Національного університету оборони України 3(40)/ 2014. – С. 10-15.
2. Харин В.В., Шишков М. В., Бобринев Е.В., Удавцова Е.Ю. ФГБУ ВНИИПО МЧС России, г. Балашиха “Оценка эффективности служебной деятельности кадровых органов”. – 2011. – С. 58-62.
3. Водчиць О.Г. Методика оцінки ефективності функціонування систем (органів) комплектування Збройних Сил України особовим складом/ О.Г. Водчиць, О.М. Семененко, Ю.Б. Добровольський, А.Д. Бердочник // Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України. – 2014., № 3. – С. 14-17.
4. Шмелева А.Н. Оценка и повышение операционной эффективности системы менеджмента качества предприятия: теория, методология, практика. Дис. к.э.н. – Тамбов, 2011. – С. 41-42.
5. Гриненко О.І. Деякі проблеми перспективного планування розвитку ЗС України/ О.І. Гриненко, Денежкін М.М. // Наука і оборона. – № 3. – К., 2011. – С. 31-35.
6. Половінкін І.М., Базарний В.Т., Медвідь А.П. Кадрова політика у ЗС України, як система управління людськими ресурсами/ Вісник Національного університету оборони України 3(22)/ 2011. – С. 66-70.
7. Дослідження шляхів оптимізації системи кадрового забезпечення з урахуванням перспектив розвитку ЗС України. Обґрунтування рекомендацій щодо раціональної структури системи кадрового забезпечення з урахуванням перспектив розвитку ЗС України: звіт про НДР шифр “КАДРИ – 2014” (пром.жн.) кер. Дідіченко В. П.; викон. Козлов В.В., Пасічник В.П. та ін. Київ, ЦНДІ ЗС України ЦНДІ Київ, 2014. 98 с.
8. Концепція військової кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2020 року: наказ Міністерства оборони України від 26.06.2017 № 342.
9. План дій щодо впровадження оборонної реформи у 2016 – 2020 роках (дорожня карта оборонної реформи): затв. Міністром оборони України 15.08.2016.
10. Дамиров Д.Я. Критерии эффективности государственного управления [Електронний ресурс www.lex-pravo.ru/ru-2740.html].
11. Методика оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу в Збройних Силах України/ Романченко І.С., Артюх В.М. // Труды академії. – 2008. № 7(87). С. 12-20.

12. Королева С.В. Оценка эффективности деятельности государственного гражданского служащего / Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2013. № 7.

13. Оцінка ефективності системи кадрового менеджменту у Збройних Силах України/ Устименко О.В. // Збірник наукових праць “Труди університету”. – 2010. – № 2(95). – С. 281-287.

REFERENCES:

1. Agaeva, N.S., Bazarnyi, V.T and Datsenko, O.P. (2014), “Kryterii ta otsinka elementiv kadrovogo potentsialu ZS” [Criteria and assessment of elements of personnel potential of the Armed Forces] / *Visnyk natsional'nogo universytetu oborony Ukrainu*, No. 3(40), pp. 10-15.

2. Kharin, V.V., Shishkov, M.V., Bobrinev, E.V. and Udavtsova, E.Yu. (2011), “Otsenka efektyvnosti sluzhebnoy deyatelnosti kadrovih organov” [Performance appraisal of personnel agencies]. Balashikha: FGBU VNUUPO MCHS Rosii, pp. 58-62.

3. Vodchuts', O.G. (2014), “Metoduka otsinku efektyvnosti funktsionivannya system (organiv) komplektyvannya Zbroynuh Syl Ukrainy osobovum skladom” [A methodology for evaluating of the effectiveness of the functioning of systems (sections) staffing personnel of the Armed Forces of Ukraine] / Vodchuts' O.G., Semenenko O.M., Dobrovol'skyu Yu.B., Berdochnuk A.D. // *Science and Technology of the Air Force of Ukraine*, No. 3, pp. 14-17.

4. Shmeleva, A.N. (2011), “Otsenka i povishenie operatsionnoy efektyvnosti sistemy menedzhmenta katchestva predpriyatiya: teoriya, metodologiya, praktika” [Evaluation and improvement of the operational efficiency of the enterprise quality management system: theory, methodology, practice] – Tambov, pp. 41-42.

5. Grunenko, O.I. (2011), “Deyaki problemu perspektivnogo planyvannya rozvutky ZS Ukrainy” [Some problems of forward-looking development of the Armed Forces of Ukraine] / Grunenko O.I., Denezkin M.M. // *Science and defense*, Kyiv, No. 3, pp. 31-35.

6. Polovinkin, I.M., Bazarnuy, V.T. and Medvid', A.P. (2011), “Kadrova polityka y ZS Ukrainy, yak systema upravlinnya lyuds'kymy resursamy” [Personnel policy in the Armed Forces of Ukraine as a human resources management system] / *Visnyk natsional'nogo universytetu oborony Ukrainu*, No. 3(22), pp. 66-70.

7. “Doslidzhennya shlyahiv optimizatsii systemy kadrovogo zabezpechennya z vrakhyvannyam perspektiv rozvutky ZS Ukrainy. Obgryntyvannya rekomendatsiy schodo ratsional'noi struktury systemy kadrovogo zabezpechennya z vrakhyvannyam perspektiv rozvutky ZS Ukrainy”: [Studying the ways of optimizing the personnel supply system taking into account the prospects for the development of the Armed Forces of Ukraine. Justification of recommendations for a rational structure of the personnel supply system taking into account the prospects for the development of the Armed Forces of Ukraine] / *Zvit NDR “Kadry” – 2014* / Didichenko V.P., Kozlov V.V., Pasichnyk V.P., Kyiv, p. 98.

8. Kontseptsiya viys'kovoï kadrovoi polityky y Zbroynyh Sylah Ukrainy na period do 2010 roky: nakaz Ministerstva oborony Ukrainy vid 26.06.2017 № 342.

9. Plan diy schodo vprovadjennya oboronnoi reform y 2016-2020 rokah (dorojnya karta oboronnoi reformy): zatv. Ministrom oborony Ukrainy 15.08.2016.

10. Damirov, D.Ya. “Kryterii efektyvnosti gosydarstvennogo upravleniya” [Performance criteria of public administration] / www.lex-pravo.ru/ru-2740.html.

11. Romanchenko, I.S. and Artyukh, V.M. (2008), “Metodyka otsynuyvannya efektyvnosti vukorystannya kadrovogo potentsialu v Zbroynuh Sylah Ukrainy” [A methodology for assessing the effectiveness of the use of human resources in the Armed Forces of Ukraine] / *Trudy Akademii*, No. 7(87), pp. 12-20.

12. Koroleva, S.V. (2013), “Otsenka efektyvnosti deyatelnosti gosydarstvennogo grajdanskogo slujaschego” [Civil servant performance evaluation] / *Science and education: household and economy; entrepreneurship; law and administration*, No. 7, pp. 18-24.

13. Ustimenko, O.V. (2010), “Otsinka efektyvnosti systemy kadrovogo menedzhmentu y Zbroynuh Sylah Ukrainy” [Assessment of the effectiveness of the personnel management system], *Collection of scientific works “University works”*, No. 2(95), pp. 281-287.

к.воен.н. Думенко Н.П., Гуляк У.Н.

ОЦЕНКА ЭФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ СЛУЖБ (ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ) ПЕРСОНАЛА ВОРУЖЕННЫХ СИЛ УКРАИНЫ В УСЛОВИЯХ ГИБРИДНОЙ ВОЙНЫ (ОСОБОГО ПЕРИОДА)

В статье описана взаимозависимость эффективного выполнения задач по назначению службами (подразделениями) персонала от их структуры и численности. Сосредоточено внимание на особенностях выполнения задач службами (подразделениями) персонала в условиях особого

периода. Кроме того, рассмотрено изменения в структуре, численности и функциях служб (подразделений) персонала при переходе на функционирование в условиях особого периода. Наведены рекомендации касательно рациональной структуры системы кадрового обеспечения, которые нацелены на оптимальное выполнение задач по обеспечению потребностей Вооруженных Сил Украины в человеческом ресурсе и индивидуального подхода к каждой личности, ее развития, карьерного роста и использования по назначению. Сделаны выводы касательно необходимости дальнейшего усовершенствования существующей системы кадрового менеджмента, а также приведения структуры и численности служб (подразделений) персонала Вооруженных Сил Украины в соответствие с перспективной системой, структурой и численностью J-структуры (J-1), которая принята за основу в штабах вооруженных сил стран – членов НАТО. Описано понятие “эффективность” с научной точки зрения, в контексте исследования результативности функционирования любой системы или процессов, как главное качество любой системы, в том числе и системы управления. Осуществлен краткий обзор нескольких вариантов оценки эффективности профессиональной деятельности служб (подразделений) персонала Вооруженных Сил Украины, под чем подразумевается процесс определения эффективности деятельности работников служб (подразделений) персонала во время реализации стратегических задач Вооруженных Сил Украины с целью последовательного накопления информации, которая необходима для принятия последующих управленческих решений. Предложено направление и перспективы последующих исследований в сфере деятельности служб (подразделений) персонала.

Ключевые слова: военная кадровая политика, служба (подразделение) персонала, гибридная война, особый период, эффективность.

Ph.D. Dymenko M.P., Guliak U.M.

ESTIMATION OF EFFECTIVENESS OF THE SERVICES (UNITS) OF PERSONNEL OF THE ARMED FORCES OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF HYBRID WAR (SPECIAL PERIOD)

The article describes the interdependence of the effective execution of tasks by appointment of services (units) of the personnel on their structure and size. The attention is focused on the peculiarities of the tasks performed by the services (units) of personnel in the conditions of a special period. In addition, the changes that took place in the structure, size and functions of the services (units) of personnel during their transition to functioning in a special period were considered. Recommendations on the rational structure of the personnel supply system are given, aimed at optimal fulfillment of tasks related to ensuring the human resource needs of the Armed Forces of Ukraine and individual approach to each person, its development, career growth and intended use. Conclusions are made on the necessity of further improvement of the existing personnel management system, as well as bringing the structure and the number of services (units) of the personnel of the Armed Forces of Ukraine into line with the prospective system, structure and size of the "J-structure" (J-1), which is taken as a base in the headquarters of the armed forces of NATO member states. The concept of "efficiency" is described from the scientific point of view, in the context of the study of the effectiveness of the functioning of any system or processes, as the main property of any system, including the management systems. A brief overview of several options for assessing the effectiveness of the services (units) of personnel of the Armed Forces of Ukraine what is meant the process of determining the effectiveness of the services (units) of personnel during the implementation of the strategic tasks of the Armed Forces of Ukraine with the aim of consistently accumulating information that is necessary for the subsequent management decisions. The direction and prospects of further researches in the field of activity of services (units) of personnel are offered.

Keywords: military personnel policy, service (unit) of personnel, hybrid war, special period, efficiency.