

Олександр КОВАЛЬ
Національна академія державного управління
при Президентіві України
Харківський регіональний інститут державного управління

УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

Визначаються основні напрями вдосконалення державної кадрової політики в Збройних силах України, такі як впровадження та розвиток автоматизованих систем обліку й управління персоналом. Окреслюються очікувані результати реалізації завдань за основними складниками управління персоналом у Збройних силах України. Зазначаються умови, за яких виникла потреба в удосконаленні системи управління персоналом. Аналізується військовий облік громадян України й персоналу у Збройних силах України та чинники, які впливають на кадрову роботу у військових частинах та військових комісаріатах з питань організації та ведення обліку персоналу Збройних сил України та призовників і військовозобов'язаних під час мобілізації, в особливий період. Визначаються найважливіші напрями поліпшення ведення системи обліку громадян України й персоналу у Збройних силах України. Наводяться шляхи подолання проблем за рахунок застосування в повсякденній діяльності служб персоналу Міністерства Оборони України та Збройних сил України єдиної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи автоматизованого обліку та управління персоналом.

Ключові слова: кадрова політика, органи військового управління, система управління персоналом, військовий облік, інформаційно-аналітична система.

Oleksandr Koval. Improving the state personnel policy in Armed forces of Ukraine

The main branches of improvement of the State Personnel policy in the Armed forces of Ukraine are the introduction and development of automated accounting and personnel management systems are determined. The expected results of the realization tasks according to the main components of personnel management in the Armed forces of Ukraine are outlined. The conditions under which there was a need to improve the personnel management system are defined. The military accounting of citizens of Ukraine and personnel in the Armed forces of Ukraine and factors that affect on personnel work in the military unit and military commissariat concerning the organization and accounting personnel of the Armed forces of Ukraine and conscripts and military labia during the mobilization, in a particular period is analyzed. The most important directions of improvement of the citizens and personnel accounting system in the Armed forces of Ukraine are determined. The ways of overcoming the problems are given by using the uniform (unified) automated information and analytical system of automated accounting and personnel management in the daily activities of the personnel of the Ministry of Defense and the Armed forces.

Key words: personnel policy, military command, system personnel management, military accounting, information and analytical system.

Сучасні перетворення в державі вимагають надійного захисту від зовнішніх агресивних сил та потребують консолідації суспільства, при цьому Збройні сили (ЗС) України відіграють провідну роль у забезпеченні її національної безпеки. Одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності формування та реалізації державної політики забезпечення національної безпеки є удосконалення її науково-методичного й інформаційно-аналітичного забезпечення систем [11]. Сьогоднішня складна ситуація вимагає нових поглядів на зміст підготовки як складників сектору безпеки та оборони України (СБОУ), так і мобілізаційних ресурсів держави, які в сучасних умовах стають одними з визначальних чинників незалежності та цілісності країни, зокрема бойової готовності та бойової спроможності ЗС України, інших утворених відповідно до законів України військових формувань, а також правоохоронних органів спеціального призначення (ІВФ та ПрОСпП).

З огляду на анексію Російською Федерацією Автономної Республіки Крим та воєнну агресію на сході України, посилення сепаратистських настроїв серед населення південно-східних областей та значне розширення спектра викликів і загроз національній безпеці України виникає необхідність опрацювання питання щодо того, якими силами та засобами, яким чином готувати та здійснювати заходи щодо забезпечення стійкого функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування, підтримання правового режиму воєнного стану, забезпечення ЗС України й ІВФ та ПрОСП.

У цьому контексті зростає потреба в запровадженні нових науково обґрунтованих засад державної кадрової політики, державної військової кадрової політики як державного кадрового менеджменту у військовій сфері [4]. Як відомо, кадрова політика реалізується в управлінні персоналом через діяльність кадрових органів, їх кадрову роботу [7].

Головна мета та зміст державної кадрової політики [9; 24], сучасного стану складників СБОУ та реформування ЗС України й стратегій їх подальшого розвитку зумовлюють необхідність в удосконаленні системи управління персоналом. Це обґрунтовано у відповідних програмах (дорожніх картах), які мають бути реалізовані в заходах, спрямованих на комплексне вирішення завдань кадрового забезпечення в умовах недостатності ресурсного забезпечення, а також відсутності ефективних зовнішніх гарантій безпеки України. Реформування ЗС України, перехід до принципів і стандартів, прийнятих державами-членами НАТО, а також комплектування ЗС зі зміною структури та системи забезпечення людськими ресурсами потребує суттєвого вдосконалення, що в сучасних умовах потрібно розглядати не тільки як найважливіший військовий, а і як політичний захід. По суті, усе це пов'язано з основними процесами, які відбуваються в українському суспільстві.

С. О. Богунов, Ю. М. Герман, О. Ю. Сакун, Б. Н. Шупель у своєму дослідженні назвали такі необхідні умови ефективної роботи кадрових органів: кількісна та якісна укомплектованість особовим складом відповідає діючим нормативам; ефективне планування та прогнозування кадрової ситуації; висування на вищі посади та направлення на навчання здійснюється виключно з кадрового резерву; не допускаються випадки формалізму та протекціонізму під час роботи з кадрами; якісно та своєчасно відпрацьовується звітно-облікова та 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 та запобігання плинності кадрів; відсутні скарги на роботу працівників кадрових органів [3].

В умовах процесу реформування ЗС особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом (кадровий менеджмент) [7], які дозволять підвищити соціально-економічну ефективність, військово-професійні завдання ЗС. Але інноваційним процесам, механізмам їх реалізації, про які згадується майже в кожному законодавчому та відомчому нормативному документі (акті), не виняток і ЗС України, уваги приділялось мало. Переважна більшість публікацій присвячена різноманітним аспектам проведення кадрової політики та впровадження кадрового менеджменту в комерційних структурах, що не може бути адаптовано повною мірою до потреб СБОУ, зокрема ЗС України [4], які мають певні обмеження та потребують комплексного захисту інформації. Так, аналіз існуючого стану розробки деяких інформаційно-аналітичних систем (ІАС) [5] виявив певну їх невідповідність завданням, визначеним Стратегічним оборонним бюлетенем України (СОБ) [22] з питань обліку та управління персоналом. Оперативна мета згідно із СОБ –

реформування системи мобілізації та створення військового резерву, завдання – створення та супроводження Єдиного державного реєстру військовозобов'язаних для забезпечення військового обліку громадян України та гарантованого комплектування ЗС України, інших військових формувань особовим складом у мирний час та особливий період. Тобто виникає необхідність дослідити питання управління персоналом та його обліку відповідно до існуючої нормативно-правової бази, а також вивчити можливості врахування практики НАТО з питань управління персоналом та його обліку в умовах сьогодення для виконання завдань СОБ і на перспективу, що потребує подальшої наукової розробки визначеної проблематики.

Метою статті є визначення основних напрямів удосконалення державної кадрової політики в ЗС України за рахунок упровадження та розвитку автоматизованих систем обліку й управління персоналом.

Сучасний процес розвитку ЗС України тісно пов'язаний зі змінами всієї системи управління, передбачає її відхід від принципів адміністративно-командного керівництва до системи кадрового менеджменту [22], основна мета якого – задовольнити потреби організації у кваліфікованих кадрах, ефективно використовуючи їх знання й навички з урахуванням можливостей самореалізації. Так, із практичного виконання заходів мобілізації відомо, що мобілізація як явище вплинула не тільки на сфери державного управління, а й майже на всі сфери суспільного життя, набула важливого значення для всіх громадян України та держави в цілому, а також виявила низку проблем, з якими зіткнулося керівництво держави та ЗС України. Проведення шести черг часткової мобілізації протягом 2014 – 2015 рр. під час Антитерористичної операції (АТО) на сході України засвідчило, що намагання створити цілісну та ефективну систему підтримки прийняття рішень як у сфері оборонного планування, так і 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, резервістів, так і особового складу ЗС України, який проходить дійсну військову службу. Управлінські процеси та документообіг обліку персоналу ЗС України та призовників і військовозобов'язаних (ПЗУ та ПВЗ) визначаються відповідними відомчими документами, але насправді весь паперовий процес управління тримається на невеликій кількості досить важливих документів, усі інші документи є похідними. Правові основи військового обліку ПЗУ та ПВЗ визначені нормативно-правовими актами [6; 12 – 15; 18; 20; 21]. У зв'язку з відсутністю в Україні досліджень з військового обліку ПЗУ та ПВЗ у військовій науці протягом 25 років її існування за основу можна взяти результати практичної діяльності органів військового управління (ОВУ), військових частин, обласних, міських та районних військових комісаріатів, що вели персонально-якісний, статистичний та штатно-посадовий облік ПЗУ та ПВЗ [12 – 14; 18; 21] і забезпечували функціонування системи військового обліку (СВО) з метою забезпечення мобілізації у ході доукомплектування (формування) військових частин персоналом до штатів воєнного часу під час часткової мобілізації у 2014 – 2015 рр., викладені в аналітичних документах Генерального штабу ЗС України (ГШ ЗС України) та в матеріалах наукових семінарів і конференцій з питань оборони та безпеки [8; 10; 23]. Результати практичного виконання військовими комісаріатами заходів призову громадян на військову службу під час шести черг часткової мобілізації у 2014 – 2015 рр. (загалом призвано понад 200 тис. громадян, з яких понад 100 тис. узяли участь в АТО [1]) та аналіз роботи служб персоналу в зоні АТО на сході України викрили низку слабких сторін та недоліків функціонування СВО ПЗУ та ПВЗ, які впливають на своєчасне забезпечення ОВУ достовірними даними про персонально-якісний та кількісний склад людських мобілізаційних ресурсів з метою проведення планування та здійснення заходів щодо

переведення ЗС та ІВФ та ПрОСпП на організацію і штати воєнного часу, а також для доукомплектування їх особовим складом у мирний час та в особливий період. Так, військовий облік військовозобов'язаних (ВОВ) [18; 20] як частина змісту мобілізаційної підготовки та мобілізації держави безпосередньо впливає на якість та ефективність проведення призову громадян на військову службу під час мобілізації, в особливий період, насамперед на її перманентність як головного чинника готовності військових частин до виконання завдань за призначенням у ході їх відмобілізування. Аналіз роботи військових комісаріатів з ВОВ під час часткової мобілізації, в особливий період викрив низку чинників, які негативно вплинули на стан ведення ВОВ та якість виконання планів призову громадян на військову службу, які у своєму взаємозв'язку за умови дії законодавчої бази безпосередньо впливають на ВОВ як на процес та на функціонування СВО як множини цих процесів. Чинниками, які найбільше впливали на стан роботи районного (міського) військового комісаріату Р(М)ВК з питань ведення персонально-якісного ВОВ, були: недосконалість нормативно-правової бази ВОВ та бронювання військовозобов'язаних, відсутність єдиного державного реєстру військовозобов'язаних, негативні наслідки реформування Р(М)ВК як основного органу комплектування, недостатні обсяги підготовлених мобілізаційних ресурсів на обліку у військових комісаріатах, необхідність формування сучасної системи соціального захисту військовослужбовців та підвищення мотивації військовозобов'язаних до проходження військової служби [2]. Так, відповідно до розподілу повноважень між кадровими органами СКЗ за рівнями військового управління та з огляду на результати аналізу функціонування СВО ПЗУ та ПВЗ «військова частина – військовий комісаріат – підрозділ» у загальній системі військового управління на тактичному рівні (рисунок) можна дійти висновку, що в існуючій СКЗ СВО тактичного рівня та всі вищі елементи ієрархічних рівнів залежать від законів управління [25], зокрема від закону вирішальної (тактичної) ланки, відповідно до якого ефективність діяльності ОВУ в цілому залежить від ефективності (кадрової, мобілізаційно-кадрової) роботи тактичної ланки незалежно від ефективності роботи інших ланок управління.

У розглянутій ситуації СВО «військова частина – військовий комісаріат – підрозділ» є базовими елементами, які одноосібно мають дані персонально-якісного обліку ПЗУ та ПВЗ, що перебувають на дійсній військовій службі у військовій частині та на військовому обліку в конкретному Р(М)ВК. Тобто ефективність функціонування СВО в цілому залежить від діяльності кадрових органів військової частини та роботи Р(М)ВК, тому що ОВУ на оперативному та стратегічному рівнях не мають персональних даних на кожного військовозобов'язаного, військовослужбовця, а лише користуються статистичними звітами, що знижує оперативність та достовірність інформації про кількість та якість людських ресурсів, а також ефективність призову громадян на військову службу. Так, відповідно до проведеного аналізу чинників, що впливають на роботу кадрових органів військової частини та військових комісаріатів з питань організації та ведення військового обліку ПЗУ та ПВЗ під час мобілізації, в особливий період, а також згідно з отриманим досвідом роботи в ході проведення часткової мобілізації, з урахуванням викладеного, можна дійти висновку, що військовий облік ПЗУ та ПВЗ потребує модернізації та вдосконалення. Для вирішення цієї проблеми необхідно уніфікувати як цілісну СВО ПЗУ та ПВЗ [11]. Для цього необхідно: вирішити завдання з автоматизації роботи ОВУ всіх рівнів військового управління; створити бази даних (реєстрів) ПЗУ та ПВЗ; скорегувати завдання та функції кадрових органів усіх рівнів ОВУ та військових комісаріатів, визначити їх організаційно-штатну структуру; створити єдину інтегровану базу даних (реєстрів) для складових СБОУ з обліку особового складу та ПВЗ.

Законодавством України у військовій сфері з питань військового обов'язку і військової служби та комплектування ПЗУ та ПВЗ застосовується поняття «СВО громадян» [12; 18; 20]. Правильне розуміння процесів та явищ, визначення функцій органів, які б забезпечували функціонування систем обліку як військовозобов'язаних



Розподіл повноважень між кадровими органами військового управління СКЗ в ЗС України та ведення ними військового обліку персоналу ПЗУ та ПВЗ

громадян та резервістів, так і особового складу ЗС України, що проходить дійсну військову службу, доцільності їх структури та чисельності, наукового, методологічного та методичного супроводження процесів, пов'язаних із корегуванням завдань та функцій, розвитком та вдосконаленням структури, управління та автоматизації цих органів як складників СБОУ, так і мобілізаційних ресурсів держави в усіх сферах повсякденної діяльності ЗС України та процесів, пов'язаних з їх перспективним розвитком та реформуванням, у сучасних умовах є вкрай актуальним. У законодавстві зазначено, що функціонування СВО забезпечується органами Міноборони України, Міністерства внутрішніх справ, Служби безпеки України, Служби зовнішньої розвідки, Національної поліції, Управління державної охорони, центральними органами виконавчої влади, місцевих державних адміністрацій та місцевого самоврядування, а також визначено їх завдання та функції. Справедливість висновку про значущість цієї системи підтверджується положеннями вступної частини СОБ, який відносить відсутність автоматизованих систем управління деяких сфер забезпечення до найбільш суттєвих проблем функціонування сил оборони в умовах існуючих та потенційних загроз, що були виявлені під час комплексного огляду СБОУ, оцінювання стану воєнної безпеки держави та з огляду на набутий досвід участі ЗС України в АТО. Так, єдину інформаційну систему управління оборонними ресурсами, яка надає можливість

управління персоналом ЗС України, передбачається створити до кінця 2020 р. Вона стане основним інструментом досягнення мети оборонної реформи – оперативної сумісності ЗС України та інших військових формувань з підрозділами збройних сил держав-членів НАТО та ЄС шляхом упровадження та імплементації ефективної політики, планування й управління ресурсами в СБОУ з використанням сучасних євроатлантичних підходів (стратегічна мета 2) та завдяки створенню об'єднаної системи логістики і системи медичного забезпечення, здатних надати підтримку всім компонентам сил оборони (стратегічна мета 4). Тому важливою частиною СОБ є матриця досягнення стратегічних цілей і виконання основних завдань оборонної реформи, яка містить перелік конкретних завдань, результативних (індикативних показників) стану їх виконання.

Таким чином, постає наукове завдання щодо визначення функцій ІАС з автоматизації процесів ВОВ та персоналу ЗС України й інтеграції в єдину автоматизовану інформаційно-аналітичну систему автоматизованого обліку та управління персоналом. Аналіз досліджень у галузі військової науки з проблематики військового обліку засвідчив, що система військового обліку громадян як окрема категорія науковцями не досліджувалася та не розглядалася взагалі [1; 8]. Сучасна військова наука та практика її застосування потребує вироблення механізмів реалізації та чітких процесів автоматизації їх в ІАС. Такі ІАС повинні забезпечити ведення єдиного автоматизованого обліку як військовозобов'язаних, резервістів, так і військовослужбовців та працівників ЗС України, тобто персоналу ЗС України за формами облікових документів на засобах електронно-обчислювальної техніки, автоматизації повсякденної діяльності кадрових органів на всіх рівнях військового управління [7].

Водночас виникає питання: який історичний, вітчизняний та зарубіжний досвід існує з питань управління персоналом, зокрема з військового обліку персоналу? Доцільно було б розглянути зарубіжний досвід. Створення інтегрованих автоматизованих систем управління оборонними ресурсами є сучасним трендом у діяльності оборонних відомств розвинутих країн. Зокрема, у США здійснюються заходи з розгортання глобальної системи бойової підтримки (Global Combat Support System – GCSS), Велика Британія займається вдосконаленням логістичної системи рішень щодо спільного управління активами та інжинірингом (Joint Asset Management and Engineering Solutions – JAMES), яка не враховує кадрових, бюджетно-фінансових та медичних даних. Канада впроваджує єдину інформаційну систему управління оборонними ресурсами (Defense resources management information system – DRMIS), застосування якої дозволяє забезпечувати ефективну автоматизацію процесів як технічно-логістичного характеру, так і управління персоналом, а до переваг зазначеної порівняно з іншими можна віднести постійне вдосконалення процесів прийняття управлінських рішень, управління обліком та звітування. На сьогодні ця система охоплює близько 20 тис. користувачів, це майже 100 % армійських, морських та військово-повітряних підрозділів збройних сил Канади, зокрема й розташовані за кордонами Канади. У перспективі в процесі подальшого розгортання та вдосконалення DRMIS кількість її користувачів зростає до 30 тис., а сама система охоплюватиме дедалі більшу кількість сфер, пов'язаних з управлінням оборонними ресурсами. Однак найбільшим недоліком була відсутність на час започаткування проекту чітко визначених технічних вимог до системи, очікуваної кількості користувачів і, як наслідок, суттєва недооцінка обсягів робіт та тривалі перерви та паузи в його виконанні. Впровадження і розгортання всеосяжних оборонних інформаційних систем у цих країнах триває, але всі аспекти повинні бути належним чином враховані та конкретизовані розробкою та відповідним виконанням у сучасних ІАС автоматизованого управління оборонними ресурсами як складників СБОУ, так і ЗС України.

Так, відповідно до вимог законодавства для цілеспрямованої діяльності з ведення єдиного автоматизованого обліку всіх категорій персоналу залучаються органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, військові управління, підприємства, установи, організації та посадові особи для реєстрації, нагромадження

та аналізу кадрового потенціалу з питань військового обов'язку та військової служби з метою забезпечення ефективної роботи органів управління персоналом як складників СБОУ, так і ЗС України та розвитку й ефективного функціонування їх СКЗ [14; 18; 20]. Відповідно до Указу Президента України «Про затвердження Стратегії державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки» від 1 лютого 2012 р. № 45/2012 головною причиною, яка зумовила необхідність її розроблення, було стримування розвитку та функціонування системи кадрового забезпечення в державі [19]. Система кадрового забезпечення ЗС України – це сукупність функціонально пов'язаних суб'єктів, засобів, технологій та методик впливу на об'єкт у процесі проведення кадрової політики, кадрової та мобілізаційно-кадрової роботи в ЗС України з метою формування, підтримання рівня кадрового потенціалу військових організаційних структур ЗС, необхідного для виконання завдань, що на них покладаються. СКЗ має ієрархічну структуру та поділяється на управління кадровим потенціалом ЗС України на стратегічному рівні, управління людськими ресурсами на оперативному рівні та управління персоналом на тактичному рівні саме як управління на рівні СОТ (рисунок).

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.

Так, відповідно до функцій, визначених положенням про структурний підрозділ Міністерства оборони України, ГШ ЗС України, Головне управління персоналу ГШ ЗС України належить до стратегічного рівня управління. Його призначення – реалізація основних напрямів державної кадрової політики в ЗС України, визначення потреби військ (сил) в особовому складі в мирний час та в особливий період, планування мобілізації та підготовки з мобілізаційних питань, безпосереднє керівництво кадровим центром ЗС України з питань організації ведення обліку персоналу ЗС та управління кар'єрою військовослужбовців ЗС.

Вертикаль системи управління персоналом (СУП) щодо роботи ОВУ з виконання функцій управління персоналом, визначених положеннями про Головне управління персоналу ГШ ЗС України (ГУП ГШ) та про кадрові органи ЗС України, утворює ієрархічну структуру, найвищим органом якої в системі військового управління ЗС України щодо виконання функцій управління персоналом є ГУП ГШ [16; 17].

Отже, система управління персоналом – це сукупність цілей, завдань, функцій організаційної структури управління персоналом, взаємодії органів військового управління в процесі планування, обґрунтування, формування, прийняття та реалізації управлінських (кадрових) рішень, а управління персоналом – це сукупність принципів, методів, засобів та форм управління персоналом, які розробляються та застосовуються з метою підвищення ефективності кадрової роботи.

Основними складниками системи управління персоналом є: система планування кадрових ресурсів (визначення потреб в особовому складі); система управління кар'єрою військовослужбовців (оцінка персоналу, кадровий резерв, підготовка,

ротація); органи управління кадровим забезпеченням (організаційна структура, завдання, функції, підготовка); інформаційно-аналітична система прийняття кадрових рішень (облік особового складу, варіанти управлінських рішень).

Очікувані результати реалізації завдань управління персоналом у ЗС дозволять: обґрунтовано спрогнозувати потреби ЗС у кадрових ресурсах відповідно до реальних та потенційних загроз у сфері національної безпеки й оборони; забезпечити якісне комплектування ЗС особовим складом з урахуванням їх перспективної структури, можливих джерел надходження особового складу, визначених до нього вимог та рівня його підготовки, ротації (переміщення), звільнення; застосувати сучасні підходи до кадрового менеджменту на всіх рівнях кадрової вертикалі та за всіма напрямками, що стосується професійного розвитку військовослужбовців, з метою створення професійних та боєздатних ЗС; досягти кількісно-якісних показників особового складу, оптимального співвідношення між різними категоріями військовослужбовців, сформувати принципово новий сержантський корпус, раціонально використовувати кадрові ресурси; оперативно приймати кадрові рішення на принципах демократичності та прозорості; реалізувати індивідуальний підхід у кадровій роботі з особовим складом та забезпечити управління кар'єрним зростанням; застосувати в повсякденній діяльності служб персоналу Міністерства Оборони України та ЗС єдину автоматизовану інформаційно-аналітичну систему обліку та управління персоналом; оптимізувати розподіл завдань, функцій, повноважень і відповідальності ОВУ стосовно формування та реалізації військової кадрової політики у ЗС, забезпечити необхідний рівень підтримки служб персоналу всіх військовослужбовців для повної реалізації їх професійного потенціалу.

Потреба в удосконаленні СУП зумовлена: змінами пріоритетів державної політики в секторі національної безпеки, а також реформами, передбаченими Угодою про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, яка ратифікована законом України, Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020», схваленою указом Президента України; досягненням цілей партнерства в рамках Процесу планування та оцінки сил відповідно до міжнародної програми НАТО «Партнерство заради миру»; необхідністю забезпечення здатності особового складу ЗС виконувати нові завдання в умовах змін форм, методів і засобів ведення бойових дій та збройної боротьби, максимально ефективного використання кадрового потенціалу персоналу, який має бойовий досвід участі в АТО; приведенням загальної чисельності особового складу ЗС до показників достатньої необхідності (з урахуванням потенційних загроз); реалізацією політичного рішення щодо інтеграції України до Європейського Союзу та формування умов для вступу до Організації Північноатлантичного договору; необхідністю забезпечення максимальної взаємосумісності ЗС зі збройними силами держав-членів НАТО шляхом запровадження стандартів Північноатлантичного альянсу; реформуванням Міністерства оборони України, Генерального штабу ЗС України, інших органів військового управління відповідно до сучасних стандартів і принципів, прийнятих у державах-членах НАТО; професіоналізацією ЗС та створенням необхідного військового резерву; необхідністю реалізації принципу екстериторіальності під час комплектування ЗС військовослужбовцями; необхідністю заміщення частини первинних посад молодшого офіцерського складу посадами сержантського та старшинського складу; створенням сучасної системи кадрового менеджменту відповідно до сучасних принципів, прийнятих у державах-членах НАТО; необхідністю приведення підготовки (перепідготовки та підвищення кваліфікації) військових фахівців до європейських та євроатлантичних стандартів; недосконалістю нормативно-правових актів щодо соціального захисту військовослужбовців та членів їхніх сімей, а також недостатнім рівнем соціальних стандартів військової служби; необхідністю удосконалення системи соціальної та професійної адаптації звільнених з лав ЗС військовослужбовців до цивільного життя.

Упровадження стандартів НАТО (мета партнерства G0201 – реформа системи управління персоналом та G0204 – побудова цілісної оборонної інституції) в СУП ЗС України обумовлено необхідністю: прозорості, справедливості і спроможності задовольнити потреби Мінообони України та ЗС в особовому складі; забезпечення управління персоналом відповідно до державних нормативно-правових актів з урахуванням специфічних вимог Міністерства оборони України до кандидатів на цивільні посади, особливо керівні; гарантування військовослужбовцям на державному рівні відповідного грошового забезпечення, кар'єрного зростання, освіти та підготовки до ефективного виконання своїх обов'язків.

Напрямами реформування СУП відповідно до стандартів (принципів, підходів) НАТО та автоматизації її процесів у виконанні функцій є: нормативно-правова база системи управління персоналом; організаційна структура, завдання, функції, повноваження та відповідальність кадрових органів; СУП кваліфікованим персоналом, система підготовки фахівців служб персоналу (кадрових підрозділів); єдина автоматизована ІАС обліку та управління персоналом; ресурсне забезпечення управління персоналом; система інформування персоналу щодо прийняття кадрових рішень; моніторинг та оцінювання ефективності функціонування СУП.

У дослідженнях питань ефективності функціонування СУП у ЗС як засобу реалізації державної кадрової політики державної військової кадрової політики, найбільшої актуальності набуває нормативно-правове врегулювання цього процесу, а також визначення можливостей суб'єктів зазначеної системи, на яких покладені завдання (контрольні функції) щодо якісної підготовки і прийняття адекватних рішень, зокрема з кадрових питань.

Отже, СУП у ЗС з урахуванням специфіки ієрархічної вертикалі діяльності кадрових органів дозволяє їм оптимально забезпечити потреби в особовому складі на достатньому рівні, але потребує вдосконалення основних складників та розвитку автоматизованих систем обліку й управління персоналом. Для цього потрібно вивчати досвід та детально досліджувати кадрові процеси в ЗС провідних країн світу та механізми їх реалізації й процеси автоматизації в ІАС для забезпечення ведення єдиного автоматизованого обліку, що надасть змогу визначити раціональну вертикаль структури кадрових органів. Для підвищення оперативності та ефективності функціонування служб персоналу (кадрових підрозділів) ОВУ необхідно: оптимізувати організаційно-штатну структуру кадрових органів, уточнити їхні завдання, функції, повноваження та порядок взаємодії відповідно до структури й чисельності ЗС «J-структури», прийнятої за основу в штабах ЗС держав-членів НАТО; уточнити функції, повноваження та порядок їх взаємодії під час забезпечення повного життєвого циклу всіх категорій персоналу.

Удосконалена СУП сприятиме якісному комплектуванню ЗС особовим складом за рахунок ефективного управління кар'єрою військовослужбовців, упровадження прозорої системи добору, розстановки та призначення особового складу на посади та розвитку автоматизованих систем обліку й управління персоналом.

Список використаних джерел / List of references

1. **Горбулін В. П.** Світова гібридна війна: український фронт : монографія / за заг. ред. В. П. Горбуліна. – Київ : НІСД, 2017. – 496 с. [Horbulin V. P. Svitova hibrydna viina: ukrainyskyi front : monohrafiia / za zah. red. V. P. Horbulina. – Kyiv : NISD, 2017. – 496 s.].
2. **Гріненко О. І.** Мобілізувати країну / О. І. Гріненко, О. П. Кутовий, М. І. Шапталенко // Оборонний вісн. ЦВППБ. – Київ, 2017. – № 4. – С. 24 – 27 [Hrinenko O. I. Mobilizuvaty krainu / O. I. Hrinenko, O. P. Kutovyi, M. I. Shaptalenko // Oboronnyi visn. TsVPPB. – Kyiv, 2017. – № 4. – S. 24 – 27].
3. **До питання** про кадрову політику в Збройних Силах України на сучасному етапі їх будівництва / Богунов С. О., Герман Ю. М., Сакун О. Ю., Шупель Б. Н. // Військова освіта :

зб. наук. пр. – Київ, 2003. – № 11. – С. 208 – 222 [Do pytannia pro kadrovu polityku v Zbroinykh Sylakh Ukrainy na suchasnomu etapi yikh budivnytstva / Bohunov S. O., Herman Yu. M., Sakun O. Yu., Shupel B. N. // Viiskova osvita : zb. nauk. pr. – Kyiv, 2003. – № 11. – S. 208 – 222].

4. **Коваль О. В.** Взаємозв'язки державної та військової кадрової політики як кадрового менеджменту на державному рівні у воєнній сфері / Коваль О. В. // Державне будівництво : зб. наук. пр. – Київ : НАДУ, 2017. – № 2. – С. 57 – 87 [Koval O. V. Vzaiemozviazky derzhavnoi ta viiskovoi kadrovoi polityky yak kadrovoho menedzhmentu na derzhavnomu rivni u voiennoi sferi / Koval O. V. // Derzhavne budivnytstvo : zb. nauk. pr. – Kyiv : NADU, 2017. – № 2. – S. 57 – 87].

5. **Коваль О. В.** Кадровий менеджмент на сучасному етапі реформування та розвитку Збройних Сил України / Коваль О. В. // Теорія і практика держ. упр. : зб. наук. пр. – Харків : Магістр, 2012. – Вип. 4(39). – С. 428 – 436 [Koval O. V. Kadrovi menedzhment na suchasnomu etapi reformuvannia ta rozvytku Zbroinykh Syl Ukrainy / Koval O. V. // Teoriia i praktyka derzh. upr. : zb. nauk. pr. – Kharkiv : Mahistr, 2012. – Vyr. 4(39). – S. 428 – 436].

6. **Конституція** України : Закон від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.kiev.ua> [Konstytutsiia Ukrainy : Zakon vid 28 cherv. 1996 r. № 254k/96-VR. – Rezhym dostupu : <http://zakon2.rada.kiev.ua>].

7. **Концепція** кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2020 року : наказ Міністерства оборони України від 26 черв. 2017 р. № 342. – Київ : МОУ, 2017. – 16 с. [Kontseptsiia kadrovoi polityky u Zbroinykh Sylakh Ukrainy na period do 2020 roku : nakaz Ministerstva oborony Ukrainy vid 26 cherv. 2017 r. № 342. – Kyiv : MOU, 2017. – 16 s.].

8. **Косинський О. Ю.** Щодо результатів роботи з інформаційного та психологічного забезпечення зони проведення АТО / Косинський О. Ю. // Матеріали доповіді АУ ГПШ ЗСУ № 18797/С від 30 черв. 2015 р. – Київ : ГПШ ЗСУ, 2015. – 6 с. [Kosynskiy O. Yu. Shchodo rezultativ roboty z informatsiynoho ta psykholohichnoho zabezpechennia zony provedennia ATO / Kosynskiy O. Yu. // Materialy dopovidi AU HSh ZSU № 18797/S vid 30 cherv. 2015 r. – Kyiv : HSh ZSU, 2015. – 6 s.].

9. **Мартиненко В. М.** Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. / В. М. Мартиненко, Ю. В. Конотопцева, В. М. Щегорцова. – Харків : Магістр, 2013. – 208 с. [Martynenko V. M. Kadrova polityka i derzhavna sluzhba : navch. posib. / V. M. Martynenko, Yu. V. Konotoptseva, V. M. Shchegortsova. – Kharkiv : Mahistr, 2013. – 208 s.].

10. **Перспективи** розвитку озброєння. Кооперація підприємств оборонної промисловості з іноземними компаніями – головний напрямок ВТС та основа для створення нових зразків ОВТ : матеріали III Міжнар. конф. 23 – 24 верес. 2015 р. м. Київ. – Київ : [б.в.], 2015. – 72 с. [Perspektyvu rozvytku ozbroiennia. Kooperatsiia pidpriemstv oboronnoi promyslovosti z inozemnyimi kompaniiamy – holovnyi napriamok VTS ta osnova dlia stvorennia novykh zrazkiv OVT : materialy III Mizhnar. konf. 23 – 24 veres. 2015 r. m. Kyiv. – Kyiv : [b.v.], 2015. – 72 s.].

11. **Політика** забезпечення національної безпеки України в умовах позаблоковості : монографія / В. Ю. Богданович, І. С. Романченко, І. Ю. Свида, В. Б. Толубко. – Київ : ЦНДІ ЗС України, 2013. – С. 178 – 190 [Polityka zabezpechennia natsionalnoi bezpeky Ukrainy v umovakh pozablokovosti : monohrafiia / V. Yu. Bohdanovych, I. S. Romanchenko, I. Yu. Syda, V. B. Tolubko. – Kyiv : TsNDI ZS Ukrainy, 2013. – S. 178 – 190].

12. **Про загальний** військовий обов'язок і військову службу : Закон України від 25 берез. 1992 р. // Військове законодавство України : зб. нормат. актів. – Київ : Варта, 1996. – С. 84 – 116 [Pro zahalniyi viiskovyi oboviazok i viiskovu sluzhbu : Zakon Ukrainy vid 25 berez. 1992 r. // Viiskove zakonodavstvo Ukrainy : zb. normat. aktiv. – Kyiv : Varta, 1996. – S. 84 – 116].

13. **Про затвердження** Інструкції з організації ведення військового обліку військовозобов'язаних і призовників в організаціях місцевого самоврядування на підприємствах в установах та організаціях і навчальних закладах : наказ Міністерства оборони України від 15 жовт. 2010 р. № 660. – Київ : МОУ, 2010. – 89 с. [Pro zatverdzhennia Instruktzii z orhanizatsii vedennia viiskovoho obliku viiskovozoboviazanykh i pryzovnykiv v orhanizatsiiah mistsevoho samovriaduvannia na pidpriemstvakh v ustanovakh ta orhanizatsiiah i navchalnykh zakladakh : nakaz Ministerstva oborony Ukrainy vid 15 zhovt. 2010 r. № 660. – Kyiv : MOU, 2010. – 89 s.].

14. **Про затвердження** Інструкції з організації обліку особового складу Збройних Сил України : наказ Міністерства оборони України від 26 трав. 2014 р. № 333. – Київ : МОУ, 2014. – 64 с. [Pro zatverdzhennia Instruktzii z orhanizatsii obliku osobovoho skladu Zbroinykh

Syl Ukrainy : nakaz Ministerstva oborony Ukrainy vid 26 trav. 2014 r. № 333. – Kyiv : MOU, 2014. – 64 s.].

15. **Про затвердження** Положення про військові комісаріати : Постанова Кабінету Міністрів України від 3 черв. 2013 р. № 389. – Режим доступу : <http://www.rada.kiev.ua> [Pro zatverdzhennia Polozhennia pro viiskovi komisariaty : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 3 cherv. 2013 r. № 389. – Rezhym dostupu : <http://www.rada.kiev.ua>].

16. **Про затвердження** Положення про Головне управління персоналу Генерального штабу Збройних Сил України : наказ Міністерства оборони України від 6 листоп. 2015 р. № 428. – Київ : MOU, 2015. – 11 с. [Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Holovne upravlinnia personalu Heneralnoho shtabu Zbroinykh Syl Ukrainy : nakaz Ministerstva oborony Ukrainy vid 6 lystop. 2015 r. № 428. – Kyiv : MOU, 2015. – 11 s.].

17. **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 5 черв. 2009 р. № 301. – Київ : MOU, 2009. – 14 с. [Pro zatverdzhennia Polozhennia pro kadrovi orhany Zbroinykh Syl Ukrainy ta Turovykh normatyviv utrymattia kadrovyykh orhaniv viiskovoho upravlinnia, ziednan, viiskovykh chastyn, ustanov, orhanizatsii : nakaz Ministerstva oborony Ukrainy vid 5 cherv. 2009 r. № 301. – Kyiv : MOU, 2009. – 14 s.].

18. **Про затвердження** Порядку організації та ведення військового обліку призовників і військовозобов'язаних : Постанова Кабінету Міністрів України від 7 груд. 2016 р. № 921. – Режим доступу : <http://www.rada.kiev.ua> [Pro zatverdzhennia Poriadku orhanizatsii ta vedennia viiskovoho obliku pryzovnykiv i viiskovozoboviazanykh : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 7 hrud. 2016 r. № 921. – Rezhym dostupu : <http://www.rada.kiev.ua>].

19. **Про затвердження** Стратегії державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки : Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012. – Режим доступу : <http://www.rada.kiev.ua> [Pro zatverdzhennia Stratehii derzhavnoi kadrovoi polityky na 2012 – 2020 roky : Ukaz Prezidenta Ukrainy vid 1 liut. 2012 r. № 45/2012. – Rezhym dostupu : <http://www.rada.kiev.ua>].

20. **Про мобілізаційну** підготовку та мобілізацію : Закон України від 21 жовт. 1993 р. № 3543-ХІІ // Відом. Верховної Ради України. – 1993. – № 44. – Ст. 416. – Режим доступу : <http://www.rada.kiev.ua> [Pro mobilizatsiinu pidhotovku ta mobilizatsiiu : Zakon Ukrainy vid 21 zhovt. 1993 r. № 3543-KhII // Vidom. Verkhovnoi Rady Ukrainy. – 1993. – № 44. – St. 416. – Rezhym dostupu : <http://www.rada.kiev.ua>].

21. **Про Положення** про військовий квиток осіб рядового, сержантського і старшинського складу : Указ Президента України від 30 груд. 2016 р. № 582/2016. – Режим доступу : <http://www.rada.kiev.ua> [Pro Polozhennia pro viiskoviy kvytok osib riadovoho, serzhantskoho i starshynskoho skladu : Ukaz Prezidenta Ukrainy vid 30 hrud. 2016 r. № 582/2016. – Rezhym dostupu : <http://www.rada.kiev.ua>].

22. **Про рішення** Ради національної безпеки і оборони України : Указ Президента України від 20 трав. 2016 р. Про Стратегічний оборонний бюлетень України від 6 черв. 2016 р. № 240/2016. – Режим доступу : <http://www.rada.kiev.ua> [Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy : Ukaz Prezidenta Ukrainy vid 20 trav. 2016 r. Pro Stratehichnyi oboronnyi biuletен Ukrainy vid 6 cherv. 2016 r. № 240/2016. – Rezhym dostupu : <http://www.rada.kiev.ua>].

23. **Проблеми** координації військово-технічної та оборонно-промислової політики в Україні : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. 12 – 13 жовт. 2016 р. м. Київ. – Київ [б. в.], 2016. – 356 с. [Problemy koordynatsii voienno-tekhnichnoi ta oboronno-promyslovoi polityky v Ukraini : materialy IV Mizhnar. nauk.-prakt. konf. 12 – 13 zhovt. 2016 r. m. Kyiv. – Kyiv [b. v.], 2016. – 356 s.].

24. **Сивак О. І.** Кадрова політика та її роль у реформуванні Збройних Сил України : автореф. дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02 / Сивак Олександр Іванович. – Київ, 2007. – 19 с. [Syvak O. I. Kadrova polityka ta yii rol u reformuvanni Zbroinykh Syl Ukrainy : avtoref. dys. ... kand. polit. nauk : 23.00.02 / Syvak Oleksandr Ivanovych. – Kyiv, 2007. – 19 s.].

25. **Черных В. А.** Законы и закономерности военного управления. Военная мысль / В. А. Черных. – М., 2006. – № 6. – С. 39 – 49 [Chernyih V. A. Zakoni i zakonomernosti voennogo upravleniya. Voennaya myisl / V. A. Chernyih. – M., 2006. – № 6. – S. 39 – 49].

Надійшла до редколегії 24.11.17