

Коваль О. В., здобувач навчально-науково-виробничого центру Національного університету цивільного захисту України

Koval Alexander postgraduate of the Training Research and Production Center of the National University of Civil Protection of Ukraine, Kharkiv

**ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ
ПОЛІТИКИ В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ ЗАВДЯКИ
ВПРОВАДЖЕННЮ ТА РОЗВИТКУ АВТОМАТИЗОВАНИХ СИСТЕМ
ОБЛІКУ Й УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**MAIN BRANCHES FOR IMPROVING THE STATE PERSONNEL POLICY
IN ARMED FORCES OF UKRAINE THROUGH IMPLEMENTATION AND
DEVELOPMENT OF AUTOMATED ACCOUNTING AND PERSONNEL
MANAGEMENT SYSTEMS**

Визначено, що основними напрямками вдосконалення державної кадрової політики в ЗС України є впровадження та розвиток автоматизованих систем обліку й управління персоналом. Окреслено очікувані результати з реалізації завдань за основними складовими управління персоналом у Збройних Силах та йдеться про умови, за яких виникла потреба в удосконаленні системи управління персоналом. Проведено аналіз військового обліку громадян України й персоналу у Збройних Силах та чинників, що впливають на кадрову роботу у військових частинах та військових комісаріатах з питань організації та ведення обліку персоналу ЗС України та призовників і військовозобов'язаних під час мобілізації, в особливий період. Визначені найважливіші напрями покращення ведення системи обліку громадян України й персоналу у Збройних Силах. Наведені шляхи подолання проблем за рахунок застосовування в повсякденній діяльності служб персоналу Мініборони та Збройних Сил єдиної (уніфікованої) автоматизованої інформаційно-аналітичної системи автоматизованого обліку та управління персоналом.

Ключові слова: державне управління, сектор безпеки та оборони, кадрова політика; органи військового управління, управління персоналом, військовий облік, військові частини, військові комісаріати, інформаційно-аналітична система автоматизованого обліку й управління персоналом.

It is determined that 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. It is outlined the expected results of the realization tasks according to the main components of personnel

management in the Armed Forces and the conditions under which there was a need to improve the personnel management system. It was conducted the analysis of military accounting of citizens of Ukraine and personnel in the Armed Forces 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. It is determined the most important directions of improvement of the citizens and personnel accounting system in the Armed Forces of Ukraine. 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: *state administration, security and defense sector, personnel policy, Military command, personnel management, military accounting, military units, military commissariats, information and analytical system of automated accounting and personnel management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Рівень забезпечення національної безпеки України залежить насамперед від ефективності функціонування органів державної влади, чіткого розподілу відповідальності й повноважень у визначених сферах діяльності та налагодженої взаємодії між ними. Одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності формування та реалізації державної політики забезпечення національної безпеки є удосконалення її науково-методичного й інформаційно-аналітичного забезпечення систем [1]. Сьогоднішня складна ситуація вимагає якісно нових поглядів на зміст підготовки як складових 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 ПрОСП).

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 із забезпечення стійкого функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування, підтримання правового режиму воєнного стану, забезпечення ЗС України й ІВФ та ПрОСП.

Владні структури не мають достатніх можливостей завчасно прогнозувати розвиток подій в Україні та навколо неї, належним чином урахувати сприятливі та обмежувальні чинники, що визначають результативність прийнятих політичних рішень, здійснювати планування навіть на середньострокову перспективу [2]. У цьому контексті зростає потреба у

запровадженні нових, науково обґрунтованих засад державної кадрової політики.

Виходячи з головної мети та змісту державної кадрової політики [3; 4], сучасного стану складових СБОУ та теперішнього етапу реформування ЗС України й стратегій їх подальшого розвитку, що зумовлюють необхідність в удосконаленні системи управління персоналом, які обґрунтовані у відповідних програмах та потребують реалізації їх у заходах, спрямованих на комплексне вирішення завдань кадрового забезпечення в умовах недостатності ресурсного забезпечення, а також відсутності ефективних зовнішніх гарантій безпеки України. Реформування ЗС України та перехід до принципів і стандартів, прийнятих державами – членами НАТО, їх комплектування із 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. Водночас, механічне копіювання чужого досвіду на ті чи інші національні реалії буде малоефективним, тому що кожен історичний етап мав певні особливості організації роботи з кадрами. По суті, все це пов'язано з основними процесами, які відбуваються в українському суспільстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Що стосується визначення ефективності роботи кадрових органів, то за поглядами авторів Богунова С.О., Германа Ю.М., Сакуна О.Ю., Шупеля Б.Н., діяльність кадрових органів може бути визнана ефективною, якщо [5]: кількісна та якісна укомплектованість особовим складом відповідає діючим нормативам; ефективно здійснюється 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.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В умовах процесу реформування Збройних Сил особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом (кадровий менеджмент) [6], які дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність, військово-професійні завдання Збройних Сил. Але інноваційним процесам, механізмам їх реалізації, про які згадується майже у 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, які мають певні обмеження та потребують комплексного захисту інформації. Відсутність цілісної системи інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади значно ускладнює прийняття ними виважених рішень, породжує конфліктні ситуації у владних структурах і суспільстві [2]. Тобто виникає необхідність у проведенні досліджень з питань управління персоналом та його обліку відповідно до існуючої нормативно-правової бази та у вивченні можливості врахування практики НАТО з питань управління персоналом та його обліку в умовах сьогодення і на перспективу, що потребує подальшої наукової розробки визначеної проблематики.

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

Виклад основного матеріалу. 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 [6], основна мета якого – задовольнити потреби організації в кваліфікованих кадрах і ефективно використати 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 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 удосконалення з питань обліку як військовозобов'язаних громадян, резервістів, так і особового складу ЗС України, який проходить дійсну військову службу. Так, управлінські процеси та документообіг обліку персоналу ЗС України та призовників і військовозобов'язаних (ПЗУ та ПВЗ) визначаються відповідними відомчими документами, але реально існуючий паперовий процес управління тримається на невеликій кількості досить важливих документів, а всі інші документи є похідними. Правові основи військового обліку ПЗУ та ПВЗ визначені нормативно-правовими актами [7-12]. 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 [7; 11; 12] 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 [13-15]. 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) та аналіз роботи служб персоналу в зоні Антитерористичної операції 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) [8; 12], як складова змісту мобілізаційної підготовки та мобілізації держави, має безпосередній вплив 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, котрі у своєму взаємозв'язку за умови дії законодавчої бази мають безпосередній вплив на ВОВ – як на процес, так і на функціонування СВО як множини цих процесів. Чинниками, які найбільш 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. Вплив таких чинників на обласний військовий комісаріат (ОВК) з питань організації та ведення ВОВ ускладнюється інтегруванням негативних чинників існуючої системи військового управління, порядку узагальнення та аналізу обліково-статистичних даних про кількісний і якісний стан військовозобов'язаних за кожний Р(М)ВК. Інформація в системі військового обліку ПЗУ та ПВЗ на рівні військової частини, Р(М)ВК – ОВК циркулює на паперових носіях, що суттєво знижує ефективність її функціонування в цілому та має такі недоліки: відсутність автоматизації та загальної електронної бази даних ВОВ на рівні Р(М)ВК, ОВК, оперативного командування (ОК) та держави в цілому; неможливість аналізу даних персонально-якісного ВОВ стосовно кожного

громадянина України в ОВУ; недостовірний рівень наповнення бази даних та достовірності інформації; низька оперативність отримання інформації про стан військового обліку за всіма категоріями військовослужбовців та військовозобов'язаних на всіх рівнях ієрархії системи кадрового забезпечення (СКЗ); відсутність можливості отримання нової та оновлення існуючої інформації про громадян з інших державних реєстрів, а також можливості оперативної адаптації існуючої системи до змін законодавства; надмірна завантаженість служб персоналу під час обробки паперових носіїв інформації, складання, узагальнення та аналізу різноманітних звітних документів. 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 (рис. 1), можна дійти висновку, що в існуючій СКЗ СВО тактичного рівня та всі вищі елементи ієрархічних рівнів залежать від законів управління [16], 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.

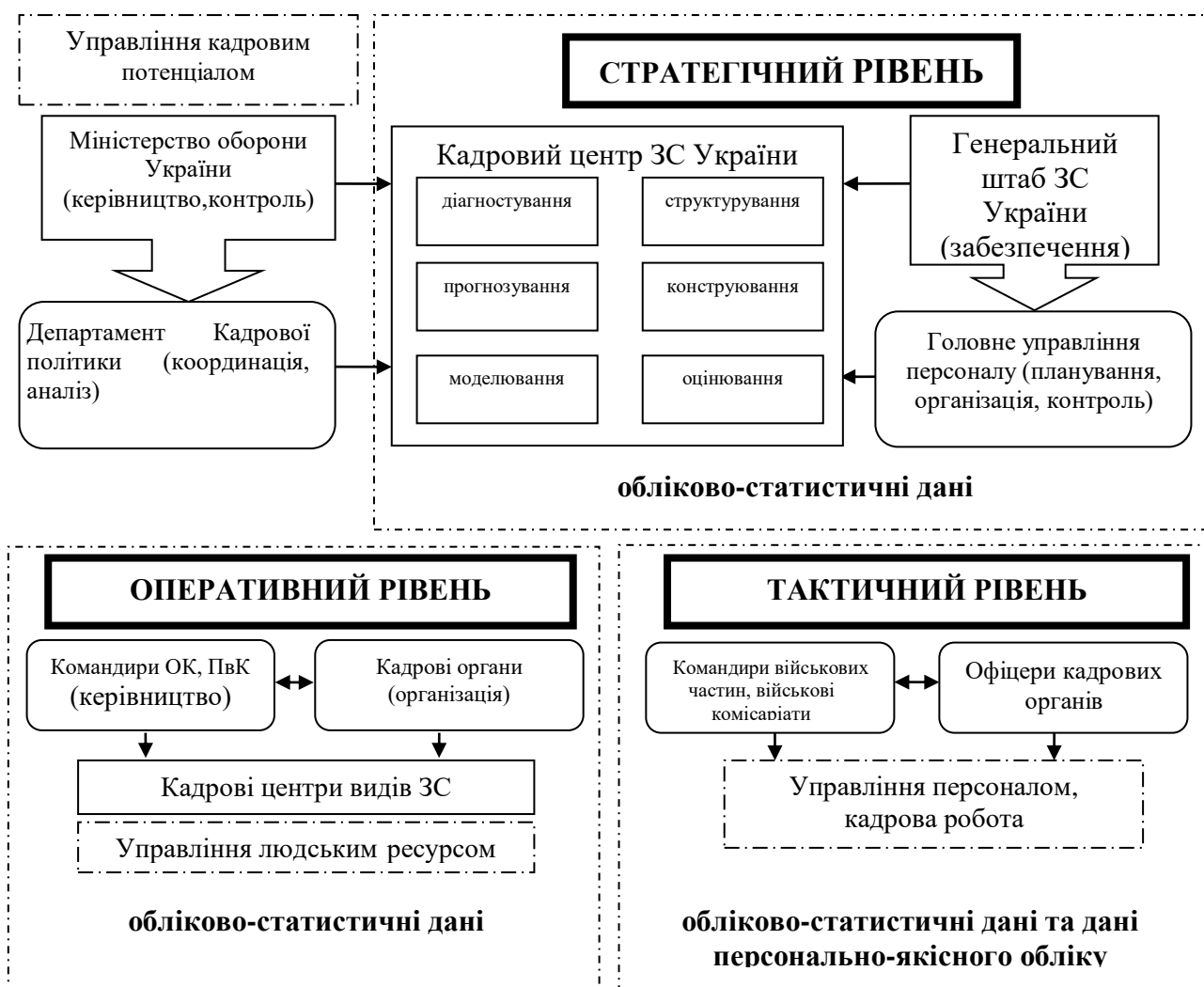


Рисунок 1 – Розподіл повноважень між кадровими органами військового управління СКЗ в ЗС України та ведення ними військового обліку персоналу ПЗУ та ПВЗ

У розглянутій ситуації СВО на рівні “військова частина – військовий комісаріат – підрозділ”, є базовими елементами в СВО і одноосібно володіють даними 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 рівні 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 отриманого досвіду 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 [1] як цілісну СВО ПЗУ та ПВЗ. Для цього необхідно: вирішити

завдання з автоматизації роботи ОБУ всіх рівнів військового управління; створити Бази даних (реєстрів) ПЗУ та ПВЗ; скорегувати завдання та функції кадрових органів усіх рівнів ОБУ 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 [7; 8] застосовується поняття "СВО громадян". Правильне розуміння процесів та явищ, визначення функцій органів, які б забезпечували функціонування систем обліку як військовозобов'язаних 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 складових 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 [7-9] зазначено, що "функціонування СВО забезпечується органами Міноборони, МВС, 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 результатами, що були виявлені у рамках комплексного огляду СБОУ, в яких зазначено відсутність автоматизованих систем управління деяких сфер забезпечення до найбільш суттєвих проблем функціонування сил оборони в умовах існуючих та потенційних загроз, оцінювання стану воєнної безпеки держави та з огляду на набутий досвід участі ЗС України в Антитерористичній операції. Так, єдину інформаційну систему управління оборонними ресурсами, яка передбачає можливість управління персоналом ЗС України, організаційною структурою, оборонним плануванням, адміністративно-господарською діяльністю, документообігом, матеріально-технічним, медичним та іншими видами забезпечення на основі стандартів НАТО, передбачається створити до кінця 2020 року. Саме ця система повинна стати одним із основних інструментів досягнення мети оборонної реформи, яка полягає у набутті та підтриманні силами оборони необхідного рівня бойової готовності та здатності до виконання завдань оборони держави (оборонних спроможностей), ефективного реагування на воєнні загрози й воєнно-політичні виклики національній безпеці, що виникають, підвищення рівня 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 та завдяки створенню об'єднаної системи логістики і системи медичного забезпечення, здатних надати підтримку всім компонентам сил оборони.

Таким чином, постає наукове завдання щодо визначення задач та функцій інформаційно-аналітичних систем (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 [13] засвідчив, що система військового обліку громадян як окрема категорія науковцями не досліджувалася та не розглядалася взагалі. 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.

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, в 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), якою не враховано 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 цією системою охоплені близько 20 тис. користувачів, це практично 100% армійських, морських та військово-повітряних підрозділів збройних сил Канади, зокрема й ті, які розташовуються за кордонами Канади. В перспективі у процесі подальшого розгортання та вдосконалення DRMIS кількість її користувачів зросте до 30 тис., а власне 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 у 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 складових СБОУ, так і зокрема ЗС України.

Так, відповідно до вимог [8; 11], для цілеспрямованої діяльності із

ведення єдиного автоматизованого обліку всіх категорій персоналу залучаються органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, військові управління, підприємства, установи, організації та посадові особи для реєстрації, накопичення та аналізу кадрового потенціалу з питань військового обов'язку та військової служби з метою забезпечення ефективної роботи органів управління персоналом, як складових СБОУ, так і ЗС України, та розвитку й ефективного функціонування їх СКЗ. Відповідно до Указу Президента України “Про затвердження Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки” від 01.02.2012 р. № 45/2012, головною причиною, яка зумовила необхідність її розроблення, було стримування розвитку та функціонування системи кадрового забезпечення в державі [3]. 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 Збройних Сил, необхідного для виконання завдань, що на них покладаються. СКЗ має ієрархічну структуру та поділяється на управління кадровим потенціалом ЗС України (кадрами) на стратегічному рівні, управління людськими ресурсами на оперативному та управління персоналом на тактичному рівні саме як управління, на рівні СОТ (рис. 1).

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 – оперативний рівень управлінської діяльності. На цьому рівні органи особового складу здійснюють організацію кадрової професійної діяльності в з'єднаннях. Іде розстановка безпосередніх організаторів і виконавців заходів. Важливим напрямком діяльності органу управління є навчання та допомога командирам і 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 вищому стратегічному рівні управління, уточнюються й конкретизуються на середньому оперативному рівні, а потім виконуються безпосередньо на нижчому тактичному рівні.

Так, відповідно до функцій, визначених положенням про структурний підрозділ Міністерства оборони України (МО України), ГШ ЗС України, Головне управління персоналу ГШ ЗС України належить до вищого стратегічного рівня управління та призначене для реалізації 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, здійснює безпосереднє керівництво Кадровим центром Збройних Сил України (КЦ ЗСУ) з питань організації ведення обліку персоналу Збройних Сил та управління кар'єрою військовослужбовців Збройних Сил.

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 [17; 18].

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 складовими (завданнями) 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 за основними складовими управління персоналом у Збройних Силах дозволять:

здійснити обґрунтоване прогнозування потреби Збройних Сил у кадрових ресурсах відповідно до реальних та потенційних загроз у сфері національної безпеки і оборони;

забезпечити якісне комплектування Збройних Сил 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 кадрового менеджменту на всіх рівнях кадрової вертикалі та за всіма напрямками, що стосується професійного розвитку військовослужбовців, з метою створення професійних та боєздатних Збройних Сил;

досягти кількісно-якісних показників особового складу, оптимального

співвідношення між різними категоріями військовослужбовців, сформуванню 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;

застосовувати в повсякденній діяльності служб персоналу МО України та Збройних Сил 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 Збройних Силах, забезпечити необхідний рівень підтримки служб персоналу всіх військовослужбовців для повної реалізації їх професійного потенціалу.

Потреба в удосконаленні СУП зумовлена: змінами пріоритетів державної політики у секторі національної безпеки, а також реформами, передбаченими Угодою про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, яка ратифікована законом України від 16.09.2014 року № 1678-VII, Стратегією сталого розвитку “Україна – 2020”, схваленою Указом Президента України від 12.01.2015 року № 5/2015, досягненням Цілей партнерства в рамках Процесу планування та оцінки сил відповідно до міжнародної програми НАТО “Партнерство заради миру”; необхідністю забезпечення здатності особового складу Збройних Сил 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 (збільшенням) загальної чисельності особового складу Збройних Сил 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 Збройних Сил 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 Збройних Сил та створенням необхідного військового резерву; необхідністю реалізації принципу екстериторіальності під час комплектування Збройних Сил 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

державних – 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 Збройних Сил 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 Міноборони України та Збройних Сил в особовому складі; забезпечення управління персоналом відповідно до державних нормативно-правових актів, з урахуванням специфічних вимог Міноборони 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; забезпечення системи управління персоналом кваліфікованим персоналом, система підготовки фахівців служб персоналу (кадрових підрозділів); єдина автоматизована інформаційно-аналітична система обліку та управління персоналом; ресурсне забезпечення управління персоналом; система інформування персоналу щодо прийняття кадрових рішень; моніторинг та оцінка ефективності функціонування системи управління персоналом.

Так, у дослідженнях питань ефективності функціонування СУП у Збройних Силах 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.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, СУП у Збройних Силах з урахуванням специфіки ієрархічної вертикалі діяльності кадрових органів дозволяє їм здійснювати оптимальне забезпечення потреб в особовому складі на достатньому рівні, але потребує удосконалення її за основними складовими та розвитку автоматизованих систем обліку й управління персоналом. Для цього потрібно вивчати досвід та детально досліджувати кадрові процеси у Збройних Силах провідних країнах світу та

механізмів 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 Збройних Сил “J-структури”, прийнятої за основу в штабах збройних сил держав – членів НАТО; уточнити функції, повноважень та порядок їх взаємодії під час забезпечення повного життєвого циклу всіх категорій персоналу.

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

Список використаних джерел

1. Богданович В. Ю., Романченко І. С., Свіда І. Ю., Толубко В. Б. Політика забезпечення національної безпеки України в умовах позаблоковості : монографія / Київ: ЦНДІ ЗС України, 2013. С. 178-190.
2. Домбровська С. М. Механізми забезпечення інформаційної безпеки як складової державної безпеки України. Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. / ХарPI НАДУ «Магістр», Харків, 2015. № 1(48). С. 57-87.
3. Про затвердження Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012. URL: <http://www.rada.kiev.ua> (дата звернення 17.05.2015).
4. Сивак О. І. Кадрова політика та її роль у реформуванні Збройних Сил України: автореф. дис... канд. полит. наук: 23.00.02. Політ. інст. та проц. Київ. 2008. 19 с.
5. Богунов С. О., Герман Ю. М., Сакун О. Ю., Шупель Б. Н. До питання про кадрову політику в Збройних Силах України на сучасному етапі їх будівництва. Військова освіта : зб. наук. пр. К. 2014. С. 208-222.
6. 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», Харків 2012. Вип. 4 (39). С. 428-436.
7. Про загальний військовий обов’язок і військову службу: Закон України від 25 бер. 1992 р. Військове законодавство України : зб. нормат. актів. Київ: Варта, 1996. С. 84-116.

8. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію: Закон України № 3543-ХІІ від 21.10.1993 р. Відомості Верховної Ради України. 1993. № 44. Ст. 416. URL: <http://www.rada.kiev.ua> (дата звернення 14.06.2015).
9. Про затвердження Положення про військові комісаріати: постанова Кабінету Міністрів України від 03 черв. 2013 р. № 389. URL: <http://www.rada.kiev.ua> (дата звернення 14.06.2017).
10. Конституція України: Закон від 28.06. 1996 № 254к/96-ВР // База даних «Законодавство України» / України. URL: <http://zakon2.rada.kiev.ua> (дата звернення 17.05.2015).
11. Про затвердження Інструкції з організації обліку особового складу Збройних Сил України : наказ Міністерство оборони України від 26 трав. 2014 р. № 333. К.: МОУ, 2014. 64 с.
12. 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. К.: МОУ, 2010. 89 с.
13. 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.
14. Перспективи розвитку озброєння. Кооперація підприємств оборонної промисловості з іноземними компаніями – головний напрямок ВТС та основа для створення нових зразків ОВТ // Матеріали ІІІ Міжнародної конференції 23–24 вер. 2015 р. Київ, 2015. 72 с.
15. Проблеми координації воєнно-технічної та оборонно-промислової політики в Україні // Матеріали ІV Міжнародної науково-практичної конференції 12–13 жовт. 2016 р. Київ, 2016. 356 с.
16. Черных В. А., Законы и закономерности военного управления. Военная мысль. Москва: 2006. № 6. С. 39-47.
17. Про затвердження Положення про Головне управління персоналу Генерального штабу Збройних Сил України : нак. Міністерство оборони України від 06 лис. 2015 р. № 428. К.: МОУ, 2015. 11 с.
18. Про затвердження Положення про кадрові органи Збройних Сил України та Типових нормативів утримання кадрових органів військового управління, з'єднань, військових частин, установ, організацій: нак. Міністерство оборони України від 05 черв. 2009 р. № 301. К.: МОУ, 2009. 14 с.