

УДК 331.108.43.

<https://doi.org/10.33099/2304-2745/2025-1-84/118-125>

Половінкін І.М., кандидат військових наук, старший науковий співробітник¹
(0000-0003-0141-0274)
Тристан А. В., доктор технічних наук, професор²
(0000-0002-2137-5712)
Сівков С. В., кандидат юридичних наук¹
(0009-0009-6348-7550)
Мірончук А. П.¹
(0009-0001-2547-7214)

¹ – Науково-методичний центр кадрової політики Міністерства оборони України, Київ;

² – Державний науково-дослідний інститут випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки, Київ

Визначення критеріїв і показників для проведення моніторингу системи кадрового менеджменту в Міністерстві оборони України

Резюме. У статті представлено підхід щодо визначення критеріїв і показників для проведення моніторингу системи кадрового менеджменту в Міністерстві оборони України в умовах відсічі збройної агресії. Практична значимість запропонованого підходу полягає в тому, що визначення показників для проведення моніторингу системи кадрового менеджменту в Міністерстві оборони України дасть змогу об'єктивно відслідковувати зміни в системі кадрового менеджменту та своєчасно реагувати на проблемні питання, що виникають під час функціонування системи.

Ключові слова: система кадрового менеджменту; моніторинг; критерій; показник; Міністерство оборони України.

Постановка проблеми. У сучасних умовах відбиття збройної агресії РФ проти України визначення ефективності системи кадрового менеджменту (СКМ) на підставі результатів її моніторингу є важливим елементом функціонування Міністерства оборони України (МО України). Проблемні питання, які виникають під час проведення відповідних заходів у СКМ, мають суттєвий вплив на ефективність всієї системи МО України та потребують негайного вирішення. Особливість процедури моніторингу СКМ у умовах війни полягає у потребі обґрунтування показників, за допомогою яких проводиться моніторинг процесів, які характеризують роботу з персоналом, а також критерію оцінювання ефективності СКМ. Отже вибір та обґрунтування об'єктивних показників та критерію оцінювання ефективності СКМ у сучасних умовах є актуальним і складним завданням, спрямованим на забезпечення національної безпеки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На теперішній час моніторинг СКМ здійснюється на підставі інформації, яка подається службами персоналу за підпорядкованістю згідно з вимогами нормативних документів або отримана за результатами проведення інспекційних заходів або перевірок з питань роботи з персоналом Збройних Сил України та не дає змоги зробити об'єктивний аналіз процесів, що відбуваються в СКМ через те, що

зазначена інформація представлена у статистичному вигляді та не дає змоги обґрунтувати певні управлінські рішення в обстановці, що динамічно змінюється. Табелі термінових донесень [1] включає лише статистичну інформацію про стан кадрової роботи та підготовки військових фахівців. У структурі зазначеного документа відсутні аналітичні складові, що не дає змоги для проведення якісного моніторингу СКМ, а на підставі зазначеної інформації складно визначити показники для оцінювання ефективності СКМ у МО України. Окремі питання для проведення моніторингу СКМ залишаються невирішеними і потребують додаткових наукових досліджень.

Наукові дослідження щодо вибору та обґрунтування показників і критерію для проведення моніторингу СКМ є складовою для удосконалення функціонування системи МО України в межах оборонних реформ та інтеграції до стандартів НАТО.

Питання щодо критерію та показників оцінювання ефективності СКМ, притаманні як вітчизняним, так і іноземним науковцям [2–8].

У роботі [2] наведені підходи до визначення критеріїв і показників оцінювання ефективності СКМ. На підставі проведеного аналізу дослідження можна стверджувати, що запропонований підхід стосується суто цивільного підприємства, акцент зроблений на розгляді лише бізнес-процесів та для використання в МО України не адаптований.

У роботі [3] автор розглядає окремі

складові оцінювання персоналу, а елементи оцінювання самої СКМ майже не визначені. Зазначена робота не дає змоги зробити висновки про оптимальний вибір показників і критеріїв оцінювання ефективності СКМ на підставі застосування результатів моніторингу системи.

У роботах [2, 3] як основні показники моніторингу СКМ розглядаються кількісно-якісні характеристики таких заходів як відбір та навчання персоналу. Якісні характеристики такого показника як переміщення на іншу посаду або набуття досвіду за спорідненою посадою [4, 6] є вагомими в низці наукових досліджень. Оцінювання ефективності СКМ [2, 4, 6] полягає у визначенні ефективності складових системи таких як підбір, добір, розстановка та підвищення кваліфікації персоналу. Результати моніторингу СКМ використовуються для оцінювання ефективності системи, а недоліки, які виявлені під час моніторингу мають бути своєчасно усунуті на підставі розроблених пропозицій [2, 5].

Невизначеність критеріїв та недосконалість показників оцінювання СКМ в МО України обумовлена відсутністю якісних теоретичних і практичних розробок щодо проведення моніторингу СКМ в умовах війни або збройного конфлікту. Також поза увагою залишаються дослідження стосовно порядку проведення моніторингу та обґрунтування рекомендацій для поліпшення боєздатності військ (сил).

Метою статті є визначення критеріїв і показників оцінювання ефективності СКМ МО України в умовах війни, а також розроблення пропозицій щодо використання результатів моніторингу.

Виклад основного матеріалу Для проведення всебічного моніторингу СКМ у МО України необхідно визначити та обґрунтувати показники, за якими цей моніторинг проводитиметься, а також ступінь досягнення необхідних результатів, тобто критерій оцінювання ефективності системи.

Моніторинг – це систематичний процес спостереження, збору та аналізу інформації про ефективність функціонування системи кадрового менеджменту в МО України. *Метою моніторингу* СКМ є оцінювання її стану, відстеження змін, контролю за організацією і виконанням заходів (процесів) кадрового менеджменту та прийняття обґрунтованих рішень щодо підвищення її ефективності на основі зібраної інформації.

Основним завданням заходів

моніторингу СКМ є надання керівництву МО України та ЗС України об'єктивної й неупередженої інформації щодо реального стану реалізації кадрової політики, а також формування пропозицій (рекомендацій) стосовно раціонального використання та збереження кадрового потенціалу, нормативного врегулювання окремих проблемних питань, що виникають під час проходження військової (державної) служби та трудової діяльності працівників, які зумовлені впливом на ці процеси зовнішніх і внутрішніх факторів, вжиття запобіжних заходів щодо недопущення виникнення ризиків, небезпек і загроз на цьому шляху.

В умовах повномасштабної війни з РФ ефективне управління кадровими ресурсами є критично важливим фактором забезпечення боєздатності ЗС та інших складових Сил Оборони України. Моніторинг СКМ дає змогу забезпечити оперативний контроль за кількісно-якісним станом особового складу, а також ефективністю його використання під час виконання бойових завдань.

Головне завдання СКМ в умовах війни – забезпечення ЗС України та інших складових Сил Оборони України професійно підготовленими, психологічно стійкими та вмотивованими військовослужбовцями для виконання бойових завдань, підтримання обороноздатності держави та ефективного управління людськими ресурсами. Реалізація зазначеного завдання СКМ залежить від комплексу заходів, які мають бути ретельно виконані. До цих заходів належать: підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації особового складу; морально-психологічний стан військовослужбовців; мотивація та соціальне забезпечення військовослужбовців; правовий захист особового складу; створення гідних умов служби та всебічне забезпечення. Ключовим напрямом реалізації основного завдання системи слід вважати заходи щодо комплектування особовим складом бойових частин та підрозділів, а саме: оперативний набір та розподіл мобілізаційного ресурсу відповідно до бойових потреб, підтримка ефективної ротації військовослужбовців для збереження боєздатності, формування кадрового резерву для поповнення бойових частин [7].

СКМ в умовах війни виконує стратегічну роль у підтриманні боєздатності української армії. Її головне завдання не лише набір і ротація кадрів, а й забезпечення їхньої ефективності, підготовки, мотивації та

соціального захисту. Ефективне управління персоналом дає змогу державі успішно протистояти збройній агресії та забезпечувати високу бойову спроможність ЗС України.

Таким чином, результатом моніторингу СКМ має бути визначення ступеню реалізації основного завдання системи - забезпечення фахівцями необхідної спеціальності в потрібному місці в потрібний час, тобто комплектування особовим складом органів військового управління (ОВУ) та частин (підрозділів) має відбуватися оперативно, в необхідний час та в потрібному місці, із ретельним дотриманням вимог не тільки кількісної, але і якісної характеристики особового складу.

Моніторинг СКМ має враховувати такі фактори.

1. Значні втрати особового складу та необхідність їх своєчасного поповнення – в умовах бойових дій відбуваються постійні втрати особового складу (загиблі, поранені, зниклі безвісти тощо). Якісний моніторинг дає змогу оперативно визначати потреби у доукомплектуванні підрозділів та ефективно покривати некомплект в особовому складі.

2. Моніторинг СКМ сприяє якісному плануванню потреб в особовому складі. На підставі результатів моніторингу СКМ формуються такі запити:

до системи залучення (мобілізація, призов, рекрутинг) – загальна кількість військовозобов'язаних, яка необхідна для потреб ЗС України;

до системи підготовки (ВВНЗ, навчальні центри, курси підготовки тощо) – необхідна кількість фахівців потрібної спеціальності;

для системи гуманітарного забезпечення – необхідна кількість заходів соціального забезпечення військовослужбовців та членів їх сімей, необхідний рівень морально-психологічного забезпечення бойових частин (підрозділів), орієнтовна кількість заходів декомпресії для підрозділів, що брали активну участь в бойових діях.

3. Динамічні зміни в структурі та чисельності особового складу – постійне розширення ЗС України, створення нових підрозділів, зміна завдань і функцій військових частин потребують оперативного кадрового аналізу. Необхідність ротації особового складу потребує контролю навантаження та оптимального розподілу кадрів.

4. Цифровізація кадрових процесів – впровадження електронних баз даних,

електронних систем обліку та аналітики підвищує ефективність СКМ. Моніторинг ефективності цифрових інструментів дає змогу вдосконалювати СКМ.

Якісний моніторинг СКМ у сучасних умовах є необхідною умовою для забезпечення сталого функціонування ЗС України та оборонного сектору в цілому. Він дає змогу оперативно реагувати на зміни в кадровому складі, підвищувати ефективність управління персоналом та підтримувати належний рівень боєготовності військових формувань.

Слід зазначити, що моніторинг СКМ в умовах ведення бойових дій суттєво відрізняється від моніторингу системи в мирний час. Моніторинг ефективності СКМ у МО України в умовах збройної агресії РФ має низку особливостей і специфічних вимог:

орієнтація на оперативність – необхідність швидкого збору та аналізу даних для прийняття рішень у реальному часі;

фокус на мобільність і адаптивність – оцінювання здатності СКМ оперативно реагувати на бойові виклики, втрати та ротацію персоналу;

комплексний підхід – врахування не лише кількісних показників (наявність особового складу), а і якісних (бойовий досвід, підготовка, мотивація);

застосування сучасних інформаційних технологій – цифровізація кадрових процесів, використання баз даних та аналітичних систем;

секретність та інформаційна безпека – особливі вимоги до збереження конфіденційності кадрової інформації.

Специфічними завданнями моніторингу в умовах відбиття агресії РФ є:

оцінювання боєздатності особового складу – аналіз кількості особового складу, їхньої фізичної та психологічної готовності до виконання бойових завдань;

визначення втрат особового складу та їх покриття – відстеження поранених, загиблих, зниклих безвісти та оперативне поповнення особового складу;

контроль за ротацією та комплектуванням – забезпечення рівномірного розподілу кадрового ресурсу між підрозділами.

Ефективний моніторинг СКМ в МО України дає змогу оперативно реагувати на виклики війни, своєчасно підвищувати боєздатність ЗС України та оптимізувати кадрові процеси.

Оцінювання ефективності моніторингу СКМ має базуватися на об'єктивних критеріях та вимірюваних показниках, що дають змогу оцінити стан і результативність кадрового забезпечення ЗС України [7, 8].

Для удосконалення процесів, які відбуваються в СКМ МО України необхідно визначити критерії та показники оцінювання ефективності цієї системи.

Критерій – (др.-греч. κριτήριον) – властивість, мірило, вимоги для визначення або оцінювання людини, предмета, явища; ознака, взята за основу класифікації. *Показник* – це ознака, що характеризує яку-небудь одну сторону явища, дії, їх кількісну чи якісну характеристику, ступінь виконання певного завдання тощо. Показниками оцінювання ефективності СКМ доцільно обирати кількісно-якісні характеристики процесів, які є складовими зазначеної системи та відповідають певним вимогам:

оперативність – швидкість збору, аналізу та реагування на кадрові зміни;

повнота інформації – охоплення всіх необхідних кадрових аспектів (чисельність, підготовка, психологічний стан тощо);

актуальність – використання оновленої інформації для ухвалення рішень;

точність – мінімізація похибок в обліку особового складу;

прогнозованість – здатність моніторингу прогнозувати кадрові потреби та імовірні виклики;

адаптивність – можливість швидкого коригування кадрових заходів на основі отриманих даних;

ефективність використання ресурсів – оптимальність розподілу кадрового складу та зменшення втрат через неефективне управління.

Розглянемо показники та метрики ефективності моніторингу СКМ в умовах збройної агресії РФ проти України.

Показники укомплектованості військових підрозділів.

Коефіцієнт укомплектованості особовим складом ($K_{ук}$) визначається за формулою

$$K_{ук} = \frac{N_{факт}}{N_{штат}} \cdot 100\%,$$

де $N_{факт}$ – фактична чисельність особового складу;

$N_{штат}$ – необхідна чисельність особового складу за штатом.

Коефіцієнт бойової готовності

особового складу ($K_{БГ}$):

$$K_{БГ} = \frac{N_{здат}}{N_{факт}} \cdot 100\%,$$

де $N_{здат}$ – чисельність особового складу, здатного виконувати бойові завдання.

Показники підготовки та кваліфікації.

Коефіцієнт кваліфікованості особового складу ($K_{квал}$):

$$K_{квал} = \frac{N_{квал}}{N_{факт}} \cdot 100\%,$$

де $N_{квал}$ – кількість військовослужбовців, що мають відповідну підготовку.

Середній час підготовки військовослужбовця ($T_{нідг.ср}$):

$$T_{нідг.ср} = \frac{\sum_{i=1}^{N_{нідг}} T_{інд}(i)}{N_{нідг}} \cdot 100\%,$$

де $T_{інд}(i)$ – індивідуальний час навчання i -го військовослужбовця;

$N_{нідг}$ – кількість військових, що проходили підготовку навчання.

Приклад: 10 військових проходили підготовку 30, 25, 35, 40, 45, 50, 38, 42, 37, 41 годин відповідно →

$$T_{нідг.ср} = \frac{30+25+35+40+45+50+38+42+37+41}{10} \cdot 100\% = 38,3 \text{ год.}$$

Психологічний стан та мотивація.

Рівень морального стану військовослужбовців ($R_{МС}$) (за опитуваннями або тестами):

$$R_{МС} = \frac{\sum_{i=1}^{N_{опит}} S_{інд}(i)}{N_{опит}} \cdot 100\%,$$

де $S_{інд}(i)$ – індивідуальна оцінка морального стану i -го військовослужбовця за шкалою від 1 до 100;

$N_{опит}$ – кількість військових, які проходили опитування.

Коефіцієнт бойового стресу ($K_{БС}$):

$$K_{БС} = \frac{N_{стрес}}{N_{факт}} \cdot 100\%,$$

де $N_{стрес}$ – кількість військових із виявленими симптомами стресу.

Показник ротації.

Середній час заміщення військовослужбовця ($T_{зам}$):

$$T_{зам} = \frac{\sum_{i=1}^{N_{зам}} T_{зам.інд}(i)}{N_{зам}},$$

де $T_{зам.інд}(i)$ – час заміщення i -го військовослужбовця;

$N_{зам}$ – кількість замінених військовослужбовців.

Приклад: якщо в середньому час заміни військового – 5 днів, це може бути прийнятним чи критичним залежно від ситуації.

Аналіз розрахунків наведених показників можна використовувати для обґрунтування певних заходів. Наприклад:

$K_{ук} < 80\%$ – потрібні заходи щодо мобілізації;

$K_{БГ} < 85\%$ – необхідна додаткова підготовка або психологічна підтримка;

$K_{БС} > 20\%$ – потрібно посилити заходи психологічної реабілітації;

$T_{підг.ср} > 50 год.$ – можливо, потрібна оптимізація навчальних програм.

Запропоновані критерії, показники та формули дають змогу ефективно аналізувати кадрову ситуацію в умовах війни. Їх використання допоможе оперативно ухвалювати рішення щодо комплектування, ротації, підготовки та підтримки військовослужбовців, що є критично важливим для ефективного функціонування ЗС України.

Загальний критерій ефективності СКМ в умовах війни має відображати її здатність забезпечувати боєздатність ЗС України через якісне управління персоналом. Оскільки війна потребує швидкої адаптації, стійкості та результативності, загальний критерій можна сформулювати як *“інтегральну боєготовність персоналу”*. Це комплексний показник, який поєднує всі згадані аспекти (укомплектованість, підготовку, психологічний стан, мотивацію) і оцінює, наскільки СКМ сприяє успішному виконанню бойових завдань.

Інтегральна боєготовність (ІБ) – це здатність СКМ забезпечити необхідну кількість підготовлених, мотивованих і психологічно стійких кадрів для виконання оперативно-стратегічних та тактичних завдань в умовах війни. *Перевагами* загального критерію є: простота інтерпретації для управлінців; можливість агрегації різних показників в один числовий результат; орієнтація на кінцевий результат – боєздатність. Проте можливим *недоліком* може бути втрата деталей – окремі слабкі місця (наприклад, низька мотивація при

високій укомплектованості) можуть бути “замасковані” в загальному показнику.

Векторний критерій передбачає оцінювання СКМ як сукупності кількох незалежних показників (вектор), де кожен компонент аналізується окремо, а загальна ефективність визначається через їх комбінацію без зведення до єдиного числа. Це може бути вектор із чотирьох складових:

$$V = (K_{ук}, K_{квал}, R_{МС}, M),$$

де $K_{ук}$ – укомплектованість;

$K_{квал}$ – підготовка та кваліфікація;

$R_{МС}$ – психологічний стан;

M – мотивація.

Перевагами векторного критерію є:

збереження деталізації – видно слабкі та сильні сторони СКМ;

гнучкість – дає змогу коригувати окремі аспекти без зміни всієї системи;

актуальність в умовах війни, наприклад, висока укомплектованість може бути марною без належної підготовки чи мотивації.

Проте векторному критерію притаманні певні *недоліки*: складність прийняття рішень – немає єдиного числа для порівняння; потреба в додаткових методах для інтеграції (наприклад, вагових коефіцієнтах).

У сучасних умовах війни векторний критерій може бути кращим для аналізу, оскільки він дозволяє ідентифікувати критичні проблеми (наприклад, падіння мотивації через втому) і швидко реагувати. Проте для звітування вищому командуванню чи стратегічного планування доцільно доповнити його загальним критерієм (інтегральним показником).

Формули для $K_{ук}$, $K_{квал}$, $R_{МС}$ наведені вище. Для обчислення показника мотивації можна скористатися формулою

$$M = \frac{\sum_{i=1}^{N_{омм}} M_{інд}(i)}{N_{омм}} \cdot 100\%,$$

де $M_{інд}(i)$ – індивідуальний показник i -го військовослужбовця за шкалою від 0 до 100.

Для зведення векторного критерію в єдиний показник можна використати зважену суму

$$K_{інт} = \omega_1 K_{ук} + \omega_2 K_{квал} + \omega_3 R_{МС} + \omega_4 M, \quad \sum_i \omega_i = 1,$$

де $\omega_1, \dots, \omega_4$ – вагові коефіцієнти, які визначені залежно від пріоритетів.

Рекомендації:

у короткостроковій перспективі доцільно використовувати векторний критерій

$V = (K_{ук}, K_{квал}, R_{МС}, M)$, для детального моніторингу та швидкого реагування на проблеми (наприклад, падіння S через бойову втому).

у середньо- та довгостроковій перспективі доцільно доповнити вектор V інтегральним показником K_{int} для оцінювання загальної ефективності СКМ і звітування.

Комбінація векторного підходу з інтегральним критерієм дасть змогу як бачити

деталі, так і оцінювати загальну картину в умовах війни.

Порядок здійснення моніторингу функціонування СКМ Збройних Сил України та впровадження управлінських рішень у контексті війни з РФ має бути чітко структурованим, регулярним і орієнтованим на швидке реагування. На рис. 1 наведено покроковий цикл моніторингу, який враховує специфіку воєнного часу та показники ефективності (укомплектованість, підготовка, психологічний стан, мотивація).

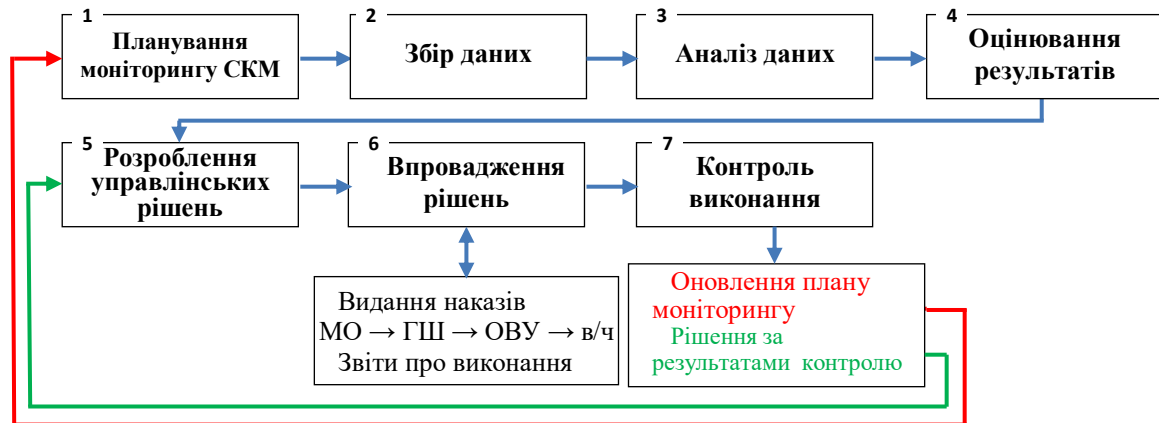


Рис. 1. Блок-схема циклу моніторингу СКМ та впровадження управлінських рішень

Блок 1. Планування моніторингу СКМ: визначення цілей та періодичності моніторингу і методів збору даних;

розроблення плану моніторингу (наприклад, щомісячно для оперативних даних, щоквартально для поглибленого аналізу);

визначення відповідальних – кадрові підрозділи ЗС України, психологічна служба, аналітичний відділ МО України.

узгодження ключових показників (КРІ): $K_{ук}$ (укомплектованість), $K_{квал}$ (підготовка), $R_{МС}$ (психологічний стан), M (мотивація).

Наприклад, наведений цикл можна застосовувати після затвердження відповідного плану на рік із замірами $K_{ук}$ – щотижня, $K_{квал}$, $R_{МС}$, M – щомісяця.

Блок 2. Збір даних. При цьому доцільно використовувати актуалізовану базу даних:

звіти командирів підрозділів про штатну та фактичну чисельність – укомплектованість $K_{ук}$;

результати тестів, сертифікацій, оцінка вишколу (наприклад, бали за стрільбу, тактику, кіберзахист) – підготовка ($K_{квал}$);

анонімні опитування, тести на стрес, звіти психологів – психологічний стан $R_{МС}$;

опитування щодо готовності до служби, оцінка плінності кадрів – мотивація M .

Блок 3. Аналіз зібраних даних. При цьому виконується таке:

порівняння показників з цільовими значеннями (наприклад, $K_{ук} \geq 90\%$, $K_{квал} \geq 85\%$, $R_{МС} \geq 80\%$, $M \geq 80\%$).

виявлення відхилень та трендів (наприклад, падіння $R_{МС}$ через бойову втому).

розрахунок інтегрального показника (за потреби) за формулою (1).

Блок 4. Оцінювання результатів. При цьому оцінюється боєздатність підрозділів та виявляються критичні показники. Наприклад, якщо показники $R_{МС}$ і M нижчі за норму – потрібні заходи для психологічної підтримки та мотивації.

Блок 5. Розроблення управлінських рішень здійснюється за принципами:

швидкість – термінові дії для критичних показників (наприклад, $K_{ук} < 80\%$);

пріоритетність – спочатку вирішуються проблеми, які впливають на боєздатність;

ресурсна обґрунтованість – враховуються наявні кошти, кадри, час.

Наприклад, при:

$K_{ук} < 70\%$, потрібно прискорити рекрутинг або залучити резервістів;

$K_{\text{квал}} < 70\%$, доцільно організувати інтенсивні курси (наприклад, 2-тижневий вишкіл);

$R_{\text{МС}} < 70\%$ – посилити психологічну службу, ротацію особового складу;

$M < 70\%$ – підвищити виплати, вручити нагороди, провести інформаційні кампанії.

Блок 6. *Впровадження рішень* передбачає наступні дії:

видання наказів через командну вертикаль *Міноборони* → *Генштаб* → *ОВУ* → *в/ч*;

забезпечення ресурсами – фінансування, інструктори, психологи;

проведення пілотного впровадження (наприклад, у одному батальйоні).

Блок 7. *Контроль виконання* проводиться шляхом перевірки звітів про виконання; застосуванням польових інспекцій – виїзди до підрозділів для оцінювання на місці (наприклад, через 1–2 місяці після впровадження управлінського рішення). Результатами контролю може бути оновлення плану моніторингу, коригування застарілих програм навчання або інші управлінські рішення в залежності від ситуації.

Періодичність моніторингу може бути таким: оперативний моніторинг – щотижня ($K_{\text{ук}}$); поглиблений аналіз – щомісяця ($K_{\text{квал}}$, $R_{\text{МС}}$ M); стратегічне оцінювання – щоквартально (розрахунок інтегрального показника). Суб'єктами моніторингу є:

МО України – стратегічний рівень, фінансування;

Генеральний штаб – координація, контроль підрозділів;

кадрові служби ОВУ та в/ч – збір даних, впровадження.

Висновок. З наведеного на рис. 1 порядку видно, що моніторинг СКМ та впровадження рішень має бути циклічним:

планування → *збір даних* → *аналіз* → *рішення* → *контроль* → *корекція*.

У воєнний час акцент робиться на швидкості реакції та пріоритетності, спочатку оцінюються критичні показники, як $K_{\text{квал}}$ чи $R_{\text{МС}}$. Слід зазначити, що цифровізація та чітка координація між рівнями управління забезпечать ефективність СКМ і її внесок у відбиття агресії РФ.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У статті запропоновано підхід щодо визначення критеріїв та показників для проведення моніторингу СКМ МО України у

ході відбиття агресії. Сутність запропонованого підходу полягає у застосуванні в якості показників для проведення моніторингу такі: укомплектованості військових підрозділів; підготовки та кваліфікації; психологічний стан та мотивація особового складу; середній час ротації.

Критеріями для проведення моніторингу СКМ під час відбиття збройної агресії пропонується використовувати загальний критерій – “інтегральна боєготовність персоналу” або “векторний критерій”.

Наведено порядок циклу моніторингу СКМ та впровадження управлінських рішень, який враховує специфіку воєнного часу та запропоновані показники ефективності.

Використання розробленого підходу щодо проведення моніторингу СКМ МО України під час відсічі агресії дасть отримувати об'єктивний результат за обраним критерієм та оперативно виявляти потреби військ у професійно підготовленому особовому складі.

Подальші дослідження планується зосередити на розробленні практичних рекомендацій щодо цифровізації процесів оцінювання ефективності СКМ МО України в умовах відсічі збройної агресії РФ для підвищення рівня оперативності реагування на полі бою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про затвердження Табеля термінових донесень Збройних Сил України з кадрових питань та підготовки військових фахівців (зі змінами) : Директива Генерального штабу Збройних Сил України від 22.02.2022 № Д-8.
2. Співак В. В. Моніторинг кадрового менеджменту: поняття, моделі, критерії оцінки та основні етапи проведення // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки : зб. наук. праць. 2013. № 24. С. 158–165. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/646> (дата звернення: 15.03.2025).
3. Криворучко С. В. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Визначення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів. Київ : ЛАТ & К, 2020. 72 с.
4. Клименко Н. Г. Теорія стратегічного менеджменту : курс лекцій. Київ, 2023. 185 с. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/336/files/36c74b56-bbb3-4021-964c-72851aab9668.pdf> (дата звернення: 15.03.2025).
5. Гізатулін А., Новікова О. Особливості розробки системи моніторингу трудових ресурсів на підприємстві // *Соціально-економічні проблеми і*

- держава. 2012. № 2 (7). С. 146–154. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12gammrnp.pdf> (дата звернення: 15.03.2025).
6. Liam Martin. What is Employee Monitoring Software // Time Doctor. 2022. URL: <https://www.timedocor.com/blog/what-is-employee-monitoring-software> (дата звернення: 15.03.2025).
7. Прокопенко О. С., Рибидайло А. А., Васюхно С. І. Застосування технології контролінгу для управління кар'єрою військовослужбовців // Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняховського. 2020. № 1 (68). С. 66–73. DOI: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2020-0/66-73>.
8. Рибидайло А. А., Турейчук А. М., Руденська Г. В., Прокопенко О. С. Ключові показники ефективності управління персоналом збройних сил // Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняховського. 2019. № 1 (65). С. 65–74. DOI: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2019-1-65/65-74>.

Стаття надійшла до редакційної колегії 17.03.2025

Annotation

In the current context of countering Russia's armed aggression against Ukraine, determining the effectiveness of the personnel management system (PMS) based on the results of its monitoring is an important element of the functioning of the Ministry of Defense of Ukraine (MoD). Problematic issues that arise in the course of relevant activities in the PMS have a significant impact on the efficiency of the entire system of the Ministry of Defense of Ukraine and require immediate resolution. The peculiarity of the procedure for monitoring the PMS in wartime is the need to substantiate the indicators used to monitor the processes characterizing work with personnel, as well as the criteria for assessing the PMS efficiency.

The purpose of the article is to identify the criteria and indicators for assessing the effectiveness of the PMS of the MoD of Ukraine in wartime, and also to develop proposals for using the monitoring results.

The article proposes an approach to determining the criteria and indicators for monitoring the PMS of the MoD of Ukraine in the course of repelling aggression. The essence of the proposed approach is to use the following indicators for monitoring: manning of military units; training and qualification; psychological state and motivation of personnel; average rotation time.

The author proposes to use the general criterion of “integral combat readiness of personnel” or “vector criterion” as the criteria for monitoring the PMS during repulsion of armed aggression.

The author presents the procedure for the cycle of monitoring the PMS and implementation of management decisions, which takes into account the specifics of wartime and the proposed performance indicators.

The use of the developed approach to monitoring the PMS of the Ministry of Defense of Ukraine during repulsion of aggression will allow obtaining an objective result according to the selected criterion and promptly identifying the needs of troops in professionally trained personnel.

Keywords: personnel management system; monitoring; criterion; indicator; Ministry of Defense of Ukraine.