

УДК 35.082.4:355.1

Олександр Коваль

здобувач кафедри державного

управління ХРІДУ НАДУ при Президентові України

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ В МИРНИЙ ЧАС Й ОСОБЛИВИЙ ПЕРІОД ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

У статті визначено та проаналізовано основні проблеми управління кар'єрою військовослужбовців Збройних Сил України як у мирний час, так і в особливий період. Запропоновано шляхи їх вирішення з урахуванням набутого досвіду під час проведення Антитерористичної операції. Створено алгоритм роботи кадрових органів для оцінювання офіцерів та солдат під час виконання ними бойових завдань в умовах бойових дій.

Ключові слова: кадрове забезпечення, кадрове рішення, управління кар'єрою, інформаційно-аналітична система автоматизованого обліку й управління персоналом, номенклатура призначення, ротация, бойові дії, досвід.

Oleksander Koval

applicant of the Public Administration Chair of KHRIPA NAPA under the President of Ukraine

PROBLEMS OF THE CARRIER MANAGEMENT OF MILITARY MEN OF ARMED FORCES OF UKRAINE IN A PEACETIME AND DURING A SPECIAL PERIOD AND THE WAYS OF THEIR SOLVING

The article analyzes the main problems of career management of servicemen of the Armed Forces of Ukraine both in peacetime and in a special period and the way of their solving. The ways of their appointment to the positions of servicemen during the antiterrorist operation are offered, taking into account the gained experience. From the view of the execution of military tasks, servicemen have created an algorithm of work of personnel for evaluation of the officers and soldiers during combat operations.

Problem solving in general and its relevance. Modern transformations in Ukraine require reliable protection from external aggressive forces, and events from the beginning of a special period have clearly demonstrated a number of shortcomings and problematic issues of the preparation and use of the Armed Forces of Ukraine (the A F of Ukraine) in the context of a hybrid war.

One of the reasons that led to the reduction of the combat readiness of the military command and control instances (CCI), military units and subunits of the Armed Forces is the lack of personnel in the composition of the Armed Forces of Ukraine without the experience and level of professional training and, first of all, the command structure, which is the basis control of troops (forces). At the same time, the effective use of the potential of the command structure is achieved through management of his career.

Thus, in a special period, problems that were not noticeable at the beginning of the Anti-Terrorist Operation (ATO) in the east of Ukraine appeared in relation to the adoption of operational personnel decisions (personnel recruitment) for the appointment of servicemen. The absence of a single automated information and communication system in the system of staffing of the Armed Forces of Ukraine and between the strategic, operational and tactical levels (SOT) the single automated information and analytical system of accounting and personnel management of local computer networks with a comprehensive information security system (CISS) makes it impossible to fulfill certain tasks (with the introduction of modern principles of manning the Ukrainian Armed Forces and personnel management), further defined by the Strategic Defense Bulletin of Ukraine (SDB) [1]. The spectrum of problems in staffing of ATO subunits significantly expanded due to their significant health and irreversible losses under Ilovajsk as a result of the invasion of units of the Russian Armed Forces [2] and eventually grew, both for private, sergeant and officer. The impossibility of operational recruitment of positions in conditions of intensive military (combat) operations by officer, private and sergeant, lack of sources of coverage of personnel requirements [3], and the impossibility of operative manning of the battalion unit due to lack of nomenclature of appointment by the commanders of individual battalions also led to reduce the readiness of their units. The outdated principles of the work of the military commissariats, together with the shortage of personnel [1-5], the low level of patriotic mood of the conscripts, and the motivational unattractiveness of military service, led to a simplification of the selection process, which in fact was reduced to the achievement under all conditions of planned quantitative indicators [6]. This determines the urgency of considering the issues of career management of servicemen of the Armed Forces of Ukraine both in peacetime and in a special period, and to find effective ways and criteria for appointing military servants according to their categories, taking into account the experience gained during the ATO.

Analysis of recent research and publications. As noted in [4], each staffing decision should be made with due observance of the lawfulness, openness and transparency of competitive selection, taking into account the equality of opportunities of

© Коваль О. В., 2017.

each serviceman with regard to the service career, the vision of each serviceman of the prospect of his career development and enhancement of motivation for further service. The system of integrated assessment (annual, independent) of the Armed Forces of Ukraine [7], should ensure the objectivity and personal responsibility of commanders (heads) of all levels for the quality of their conduct, for the qualitative formation of Reserve candidates for promotion. The objectivity of assessing the activities of the military and the individual capabilities that they determine for gaining positions in order to effectively use its results must be unequivocal. Thus, [5, 8, 9] it was noted that a significant number of appointed sergeants were not included in the Reserve for candidates for promotion. In [4] it is noted that in the personnel management system (PMS) of the Armed Forces of Ukraine there were negative tendencies in the management of military careers, which led to the fact that it is ineffective for a long time and does not meet the requirements and realities of our time. A prerequisite for overcoming the negative trends is the review of the main requirements and tasks of PMS (Personnel Management) in the Armed Forces of Ukraine [4], taking into account the requirements of the present, the main indicator of which is the recruitment of troops (forces) by professionally trained, motivated, patriotic and psychologically minded personnel. However, in [6] it is noted that it should be clearly understood that professionalism is not a way of completing, but a level of professional and psychological readiness of a serviceman to perform assignments for a specific military-account specialty (MAS). However, in the analyzed studies [2,8,9] and in publications [3,5,6,10,11], weren't made the attempts to systematize the problem issues of the functioning of the subsystem of career management of servicemen of PMS (personnel management) of the Armed Forces of Ukraine as in peacetime, and during a special period and no search was made for effective ways of appointment (rotation) to military service during the ATO and no package of measures was proposed to overcome them.

Selection of previously unsettled parts of the general problem. Under conditions of the process of reformation of the armed forces, issues of practical application of modern forms and methods of personnel management (personnel management technologies) are of particular importance. Thus, according to the decision of the Head of the General Staff - Chief of the Armed Forces of Ukraine (HQ of the Armed Forces of Ukraine) from 16.09.2015 № 27785 / C and conditions of the state contract from 10.11.2015 № 349/30 for carrying out the research work, the citation "Personnel-KSZI" (RW) to the Main Department of Personnel of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine (GPM of the Armed Forces of Ukraine) together with the interested structural departments of the Ministry of Defense of Ukraine (MoD) and the General Staff of the Armed Forces of Ukraine work on creation of the information-analytical system of automated accounting of personnel of the Armed Forces of Ukraine with an integrated system of information protection [12], which is determined by legislative and regulatory requirements and [13,14,15]. A state examination was conducted and a certificate with a confirmed conformity of a comprehensive information security system was obtained.

At the same time, the analysis of the current state of the development of the Information-Analytical System (IAS) "Personnel-KSZI" [12] revealed a certain inconsistency with the tasks defined by the SDB [1] on personnel management. Operational goal 5.4 SDB - "Creation a modern personnel management system". Task 5.4.4. SDB: "Creation an effective career management system for military personnel, implementing a transparent and integrity system for recruiting, appointing and appointing personnel".

The urgency of the issue is also the features that are inherent in distributed information and telecommunication systems, similar to IAS "Personnel", namely: a large number of consumers; a large variety of solvable tasks and the presence of branched connections, which in the future, in the process of further deployment and improvement arise. Thus, there is a need for conducting research on the management of the career of military servicemen of the Armed Forces of Ukraine both in peacetime and in a special period in accordance with the existing legal framework and in studying of the possibility of taking into account the NATO practice on career management of servicemen in the present conditions for the fulfillment of the tasks of the SDB and for the future, which requires further scientific development of the identified problem.

Formulating the goals of the article (statement of the task). The purpose of the article is to determine the problems of career management of servicemen of the Armed Forces of Ukraine both in peacetime and in a special period for finding effective ways of appointing military personnel during the ATO. All this led to the setting and solving of such research tasks: to analyze the main negative tendencies of career management of servicemen who were at the beginning of the ATO and exist at present:

- to characterize the essence of personnel decision concepts, career management, nomenclature of appointment;
- to analyze the structural elements of the career management system of servicemen;
- to highlight new trends and prospects for managing a career in the current stage of the reformation of the Armed Forces of Ukraine.

Key words: personnel support, personnel decision, career management, information and analytical system of automated accounting and personnel management, nomenclature of appointment, rotation, combat actions, experience.

Александр Коваль

соискатель кафедры государственного управления
ХРИГУ НАГУ при Президенте Украины

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ ВОЕННОСЛУЖАЩИХ ВООРУЖЕННЫХ СИЛ УКРАИНЫ В МИРНОЕ ВРЕМЯ И ОСОБЫЙ ПЕРИОД И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

В статье проведен анализ основных проблем управления карьерой военнослужащих Вооруженных Сил Украины как в мирное время, так и в особый период. Предложены пути их решения с учетом приобретенного опыта во время проведения Антитеррористической операции. Создан алгоритм работы кадровых органов для оценивания офицеров и солдат во время выполнения ими боевых задач в условиях боевых действий.

Ключевые слова: кадровое обеспечение, кадровое решение, управления карьерой, информационно-аналитическая система автоматизированного учета, управления персоналом, номенклатура назначения, ротация, боевые действия, опыт.

Постановка проблеми

Сучасні перетворення в Україні вимагають надійного захисту від зовнішніх агресивних сил, а події з початку особливого періоду наочно продемонстрували цілу низку недоліків та проблемних питань підготовки та застосування Збройних Сил України (ЗС України) в умовах гібридної війни.

Однією з причин, що призвели до зниження боєготовності органів військового управління (ОВУ), військових частин та підрозділів Збройних Сил, є недоліки у комплектуванні посад ЗС України особовим складом без досвіду та рівня фахової підготовки і, в першу чергу, командного складу, який є основою управління військами (силами). Водночас, ефективне використання потенціалу командного складу досягається за рахунок управління його кар'єрою.

Так, в умовах особливого періоду проявились проблеми, які були малопомітними на початку проведення Антитерористичної операції (АТО) на сході України щодо прийняття оперативних кадрових рішень (комплектування особовим складом) з призначення військовослужбовців. Відсутність у системі кадрового забезпечення ЗС України та між її рівнями стратегічним, оперативним і тактичним (СОТ) єдиної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи обліку та управління персоналом локальних комп'ютерних мереж із комплексною системою захисту інформації (КСЗІ) унеможливує виконання деяких завдань (з упровадження сучасних принципів комплектування ЗС України та кадрового менеджменту), в подальшому визначених Стратегічним оборонним бюлетенем України (СОБ) [1]. Значно розширився спектр проблем у кадровому забезпеченні підрозділів АТО через їх значні санітарні та безповоротні втрати під Іловайськом унаслідок вторгнення підрозділів збройних сил Російської Федерації [2] і з часом наростав як для рядового, сержантського, так і для офіцерського складу. Неможливість оперативного комплектування посад в умовах інтенсивного ведення воєнних (бойових) дій офіцерським, рядовим та сержантським складом, відсутність джерел покриття потреби в особовому складі [3] та неможливість оперативного комплектування батальйонної ланки у зв'язку з відсутністю номенклатури призначення командирами окремих батальйонів також призводили до зниження боєготовності їхніх підрозділів. Застарілі принципи роботи військових комісаріатів у сукупності з браком персоналу [1-5], низьким рівнем патріотичної налаштованості призовної молоді, мотиваційною непривабливістю військової служби призводили до спрощення процесу відбору, який фактично був зведений до досягнення за будь-яких умов планових кількісних показників [6]. Це зумовлює актуальність розгляду проблем управління кар'єрою військовослужбовців ЗС України як за мирного часу, так і в особливий період, та пошук ефективних шляхів і критеріїв призначення на посади військовослужбовців за всіма їх категоріями, з урахуванням набутого досвіду під час проведення АТО.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Як зазначалося в [4], кожне кадрове рішення має прийматися з дотриманням законності, відкритості й прозорості конкурсного відбору, з урахуванням рівності можливостей кожного військовослужбовця щодо службової кар'єри, баченням кожним військовослуж-

бовцем перспективи свого кар'єрного розвитку та посиленням мотивації до подальшого проходження служби. Система комплексного оцінювання (щорічного, незалежного) військовослужбовців ЗС України [7] повинна забезпечувати дотримання об'єктивності та персональної відповідальності командирів (начальників) усіх рівнів за якість їх проведення, для якісного формування Резерву кандидатів для просування по службі. Об'єктивність оцінки діяльності військовослужбовців та індивідуальних спроможностей, які визначені їм для набуття відповідно до займаних посад з метою ефективного використання її результатів, повинна бути беззаперечною. Так, у [5; 8; 9] зазначалося, що значна кількість призначених на посади сержантського складу не були включені до Резерву кандидатів просування по службі. У [4] зазначається, що в системі кадрового менеджменту (СКМ) ЗС України мали місце негативні тенденції щодо управління кар'єрою військовослужбовців, які призвели до того, що вона діє неефективно протягом тривалого часу і не відповідає вимогам та реаліям сьогодення. Необхідною умовою подолання негативних тенденцій є перегляд основних вимог та завдань СКМ (управління персоналом) у ЗС України [4] з урахуванням вимог сучасності, основним показником якої є комплектування військ (сил) професійно підготовленим, мотивованим, патріотично та психологічно налаштованим особовим складом. Разом з тим, у [6] зазначено, що слід чітко усвідомлювати, що професійність – це не спосіб комплектування, а рівень фахової та психологічної підготовленості військовослужбовця до виконання завдань за призначенням за конкретною військово-обліковою спеціальністю (ВОС). Однак у проаналізованих дослідженнях [2; 8; 9] та публікаціях [3; 5; 6; 10; 11] не було здійснено спроби систематизувати проблемні питання функціонування підсистеми управління кар'єрою військовослужбовців СКМ (управління персоналом) ЗС України як у мирний час, так і в особливий період і не здійснені пошуки ефективних шляхів призначення (ротації) на посади військовослужбовців під час проведення АТО та не був запропонований комплекс заходів щодо їх подолання.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

В умовах процесу реформування збройних сил особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм та методів управління персоналом (технологій кадрового менеджменту) [4]. Так, відповідно до рішення начальника Генерального штабу – Головнокомандувача ЗС України (НГШ-ГК ЗСУ) від 16.09.2015 № 27785/С та умов державного контракту від 10.11.2015 № 349/30 на виконання дослідно-конструкторської роботи, шифр «Персонал – КСЗІ» (ДКР) Головним управлінням персоналу Генерального штабу ЗС України (ГУП ГШ ЗСУ) спільно із зацікавленими структурними підрозділами Міністерства оборони України (МОУ) та ГШ ЗСУ проводиться робота зі створення інформаційно-аналітичної системи автоматизованого обліку особового складу ЗС України з комплексною системою захисту інформації [12], яка визначається законодавчими та нормативними вимогами [13; 14; 15]. Проведена державна експертиза та отримано атестат з підтвердженою відповідністю комплексної системи захисту інформації.

Разом з тим, аналіз існуючого стану щодо розроблення інформаційно-аналітичної системи (ІАС) «Персонал – КСЗІ» [12] виявив певну невідповідність із завданнями, визначеними СОБ [1] з питань управління персоналом. Оперативна ціль 5.4 СОБ – «Створення сучасної системи кадрового менеджменту». Завдання 5.4.4. СОБ: «Створення ефективної системи управління кар'єрою військовослужбовців, впровадження прозорості та добросовісної системи підбору, розстановки та призначення особового складу на посади».

Актуальність питання також полягає в особливостях, які притаманні розподіленим інформаційно-телекомунікаційним системам, подібним до ІАС «Персонал», а саме: велика кількість споживачів; велика різноманітність вирішуваних завдань та наявність розгалужених зв'язків, які в перспективі у процесі подальшого розгортання та вдосконалення виникають. Так, виникає необхідність у проведенні досліджень з питань управління кар'єрою військовослужбовців ЗС України як у мирний час, так і в особливий період відповідно до існуючої нормативно-правової бази та у вивченні можливості врахування практики НАТО з питань управління кар'єрою військовослужбовців в умовах сьогодення для виконання завдань СОБ і на перспективу, що потребує подальшої наукової розробки визначеної проблематики.

Мета

Метою статті є визначення проблем управління кар'єрою військовослужбовців Збройних Сил України як у мирний час, так і в особливий період та пошук ефективних шляхів їх вирішення урахуванням набутого досвіду Антитерористичної операції. Усе це зумовило постановку і вирішення таких дослідницьких завдань:

- проаналізувати основні негативні тенденції управління кар'єрою військовослужбовців, які були на початку АТО та існують на теперішній час;
- охарактеризувати сутність понять «кадрове рішення», «управління кар'єрою», «номенклатура призначення»;
- проаналізувати структурні елементи системи управління кар'єрою військовослужбовців;
- виділити нові тенденції і перспективи управління кар'єрою в умовах сучасного етапу реформування ЗС України.

Вклад основного матеріалу

Результатом виконання завдань кадровими органами щодо кадрового забезпечення в збройних силах має стати досягнення головної мети – гарантоване забезпечення як у мирний час, так і в особливий період потреб ЗС України у персоналі, готовому до виконання завдань за призначенням, шляхом своєчасного комплектування військових організаційних структур кваліфікованим персоналом, їх ефективного службового використання та професійного розвитку [16]. Досягнення цієї мети вимагає максимального використання всього потенціалу наявних кадрових ресурсів у межах тієї чи іншої ситуації та певних практично існуючих обмежень [17]. Нездатність кадрових органів перелаштовуватися відповідно до вимог сьогодення особливо проявилися під час проведення часткової мобілізації в Україні та в ході АТО на сході України. На сьогоднішній день прийняття

кадрових рішень стосовно військовослужбовців ЗС України здійснюється відповідно до Переліку військових посад для призначення військовослужбовців у мирний час [18], згідно з яким права щодо прийняття кадрових рішень стосовно військовослужбовців ЗС України в основному делеговані вищому керівництву ЗС України.

Разом з тим, на воєнний час передбачений інший Перелік військових посад для призначення, який значно розширює права безпосередніх командирів та керівників органів військового управління (ОВУ), що прискорює процес прийняття кадрових рішень стосовно підпорядкованих їм військовослужбовців.

Досвід участі ЗС України в АТО свідчить, що в умовах активних бойових дій, які велися військовими частинами та підрозділами на сході України протягом 2014-2015 р.р. [2], прийняття оперативних кадрових рішень за процедурами мирного часу, коли бойовий склад визначається заздалегідь на визначений термін, є занадто обтяжливим (малоефективним, нераціональним). Основними з них є відсутність кадрового резерву командного складу – командир батальйону (роти) – в умовах застосування окремих батальйонних (ротних) тактичних груп. Слід урахувати автономність батальйонних тактичних груп, які мають бути спроможні вести наступальні бойові дії до 10 діб [19] і водночас неможливість їх оперативного кадрового забезпечення на випадок втрат особового складу в рейдових умовах на окремих напрямках застосування.

Безпосередній механізм взаємодії у кадрових органах щодо прийняття оперативних кадрових рішень з урахуванням минулого досвіду та враховуючи сучасні передові технології управління персоналом шляхом застосування єдиної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи обліку та управління персоналом локальних комп'ютерних мереж із комплексною системою захисту інформації, не був відпрацьований як на початку АТО, так і в подальшому, та на цей час відсутній. Навіть робота низки кадрових комісій у зоні проведення АТО з виявлення причин та надання допомоги для покращення стану кадрового забезпечення реальних результатів не дали щодо скоординованості дій кадрових органів ЗС України в підготовці, призначенні та подальшому використанні персоналу в АТО. Такий підхід не дає можливості оперативно здійснювати доукомплектування військових частин та спецпідрозділів особовим складом. Разом з тим, враховуючи [20], що неможливо доказати знання про майбутнє, яке значно відрізняється від теперішнього і навпаки, можливо доказати знання про майбутнє, яке виходить із теперішнього. Але беззаперечно доведеним повинно бути знання про основні тенденції розвитку військової справи та його перспективи, тому що таке знання покликано забезпечувати впевненість, необхідну для успішної реалізації наміченого.

Так, з огляду на зазначене вище, назріла необхідність проводити докорінні зміни, базуючись на реаліях та загрозах сьогодення, досвіду бойового застосування збройних сил у Другій світовій війні, регіональних, локальних війнах і збройних конфліктах різного масштабу та інтенсивності. Тобто без глибокого вивчення досвіду війн неможливо зрозуміти суть процесів, які відбуваються у військовій справі, та передбачити майбутнє [20]. Досвід попередніх бойових дій і воєнних

конфліктів другої половини ХХ – початку ХХІ століття показує й дає підстави стверджувати, що проблеми військової мобілізації неможливо відокремлювати від загальнодержавних [21].

Так, СКМ номенклатурного типу найбільш притаманна країнам, збройні сили яких мають велику чисельність, надзвичайно складну організаційну побудову. Комплектування в арміях цих країн здійснюється методом призову на військову службу. Призначення таких збройних сил – вести одночасні широкомасштабні бойові дії на різних фронтах та в різних регіонах світу. Принцип управління у них зорієнтований на персональний підбір командиром кандидатури щодо призначення на посаду. Кадрові системи номенклатурного типу існували фактично в усіх арміях, які брали участь у Другій світовій війні. Після війни зазначена система, майже без фундаментальних змін, існувала у збройних силах Радянського Союзу, а також існує у переважній більшості збройних сил країн пострадянського простору (за винятком прибалтійських країн). Успадкована система управління кар'єрою військовослужбовців передбачала: атестування, обов'язкову зміну місця служби з певними термінами вислуги у визначених регіонах.

Під час ведення бойових дій у широких масштабах об'єктивно існувала необхідність у наданні надзвичайних повноважень командирам та командувачам усіх рівнів (тобто номенклатури призначення). Для прикладу, під час війни командирів взводів на посади призначали командири полків. При цьому ведення бойових дій апріорі було зорієнтовано на можливість великих втрат особового складу, у тому числі й офіцерів, заздалегідь потенційно допускались елементи низької якості військового управління, яке компенсувалося людськими ресурсами. Призначення військових керівників на посади більш високих щаблів здійснювалося посадовими особами вищого ієрархічного рівня, в більшості випадків – за принципами персонального підбору (їх бойові дії, бойова характеристика, особова справа, особиста бесіда).

Таким чином, виникла й стала розгалужена система ієрархічних рівнів персоналізованої військової влади з кадрових питань (номенклатурний тип). Під час призначення на посади кадрове рішення завжди було за начальником відповідної номенклатури, який мав право призначати на посади або присвоювати військові звання. За такої системи якість прийняття кадрових рішень залежить від: персональної компетенції та військової культури командира, до сфери якого входило прийняття рішення; його можливості і бажання прислуховуватися до висновків атестаційних комісій; власного бажання щодо реалізації так званих «кадрових резервів»; особистої моральної стійкості проти впливу соціальних зв'язків тощо.

У подальшому низький ступінь взаємодії кадрових органів різних військових організаційних структур «кадрової вертикалі» привів до надзвичайного ускладнення процедури переміщення офіцерів поміж військовими округами. Зазначені негативні явища тягнули за собою не тільки невинуваті матеріальні витрати, а й серйозні моральні збитки для людей та зниження ефективності їх діяльності.

Після створення незалежної держави – України – її Збройні Сили продовжували орієнтуватися на засто-

сування системи кадрової роботи збройних сил СРСР. При цьому, протягом усього існування нашої держави всі заходи кадрової політики, заходи військового кадрового менеджменту мали опосередкований характер і не стосувалися СКМ у цілому. Створення переліків посад (з відповідністю військових звань та рівнів освіти), модернізація кадрової вертикалі, створення атестаційних механізмів, упровадження певних обмежень перебування на посадах та у військових званнях, створення елементів ротації за посадами, розробка численних інструкцій, директивних документів мали опосередкований характер і не стосувалися головного, системного принципу кадрового менеджменту у військовій сфері нашої країни, яка лише зорієнтована на персональне прийняття рішення командиром (командувачем) – це підпис наказу про призначення. Тобто, СКМ продовжує бути зорієнтованою на суб'єктивізм у прийнятті кадрових рішень, на корупційні прояви, на особисті взаємини, соціальні зв'язки та політичні замовлення тощо. Разом з цим, більшість заходів у галузі кадрової політики мають низький рівень ефективності, враховуючи відсутність контролю за дотриманням вимог соціальної справедливості та професіоналізму в питаннях просування по службі, направлення на навчання та ротації [22; 23]. У багатьох випадках вони носять шкідливий, непрогнозований характер, створюють цілу систему додаткових кадрових ризиків, які усунути оперативним чином дуже складно, а інколи неможливо. Зазначене приводить до формального виконання або зовсім невиконання багатьох положень керівних документів, які регламентують порядок проходження військової служби. Так, наприклад, введення обмежень термінів перебування на посадах (до речі, це одна, ізольована в системному плані частина «кар'єри військовослужбовця»). Застосування її окремо від СКМ є шкідливим, воно створює ряд проблем, що фактично не вирішуються. До зазначених непрогнозованих ризиків приводить і обмеження термінів перебування у військових званнях.

Вищезазначені приклади приведені для того, щоб зрозуміти абсолютну шкідливість застосування деяких принципів у тій (існуючій зараз у ЗС України) СКМ номенклатурного типу, яка в системному плані для цього не пристосована. Крім того, будь-яка армія будь-якої країни має свої, притаманні лише їй, особливі риси національного менталітету. Те, що добре для однієї країни, не обов'язково добре для іншої. Існуючий стан СКМ номенклатурного типу на сучасному етапі розвитку ЗС України не сприяє оперативному вирішенню кадрових питань та не дозволяє в повному обсязі застосовувати сучасні механізми щодо ефективного використання персоналу та впровадження кадрових рішень.

Так, запроваджуються, за участю експертів НАТО, заходи з розбудови цілісності, прозорості, доброчесності та зниження корупційних ризиків у СУП у Міністерстві оборони та Збройних Силах. Поряд із тим, не вирішено низку проблемних питань, вплив яких відображається на заходах з якісного комплектування збройних сил усіма категоріями особового складу [4], тобто забезпечення збройних сил людськими ресурсами як одного з найважливіших завдань. Для реалізації цього завдання необхідно постійно визначати потреби в людських ресурсах, здійснювати планування та їх розподіл, прогнозувати потреби на найближчу та від-

далену перспективи, створювати відповідний військовий резерв [21]. Тому для якісного комплектування військ (сил) особовим складом необхідне ефективно планування потреби на середньострокову та довгострокову перспективу, на яке впливає:

- остаточно невизначеність перспективного складу військ (сил), показників чисельності військовослужбовців за всіма категоріями, ВОС, спеціалізаціями та військовими званнями відповідно до перспективної структури Збройних Сил;
- відсутність затверджених перспективних штатів складу військ (сил) Збройних Сил;
- відсутність детальної інформації про перспективний розподіл посад за ВОС, штатно-посадовими категоріями (ШПК) військовослужбовців.

Деформовано і потребує приведення співвідношення категорій особового складу, насамперед офіцерського, у відповідність до потреб Збройних Сил та наближення його до показників збройних сил держав-членів НАТО [4]. Але існуюча СКМ у цих країнах передбачає просування офіцерів по службі, в основу якої покладена ідея поетапної кар'єрної структури від лейтенанта до вищої посади за ВОС і базується на досвіді військової служби, вислуги (термінів у посадах) під час проходження військової служби в посадах. Тобто, постійне накопичення практичного досвіду за своєю ВОС та оцінка діяльності офіцера та його особисті претензії на зайняття посад є основою для реалізації його кар'єри.

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. Потребує створення та інтеграції до загальної СКМ система управління кар'єрою резервістів [4]. На відміну від системи поетапної кар'єрної структури від лейтенанта до вищої посади за ВОС у державах Альянсу НАТО передбачені кар'єрні етапи, в яких орієнтуються претенденти на вакантні посади і заявляють про свою готовність їх зайняти в єдиній автоматизованій інформаційно-аналітичній системі обліку та управління персоналом її локальних комп'ютерних мережах із комплексною системою захисту інформації.

Начальниками ОВУ та командирами військових частин допускається необ'єктивна оцінка службової діяльності підлеглих військовослужбовців під час їх атестування, комплексного оцінювання (яке включає спостереження, вивчення й оцінювання за визначеними критеріями і проявами індивідуальних якостей) зі складанням оцінної картки в мирний час за підсумками контрольних занять, перевірок, інспектувань та ревізій. Зазначена проблема потребує комплексного підходу до її вирішення із застосуванням незалежних форм та методів оцінювання. Досвід проведення АТО свідчить про необхідність удосконалення критеріїв оцінювання службової діяльності військовослужбовців, розробки та впровадження дієвої системи їх атестування в особливий період.

Потребують переопрацювання інструменти управління кар'єрою – типові алгоритми управління кар'єрою й паспорти військових посад та порядок їх

застосування, пов'язаних із досвідом ведення бойових дій на сході країни з урахуванням сучасних вимог до особового складу [4].

Ротація (переміщення) офіцерського складу за посадами, як елемент управління кар'єрою, використовується недостатньо ефективно у першу чергу через невіршеність соціально-побутових проблем військовослужбовців.

Існуюча система комплектування не забезпечує належного рівня укомплектованості офіцерських посад, особливо первинних, через збільшення штатної чисельності та звільнення з військової служби осіб, призваних під час мобілізації на особливий період.

Відповідно до розглянутих у джерелах складових, завдань СКМ (системи управління персоналом) та механізмів кар'єрного розвитку назвемо основні їх проблеми, притаманні існуючій системі [1; 4; 8; 9; 17; 22; 23; 26]:

- процес управління кар'єрою персоналу неавтоматизований, єдина ІАС обліку особового складу «Персонал» остаточно не створена, існує низка проблемних питань, які пов'язані з фінансовим та матеріально-технічним та програмним забезпеченням;
- планування та управління кар'єрою персоналу практично не здійснюється. Проводиться лише супроводження кар'єри персоналу (причому тільки окремих категорій особового складу);
- відомчі нормативно-правові акти які регулюють процес управління кар'єрою персоналу не визначають конкретні механізми до індивідуального підходу кар'єрного зростання (відсутні індивідуальні алгоритми управління кар'єрою);
- система управління кар'єрою резервістів не інтеграції до загальної СКМ;
- методика оцінювання службової діяльності військовослужбовців значною мірою залежна від суб'єктивних факторів її проведення, що ускладнює об'єктивне оцінювання;
- типові алгоритми управління кар'єрою та паспорти військових посад не ураховують сучасних вимог до персоналу, пов'язаних з досвідом ведення бойових дій на сході країни;
- ротація (переміщення) офіцерського складу за посадами, як елемент управління кар'єрою, використовується недостатньо.

Складові елементи СКМ (управління персоналом) функціонують незалежно одна від одної і практично не взаємодіють, у результаті чого оперативність у підготовці, прийнятті та реалізації кадрових рішень є дуже низькою.

Повільно впроваджуються заходи щодо створення єдиної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи обліку та управління персоналом «Персонал – КСЗІ» на оперативному та тактичному рівнях, створено локальні комп'ютерні мережі з комплексною системою захисту інформації лише на рівні Міноборони та Генерального штабу [4], а також вдосконалення ресурсного забезпечення СУП.

Нові підходи до кадрової політики, що визначались в розроблених Концепціях кадрової політики у ЗС України у 2007 та 2013 рр., передбачали, зокрема, запровадження СКМ централізованого типу [17; 22; 23], яка мала б бути зорієнтована на управління кар'єрою

кожного військовослужбовця, що, з одного боку, суттєво підвищує роль командирів при оцінці діяльності підлеглих, з іншого – забезпечує контроль її об'єктивності, але станом на сьогодні зазначені пріоритети практично не впроваджені.

Аналіз існуючого стану роботи з кадрами в ЗС України свідчить, що на теперішній час розроблено та введено в дію відповідні нормативно-правові акти та керівні документи, якими врегульовано нагальні проблемні питання комплектування ЗС України особовим складом, порядку проходження військової служби, підвищення мотивації та соціального захисту військовослужбовців в особливий період, але застосовано в практичній діяльності лише елементи управління кар'єрою [4]. Так, станом на сьогодні СКМ функціонує як на принципах системи номенклатурного типу, так і на принципах системи централізованого типу, тобто як змішана.

Актуальним був перегляд існуючого розподілу повноважень у особливий період між посадовими особами та ОВУ для призначення осіб офіцерського складу на рівні оперативного командування, та сержантського старшинського складу на рівні окремого батальйону, батальйонної тактичної групи, що підтвердилося практикою під час АТО. Так, усі посади офіцерського складу у ЗС України (крім посад вищого офіцерського складу) в особливий період для оперативного кадрового забезпечення в умовах діяльності батальйонних тактичних груп на окремих напрямках повинні належати до номенклатури призначення відповідних командувачів (начальників) ОВУ ЗС України та командирів військових частин, як це визначено у Переліку військових посад для призначення військовослужбовців у воєнний час. При цьому повна відповідальність за якість відбору кандидатів до призначень на посади, підготовку та прийняття кадрових рішень повинна бути покладена на командирів (начальників) та керівників кадрових органів усіх рівнів, від військової частини до ГШ ЗС України, які утворюють вертикаль СУП.

Так, одним з елементів СУП, який ефективно сприяє комплектуванню ЗС України професійним особовим складом як у мирний час, так і в особливий період, є справедливе управління кар'єрою військовослужбовця [24; 25]. Під час ведення успішних бойових дій кожен бачить результат командира, коли особиста майстерність офіцера і сержанта виявляється в керівництві, управлінні й контролі підпорядкованим підрозділом. Тому для оперативного прийняття кадрового рішення в особливий період усі функції з управління кар'єрою військовослужбовців повинні належати до повноважень безпосередніх командирів (начальників) та відповідних кадрових органів ЗС України, які знають свій підрозділ, військову частину. При цьому кадрові органи мають виконувати виключно адміністративні та консультативні функції у питаннях призначення на посади, присвоєння військових звань та нагородження військовослужбовців. Алгоритм діяльності кадрових органів щодо оцінювання службової діяльності військовослужбовців у мирний час – це чітка систематизація таких заходів і дій, як: вивчення (встановлення) вимог керівних документів, проведення організаційних заходів у військовій частині (підрозділі), організація роботи комісії щодо визначення рейтингу, формування та використання Резерву кандидатів для просування

по службі, організація роботи кадрових органів із підготовки документів для прийняття кадрових рішень. У бойових умовах (особливого періоду) зазначений алгоритм діяльності не може бути застосовано з огляду на відсутність часу, місця та фахівців.

Слід зазначити, що існуючий порядок формування та використання Резерву кандидатів для просування по службі як складової управління кар'єрою військовослужбовців в умовах особливого періоду виявив свою неефективність. Так, типові алгоритми управління кар'єрою та паспорти військових посад розроблялись за умов мирного часу та не ураховують сучасних вимог до персоналу, пов'язаних з досвідом ведення бойових дій на сході країни.

Тому, на наш погляд, необхідно розробити та запровадити такий порядок формування та використання Резерву кандидатів для просування по службі, який дозволить не лише оперативно задовольняти потребу у кандидатах для укомплектування вищих посад, а й забезпечить неухильне дотримання принципу об'єктивності та прозорості, недопущення впливу суб'єктивних факторів. Насамперед це особисте бажання (готовність) військовослужбовця зайняти вищу посаду з урахуванням досвіду та особистих морально-ділових якостей в умовах практичного застосування військ (сил), результатів дій підпорядкованих підрозділів, а потім – підтвердження цієї готовності результатами (оцінювання) його діяльності, особистісний, професійний та кадровий потенціал персоналу. Кадровий потенціал персоналу формується інтеграцією та динамічним поєднанням моментів та сторін життєдіяльності людини, з урахуванням таких особистісних властивостей, як загальна працездатність, військово-професійні якості, досвід, творчі схильності та спроможності особи.

Поряд з тим, підхід до формування дієвого та ефективного кадрового Резерву в умовах особливого періоду повинен бути як до одного з найважливіших стратегічних напрямів діяльності кадрових органів, який повинен ретельно плануватись та неухильно виконуватись.

Водночас, управління кар'єрою військовослужбовців усіх категорій потребує детального перегляду з урахуванням специфіки їх службової діяльності на основі удосконалення системи атестування та незалежного щорічного оцінювання [7]. Порядок складання оцінних та атестаційних карток військовослужбовців в особливий період у більшості випадків не застосовується безпосередніми начальниками, відповідальність останніх за це не передбачена. Поширеною практикою у військах є виставлення балів за критеріями оцінювання під задалегідь визначений висновок.

Тому виникає необхідність в особливий період спростити функції командирів (начальників) під час оформлення оцінних та атестаційних документів, обмеживши їх складанням об'єктивної та обґрунтованої службової характеристики з наданням відповідних підтверджуючих документів.

Така процедура передбачена у воєнний час, коли атестування військовослужбовців не проводиться. У разі подання документів з питань призначення їх на вищу посаду, нагородження чи присвоєння чергових військових звань складаються службові характеристики.

Вирішальними в особливий період для прийняття оперативного кадрового рішення під час проведення

оцінювання службової діяльності військовослужбовців як складової управління їх кар'єрою мають бути:

- для військовослужбовців військових частин (підрозділів), які брали безпосередню участь в АТО, – результати виконання ними своїх обов'язків у бойових умовах, а саме: лідерські якості, знання та вміння діяти в нестандартних ситуаціях, при цьому приймати правильні рішення [27]; мінімальні втрати підпорядкованого особового складу та особиста хоробрість;
- для військовослужбовців решти військових частин (підрозділів) – результати їх діяльності в особливий період, спрямованої на підвищення боєготовності підрозділів, які вимірюються особистим внеском кожного.

Водночас, збереження та ефективне використання кадрового потенціалу ЗС України багато в чому залежить від якісного та раціонального планування кар'єри військовослужбовців, яка передбачає не лише безперервне просування на вищі посади, а й переміщення по горизонталі (ротація) [28] – з однієї на іншу рівню посаду цьому сприяє стажування та навчання як передумова успішного кроку для здобуття вагомого досвіду.

Досвід застосування збройних сил у ході бойових дій виявив недостатній рівень оперативної і тактичної підготовки багатьох командирів військових частин та підрозділів, пов'язаний із проходженням ними служби виключно на командних посадах, пов'язаних із переобтяженням адміністративною діяльністю та недостатнім досвідом штабної роботи.

Нині відсутній та потребує розробки і запровадження дієвий механізм (схеми) ротації зі зміною службової діяльності на штабних та командних посадах, який забезпечить набуття необхідного досвіду для офіцерів командної ланки, а також украй важливим питанням для подальшого розвитку збройних сил є забезпечення ефективного використання офіцерів, які набули бойового досвіду. На відміну від збройних сил держав-членів НАТО, в яких ротаційні схеми постійно уточнюються відповідно до основних принципів формування кар'єри, побажано персоналу, врахування комплексу соціальних і психологічних чинників, а найголовніше – принципу доцільності в інтересах збройних сил. Основними принципами формування кар'єри офіцерського складу є: сумісна відповідальність за кар'єру військовослужбовця (командирів, кадрових органів та особисто військовослужбовців); постійне формування та супроводження їхньої кар'єри; врахування віку офіцера та управління його кар'єрою. Головними критеріями, що визначають професійний рівень сержанта та початку розгляду його кар'єрного зростання, має бути майстерність у практичній роботі, теоретичні знання та ставлення до військової служби.

Вирішальним фактором під час визначення подальшого службового використання військовослужбовця має бути виконання ним своїх обов'язків в умовах ведення бойових дій. Кожний військовослужбовець, який брав участь у бойових діях, повинен отримати об'єктивну та неупереджену оцінку виконання своїх посадових обов'язків з висновком щодо подальшого службового використання.

Військовослужбовці, які виявили неспроможність до виконання своїх обов'язків та нездатність керувати підпорядкованими підрозділами, не повинні просува-

тись по службі, незалежно від рівня освіти та попередніх посад.

Водночас, військовослужбовці, які виявили розумну ініціативу, високий рівень морально-ділових якостей, проявили лідерські якості, хоробрість, знання та вміння діяти в нестандартних ситуаціях і при цьому приймали правильні рішення, повинні мати переваги під час призначення на вищі посади.

З метою укомплектування посад в ОВУ офіцерами, які мають досвід виконання завдань в умовах ведення бойових дій, необхідно формувати дієвий кадровий Резерв як осіб офіцерського складу, так і сержантів та старшин – учасників АТО.

До зазначеного Резерву необхідно зараховувати офіцерів, сержантів та старшин, які брали безпосередню участь в АТО, були поранені та отримали позитивні службові характеристики від безпосередніх та прямих начальників з відповідними рекомендаціями щодо подальшого службового використання в ОВУ, військових частинах та підрозділах.

Реалізація запропонованих змін у системі кадрового забезпечення ЗС України неможлива без запровадження суворої відповідальності посадових осіб за прийняття необґрунтованих кадрових рішень та надання можливості військовослужбовцям їх оскарження.

Вважаємо за необхідне створити систему особистої відповідальності командирів (начальників) та керівників кадрових органів усіх рівнів за неухильне дотримання законності, об'єктивності та прозорості на всіх етапах підготовки та прийняття кадрових рішень, уникаючи суб'єктивізму та зовнішнього впливу. Кожний військовослужбовець повинен бачити чіткі перспективи розвитку своєї військової кар'єри залежно від особистих досягнень та результатів своєї службової діяльності. Усі скарги військовослужбовців на необ'єктивність оцінювання та неправомірність кадрових рішень повинні ретельно розглядатись відповідними атестаційними комісіями. У збройних силах провідних країн світу доведені факти необ'єктивного оцінювання підлеглих є одними з найтяжчих порушень і караються аж до усунення оцінювача з посади.

Таким чином, СКМ збройних сил провідних країн світу є системою, яка динамічно розвивається та удосконалюється залежно від умов функціонування збройних сил, що дозволяє їй успішно функціонувати та розвиватися, з чого можна зробити висновки, які будуть корисними для вдосконалення системи управління кар'єрою військовослужбовців ЗС України як у мирний час, так і в особливий період.

Висновки

У статті розглянуто проблеми управління кар'єрою військовослужбовців ЗС України як у мирний час, так і в особливий період. Запропоновано шляхи їх вирішення з урахуванням набутого досвіду під час проведення АТО. Основними проблемами питаннями визначено:

- недоліки у комплектуванні посад ЗС України особовим складом без досвіду та рівня фахової підготовки в особливий період в умовах діяльності батальйонних тактичних груп на окремих напрямках застосування;
- неможливість оперативного комплектування посад рядового та сержантського складу через від-

сутність джерел покриття потреби в особовому складі та неможливість оперативного комплектування батальйонної ланки у разі відсутності номенклатури призначення командирами окремих батальйонів.

СКМ збройних сил провідних країн світу базується на принципах: прозорості, відкритості, справедливості та рівності у вирішенні кадрових питань; сумісна відповідальність за кар'єру військовослужбовця (командирів, кадрових органів та особисто військовослужбовців); постійне формування та супроводження їх кар'єри, які необхідно впроваджувати для вдосконалення СУП. Результатом запропонованих змін має стати:

- здійснення призначення військовослужбовців насамперед відповідно до результатів їх службової діяльності в умовах практичного застосування військ (сил), дій підпорядкованих підрозділів, особистих морально-ділових якостей, забезпечення дотримання принципів об'єктивності та відкритості у прийнятті кадрових рішень під час призначення на посади, зменшення часу на підготовку та підвищення якості прийняття кадрових рішень;
- формування дієвого кадрового Резерву кандидатів для просування по службі осіб офіцерського та сержантського складу з учасників АТО в першу чергу;
- ефективне виконання завдань щодо просування по службі найбільш підготовлених і досвідчених військовослужбовців, які брали участь в АТО, досягли значних результатів у зміцненні обороноздатності держави в особливий період;
- формування необхідного кадрового потенціалу збройних сил професійно підготовленими, з високими морально-діловими якостями військовослужбовцями, здатними якісно вирішувати складні військово-професійні завдання, спроможними очолювати військові підрозділи і частини в умовах реальних бойових дій.

Подальші детальні дослідження кадрових процесів у збройних силах провідних країн світу та механізмів їх реалізації нададуть змогу визначити шляхи вдосконалення системи кадрового забезпечення ЗС України.

Література

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України : Указ Президента України від 20 травня 2016 року Про Стратегічний оборонний бюлетень України від 06 червня 2016 року № 240/2016. URL: <http://www.rada.kiev.ua> (дата звернення 17.05.2017).
2. Горбулін В. П. Світова гібридна війна: український фронт : монографія / за заг. ред. В. П. Горбуліна. Київ: НІСД, 2017. – 496 с.
3. Грінченко О. І., Кутувий О. П., Шапталенко М. І. Мобілізувати країну // Оборонний вісник ЦВППБ. Київ, 2017. – С. 24–27.
4. Концепція кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2020 року: наказ Міністерства оборони України від 26 черв. 2017 р. № 342. К.: МОУ, 2017. – 16 с.
5. Косинський О. Ю. Щодо результатів роботи з інформаційного та психологічного забезпечення зони проведення АТО : матеріали доповіді АУ ГШ ЗСУ № 18797/С від 30.06.2015. Київ: ГШ ЗСУ, 2015. – 6 с.

6. Крилов С. А. Як комплектувати військово // Оборонний вісник ЦВППБ. Київ, 2014. № 3. 32 с.

7. Методичні рекомендації з порядку організації і проведення атестування військовослужбовців Збройних Сил України : затв. дир. Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України від 19 квіт. 2017 р. № 328. – Київ: МОУ, 2017. 1–43 с.

8. Дослідження шляхів оптимізації системи кадрового забезпечення з урахуванням перспектив розвитку Збройних Сил України. Аналіз системи кадрового забезпечення Збройних Сил України, визначення існуючих проблем та вимог відповідності : робочі матеріали НДР Шифр «КАДРИ – 2014» / ЦНДІ ЗС України. – К., 2013. – 76 с.

9. Дослідження шляхів оптимізації системи кадрового забезпечення з урахуванням перспектив розвитку Збройних Сил України. Аналіз системи кадрового забезпечення Збройних Сил України, визначення існуючих проблем та вимог відповідності : звіт на НДР Шифр «КАДРИ – 2014» (проміж.). Етап 1 / ЦНДІ ЗС України. – К., 2014. – С. 13.

10. Шпанчук Г. В. Кар'єра військового // Оборонний вісник ЦВППБ. – К., 2015. – С. 26–32.

11. Ветров В. І. Кар'єра у розрізі // Оборонний вісник ЦВППБ. Київ, 2013. – С. 18–25.

12. Артеменко А. М. Щодо створення системи автоматизованого обліку особового складу Збройних Сил України : матеріали доповіді АУ ГШ ЗСУ № 13247/С від 29.05.2017. – К.: ГШ ЗСУ, 2017. – 2 с.

13. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах: Закон України від 05 лип. 1994 р. № 80/94-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1994. – № 31. – С. 286.

14. Про затвердження Правил забезпечення захисту інформації в інформаційних, телекомунікаційних, інформаційно-телекомунікаційних системах : постанова Кабінету Міністрів України від 29 бер. 2006 р. № 373. URL: <http://www.rada.kiev.ua> (дата звернення 14.07.2017).

15. НД ТЗІ 3.7-003-05 Порядок проведення робіт із створення комплексної системи захисту інформації в інформаційно-телекомунікаційній системі. URL: <http://www.dsszsi.gov.ua.dstszi/control/uk/publish/article> (дата звернення 14.07.2017).

16. Про затвердження Положення про кадрові органи Збройних Сил України та Типових нормативів утримання кадрових органів військового управління, з'єднань, військових частин, установ, організацій: наказ Міністерства оборони України від 05 черв. 2009 р. № 301. К.: МОУ, 2009. 14 с.

17. Коваль О. В. Кадровий менеджмент централізованого типу як система підвищення якості кадрового потенціалу Збройних Сил України Державне будівництво : ел. зб. наук. пр. Харі НАДУ «Магістр», Харків, 2012. – № 1. – С. 1–12.

18. Про затвердження Номенклатури посад для призначення військовослужбовців наказами по особовому складу: наказ Міністерства оборони України від 04 трав. 2016 р. № 238. – К.: МОУ, 2016. – 24 с.

19. Ворбойов Г. П. Розвиток реформ і способів застосування Збройних Сил України : Наука і оборона. К., 2014. – № 1. – С. 27–30.

20. Ильичев Н. М. Специфика доказательства военного знания. Военная мысль. – М., 2007. – № 3. – С. 58–61.

21. Богданович В. Ю., Свида І. Ю., Скулиш Є. Д. Теоретико-методологічні основи забезпечення національної безпеки України: монографія : у 7 т. / Т. 4 : Воєнна безпека держави і шляхи її забезпечення за заг. ред. Є. Д. Скулиша. К.: Наук. - вид. відділ НА СБ України, 2012. – 464 с.

22. Коваль О. В. Кадровий менеджмент на сучасному етапі реформування та розвитку Збройних Сил України. Теорія і практика державного управління : збір. наук. пр. / ХарPI НАДУ «Магістр». – Х., 2012. – Вип. 4 (39). – С. 428–436.

23. Коваль О. В. Основні напрямки вдосконалення державної кадрової політики в Збройних Сил України завдяки впровадженню та розвитку автоматизованих систем обліку й управління персоналом. Актуальні проблеми державного: збір. наук. пр. / ДРІ НАДУ. Дніпропетровськ, 2017. – Вип. 2 (31). – С. 423–439.

24. Про Вищу атестаційну комісію Міністерства оборони України: наказ Міністерства оборони України від 05 лист. 2004 р. № 520. – К. : МОУ, 2004. – 14 с.

25. Про затвердження Положення про атестаційну комісію у Збройних Сил України: наказ Міністерства оборони України від 25 трав. 2009 р. № 246. – К.: МОУ, 2009. – 6 с.

26. Дослідження шляхів оптимізації системи кадрового забезпечення з урахуванням перспектив розвитку Збройних Сил України. Аналіз системи кадрового забезпечення Збройних Сил України, визначення існуючих проблем та вимог відповідності : звіт на НДР Шифр «Кадри – 2014» (проміж) Етап 2 / ЦНДІ ЗС України. – К., 2014. – 88 с.

27. Бойко О. В. Лідерство сержанта та офіцера (психолого-педагогічний аспект) : навч. пос. / за ред. П. П. Ткачука. – Львів., 2009. – 38 с.

28. Ротація як елемент управління кар'єрою військовослужбовців Збройних Сил України в системі кадрового менеджменту централізованого типу. Аналіз можливих проблем та ризиків під час впровадження механізму ротації військовослужбовців : звіт про НДР «Менеджмент – 3» (проміж.) / ЦНДІ ЗС України. – К., 2008. – 24 с.