

Косевцов В. О., доктор військових наук, професор¹ (0000-0001-6654-5677)
Тіхонов Г.М., кандидат військових наук, старший науковий співробітник² (0000-0003-1941-744X)
Чайковська О. Є.² (0000-0002-0656-9105)
Онiкiйчук С. С.² (0009-0002-3328-9472)

¹ – Інститут державного військового управління Національного університету оборони України, Київ

² – Командно-штабний інститут застосування військ (сил) Національного університету оборони України, Київ

Система збору та аналізу інформації про укомплектованість військових частин особовим складом, ходу їх доукомплектування та покриття втрат: складові, чинники та нормативна база

Резюме. У статті висвітлено складові, чинники та нормативну базу системи збору й аналізу інформації про укомплектованість військових частин особовим складом.

Ключові слова: укомплектованість; облік; доукомплектування; покриття втрат.

Постановка проблеми. Система збору та аналізу інформації про укомплектованість військових частин особовим складом, хід їх доукомплектування та покриття втрат є ключовим елементом військової кадрової політики сил оборони України. Вона забезпечує своєчасне та достовірне інформування командування для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підтримання боєздатності та стійкості військ.

Актуальність дослідження обумовлена низкою чинників:

широкомасштабна збройна агресія проти України, яка зумовлює втрати особового складу та необхідність певного реагування;

зростання обсягів даних, що потребує сучасних методів обробки, перевірки та інтеграції інформації про особовий склад;

динамічність кадрових процесів, пов'язаних із мобілізацією, демобілізацією, контрактною та резервною службою;

постійне оновлення нормативної бази України у сфері військового обліку та кадрового забезпечення, що вимагає від органів військового управління швидкої адаптації процедур;

цифрова трансформація та впровадження автоматизованих систем, які повинні забезпечити безперервність облікових процесів навіть у складних умовах бойових дій.

Зважаючи на зазначене, важливою постає задача дослідження вітчизняного та зарубіжного досвіду організації систем збору й аналізу інформації про укомплектованість

військових частин особовим складом, хід їх доукомплектування та покриття втрат, а також визначення напрямків удосконалення означених процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових джерел в Україні і за кордоном свідчить про постійну увагу дослідників як до питань укомплектованості військових організаційних структур, так і до управління персоналом збройних сил в цілому.

Питання укомплектованості та покриття втрат особового складу стали предметом уваги багатьох науковців [1–9]. Вказана зацікавленість зі сторони українських науковців пояснюється нагальною необхідністю осмислення підходів до систематизації обліку особового складу під час дії воєнного стану (особливого періоду). У роботі [1] запропоновано часткову методику оцінювання укомплектованості військової частини військовослужбовцями, яка дає змогу провести кількісно-якісну оцінку укомплектованості військовослужбовцями, виявити проблемні питання під час доукомплектування та розробити рекомендації щодо підвищення укомплектованості військової частини.

У публікації [2] автори на сторінках українського видання розглядають виклики рекрутингу та мобілізації в Україні, порівнюють підходи США (перехід від призову до добровільної служби) й пропонують варіанти підвищення добровільного набору та зменшення ухилення.

Інша стаття цього ж видання [3]

обґрунтовує підхід “таймлайн-мобілізації” як перехід від примусу до популяризації військової служби, роблячи акцент на праві вибору, як інструменті ефективного комплектування військових частин людськими ресурсами.

У праці [4] оцінено спроможності мережі територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки щодо призову за мобілізації, визначено проблемні аспекти в її функціонуванні та запропоновано шляхи їх усунення для забезпечення більш рівномірного і стійкого комплектування військових частин.

У зарубіжних публікаціях увагу зосереджено на автоматизації та розвитку моделей кадрового менеджменту. Зокрема, у статті [5] описано впровадження інтегрованої платформи IPPS-A у сухопутних військах США, яка підвищує точність даних і прозорість кадрових рішень. У роботі [6] дослідниками обґрунтовано використання оптимізаційних моделей у плануванні людських ресурсів. У дисертації [7] проаналізовано стратегічне управління людськими ресурсами у військових організаціях США, доведено необхідність поєднання формальних процедур і стратегічного менеджменту.

Отже, українські публікації досліджують особливості комплектування військових частин, тоді як зарубіжні дослідження демонструють переваги інтегрованих цифрових систем і стратегічного управління людськими ресурсами. Водночас відсутній єдиний підхід щодо врахування національної специфіки та міжнародного досвіду. Отже, система збору та аналізу інформації про укомплектованість військових частин особовим складом, ходу їх доукомплектування та покриття втрат потребує подальшого дослідження й розвитку.

Метою статті є дослідження складових, чинників та нормативної бази системи збору та аналізу інформації про укомплектованість військових частин особовим складом, ходу їх доукомплектування та покриття втрат.

Виклад основного матеріалу. Нормативно-правове забезпечення системи збору та аналізу інформації про укомплектованість військових частин особовим складом, їх доукомплектування та покриття втрат є багаторівневим механізмом та охоплює конституційні норми, закони України, укази Президента, накази Міністерства оборони, а також міжнародні стандарти.

На найвищому законодавчому рівні Конституція України закріплює положення про те, що захист суверенітету та територіальної цілісності держави покладається на Збройні Сили України [8]. У розвиток цих положень Закон України [9] визначає організаційні засади оборони держави, порядок мобілізації та комплектування військ, а Закон України [10] встановлює структуру, завдання та загальні принципи їх функціонування.

Закон України [11] регулює планування і проведення мобілізаційних заходів, визначає завдання органів військового управління та територіальних центрів комплектування і соціальної підтримки (ТЦК та СП) у сфері обліку людських ресурсів. Тісно пов'язаний із ним Закон України [12], який встановлює правові засади проходження військової служби, формування резерву та порядок ведення військового обліку.

Сучасний підхід до обліку особового складу визначає Інструкція [13]. У документі закріплено, що *облік особового складу* – це цілеспрямована діяльність командирів (начальників), штабів та інших посадових осіб, метою якого є своєчасне, повне й достовірне відображення даних про кількість, якісний склад, розподіл і рух особового складу у встановлених облікових документах. Інструкція визначає порядок ведення первинного, поточного та підсумкового обліку, систему документів (карток, списків, журналів), що забезпечує відстеження руху військовослужбовців у мирний час і під час дії воєнного стану.

У сфері стратегічного кадрового менеджменту ключове значення має Стратегія залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року [14], що фіксує якісний перехід від фрагментарних процесів до цілісного управління людським капіталом, у центрі якого єдиний людиноцентричний контур прийняття рішень щодо укомплектованості, планового доукомплектування та покриття втрат. Необхідно зазначити, що вказаний стратегічний документ виходить з реалій особливого періоду (воєнного стану): демографічного тиску, мобілізації, втрат, потреби в оперативній ротації й відновленні підрозділів. За цієї умови, реєстрація факту необхідності комплектування замінюється керованою циклічністю кадрових процесів: від рекрутингу й підготовки до реінтеграції та утримання. Формується стратегічне завдання: перетворити дані обліку на інструмент

прогнозування, балансування навантаження та підтримання незниженої укомплектованості військових частин на першому ешелоні оборони. У межах Стратегії [14] людський капітал сил оборони окреслюється як персонал сил оборони України із сукупністю сформованих і розвинутих, в межах службової діяльності та у наслідок відповідної підготовки, здібностей, навичок, особистих рис і мотивацій, що використовуються у службовій діяльності, сприяють зростанню професійної компетентності і завдяки цьому впливають на рівень готовності військ (сил) до виконання завдань за призначенням. Тобто наголос робиться не лише на обліковій чисельності, а на придатності, навченості, лідерстві, стійкості, потенціалі розвитку персоналу. Поняття “людські ресурси” стосується призовників, військовозобов’язаних і резервістів, які перебувають на військовому обліку та призначені для комплектування сил оборони. Відповідно, *комплекткування сил оборони* трактується як організований комплекс заходів із залучення громадян до служби (призов, прийняття на військову службу), їх підготовки й призначення на посади, що зникає рекрутинг, освіту і розстановку в єдиний ланцюг, а планування персоналу визначається як цілеспрямований процес визначення необхідної кількості персоналу, підготовленого до виконання завдань у визначений строк у потрібному місці в мирний час та особливий період [14]. Разом з тим, зазначений стратегічний документ визначає, що *система управління персоналом* – сукупність цілей, завдань, функцій організаційної структури управління персоналом у силах оборони України в процесі планування, обґрунтування, формування, прийняття та реалізації управлінських (кадрових) рішень. принципів, методів, процедур і засобів планування, добору, призначення та реалізації кадрових рішень у силах оборони. Саме ці визначення створюють спільну мову, без якої неможливо домогтися точності управлінських дій.

Узагальнюючи, Стратегія задає рамку, в якій визначення (людський капітал сил оборони, людські ресурси, комплектування сил оборони, планування персоналу, рекрутинг, служба персоналу, система управління персоналом) працюють як операційні специфікації (формалізований опис) та вибудовують взаємодію між тактичним обліком [13] і стратегічною аналітикою управління персоналом. У

результаті з’являється те, чого бракувало донині - зв’язок первинного обліку з управлінською дією: від запису про конкретного військовослужбовця до рішення про розподіл людей і завдань у просторі та часі [13; 14]. Саме так Стратегія перетворює систему збору й аналізу інформації про укомплектованість, доукомплектування і покриття втрат на головний важіль підтримання стійкої боєздатності підрозділів у тривалій широкомасштабній війні.

Важливо, що стратегічна логіка спрямована на гармонізацію з процедурними нормами обліку: без повних і коректних первинних записів жодна аналітика не працює; без аналітики навіть бездоганий облік не дає управлінської цінності для планового доукомплектування й покриття втрат.

Проте стрижнем процедурного врегулювання обліку особового складу в системі Міністерства оборони, є Інструкція [13]. На відміну від стратегічних документів, саме Інструкція визначає хто, коли і які документи створює; як узагальнюються дані та в які строки вони подаються до вищих органів військового управління. Саме тому [13] є базою, від виконання якої безпосередньо залежать точність показників укомплектованості, керованість доукомплектування та прозорість покриття втрат.

Відповідно до Інструкції облік особового складу структуровано - він поділяється на персональний, штатно-посадовий та статистичний. *Персональний облік* особового складу ведеться стосовно кожного військовослужбовця та працівника окремо і призначений для системного відображення проходження ними військової служби (трудової діяльності) від її початку до звільнення, виконання ними військового обов’язку в запасі або проходження служби у військовому резерві, а також біографічних та інших даних, які об’єктивно характеризують військовослужбовця або працівника. *Штатно-посадовий облік* особового складу призначений для здійснення систематичного аналізу укомплектованості органів управління, військових частин, установ особовим складом, обліку посад, організації контролю за службовим переміщенням особового складу та оперативного доступу до інформації для складання звітів. *Статистичний облік* особового складу ведеться для отримання узагальнених цифрових показників, які характеризують

кількісний і якісний склад особового складу, що планується для укомплектування військ (сил) особовим складом, їх матеріально-технічного забезпечення, підготовки та поповнення втрат. Відомості за результатами персонального, штатно-посадового і статистичного обліків особового складу утворюють базу даних, яка забезпечує отримання узагальненої інформації з питань проходження військової служби військовослужбовцями або здійснення трудової діяльності працівниками, укомплектованості військ (сил). Крім того, Інструкція визначає, що персональний, штатно-посадовий і статистичний обліки здійснюються в електронній формі.

Особливий розділ Інструкції присвячений обліку загальних втрат особового складу. З погляду обліку, *втрати* – це юридично значимі події, внаслідок яких військовослужбовець вибуває зі строю повністю або тимчасово, що впливає на укомплектованість посади або всього підрозділу і породжує ланцюжок документів та управлінських дій. Для забезпечення єдності практики Інструкція [13] уніфікує класифікацію втрат:

безповоротні втрати (бойові безповоротні втрати та інші померлі (загиблі) – належать особи, які загинули під час виконання бойового завдання, від застосування противником зброї (в тому числі зброї масового ураження), померли унаслідок поранення (травми, контузії, каліцтва), хвороби та з інших причин під час бойової обстановки, перебування в полоні (заручниках), загинули унаслідок подій і нещасних випадків під час виконання бойових завдань; інші померлі (загиблі), до яких належать особи, які померли від захворювання та з інших причин, не пов'язаних з участю в бойових діях, покінчили життя самогубством, загинули від необережного поводження зі зброєю, через порушення заходів безпеки, унаслідок позастатутних взаємовідносин, в аваріях, катастрофах та інших випадках, не пов'язаних із виконанням бойових завдань;

тимчасові втрати особового складу – належать бойові тимчасові втрати, до яких належать санітарні втрати, особи, зниклі безвісти за особливих обставин, полонені (заручники) або інтерновані в інших державах; інші тимчасові втрати, до яких належать травмовані, хворі, отруєні, зниклі безвісти в умовах, не пов'язаних з бойовою обстановкою, дезертири та військовослужбовці, які самовільно залишили

військові частини або місця проходження служби.

З практичного боку, такий поділ має критичну функцію, а саме дозволяє командуванню планувати покриття втрат адекватно характеру вибуття:

для санітарних втрат прогнозувати терміни повернення або тимчасову заміну на час лікування;

для безповоротних ініціювати доукомплектування.

Інструкція деталізує документальний контур. Ядром є донесення (повідомлення) про події з особовим складом, іменні списки (зокрема списки безповоротних втрат), журнали обліку, особові справи та обліково-послужні картки. Первинне донесення, як правило, оформлює командир (або уповноважена посадова особа) за участю служби персоналу та медичної служби, після чого дані вносяться до журналів/карток. На рівні військової частини обов'язковими є уточнення записів між службою персоналу, штабом та медслужбою службою.

Управлінська логіка Інструкції – *рух від події до рішення* – як тільки подія зафіксована первинно, служба персоналу актуалізує облікові записи, коригує дані укомплектованості, медична служба визначає статус лікування (придатності), а командир приймає рішення про комплектування вакантних посад.

На вищому рівні підсумковий облік консолідується у показники укомплектованості, які є вихідною базою стосовно прийняття рішень щодо призначення; розроблення планів переміщення, а також заявок на поповнення; подання запитів на цільову підготовку, перерозподілу людських ресурсів між частинами. Інструкція також описує відповідальність і контроль. Командири (начальники) несуть персональну відповідальність за достовірність і своєчасність записів; служби персоналу – за правильність ведення форм і синхронізацію з іншими службами; штаби – за компоновку зведень, подання звітності у строки, організацію звірянь і усунення розбіжностей. Підсумовуючи зазначимо, що Інструкція [13] є опорою для організації ритмічного покриття втрат та планового доукомплектування в умовах довготривалої збройної агресії, а також надійне підґрунтя для переходу до інтегрованих цифрових рішень, передбачених Стратегією [14].

Аналіз нормативно-правових актів

свідчить про поступовий перехід від фрагментарного врегулювання обліку особового складу до комплексного підходу. Це відповідає сучасним викликам особливого періоду (воєнного стану) та забезпечує основу для подальшої модифікації системи збору й аналізу інформації про укомплектованість, доукомплектування та покриття втрат. Зазначимо, що досліджувана система має *інституційні, організаційні та технічні складові*. Її ефективність залежить не лише від наявності нормативних положень чи технічних засобів, а й від того, наскільки злагоджено вони взаємодіють між собою та наскільки швидко здатні адаптуватися до динамічних умов особливого періоду.

Інституційна складова є основою функціонування, що визначається Міністерством оборони України, Генеральним штабом Збройних Сил України, органами військового управління, підрозділами персоналу. Саме ці структури визначають перелік показників, які підлягають обов'язковому обліку та аналізу, встановлюють відповідальних виконавців і розробляють правила взаємодії між різними рівнями військового управління. Інституційні складові забезпечують стратегічну спрямованість системи, формують підвалини для уніфікованих методів збору та подальшого опрацювання інформації, задають вимоги до її достовірності, повноти та захищеності.

Водночас саме *організаційна* складова перетворює загальні принципи в реальні управлінські процеси. Її основу становить нормативно-правова база у вигляді законів, постанов Кабінету Міністрів України, наказів Міністерства оборони України та директив Генерального штабу Збройних Сил України, що визначають порядок ведення обліку, регламентують форми і терміни звітності, а також відповідальність посадових осіб. На рівні військових частин ця база конкретизується у вигляді інструкцій, методичних рекомендацій і стандартів, які встановлюють процедури введення первинних даних, алгоритми передачі інформації до вищих органів військового управління та способи перевірки її достовірності. Організаційні механізми включають методики аналізу укомплектованості (прогнозованих втрат), що дозволяють здійснювати облік наявного особового складу та прогнозувати потреби у доукомплектуванні з урахуванням динаміки втрат, призначення (переміщення) особового складу тощо. До цієї ж складової

належать системи контролю і перевірки, що передбачають контроль звітності між різними рівнями управління: проведення моніторингів, інспекцій і аудитів.

Матеріальною основою функціонування системи виступає *технічна складова*, що охоплює інформаційні системи, телекомунікаційну інфраструктуру, засоби введення і зберігання даних, а також механізми їхнього захисту. Використання сучасних автоматизованих баз даних, таких як “Оберіг” або ІАС “Персонал”, дозволяє здійснювати персональний облік військовослужбовців, формувати аналітичні довідки та узагальнювати статистичні звіти. Наявність захищених каналів зв'язку та сучасних серверних рішень забезпечує передачу даних у найкоротші терміни, а системи резервування й кіберзахисту гарантують їхню збереженість навіть в умовах активних кібератак чи фізичного впливу противника. Технічні засоби включають також робочі станції, мобільні пристрої та інтеграційні платформи, що забезпечують обмін інформацією між різними рівнями управління, а також із державними і міжнародними структурами, у випадках коли це необхідно.

Взаємозв'язок між інституційними, організаційними та технічними складовими є системоутворюючим. Інституційний рівень визначає, хто і за що відповідає, організаційний встановлює порядок дій, а технічний забезпечує їхню реалізацію. У разі відсутності хоча б одного з цих елементів система втрачає цілісність: без інституційної складової неможливо забезпечити належну ієрархію відповідальності, без організаційної складової дані залишаються неструктурованими, а без технічної бази вони не можуть бути оперативно систематизовані, перевірені та проаналізовані. Таким чином, комплексність та збалансованість трьох складових визначають здатність системи виконувати головне завдання: надавати командуванню достовірну, своєчасну та аналітично опрацьовану інформацію, що безпосередньо впливає на прийняття управлінських рішень і забезпечує боездатність Збройних Сил України.

Разом з тим, необхідно дослідити, які саме *зовнішні та внутрішні чинники* істотно впливають на функціонування системи збору та аналізу інформації про укомплектованість військових частин особовим складом, хід їх доукомплектування та покриття втрат. Їх вплив проявляється як на інституційному, так

і на організаційному та технічному рівнях, створюючи динамічний контекст, у межах якого система або посилює свою результативність, або стикається з суттєвими бар'єрами. Врахування цих чинників у практиці управління персоналом дає змогу підвищити стійкість та адаптивність системи до умов особливого періоду (воєнного стану).

На інституційні складові, головним чином, впливають зовнішні чинники, серед яких визначальними є зміни у політичній площині. До зовнішніх чинників належать також міжнародні зобов'язання України у сфері стандартизації оборонного планування, що стимулюють адаптацію системи до практик НАТО. Водночас на інституційний рівень впливають і внутрішні чинники, пов'язані з якістю управлінських рішень, спроможністю вищих органів військового управління здійснювати ефективний контроль та координацію, рівнем кадрового потенціалу керівних структур. Слабка військова кадрова політика або відсутність системного підходу до підбору та розстановки осіб офіцерського складу в органах військового управління може знизити ефективність інституційної складової незалежно від зовнішніх обставин.

Організаційна складова є особливо чутливою до взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників. По-перше, серед зовнішніх чинників визначальними є зміни у законодавчій та нормативній базі: ухвалення нових законів і постанов, внесення коректив до положень щодо мобілізації або порядку ведення військового обліку. По-друге, до цієї групи чинників належить і рівень суспільної підтримки війська, який безпосередньо впливає на добровільність комплектування та рівень дисципліни у виконанні військового обов'язку.

Водночас внутрішні чинники зумовлюють організаційну ефективність на практичному рівні. Насамперед, вони охоплюють якість внутрішніх процедур: наскільки чітко налагоджена звітність, наскільки відповідально персонал дотримується термінів і стандартів обліку, а також наскільки ефективно функціонують механізми перевірки та контролю. Крім того, ключове значення має рівень професійної підготовки осіб, відповідальних за ведення обліку у військових частинах, оскільки допущені на цьому етапі помилки, як правило, мультиплікуються на вищих рівнях управління. Нарешті, важливим внутрішнім чинником виступає наявність дієвих механізмів комунікації та зворотного зв'язку

між різними рівнями управління, що забезпечує своєчасне усунення недоліків і врахування практичного досвіду у процесі вдосконалення процедур.

Технічна складова системи залежить від поєднання зовнішніх і внутрішніх чинників особливо відчутно. До зовнішніх чинників відносяться насамперед рівень технічного розвитку держави та доступність сучасних інформаційних технологій, умови міжнародної співпраці у сфері кіберзахисту, а також характер загроз з боку противника. Масштабні кібератаки, спроби знищення інформаційної інфраструктури, застосування електронних засобів боротьби – все це створює середовище, яке визначає вимоги до технічної стійкості системи. Внутрішні чинники технічної складової включають рівень оснащення військових частин технічними засобами, стан програмного забезпечення, ефективність системи резервування і захисту даних. Важливу роль відіграє й кадровий аспект: підготовка фахівців у сфері ІТ, здатних забезпечувати безперебійну роботу інформаційних систем та своєчасно реагувати на технічні збої чи кібератаки. Відсутність кваліфікованого персоналу може нівелювати навіть найсучасніші технічні рішення, так само як недофінансування або несвоєчасне оновлення обладнання робить систему вразливою.

Аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників дозволяє зробити висновок, що стійкість і ефективність системи збору та аналізу інформації про укомплектованість військових частин залежить від їхньої збалансованої взаємодії. Зовнішні чинники визначають середовище, у якому функціонує система, формуючи виклики й обмеження, тоді як внутрішні чинники відображають рівень організованості та спроможності самої системи протистояти цим викликам.

Внутрішні чинники функціонування системи збору та аналізу інформації про укомплектованість особовим складом, хід доукомплектування та покриття втрат мають ключове значення, оскільки саме на них можна безпосередньо впливати управлінськими рішеннями. Вони визначають якість введення та обробки даних, швидкість їх передачі, достовірність результатів аналізу та, зрештою, ефективність використання цих даних у процесах управління військами.

Першочерговим внутрішнім чинником є **організаційно-штатна структура підрозділів персоналу**. Від того, наскільки чітко розподілені обов'язки між

військовослужбовцями, залежить швидкість підготовки звітності та достовірність внесених даних. Недостатня чисельність персоналу, дублювання функцій чи нечітке визначення відповідальності призводять до перевантаження окремих осіб і помилок у звітності. Це підтверджується тим, що у випадках, коли кількість працівників облікових підрозділів не відповідає обсягу завдань, відсоток помилок у документах може перевищувати 20-25%. Оптимізація структури, скорочення дублювання функцій та збільшення штату там, де спостерігається хронічне перевантаження, є практичними кроками до зниження кількості помилок і підвищення достовірності даних.

Наступним визначальним чинником виступає *технологічне забезпечення*. Саме воно формує основу для оперативності та точності системи. Використання застарілих комп'ютерів і нестабільного зв'язку збільшує час формування звітів у кілька разів, створюючи загрозу запізненого прийняття управлінських рішень. Водночас модернізація техніки, впровадження мобільних застосунків та резервних каналів зв'язку здатні зменшити час підготовки звітів із кількох годин до кількох хвилин, а також істотно знизити ризик втрати даних. Особливої ваги цей чинник набуває в умовах воєнного стану, коли зв'язок може бути обмежений або зруйнований унаслідок ворожих дій. Використання офлайн-функцій та автоматичного резервування інформації дає можливість зберігати безперервність облікових процесів навіть у кризових ситуаціях.

Третім чинником, що безпосередньо впливає на ефективність роботи системи, є кваліфікація персоналу. Освітній рівень, професійна підготовка та мотивація кадрових фахівців визначають, наскільки якісно вони працюють із сучасними інформаційними системами. За оцінками, у разі недостатньої підготовленості помилки у звітності можуть сягати 15–20 %, тоді як навчання, курси підвищення кваліфікації та сертифікація дозволяють знизити цей показник удвічі. Крім того, підвищення кваліфікації значно скорочує час обробки кадрового запису, що позитивно позначається на швидкості прийняття рішень у кризових умовах. Важливим є і морально-психологічний аспект: мотивований і впевнений у своїх знаннях персонал допускає менше помилок, тоді як перевантаженість і відсутність впевненості у власній компетентності веде до зростання кількості неточностей.

Четвертий чинник - *особливості інформаційного обміну*. Протоколи збору, перевірки та передачі даних визначають регулярність оновлення звітності та рівень її достовірності. Відсутність автоматизованих механізмів контролю підвищує ризик помилок і неточностей у даних, тоді як застосування електронних систем звірки та підтвердження дозволяє знизити кількість помилок із 15 % до 2-3 %. Автоматичний контроль також скорочує час, необхідний на виправлення неточностей, у середньому на 40 %, що істотно підвищує оперативність управління. Забезпечення ефективного зворотного зв'язку між рівнями управління є необхідною умовою, адже воно дозволяє вчасно реагувати на виявлені недоліки та уникати повторних помилок у майбутньому.

П'ятим важливим чинником виступає *технічний захист інформації*. У сучасних умовах інформаційна безпека набуває не меншої ваги, ніж точність обліку. Відсутність достатнього рівня захисту може призвести до витоку даних, що в умовах воєнного часу становить пряму загрозу національній безпеці. Досвід показує, що при відсутності криптографічного захисту ризик витоку може становити до 30 %, тоді як використання шифрування та багатофакторної автентифікації знижує його до мінімуму. Крім того, важливою є наявність системи резервного копіювання, яка забезпечує відновлення даних навіть у разі фізичного знищення серверів або кібератак.

Загалом аналіз внутрішніх чинників показує, що їхній вплив є комплексним і взаємопов'язаним. Наприклад, навіть за наявності сучасного технічного забезпечення низька кваліфікація персоналу зведе нанівець переваги цифровізації. Водночас без належного технічного захисту ефективність автоматизованих систем не гарантуватиме безпеки інформації. Тому управлінські рішення мають бути спрямовані не на ізольоване покращення окремих чинників, а на їх збалансоване вдосконалення. Це передбачає оптимізацію організаційно-штатних структур, модернізацію техніки, системну підготовку персоналу, вдосконалення інформаційного обміну та комплексний захист даних. Лише така інтеграція заходів забезпечить здатність системи своєчасно й достовірно відображати стан укомплектованості військових частин і сприятиме підвищенню ефективності управління в умовах воєнного стану.

Водночас виявлені зовнішні та

внутрішні чинники функціонування системи збору й аналізу інформації про укомплектованість та покриття втрат засвідчують, що ефективність національної моделі кадрового обліку залежить від трьох ключових умов: інтеграції цифрових рішень, забезпечення повноти й своєчасності даних та запровадження прозорих управлінських процедур. Для визначення оптимальних шляхів розвитку необхідним є врахування зарубіжного досвіду, зокрема практик держав, які вже пройшли етап цифрової трансформації кадрових процесів. У цьому сенсі особливу цінність становить досвід Сполучених Штатів Америки, де завдяки нормативно врегульованій основі створено інтегровану систему обліку особового складу та управління покриттям втрат.

Практична реалізація цих підходів в Україні сприятиме підвищенню якості комплектування сил оборони, створенню ефективного механізму кадрової безпеки та наближенню національної системи до стандартів НАТО [14].

Висновки. Отже, проведене дослідження підтвердило, що система збору та аналізу інформації про укомплектованість військових частин особовим складом, хід їх доукомплектування та покриття втрат є складним багаторівневим механізмом, який поєднує нормативно-правове регулювання, організаційні процедури та цифрові технології. В Україні вона перебуває на етапі реформування: інтегруються сучасні технологічні рішення, посилюється нормативна база, формується стратегічне бачення розвитку людського капіталу в умовах воєнного стану.

Аналіз чинників довів, що на ефективність системи впливають як зовнішні (міжнародні стандарти, досвід партнерів, виклики безпеки), так і внутрішні (стан нормативного регулювання, рівень цифровізації, кадрова спроможність органів військового управління) передумови.

Таким чином, результати роботи підтверджують необхідність подальшої наукової розробки проблеми та удосконалення системи збору та аналізу інформації про укомплектованість військових частин особовим складом, ходу їх доукомплектування та покриття втрат з урахуванням досвіду провідних країн світу та власного досвіду, набутого військовими організаційними структурами під час відбиття широкомасштабної збройної агресії.

Подальші дослідження доцільно

зосередити на вивченні закордонного досвіду, розробці методики оцінювання ефективності системи збору та аналізу інформації про укомплектованість військових частин особовим складом, хід їх доукомплектування та покриття втрат у Збройних Силах України. Така методика має передбачати визначення показників і критеріїв, що враховують рівень цифровізації процесів, швидкість оновлення та обробки інформації, її достовірність і доступність для органів військового управління. Окремий акцент слід зробити на оцінюванні внеску інтегрованих електронних систем (зокрема СЕДО та перспективних кадрових платформ) у підвищення прозорості, надійності та аналітичних можливостей обліку. Це дозволить сформувати об'єктивну основу для подальшого вдосконалення системи, її гармонізації з міжнародними стандартами НАТО та забезпечення більшої адміністративної й оперативної ефективності під час дії особливого періоду (воєнного стану).

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Георгадзе О. А., Савчук Д. В. Часткова методика оцінювання укомплектованості військової частини військовослужбовцями. Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ. 2024. № 3(83). С. 117–121. DOI: 10.33099/2304-2745/2024-3-83/117-121 (дата звернення: 18.08.2025).
2. Baker J. E., Naperkowski R. J. Mobilization and recruitment in Ukraine: challenges and solutions. *Military Science*. 2024. Vol. 2, No. 2. P. 33–47. <https://doi.org/10.62524/msj.2024.2.2.03>
3. Семененко О., Коваль В., Добровольський Ю., Царинник В., Ованесян Р. “Таймлайн”-мобілізація – шлях від примусу до популяризації військової служби в умовах війни: право вибору – спосіб ефективного комплектування людськими ресурсами. *Military Science*. 2024. Vol. 2, No. 2. С. 159–179. <https://doi.org/10.62524/msj.2024.2.2.14>
4. Павлюк О., Череп В., Дідіченко В., Марко І. Визначення шляхів нарощування спроможностей мережі територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки щодо призову за мобілізацією військовозобов'язаних та резервістів. *Military Science*. 2024. Vol. 2, No. 4. С. 83–91. <https://doi.org/10.62524/msj.2024.2.4.7>
5. Eggers R. L. New U.S. Army Human Resources System Is the Change the Army and Its Soldiers Need. *Military Review*. 2022. URL: <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/September-October-2022/Eggers/> (дата звернення: 19.08.2025).

6. Mazari Abdessameud O., Van Utterbeeck F., Guerry M.-A. Military Human Resource Planning through Flow Network Modeling. *Engineering Management Journal*. 2022. Vol. 34, No. 2. P. 302–313. DOI: 10.1080/10429247.2021.1900660.
7. Downes C. M. Strategic Human Resource Management in Military Organizations: Dissertation Doctor of Philosophy. Case Western Reserve University, 2015. URL: https://etd.ohiolink.edu/acprod/odb_etd/ws/send_file/send?accession=case1427806845&disposition=inline (дата звернення: 19.08.2025).
8. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 19.08.2025).
9. Про оборону України: Закон України від 06.12.1991 № 1932-ХІІ. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1932-12> (дата звернення: 19.08.2025).
10. Про Збройні Сили України: Закон України від 06.12.1991 № 1934-ХІІ. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1934-12> (дата звернення: 19.08.2025).
11. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію: Закон України від 21.10.1993 № 3543-ХІІ. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3543-12> (дата звернення: 19.08.2025).
12. Про військовий обов'язок і військову службу: Закон України від 25.03.1992 № 2232-ХІІ. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2232-12> (дата звернення: 19.08.2025).
13. Про затвердження Інструкції з організації обліку особового складу в системі Міністерства оборони України: Наказ Міністерства оборони України від 15.09.2022 № 280. Офіційний сайт МО України. URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/280_nm_2022.pdf (дата звернення: 19.08.2025).
14. Про затвердження Стратегії залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року: Наказ Міністерства оборони України від 29.12.2024 № 862/нм. Офіційний сайт МО України. URL: <https://www.mil.gov.ua/diyalnist/kadrova-politika/derzhavna-sluzhba/> (дата звернення: 19.08.2025).

Стаття надійшла до редакційної колегії 29.08.2025

System for collecting and analyzing information on personnel manning levels of military units, the process of replenishment, and loss replacement: components, factors, and regulatory framework

Annotation

The system for collecting and analyzing information on the personnel manning levels of military units, the process of their replenishment, and the replacement of losses constitutes a key element of the personnel policy of the Defence Forces of Ukraine. It ensures the timely and reliable provision of information to the military command for informed decision-making aimed at maintaining combat readiness and operational resilience of the forces. In this context, the task of studying both domestic and foreign experience in organizing systems for collecting and analyzing information on personnel manning levels of military units, their replenishment, and loss replacement, as well as identifying directions for improving these processes, becomes particularly relevant.

The purpose of the article is to examine the components, influencing factors, and regulatory framework of the system for collecting and analyzing information on the personnel manning levels of military units, the process of their replenishment, and the replacement of losses.

The conducted study has confirmed that the system for collecting and analyzing information on the personnel manning levels of military units, the process of their replenishment, and the replacement of losses is a complex, multi-level mechanism that integrates legal and regulatory provisions, organizational procedures, and digital technologies. In Ukraine, this system is currently undergoing reform, characterized by the integration of modern technological solutions, the strengthening of the regulatory framework, and the development of a strategic vision for human capital development under conditions of martial law.

The analysis of influencing factors has demonstrated that the effectiveness of the system is determined by both external factors (international standards, partner experience, and security challenges) and internal factors (the state of regulatory regulation, the level of digitalization, and the personnel capacity of military command and control bodies).

Keywords: manning levels; personnel accounting; replenishment; loss replacement.