

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

Магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Дослідження вітчизняного та європейського досвіду модернізації
публічної діяльності в установах військової сфери,
на прикладі Тернопільського військового комісаріату

Виконав(ла): студент(ка) 6 курсу, групи БАмз-62
спеціальності 281 – Публічне управління та
адміністрування

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Слюсарчук Г.Я.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Сороківська О.А.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Галушак М.П.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Кирич Н.Б.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Федишин І.Б.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2020

АНОТАЦІЯ

Тема роботи: «Дослідження вітчизняного та європейського досвіду модернізації публічної діяльності в установах військової сфери, на прикладі Тернопільського військового комісаріату»

Магістерська робота: 90 с., 14 рис., 8 табл., 1 додаток, 50 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – процес управління публічною діяльністю установи військової сфери.

Метою роботи є дослідження вітчизняного і зарубіжного досвіду модернізації публічної діяльності Тернопільського військового комісаріату.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади управління процесом публічної діяльності в умовах імплементації кращого вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Наукова новизна роботи полягає у ретельному дослідженні та систематизуванні процесів реформування військової сфери в Україні і за кордоном, поглибленні категоріального апарату та доповненні окремих класифікаційних ознак.

Практичне значення результатів роботи полягає в розробленні проектних пропозицій щодо підвищення ефективності планування кадрового резерву Тернопільського військового комісаріату, удосконалення критеріїв рейтингового оцінювання кадрових ресурсів публічної установи на основі європейської методики ЄКТС, дослідження шляхів вирішення гендерних питань у регіональному військовому секторі. Можливість упровадження результатів дослідження підтверджена відгуком із досліджуваної організації.

Методи дослідження – системного аналізу, синтезу та узагальнення, експертного оцінювання.

Ключові слова: модернізація публічної діяльності, військова сфера, військовий облік, військовозобов'язані, європейські стандарти, гендерні питання.

SUMMARY

Topic of research: «Investigation of domestic and European experience of public activity modernization in military institutions, on the example of Ternopil Military Commissariat»

Master diploma contains of 90 pages, 14 pictures, 8 tables, 1 addition, 50 literature sources.

The object of study – the process of managing the public activities of military institutions.

The work aims to study the domestic and foreign experience of modernization of public activity of the Ternopil Military Commissariat.

The subject of research is the theoretical and applied principles of managing the process of public activity in the implementation of the best domestic and foreign experience.

The scientific novelty of the work lies in the careful study and systematization of the processes of reforming the military sphere in Ukraine and abroad, the deepening of the categorical apparatus and the addition of certain classification features.

The practical significance of the results is to develop project proposals to increase the efficiency of personnel reserve planning of the Ternopil Military Commissariat, improve the criteria for rating human resources of a public institution based on European ECTS methodology, study ways to address gender issues in the regional military sector; a response from the study organization confirmed the possibility of implementing the results of the study.

Research methods - system analysis, synthesis and generalization, expert evaluation.

Keywords: modernization of public activity, military sphere, military accounting, conscription, European standards, gender issues.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| Вступ | 6 |
| Розділ 1. Теоретичні засади модернізації публічної діяльності у військовій сфері України | 8 |
| 1.1 Передумови процесів реформування військової сфери в Україні | 8 |
| 1.2 Законодавча база публічної діяльності у військовій сфері | 15 |
| 1.3 Зарубіжний досвід модернізації системи публічного управління військової сфери | 22 |
| Розділ 2. Аналіз публічної діяльності Тернопільського військового комісаріату | 28 |
| 2.1 Загальна характеристика та аналіз організаційної структури управління Тернопільського військового комісаріату | 28 |
| 2.2 Аналіз особливостей функціонування системи військового обліку призовників і військовозобов'язаних на рівні Тернопільського військового комісаріату | 38 |
| 2.3 Фінансове і матеріально-технічне забезпечення діяльності Тернопільського військового комісаріату | 43 |
| Розділ 3. Удосконалення публічної діяльності Тернопільського військового комісаріату шляхом впровадження європейських стандартів | 52 |
| 3.1 Підвищення ефективності планування кадрового резерву Тернопільського військового комісаріату | 52 |
| 3.2 Удосконалення рейтингового оцінювання кадрових ресурсів публічної установи на основі європейської методики ЄКТС | 55 |
| 3.3 Дослідження шляхів вирішення гендерних питань у регіональному військовому секторі | 63 |
| Розділ 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях .. | 73 |

| | |
|---|----|
| 4.1 Організація діяльності з охорони праці та технічного нагляду в Тернопільському обласному військовому комісаріаті | 73 |
| 4.2 Взаємодія установ військової сфери з органами виконавчої влади при підготовці та проведенні заходів територіальної оборони .. | 75 |
| Висновки та пропозиції | 83 |
| Бібліографія | 85 |
| Додатки | 91 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Військова агресія Російської Федерації проти України у 2014 році, анексія Кримського півострова, окупація військами агресора окремих районів Донецької і Луганської областей, – усі ці події наочно продемонстрували необхідність модернізації та розвитку власних Збройних Сил та інших силових відомств нашої держави.

Тому **метою** кваліфікаційної роботи магістра є дослідження вітчизняного і зарубіжного досвіду модернізації публічної діяльності Тернопільського військового комісаріату.

Визначена мета дослідження передбачає виконання таких **завдань**:

- провести дослідження теоретичних засад модернізації публічної діяльності у військовій сфері України;
- здійснити загальну характеристику та аналіз організаційної структури управління Тернопільського військового комісаріату;
- провести аналіз особливостей функціонування системи військового обліку призовників і військовозобов'язаних на рівні Тернопільського військового комісаріату;
- дослідити стан фінансового і матеріально-технічного забезпечення діяльності Тернопільського військового комісаріату;
- розробити проектні пропозиції щодо удосконалення публічної діяльності Тернопільського військового комісаріату шляхом впровадження європейських стандартів;
- запропонувати проектні заходи, спрямовані на підвищення ефективності планування кадрового резерву Тернопільського військового комісаріату;
- провести удосконалення критеріїв рейтингового оцінювання кадрових ресурсів публічної установи на основі європейської методики ЄКТС;

– дослідити шляхи вирішення гендерних питань у регіональному військовому секторі.

Об'єкт дослідження – процес управління публічною діяльністю установи військової сфери.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади управління процесом публічної діяльності в умовах імплементації кращого вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Наукова новизна роботи полягає у ретельному дослідженні та систематизуванні процесів реформування військової сфери в Україні і за кордоном, поглибленні категоріального апарату та доповненні окремих класифікаційних ознак.

Практичне значення результатів роботи полягає в розробленні проектних пропозицій щодо підвищення ефективності планування кадрового резерву Тернопільського військового комісаріату, удосконалення критеріїв рейтингового оцінювання кадрових ресурсів публічної установи на основі європейської методики ЄКТС, дослідження шляхів вирішення гендерних питань у регіональному військовому секторі. Можливість упровадження результатів дослідження підтверджена відгуком із досліджуваної організації.

Робота пройшла апробацію на XI Конференції студентів та молодих учених за міжнародною участю «Становлення публічного адміністрування в Україні» (м. Дніпро, 8 травня 2020 року).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ВІЙСЬКОВІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ

1.1 Передумови процесів реформування військової сфери в Україні

Військова агресія Російської Федерації проти України у 2014 році, анексія Кримського півострову, окупація військами РФ окремих районів Донецької і Луганської областей, активна підтримка державою-агресором терористичних формувань та інспірованого збройного конфлікту на сході, що постійно загрожує перерости у відкрите збройне протистояння між Україною та Російською Федерацією – усі ці події та фактори наочно продемонстрували абсолютній більшості українців необхідність підтримки, модернізації, удосконалення та розвитку власних Збройних Сил та інших силових відомств.

Безпека – одне з найбільш сильних на сьогодні прагнень українців. Підтримка здатності держави протистояти різним формам зовнішньої агресії, у тому числі всебічна підтримка розвитку спроможності Збройних Сил, є безумовним пріоритетом Уряду. Водночас, не варто забувати і про гібридний характер сучасного конфлікту, який зачіпає значно ширші сфери життя суспільства і не обмежується лише військовим компонентом.

Саме тому завданням реформ у сфері безпеки і оборони є й забезпечення інформаційної безпеки, мінімізація загроз життю та майну громадян, запобігання побутовій та кіберзлочинності. Реформа українського оборонного сектору спрямована на підготовку сучасних сил оборони, що матимуть необхідний рівень бойової готовності і здатності до виконання завдань оборони держави, ефективно реагуватимуть на існуючі та потенційні воєнні загрози й воєнно-політичні виклики національній безпеці. Ще однією ціллю реформи є підвищення рівня оперативної сумісності Збройних Сил України та інших військових формувань з підрозділами збройних сил держав-членів

НАТО та ЄС до виконання спільних завдань в міжнародних операціях із підтримання миру і безпеки.

Окремими ділянками роботи є профілактика та адекватне реагування на надзвичайні ситуації, підтримка безпечності публічного простору і дорожнього руху. У цьому ключі Уряд продовжує реформування системи ДСНС з метою її оптимізації, підвищення спроможності до виконання завдань у сфері цивільного захисту та передачі окремих повноважень щодо гасіння пожеж та реагування на надзвичайні ситуації від державних органів до органів місцевого самоврядування [1].

Стратегічною метою України у секторі безпеки та оборони є інтеграція у євроатлантичний безпековий простір, передусім до Організації Північноатлантичного договору (НАТО). Частиною цього процесу є реформування Збройних сил України та усіх силових відомств відповідно до принципів та стандартів держав-членів НАТО. Крім того, в основі оборонної реформи – затверджені Воєнною доктриною України погляди на підготовку держави до можливого воєнного конфлікту, а також на застосування воєнної сили для захисту державного суверенітету, територіальної цілісності, інших життєво важливих національних інтересів.

Відсутність чіткого розподілу відповідальності за формування та застосування сил оборони справляє негативний вплив на здатність керівництва держави здійснювати ефективне управління у сфері оборони. Саме тому однією з цілей реформи є створення якісно нової системи управління силами оборони на основі нового розподілу повноважень, функцій, обов'язків і відповідальності на стратегічному та оперативному рівні – відповідно до найкращих практик держав-членів НАТО [2].

Провідним елементом нової системи управління є ефективна організація Міністерства оборони та Генерального штабу Збройних Сил, структурована відповідно до стандартів Північноатлантичного Альянсу і така, що відповідає принципам ефективного демократичного цивільного контролю у сфері оборони.

Зокрема, у рамках запланованих перетворень триває реформування апарату Міноборони у напрямку оптимізації кількості персоналу та структурних підрозділів. Також було переглянуто функції, відповідальність та повноваження, пов'язані з вирішенням проблемних питань управління силами оборони та спрямовані на кращу координацію дій Міноборони і Генерального штабу Збройних Сил. Було завершено формування Об'єднаного оперативного штабу та інших органів військового управління Збройних Сил.

Однією з важливих цілей створення сучасного об'єднаного керівництва силами оборони лишається забезпечення ефективної комунікаційної спроможності на стратегічному, оперативному та тактичному рівні формування, а також реалізація державної політики у сфері безпеки і оборони. Реформування політики, системи планування і управління ресурсами у секторі оборони є однією з найважливіших задач реформи оборонного сектору, адже без належного забезпечення військово не здатне нормально функціонувати.

Існуюча система забезпечення військ є недосконалою та переобтяженою бюрократичними процедурами, що створює простір для корупційних проявів. Потужності виробництва не відповідають сучасним потребам оборонного замовлення, а основні виробничі фонди зношені. Процедури закупівель недостатньо публічні та прозорі. Усе це зменшує спроможність сил оборони виконувати покладені на них завдання, а Міністерство оборони обтяжує невластивими йому функціями [3].

Таким чином, метою змін у системі планування та управління ресурсами є узгодження підходів та практик з євроатлантичними принципами, що забезпечують створення адекватно тренуваних, оснащених та забезпечених сил оборони, які здатні ефективно виконувати завдання забезпечення національної безпеки, здійснювати оборону та брати участь у міжнародних миротворчих операціях із підтримання миру та безпеки.

Серед іншого, заплановані у рамках реформування зміни включають удосконалення системи оборонного та бюджетного планування та створення інтегрованої системи управління ризиками. Також має бути впроваджено

відкрито та прозору систему електронних закупівель для всіх публічних закупівель, забезпечення формування державного оборонного замовлення на трирічний період з можливістю щорічного коригування його показників. Насамкінець, плани реформування передбачають запровадження новітніх технологій виробництва військової техніки, створення замкнених циклів розробки і виробництва основних видів озброєння, військової і спеціальної техніки, а також оновлення системи управління військовою інфраструктурою.

У нинішніх умовах вітчизняні сили оборони є недостатньо оперативними. Це особливо проявляється у низькій ефективності системи оперативного (бойового) управління, зв'язку, розвідки та спостереження, а також у неспроможності ефективно реагувати на зростаючу кількість та потужність кібератак і протистояти кіберзлочинності [4].

Реформування забезпечення оперативних (бойових, спеціальних) спроможностей сил оборони передбачає, зокрема, законодавче визначення загальної структури та уточнення основних функцій Збройних Сил та інших складових сил оборони з урахуванням досвіду їх спільного застосування та створення нових окремих родів військ (Сил спеціальних операцій та Десантно-штурмових військ). Зміни також торкнуться оптимізації структури та чисельності органів управління, частин та підрозділів розвідки Збройних Сил, посилення їх спроможності для здобуття розвідувальної інформації. Окремим напрямом роботи є і підвищення рівня військово-морських спроможностей України для забезпечення оборони морського узбережжя Чорного і Азовського морів, недоторканності державного кордону та охорони суверенних прав України в її виключній (морській) економічній зоні, а також забезпечення участі у міжнародних (спільних) операціях разом з НАТО і ЄС.

Кінцевою метою змін є досягнення таких спільних спроможностей сил оборони, які будуть здатні забезпечити надійну відсіч збройній агресії, змогу ефективно реагувати на загрози національній безпеці у воєнній сфері, оборону України, захист її суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності,

а також відповідатимуть стандартам та критеріям, необхідним для набуття членства в НАТО.

Логістика і система медичного забезпечення – ще одні життєво важливі елементи побудови боєздатного війська. У своєму нинішньому вигляді Збройні сили не мають ефективною об'єднаною системою логістики, здатною підтримувати роботу усіх складових сил оборони. Ефективність медичного забезпечення перебуває на низькому рівні, а існуюча військова інфраструктура не відповідає експлуатаційним вимогам. Також у ЗСУ відсутня автоматизована система управління у сфері матеріально-технічного забезпечення.

Виправити цю ситуацію має створення єдиної ефективною системи логістики і постачання сил оборони у мирний час та в особливий період, запровадження сучасної системи і технології всебічного забезпечення військ, а також створення системи медичного забезпечення відповідно до стандартів НАТО [5].

Деструктивна діяльність попереднього політичного режиму у сфері оборони нанесла значної шкоди Збройним силам України, що особливо яскраво проявилось у 2014-2015 роках, коли перед країною постала загроза повномасштабної війни. Тоді спроможність ЗСУ захищати суверенітет країни підтримувалась завдяки загальній мобілізації громадян до лав війська. Водночас, стратегія оборонної реформи передбачає перехід до професійного війська (контрактний принцип комплектування з дотриманням прийнятих у НАТО принципів кадрової політики), а також створення достатнього і якісного військового резерву.

Досягти цих цілей планується за рахунок укомплектування сил оборони підготовленим та мотивованим особовим складом, формування необхідного кадрового потенціалу Збройних Сил та інших складових сил оборони професійно підготовленими, з високими морально-діловими якостями, військовослужбовцями. Такий склад має бути здатним якісно вирішувати складні військово-професійні завдання у мирний час та особливий період, а

також, за рахунок створення та утримання готового до розгортання стратегічного резерву Збройних Сил, бути здатним здійснювати наступальні (контрнаступальні) дії, посилювати угруповання військ (сил) на загрозованих напрямках, забезпечувати ротацію військ (сил), їх поповнення та заміну в разі втрати боєздатності.

Сьогодні помітними є багато змін, що мають місце у військовій сфері завдяки реформуванню. Зокрема, триває поглиблення усестороннього співробітництва та зближення України з НАТО. У політичній площині, у 2018 році НАТО офіційно визнало прагнення України долучитися до Альянсу. У своїй заяві від 11 липня 2018 року за підсумками Брюссельського саміту держави-члени НАТО підтвердили перспективу членства України в Альянсі.

Україна активно впроваджує стандарти НАТО у своїх Збройних Силах. Зокрема, триває реорганізація структурних підрозділів Генерального штабу Збройних Сил за принципами та цінностями, які застосовуються у державах-членах НАТО. Збільшується інтенсивність бойової підготовки військовослужбовців, що здійснюється за активної підтримки інструкторів з держав-членів та партнерів НАТО. Триває реформування та розвиток оборонно-промислового комплексу України. Поступово відновлюється інфраструктура навчальних центрів, військових містечок і полігонів Збройних Сил, комплексів аеродромних споруд і злітно-посадкових смуг [6].

Зростає обсяг державних інвестицій в розробку нових видів озброєнь. У 2018 році на озброєння Збройних Сил прийнято 16 нових зразків озброєння та військової техніки, а також проведено державні випробування 12 нових зразків озброєння та військової техніки. Схвалено Стратегію розвитку оборонно-промислового комплексу України на період до 2028 року, якою визначено його стратегічні напрямки розвитку. Ці напрямки передбачають, зокрема, модернізацію та нарощення виробничих потужностей оборонно-промислових підприємств. Основні етапи реформування Збройних Сил України представлено на рис. 1.1.

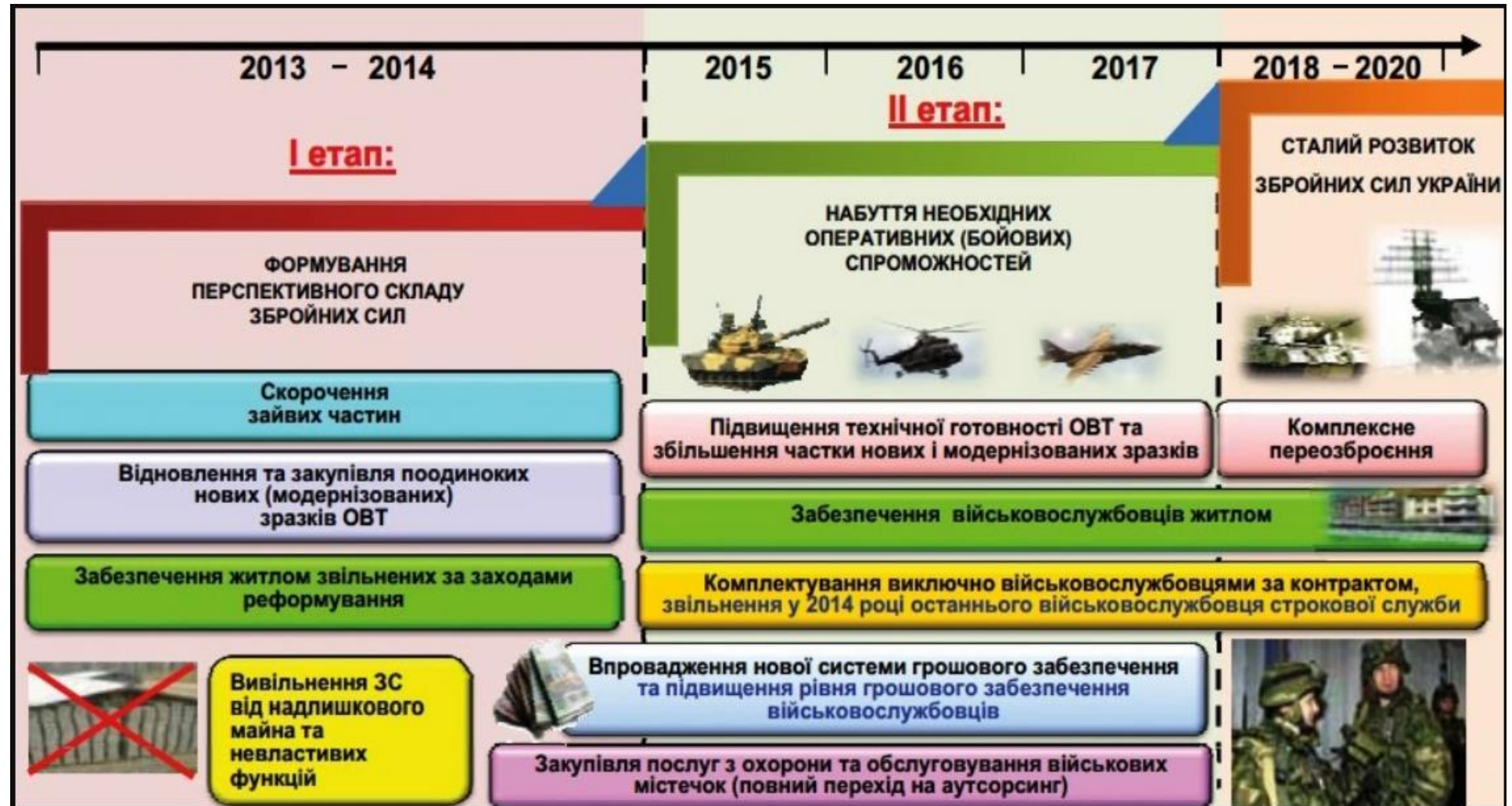


Рисунок 1.1 – Основні етапи реформування збройних сил України [7]

У рамках відновлення інфраструктури базування Військово-Морських Сил ЗСУ на узбережжі Чорного і Азовського морів та створення сучасної системи управління разом з інженерною службою шостого флоту Військово-Морських Сил США триває будівництво Центру морських операцій Військово-Морських Сил ЗСУ. Змінюється відповідно до сучасних стандартів гендерна політика у ЗСУ. Зокрема, у Збройних Силах України та інших військових формуваннях введено посади радників з гендерних питань. Створено умови для дотримання гендерної рівності у відносинах між військовослужбовцями. У секторі безпеки, завдяки ефективній роботі правоохоронних органів у 2018 році вдалося зменшити кількість вчинених кримінальних правопорушень на 7%, а кількість вчинених тяжких та особливо тяжких злочинів – на 13% [8].

Над реформою працюють такі державні установи: Міністерство оборони України; Міністерство внутрішніх справ України, Міністерство з питань тимчасово окупованих територій та внутрішньо переміщених осіб України; Міністерство у справах ветеранів України; Міністерство інформаційної політики; Міністерство економічного розвитку і торгівлі України; Міністерство фінансів України; Національна поліція України; Адміністрація Державної прикордонної служби України; Державна міграційна служба України; Державна служба України з надзвичайних ситуацій; Комітет ВРУ з питань національної безпеки і оборони; Комітет ВРУ з питань інформатизації та зв'язку; Комітет ВРУ з питань законодавчого забезпечення правоохоронної діяльності; Офіс реформ Кабінету Міністрів України.

1.2 Законодавча база реформування публічної діяльності у військовій сфері

Проблема формування та удосконалення законодавчої бази діяльності суб'єктів публічного адміністрування у військовій сфері останнім часом активно привертає увагу науковців і практиків. Особливої важливості вона

набуває сьогодні, під час збройної агресії Російської Федерації. Необхідність удосконалення публічного адміністрування в секторі безпеки і оборони визначена у Стратегічному оборонному бюлетені України, затвердженому Указом Президента України від 6 червня 2016 року № 240/2016 [9], яким, зокрема, визначено амбітне завдання здійснити адаптацію національного законодавства у сфері національної безпеки до євроатлантичних норм та стандартів. Вказаним документом передбачено, що в умовах інтенсивних демократичних, соціальних, державно-правових перетворень, що відбуваються наразі в Україні, суттєво зростає політична відповідальність влади перед народом щодо забезпечення обороноздатності держави. Для узгодження з євроатлантичними нормами Україна посилить міжвідомчу координацію у сфері національної безпеки і оборони, координацію розвідувальної діяльності, взаємодію з питань моніторингу та оцінки обстановки, удосконалив систему управління та зв'язку, забезпечить розвиток системи кібернетичного захисту та стратегічних комунікацій [9].

Публічне адміністрування як соціальне явище має своєю передумовою потребу держави і суспільства в цілому та окремих сфер суспільних відносин зокрема відчувати упорядковуючий вплив з метою створення механізму реалізації закріплених в Конституції і законах України прав і свобод людини і громадянина, компетенції та повноважень органів державної влади та місцевого самоврядування. Вказане робить важливим визначення понять центральних органів виконавчої влади, їхньої структури, призначення, завдань і функцій, правового статусу їхніх керівників, а також системи контролю та нагляду за їхньою діяльністю [10].

Іншою проблемою, яка постає під час удосконалення діяльності суб'єктів публічного адміністрування сектору безпеки і оборони, є підвищення якості відбору та роботи з персоналом вказаних органів. Від якості персоналу значною мірою залежить можливість здійснення реформування системи органів держави, здатність цих органів реалізовувати своє призначення [11 – 3, с.170]. Проте вдосконалення системи роботи з

кадрами має спиратися на міцне теоретико-методологічне підґрунтя, яке сьогодні ще не можна вважати остаточно сформованим.

Третя проблема стосується вдосконалення законодавства, яке регулює діяльність органів публічного адміністрування сектору безпеки і оборони. Слід сказати, що військове законодавство досить довгий час перебувало у стані стагнації, наслідками чого є велика кількість прогалин та суперечностей [12]. Разом з тим протягом останніх років зроблено декілька важливих кроків для подолання вказаної проблеми, одним із яких є відновлення наукової спеціальності «право національної безпеки; військове право».

Зменшення негативного впливу вказаних проблем на розвиток системи органів публічного адміністрування сектору безпеки і оборони уявляється можливим за умови поєднання зусиль науковців та практиків, спрямованих на досягнення спільної мети – виконання завдань оборони держави і відновлення її територіальної цілісності, активну участь у реалізації Спільної безпекової і оборонної політики Європейського Союзу та активне співробітництво з НАТО з досягненням критеріїв, необхідних для набуття повноправного членства в Організації Північноатлантичного договору (рис. 1.2).

В умовах збройної агресії Російської Федерації, враховуючи закріплення у Конституції України незворотності європейського та євроатлантичного курсу, відбувалась істотна зміна нормативно-правової бази функціонування сектору безпеки і оборони України, яка визначила нові пріоритети та напрями розвитку. Головним нормативно-правовим документом є Конституція, яка визначає що Україна є суверенна і незалежна, демократична, соціальна, правова держава. Її суверенітет поширюється на усю територію України [13].

З метою гармонізації законодавства було прийнято концептуально новий Закон України “Про національну безпеку України” [14], яким визначаються та розмежовуються повноваження державних органів у сферах національної безпеки і оборони, створюється основа для інтеграції політики та процедур органів державної влади, інших державних органів.



Рисунок 1.2 – Ключові етапи співробітництва з НАТО – впровадження стандартів Альянсу в секторі безпеки і оборони України [15]

Функції цих органів влади стосуються національної безпеки і оборони, сил безпеки і сил оборони, визначається система командування, контролю та координації операцій сил безпеки і сил оборони, запроваджується всеосяжний підхід до планування у сферах національної безпеки і оборони, забезпечуючи у такий спосіб демократичний цивільний контроль над органами та формуваннями сектору безпеки і оборони [16].

Саме у цьому Законі було дане найточніше визначення поняття “сектор безпеки і оборони – система органів державної влади, Збройних Сил України, інших утворених відповідно до законів України військових формувань, правоохоронних та розвідувальних органів, державних органів спеціального призначення з правоохоронними функціями, сил цивільного захисту, оборонно-промислового комплексу України, діяльність яких перебуває під демократичним цивільним контролем і відповідно до Конституції та законів України за функціональним призначенням спрямована на захист національних інтересів України від загроз, а також громадяни та громадські об’єднання, які добровільно беруть участь у забезпеченні національної безпеки України” [16].

Виходячи із цього визначення стає зрозуміло, що сектор безпеки і оборони України складається з чотирьох взаємопов’язаних складових: сили безпеки; сили оборони; оборонно-промисловий комплекс; громадяни та громадські об’єднання, які добровільно беруть участь у забезпеченні національної безпеки. Якщо конкретніше, то до складу сектору безпеки і оборони входять: Міністерство оборони України; Збройні Сили України; Державна спеціальна служба транспорту; Міністерство внутрішніх справ України; Національна гвардія України; Національна поліція України; Державна прикордонна служба України; Державна міграційна служба України; Державна служба України з надзвичайних ситуацій; Служба безпеки України; Управління державної охорони України; Державна служба спеціального зв’язку та захисту інформації України; Апарат Ради національної безпеки і оборони України; розвідувальні органи України; центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну військово-

промислово політику. Відповідно кожний із цих органів має свої нормативно-правові акти, проте їх діяльність залишається завжди спрямованою на захист: людини і громадянина – їхніх життя і гідності, конституційних прав і свобод, безпечних умов життєдіяльності; суспільства – його демократичних цінностей, добробуту та умов для сталого розвитку; держави – її конституційного ладу, суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності; території, навколишнього природного середовища – від надзвичайних ситуацій.

Так, для прикладу, правовою основою діяльності Збройних Сил України є Конституція України [17], Закон України “Про Збройні Сили України” [18], Закон України “Про оборону України” [19], статuti Збройних Сил України, інші закони України, акти Президента України, Кабінету Міністрів України, міжнародні договори України, що регулюють відносини в оборонній сфері. Цими Законами України і підзаконними нормативно-правовими актами визначаються завдання і функції Збройних Сил, їх структура і чисельність, порядок комплектування і керівництво Збройними Силами України. Важливо відмітити, що на даний час Збройні Сили України перебувають у процесі трансформації та приведенні до сумісності із збройними силами країн-членів НАТО. У ході цього процесу передбачається зміна системи управління та побудови Збройних Сил, з відповідною зміною правових основ діяльності. За аналогією, правовими основами діяльності інших органів сектору безпеки і оборони є Конституція України та спеціалізовані закони, акти Президента України, Кабінету Міністрів України, міжнародні договори, згода на обов’язковість яких надана Верховною Радою України. Що стосується центральних органів державної влади, то їх діяльність регулюється положеннями, які затверджуються постановами Кабінету Міністрів України. Дуже важливою частиною функціонування сектору безпеки і оборони України є документи дострокового планування, які фактично декларують напрямок розвитку сектору безпеки і оборони, описують актуальні загрози для нашої

держави та визначають основні напрямки державної політики. Документами довгострокового планування є:

- Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 26 травня 2015 року № 287/2015 [20];
- Стратегія воєнної безпеки України (Воєнна доктрина України), затверджена Указом Президента України від 24 вересня 2015 року № 555/2015 [21];
- Стратегія кібербезпеки України, затверджена Указом Президента України від 15 березня 2016 року № 96/2016 [22];
- Стратегія розвитку оборонно-промислового комплексу України, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 червня 2018 р. № 442-р [23];
- Національна розвідувальна програма;
- Стратегія громадської безпеки та цивільного захисту України.

Варто звернути увагу, що серед визначених документів фактично на сьогодні затверджено лише Стратегія національної безпеки України, Стратегія воєнної безпеки України, Стратегія кібербезпеки України. Інші ж документи не пройшли визначену Законом України “Про національну безпеку України” процедуру прийняття. Так, Стратегія громадської безпеки та цивільного захисту України, яка розробляється Міністерством внутрішніх справ України за рішенням Міністра внутрішніх справ України після затвердження Стратегії національної безпеки України та вноситься на розгляд Кабінету Міністрів України. Вона визначає загрози національній безпеці у сферах громадської безпеки та цивільного захисту. В умовах триваючого військового конфлікту цей документ є особливо важливим і необхідним, адже як вже було зазначено вище діяльність органів сектору безпеки і оборони спрямовані на захист життя і гідності людини. Як висновок, можна зазначити, що наявні нормативно-правові акти в сфері безпеки і оборони України відповідають курсу України на європейську і євроатлантичну інтеграцію. Проте існує ще багато питань, які на даний час так і не врегульовано належним

чином, що є однією із передумов до уповільнення європейської та євроатлантичної інтеграції.

1.3 Зарубіжний досвід реформування публічного управління військової сфери

Аналіз досвіду провідних держав – членів НАТО дає змогу відокремити такі базові сфери діяльності в секторі безпеки і оборони, як військова, правоохоронна і спеціальна. Ці сфери перетинаються між собою, утворюючи шість основних функцій: оборона держави (виключно військова сфера); військова контррозвідка (перетинання військової та правоохоронної сфер); забезпечення правопорядку (виключно правоохоронна сфера); цивільна контррозвідка (перетинання правоохоронної та спеціальної сфер); цивільна розвідка (виключно спеціальна сфера); військова розвідка (перетинання спеціальної та військової сфер).

Принцип розподілу повноважень органів державного управління в загальному розумінні полягає у тому, що різні функції мають виконувати різні інститути (відомства). Однак, якщо розглянути схему розподілу повноважень інститутів цього сектору провідних демократій, то можна побачити певні спільні риси, які істотно відрізняються від тих, що характерні для сучасної України:

- по-перше, західні демократії не мають “воєнної організації”. Функція оборони держави у них покладена на міністерства оборони. В Україні закони про оборону та військову службу регулюють діяльність цілої низки окремих міністерств та відомств, до того ж деякі з них мають правоохоронні та спеціальні функції;

- по-друге, основні спецслужби західних країн є цивільними, які зазвичай позбавлені правоохоронних повноважень. Найбільш відомі західні спецслужби – ЦРУ, британська Служба безпеки (MI5) та Служба таємної розвідки (MI6), Моссад – є цивільними організаціями без права на

правоохоронну діяльність. Федеральне бюро розслідувань (ФБР) – цивільна правоохоронна організація з функціями контррозвідки. Діяльність цих організацій регулюється цивільним законодавством і за функціями не перетинається з військовими відомствами. На відміну від них, спецслужби України досі комплектуються в основному військовослужбовцями (незважаючи на офіційний цивільний статус) і мають широкі правоохоронні повноваження.

Провідні західні держави мають дві базові моделі розподілу повноважень основних інститутів оборони, які умовно можна назвати американською та європейською. Тут фактично можна говорити про “президентську” та “парламентську” моделі. В обох із них усі військові функції, у тому числі військова розвідка та військова контррозвідка, покладені на міністерство оборони. Таке поєднання повноважень супроводжується розвинутою системою цивільного контролю над органами військового управління [24].

Відмінності цих двох моделей торкаються розподілу повноважень і підпорядкування правоохоронних органів та спецслужб. Їх основою є різні підходи до вирішення питання щодо запобігання появі в демократичному суспільстві таємної поліції. Це спецслужба з правоохоронними повноваженнями, діяльність якої має політичну спрямованість. У США проблема відсутності таємної поліції вирішується через заборону ФБР займатись політичним розшуком. В Європі застосовується принцип організаційного розмежування. У Великій Британії та Німеччині цивільна контррозвідка здійснюється через організаційну взаємодію винятково спеціальних і правоохоронних структур, тобто спеціальні й правоохоронні функції взагалі не перетинаються в одній силовій структурі.

В американській системі цивільна розвідка (ЦРУ) бачиться як спеціальний орган Ради національної безпеки. А роль цивільної контррозвідки й одночасно правоохоронної організації виконує ФБР, яке є спеціалізованою агенцією, підпорядкованою генеральному прокурору.

В європейській системі цивільна розвідка належить до компетенції виконавчої влади. Наприклад, у Великій Британії – це спеціалізована агенція міністерства закордонних справ. Цивільна контррозвідка належить до міністерства внутрішніх справ, але позбавлена правоохоронних функцій, тобто не має права затримувати, вести досудове слідство, проводити дізнання. У свою чергу, правоохоронні органи Великої Британії (Скотленд Ярд) обмежені у спеціальних повноваженнях, таких як приховане збирання інформації й агентурна робота. У Канаді, яку вважають еталоном відкритого демократичного суспільства, цивільна розвідка і контррозвідка поєднані в єдиній структурі, позбавленій втім правоохоронних повноважень. Це свідчить про те, що розділення розвідки та контррозвідки, яке відбулося в Україні, не є сутнісною ознакою наближення їх до західних моделей. Порівняльна схема систем оборони різних держав світу відображено на рис. 1.3.

У Північній Америці після подій 11 вересня 2001 р. відбулися оригінальні зміни в системі інститутів національної безпеки. У США та Канаді утворили нові відомства, які мають опікуватись внутрішньою безпекою. У США – це Міністерство внутрішньої безпеки (Department of Homeland Security), у Канаді – Міністерство державної (публічної) безпеки та готовності до надзвичайних ситуацій (Department of Public Safety and Emergency Preparedness). До цих відомств увійшли деякі спецслужби: у США – Секретна служба, що відповідає за безпеку вищого керівництва, основних державних будівель та національної валюти, а в Канаді – Канадська секретна служба розвідки, що є основною спецслужбою країни. Однак наявність у них спеціальних елементів не надає їм правоохоронних функцій.

В їх основі лежить дуже специфічне і навряд чи доречне, крім Північної Америки, поєднання структур, які відповідають за захист від надзвичайних ситуацій та діяльність міграційних служб. Протягом останніх років у США та Канаді, більшою мірою, а в європейських країнах – меншою відбуваються істотні трансформації в системі управління силовими інститутами, спричинені кардинальною зміною структури сучасних загроз.

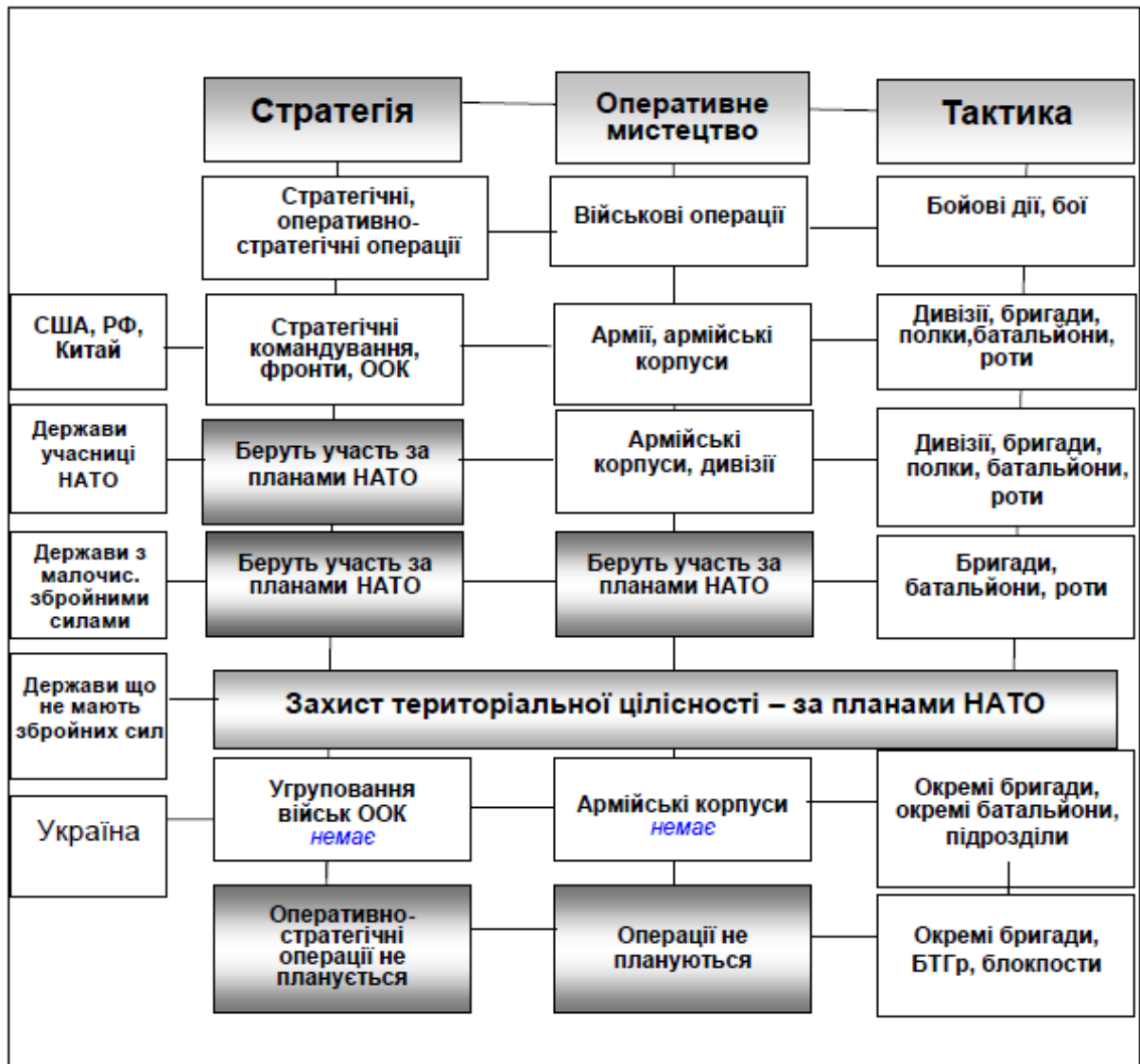


Рисунок 1.3 – Порівняльна схема систем оборони різних держав світу

[25]

У нових доктринальних документах з національної безпеки, прийнятих у багатьох країнах після терористичних нападів на США, Іспанію та Велику Британію, визначено, що терористи, особливо оснащені зброєю масового ураження, є основним джерелом загроз.

Особливістю нових доктринальних документів країн НАТО є визнання їх фундаментальної невизначеності щодо місця, часу та форми прояву загроз. Необхідність точної та своєчасної ідентифікації сучасних загроз є основною вимогою нового етапу реформ у секторі оборони провідних країн. В англосаксонських країнах (США, Канаді, Великій Британії та Австралії), які приділяють особливу увагу розвитку силових інститутів, із різними назвами

були створені спеціальні центри оцінювання загроз, уповноважені інтегрувати інформацію з усіх джерел і доводити її до необхідних адресатів, починаючи з найвищого керівництва, а також оголошувати загальний рівень готовності до нападу, відповідно до якого повинні діяти всі державні інститути. Іншою важливою особливістю зарубіжних країн є зміцнення координуючих структур та інтеграція силових інститутів. Іноді ліберально налаштованими аналітиками ці процеси сприймають як спроби створення універсальних “міністерств безпеки”, характерних для тоталітарних країн. Однак склад та функції нових інститутів докорінно відрізняються від репресивних органів колишніх країн соцтабору [26].

Міністерство внутрішньої безпеки США та аналогічна структура в Канаді засновані для уникнення, а в разі неможливості – вчасного й ефективного реагування на надзвичайні ситуації, спричинені передусім терористичними угрупованнями. Цим визначається і склад цих структур. В Україні основу таких структур становлять аналогічні міністерства та відомства з надзвичайних ситуацій, Державна прикордонна служба і структури інших органів влади, що відповідають за захист життєво важливої інфраструктури. Завдання цих утворень у західних державах такі:

- недопущення проникнення у країну терористичних груп;
- захист інфраструктури;
- швидка ліквідація наслідків терористичних нападів, якщо їх не вдасться відвернути, а також техногенних та екологічних катастроф, не пов’язаних з чийось злим наміром.

До нових інтегральних структур внутрішньої безпеки долучені деякі спецслужби (без правоохоронних повноважень щодо цивільного населення), завданням яких є насамперед інформаційне забезпечення. Це принципово відрізняє завдання як Міністерства внутрішньої безпеки США, так і аналогічної структури в Канаді, від тієї ролі, яку виконували органи КДБ СРСР у разі виникнення надзвичайних ситуацій або введення воєнного стану чи обласні управління КДБ разом з регіональними військовими

командуваннями за тодішнім законодавством щодо таких ситуацій, яке діяло й в Україні аж до 2000-х років. Фактично СБУ та Міноборони перебирали на себе функції державного управління.

Спрямованість реформ у секторах безпеки і оборони США та Канади протилежна і полягає у забезпеченні збереження дієвості демократичних інститутів в умовах надзвичайних ситуацій. Більше того, у США і Канаді демократія вважається основним рецептом захисту від внутрішнього екстремізму, а отже запобіжником широкому спектру внутрішніх загроз. Важливим напрямом підвищення ефективності прийняття та реалізації рішень у секторі безпеки і оборони є інтеграція структур управління і забезпечення їх зв'язку з політичним керівництвом. Ідея інтеграції полягає в тому, що найвищий неполітичний державний посадовець у відповідній силовій структурі є радником демократично обраного або призначеного на посаду політика, уповноваженого командувати й управляти. Наприклад, у США та західноєвропейських країнах начальник генерального штабу (найвищий військовий посадовець) не входить до складу командування та управління, а є радником цивільного міністра оборони.

Отже, у першому розділі представленої магістерської роботи було досліджено теоретичні засади модернізації публічної діяльності у військовій сфері України, розглянуто передумови та законодавчу базу процесів реформування військової сфери, проведено комплексний аналіз стану модернізації військової сфери у динаміці двох останніх років та досліджено зарубіжний досвід її реформування. Результати дослідження засвідчили, що сьогодні відбувається комплексне реформування військової сфери, удосконалення її законодавчо-правової бази та модернізація технічного забезпечення. Такі процеси дають змогу констатувати значне підвищення ефективності фінансового та матеріального забезпечення, створюють передумови для покращення якості управлінських процесів і впровадження міжнародних стандартів у військовій сфері.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПУБЛІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРНОПІЛЬСЬКОГО ВІЙСЬКОВОГО КОМІСАРІАТУ

2.1 Загальна характеристика діяльності та аналіз організаційної структури управління Тернопільського військового комісаріату

Тернопільський військовий комісаріат є місцевим органом військового управління, що забезпечує виконання законодавства з питань військового обов'язку і військової служби, мобілізаційної підготовки та мобілізації в особливий період людських і транспортних ресурсів на відповідній території. Комісаріат утворюється, реорганізується та ліквідується Міноборони за поданням начальника Генерального штабу – Головнокомандувача Збройних Сил. Військові комісаріати у своїй діяльності керуються Конституцією [13] та законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, наказами Міноборони, наказами і директивами Міністра оборони та наказами і директивами начальника Генерального штабу – Головнокомандувача Збройних Сил, іншими правовими актами, а також Положенням про військові комісаріати [28].

Обласні військові комісаріати підпорядковуються оперативному командуванню, в зоні відповідальності якого вони перебувають згідно з військово-адміністративним поділом території України [29]. Районні, об'єднані районні, міські, об'єднані міські, військові комісаріати підпорядковуються відповідному обласному військовому комісаріату, на території відповідальності якого вони перебувають згідно з адміністративно-територіальним устроєм України.

Безпосереднє керівництво військовими комісаріатами і контроль за їх діяльністю здійснюють відповідні оперативні командування, а загальне – командування Сухопутних військ Збройних Сил, яке узгоджує основні

питання діяльності військових комісаріатів з відповідними структурними підрозділами Генерального штабу та Міноборони.

Тернопільський обласний військовий комісаріат виконує покладені на нього завдання у взаємодії з місцевими держадміністраціями, органами прокуратури та органами внутрішніх справ, органами місцевого самоврядування, а також з органами військового управління, з'єднаннями, військовими частинами Збройних Сил та інших військових формувань, органами управління, органами і підрозділами правоохоронних органів спеціального призначення, Держспецтрансслужби, Держспецзв'язку і громадськими об'єднаннями Тернопільської області.

Тернопільський обласний військовий комісаріат має у своєму прямому підпорядкуванні – 17 районних комісаріатів, що відповідають районам області і об'єднуються в територіальні загони оборони (рис. 2.1).

Структуру, штат і штатний розпис Тернопільського обласного комісаріату затверджує начальник Генерального штабу – Головнокомандувач Збройних Сил. Штатні посади комісаріату комплектуються військовослужбовцями і працівниками Збройних Сил відповідно до їх штату та штатного розпису.

Добір військовослужбовців для комплектування Тернопільського обласного комісаріату, їх призначення на посади, проходження військової служби та звільнення з неї здійснюється відповідно до Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України [30]. Призначення на посади та звільнення з посад військових комісарів та інших військовослужбовців Тернопільського військового комісаріату здійснюється посадовими особами відповідно до номенклатури посад для призначення військовослужбовців. Військовий комісар призначає на посаду та звільняє з посади працівників Тернопільського військового комісаріату [29].



Рисунок 2.1 – Перелік районних комісаріатів, які підпорядковуються Тернопільському обласному військовому комісаріату

Завданням Тернопільського обласного військового комісаріату відповідно до покладених обов'язків є керівництво військовим обліком призовників і військовозобов'язаних на території Тернопільської області, контроль за його станом, у тому числі в місцевих органах виконавчої влади, органах місцевого самоврядування та в органах, що забезпечують функціонування системи військового обліку призовників і військовозобов'язаних на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці (крім СБУ), проведення призову громадян на військову службу в мирний і воєнний час, проведення добору кандидатів для прийняття на військову службу за контрактом, участь у доборі громадян для проходження служби у військовому резерві Збройних Сил, підготовка та проведення в особливий період мобілізації людських і транспортних ресурсів, забезпечення соціального і правового захисту військовослужбовців, військовозобов'язаних і резервістів, призваних на навчальні (або перевірочні) та спеціальні збори до Збройних Сил, ветеранів війни та військової служби, пенсіонерів із числа військовослужбовців Збройних Сил та членів їх сімей, участь у військово-патріотичному вихованні громадян, здійснення заходів з підготовки та ведення територіальної оборони, інших заходів з питань оборони відповідно до законодавства [29].

Тернопільський обласний військовий комісаріат виконує такі основні функції:

- бере участь разом з місцевими органами управління освітою у повсякденному керівництві допризовною підготовкою;
- здійснює підготовку і виконує за сприянням місцевих держадміністрацій, органів місцевого самоврядування рішення призовних комісій про призов громадян на строкову військову службу, здійснює відправлення призовників до військових частин;
- взаємодіє з місцевими держадміністраціями з питань проходження громадянами альтернативної (невійськової) служби;

- забезпечує наповнення та уточнення бази даних Єдиного державного реєстру військовозобов'язаних (далі – Реєстр);
- здійснює контроль за достовірністю облікових даних Реєстру;
- проводить військовий облік призовників, військовозобов'язаних, у тому числі резервістів, а також облік громадян, які брали участь у бойових діях, та осіб, які стали інвалідами під час проходження військової служби;
- співпрацює з місцевими держадміністраціями, іншими державними органами, органами місцевого самоврядування з питань військового обліку військовозобов'язаних, у тому числі резервістів, а також призовників та бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час;
- проводить рекламно-агітаційну, інформаційно-роз'яснювальну роботу, проводить добір та направлення громадян до військових частин для проходження військової служби за контрактом, а також для вступу до вищих військових навчальних закладів або вищих навчальних закладів, що мають військові навчальні підрозділи, надають командирам військових частин інформацію про військовозобов'язаних, які перебувають на обліку, з метою добору громадян для проходження служби у військовому резерві;
- розробляє плани проведення в особливий період мобілізації людських і транспортних ресурсів, удосконалення системи оповіщення, збору та поставки зазначених мобілізаційних ресурсів на відповідній території;
- проводить на території Тернопільської області облік підприємств, які залучаються до виконання мобілізаційних завдань, а також облік людських і транспортних ресурсів, призначених для забезпечення потреб оборони держави;
- здійснює контроль за проведенням на підприємствах роботи з ведення військового обліку військовозобов'язаних, у тому числі резервістів, а також призовників та бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час;

- взаємодіє з підприємствами єдиної транспортної системи під час її підготовки і функціонування в особливий період;

- взаємодіє з місцевими держадміністраціями, органами місцевого самоврядування та бере участь у здійсненні контролю за підготовкою підприємств до виконання мобілізаційних завдань (замовлень) щодо забезпечення в особливий період потреб Збройних Сил, інших військових формувань, правоохоронних органів спеціального призначення, Держспецтрансслужби, Держспецзв'язку, у тому числі з питань оповіщення та збору військовозобов'язаних, виділення необхідних споруд та об'єктів інфраструктури, утримання запасу матеріально-технічних ресурсів, постачання техніки на збірні пункти та у військові частини, розгортання спеціальних формувань, призначених для передачі до складу Збройних Сил та інших військових формувань, виконання інших завдань згідно з мобілізаційними планами;

- бере в межах своїх повноважень участь у здійсненні контролю за виконанням мобілізаційних заходів в місцевих держадміністраціях, інших державних органах, органах місцевого самоврядування, а також на підприємствах, виконують заходи, спрямовані на забезпечення потреб Збройних Сил, інших військових формувань, правоохоронних органів спеціального призначення, Держспецтрансслужби, Держспецзв'язку у людських і транспортних ресурсах;

- забезпечує згідно із законодавством соціальний і правовий захист військовослужбовців, військовозобов'язаних і резервістів, призваних на збори, ветеранів війни та військової служби, пенсіонерів та членів їх сімей;

- організовує роботу з вручення нагород громадянам, які перебувають у запасі та відставці; складає атестаційні матеріали для присвоєння первинних і чергових військових звань офіцерам запасу;

- бере участь у роботі центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування з увічнення пам'яті осіб, які загинули, померли від ран, контузій, каліцтва або захворювань, отриманих внаслідок

бойових дій під час захисту Вітчизни та участі в міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки;

- розглядає звернення військовослужбовців, працівників та членів їх сімей, а також громадян з питань, що належать до компетенції військових комісаріатів, а також веде прийом громадян, які звертаються із зазначених питань, видають необхідні довідки та інші документи;

- веде облік осіб, звільнених з військової служби у Збройних Силах в запас або у відставку, які проживають на відповідній території, для оформлення документів, що додаються до пенсійної справи відповідно до Закону України “Про пенсійне забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та деяких інших осіб” [31];

- бере участь у роботі місцевих держадміністрацій, органів місцевого самоврядування, військових частин та підприємств з військово-патріотичного виховання громадян України;

- інформує Тернопільську місцеву держадміністрацію, органи місцевого самоврядування про стан призовної і мобілізаційної роботи та з інших питань, що належать до їх компетенції, і подає пропозиції щодо поліпшення такої роботи;

- вивчає потребу у комплектуванні штатних посад військових комісаріатів військовослужбовцями і працівниками, вносить пропозиції щодо їх підготовки та підвищення кваліфікації, проводить кадрову роботу;

- проводить моніторинг суспільно-політичної обстановки на території Тернопільської області та налагодження цивільно-військових відносин;

- виконує інші функції відповідно до законодавства.

Тернопільський військовий комісар представляє інтереси Збройних Сил у відносинах з місцевими держадміністраціями, іншими державними органами, органами місцевого самоврядування, підприємствами та громадянами на території Тернопільської області.

Організаційну структуру управління Тернопільського обласного військового комісаріату представлено на рисунку 2.2.

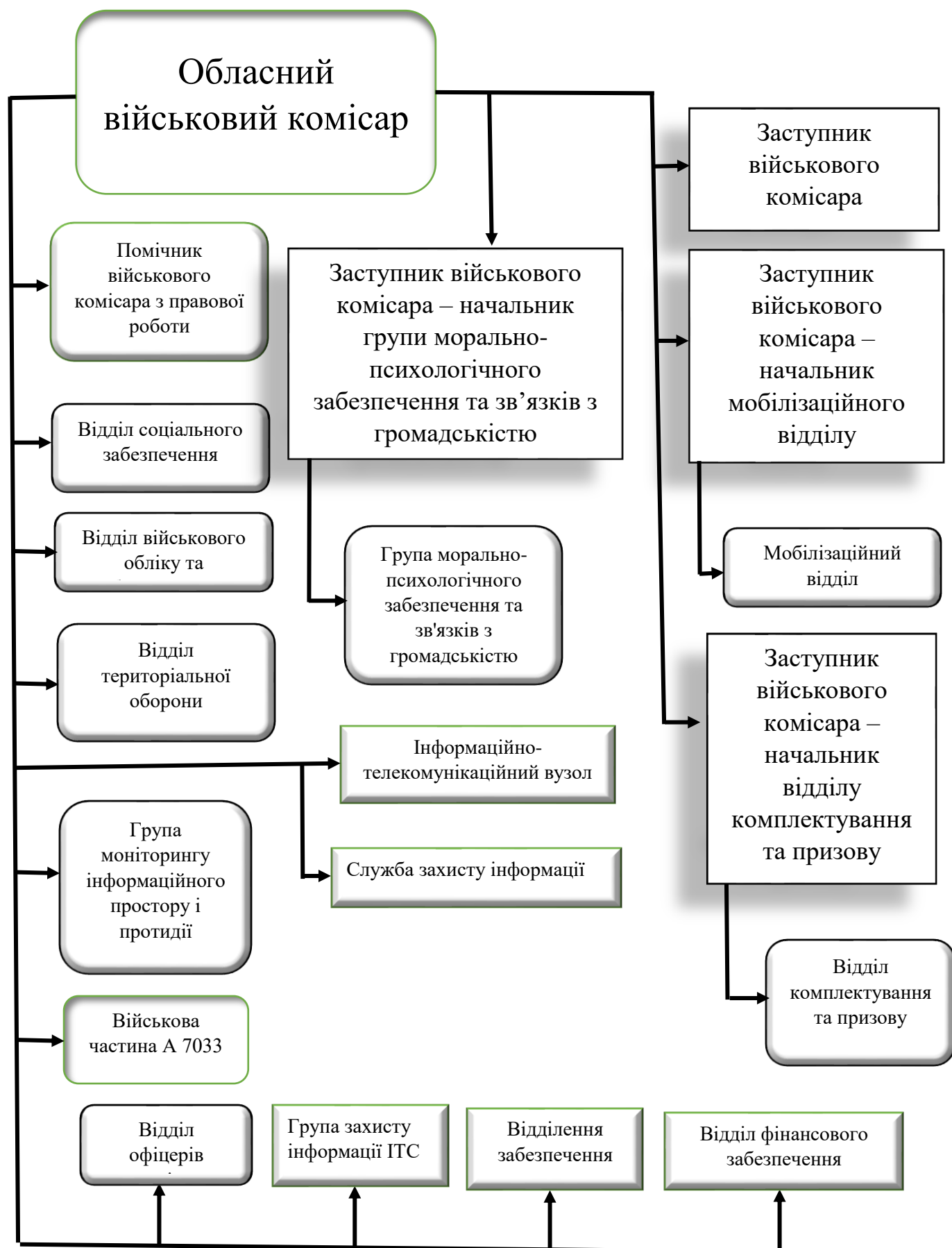


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління Тернопільського обласного військового комісаріату

Очолює комісаріат військовий комісар, який має право:

- вносити на розгляд місцевих держадміністрацій та органів місцевого самоврядування питання про призов громадян на військову службу, добір кандидатів для вступу до вищих військових навчальних закладів або вищих навчальних закладів, що мають військові навчальні підрозділи, підготовку і проведення в особливий період мобілізації людських і транспортних ресурсів, соціальний і правовий захист військовослужбовців, військовозобов'язаних і резервістів, призваних на збори, ветеранів війни, пенсіонерів та членів їх сімей, про патріотично-виховну роботу серед населення;

- здійснювати відповідно до своїх повноважень контроль за виконанням підприємствами вимог законодавства з питань оборони;

- брати участь в межах своїх повноважень у проведенні перевірки технічного стану транспортних засобів підприємств та їх придатності до передачі Збройним Силам та іншим військовим формуванням під час мобілізації та у воєнний час;

- розглядати у випадках, передбачених законодавством, справи про адміністративні порушення та накладати адміністративні стягнення;

- видавати у межах своїх повноважень накази та розпорядження.

- Військовий комісар керує службовою діяльністю Тернопільського військового комісаріату та підпорядковується командувачу військ оперативного командування згідно з військово-адміністративним поділом території України та є прямим начальником для військовослужбовців військових комісаріатів, що перебувають на території відповідальності Тернопільського обласного військового комісаріату, та керівником вищого рівня для працівників зазначених військових комісаріатів.

Військовий комісар Тернопільського обласного військового комісаріату:

- визначає обов'язки підлеглих йому військових комісарів, а також військовослужбовців і працівників обласного військового комісаріату;

- присвоює громадянам, призваним на строкову військову службу, військове звання солдата (матроса) після формування команд для відправлення до військових частин, чергові військові звання військовозобов'язаним рядового, сержантського та старшинського складу;

- проводить перевірки, навчання і тренування з особовим складом обласного та підпорядкованих йому військових комісаріатів;

- організовує професійну та інші види підготовки особового складу обласного та підпорядкованих йому військових комісаріатів;

- організовує розроблення та уточнення плану територіальної оборони у відповідній її зоні, а також разом з місцевими держадміністраціями, іншими державними органами, органами місцевого самоврядування планів участі у територіальній обороні, виконання заходів з утримання бази мобілізаційного розгортання військових частин територіальної оборони.

Обласний військовий комісар без довіреності здійснює захист прав та інтересів Тернопільського військового комісаріату у судах, інші військові комісари діють на підставі виданої обласним військовим комісаром довіреності. Військовий комісар відповідає за:

- стан обліково-призовної роботи;

- мобілізаційну готовність військового комісаріату, а обласний військовий комісар – також підпорядкованих обласному інших військових комісаріатів;

- забезпечення охорони державної таємниці, іншої інформації з обмеженим доступом, технічного захисту інформації та здійснення контролю за їх станом;

- підготовку, виховання, військову та трудову дисципліну, морально-психологічний стан особового складу;

- внутрішній порядок, стан і збереження озброєння, боєприпасів, військової техніки, пального і матеріальних засобів;

- всебічне забезпечення військового комісаріату;

- організацію роботи та контроль за здійсненням заходів щодо запобігання і протидії корупції;
- проведення роботи із соціального і правового захисту підлеглих військовослужбовців та членів їх сімей, призваних на збори військовозобов'язаних і резервістів, ветеранів війни та військової служби, пенсіонерів та членів їх сімей;
- ефективне і цільове використання бюджетних коштів та майна, закріпленого за військовими комісаріатами;
- своєчасне і повне виконання завдань, покладених на військові комісаріати.

Військовий комісар Тернопільського обласного військового комісаріату зобов'язаний забезпечувати виконання особовим складом військового комісаріату поставлених перед ним завдань; організовувати взаємодію військового комісаріату з місцевими держадміністраціями, іншими державними органами, органами місцевого самоврядування, а також органами військового управління та військовими частинами, які розміщені на території відповідальності військового комісаріату. Військовий комісар Тернопільського обласного військового комісаріату має у своєму розпорядженні трьох заступників, які відповідають за морально-психологічне забезпечення та зв'язки з громадськістю, комплектування та призов, а також за роботу мобілізаційного відділу.

2.2 Дослідження особливостей функціонування системи військового обліку призовників і військовозобов'язаних на рівні Тернопільського військового комісаріату

Система військового обліку призовників і військовозобов'язаних на рівні Тернопільського військового комісаріату може ефективно функціонувати та виконувати завдання за призначенням лише за умови ефективної роботи усіх її складових елементів. У свою чергу, однією із

складових системи військового обліку є підсистема, що забезпечує контроль за повнотою охоплення військовим обліком військовозобов'язаних і призовників, а також забезпечує застосування заходів впливу на тих громадян України, які з тих чи інших причин ухиляються від військового обліку.

До забезпечення ефективної роботи цієї підсистеми залучаються усі складові системи військового обліку в цілому – узгоджені за метою та завданнями державні органи, підприємства, установи та організації, які ведуть військовий облік. Однак найбільш важливим елементом у роботі цієї підсистеми є військові комісаріати – саме вони покликані забезпечувати виконання законодавства з питань військового обов'язку і військової служби, мобілізаційної підготовки та мобілізації, яке практично реалізується шляхом контролю за виконанням вимог законодавства посадовими особами та громадянами. Кінцевим результатом цього контролю є заходи, які проводить Тернопільський обласний військовий комісаріат із притягнення до відповідальності (у тому числі кримінальної) військовозобов'язаних, які ухиляються від виконання військового обов'язку.

Питання притягнення до відповідальності військовозобов'язаних, які ухиляються від військового обліку, є одним із завдань, яке стоїть перед Тернопільським обласним військовим комісаріатом, при цьому досвід вирішення цих завдань на різних етапах розвитку досліджуваного органу місцевого військового управління набуває все більшого значення, потребує досконального вивчення та впровадження у службову діяльність військового комісаріату, зокрема до алгоритму роботи щодо притягнення громадян до кримінальної відповідальності за ухилення від військового обліку військовозобов'язаних (рис. 2.3).

Відповідно до законодавства України військовий облік усіх військовозобов'язаних ведеться за місцем їх проживання і поділяється за обсягом і деталізацією на персонально-якісний, персонально-первинний і персональний, а за призначенням – на загальний і спеціальний.

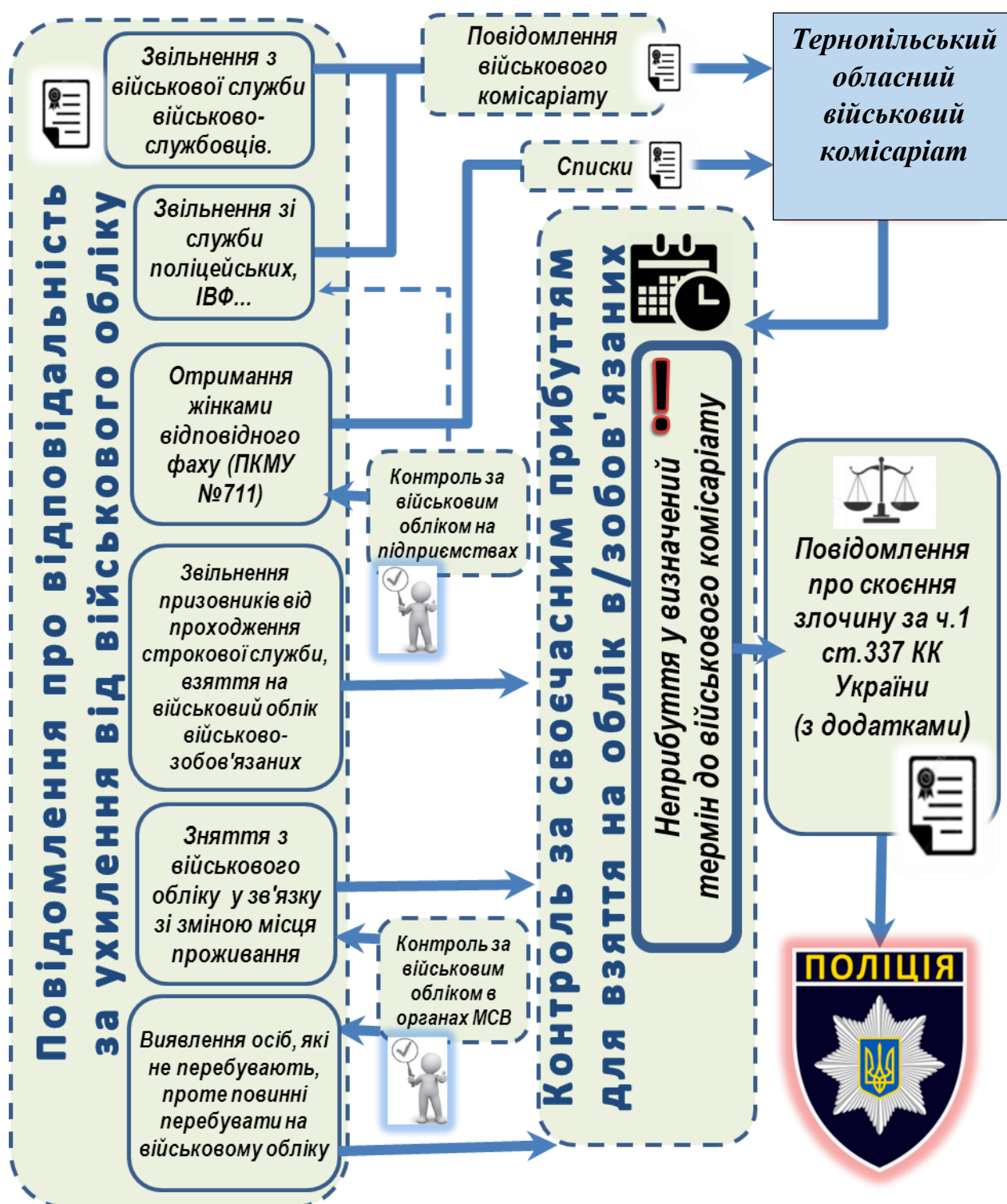


Рисунок 2.3 – Алгоритм роботи Тернопільського обласного військового комісаріату щодо запобігання ухиленню громадян вій військового обліку військовозобов'язаних

Завданнями військового обліку військовозобов'язаних і призовників є:

- утворення військового резерву людських ресурсів для забезпечення здійснення заходів щодо переведення Збройних Сил та інших військових формувань, утворених відповідно до законів, на організацію і штати воєнного часу, а також для доукомплектування їх особовим складом у мирний час та в особливий період;

- проведення аналізу кількісного складу та якісного стану призовників і військовозобов'язаних для їх ефективного використання в інтересах оборони та національної безпеки держави;

- документальне оформлення військово-облікових документів призовників і військовозобов'язаних;

- бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час;

- здійснення контролю за виконанням призовниками і військовозобов'язаними, посадовими особами державних органів, підприємств, установ та організацій встановлених правил військового обліку.

Практика діяльності Тернопільського обласного військового комісаріату щодо забезпечення функціонування системи військового обліку показує, що на даний час, на жаль, існує значна кількість військовозобов'язаних, які різноманітними способами намагаються ухилитися від військового обліку або максимально ускладнити процес уточнення їх облікових ознак та заплутати дії посадових осіб, які здійснюють військовий облік. Дії таких військовозобов'язаних спрямовані на максимальне ускладнення процесу їхнього оповіщення, виклику до військового комісаріату та унеможливлення призначення до складу команд.

Такі дії являють собою істотну суспільну небезпеку, оскільки негативно впливають на обороноздатність держави і спрямовані проти порядку управління в Україні. Діяння, пов'язані з ухиленням від військового обов'язку формально відносяться до злочинів невеликої та середньої тяжкості, однак свідчать про антипатріотичні настрої суспільства, негативне ставлення до

Збройних Сил України в цілому та до виконання військового обов'язку зокрема.

Як свідчить практика діяльності Тернопільського обласного військового комісаріату, найбільш поширеними способами ухилення військовозобов'язаних від військового обліку є:

1. Неприбуття до військового комісаріату для взяття на військовий облік військовозобов'язаних після:

- звільнення із військової служби у запас;
- прибуття до нового місця проживання (з інших адміністративно-територіальних одиниць або з-за кордону);
- звільнення зі служби поліцейських, осіб начальницького та рядового складу Міністерства внутрішніх справ України, Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту, Державної кримінально-виконавчої служби України, центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну податкову і митну політику;
- завершення призову – призовників, які звільнені від призову на строкову військову службу (відповідно до ст. 18 Закону України “Про військовий обов'язок і військову службу”), а також осіб, які досягли граничного (27-річного) віку під час перебування на військовому обліку призовників.

2. Неприбуття до військового комісаріату для отримання військового квитка жінок, які мають фах, споріднений з відповідними військово-обліковими спеціальностями, і підлягають взяттю на військовий облік військовозобов'язаних (за умови їх придатності до проходження військової служби за станом здоров'я, віком та сімейним станом).

3. Повідомлення до військового комісаріату завідомо неправдивих даних про зміну своїх персональних даних та військово-облікових ознак.

4. Вибуття за кордон без зняття з військового обліку у військовому комісаріаті.

5. Зняття з військового обліку у військовому комісаріаті без фактичного виїзду за межі адміністративно-територіальної одиниці.

Запобігти ухилення військовозобов'язаних від військового обліку можна лише шляхом налагодження ефективного контролю за переміщенням військовозобов'язаних. У свою чергу, організувати такий контроль у сфері компетенції Тернопільського обласного військового комісаріату можливо лише за умови високого рівня взаємодії між всіма елементами системи військового обліку: центральних і місцевих органів виконавчої влади, інших державних органів, виконавчих комітетів сільських, селищних та міських рад; районних та міських військових комісаріатів; військових частин; підприємств, установ, організацій та навчальних закладів незалежно від їх підпорядкування та форми власності.

2.3 Фінансове і матеріально-технічне забезпечення діяльності Тернопільського військового комісаріату

Тернопільський обласний військовий комісаріат є юридичною особою, має самостійний баланс, реєстраційні рахунки в органах Казначейства. Комісаріат має печатку із зображенням Державного Герба України та своїм найменуванням.

Особовий склад Тернопільського обласного військового комісаріату, а також його транспорт і матеріально-технічні засоби утримуються за рахунок кошторису Міноборони. Забезпечення комісаріату та його особового складу озброєнням, засобами зв'язку та автоматизації, технікою, військово-технічним та іншим майном здійснюється відповідно до діючих штатів і табелів до них.

Фінансове і матеріальне забезпечення заходів, пов'язаних з виконанням військового обов'язку, які проводяться Тернопільським обласним військовим комісаріатом, здійснюється за рахунок і в межах коштів державного бюджету, а також інших джерел, не заборонених законодавством.

Фінансування заходів з мобілізаційної підготовки і мобілізації, які проводяться Тернопільським обласним військовим комісаріатом, здійснюється відповідно до Законів України “Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію” [32], “Про військовий обов’язок і військову службу” [33], інших нормативно-правових актів, розроблених на підставі зазначених законів. Плата за користування переданими Тернопільському військовому комісаріату центральними органами виконавчої влади, місцевими держадміністраціями, органами місцевого самоврядування будівлями, приміщеннями, майном, інвентарем, обладнанням та автомобільним транспортом, а також за проведення поточного і капітального ремонту приміщень, відведення земельних ділянок, надання телекомунікаційних послуг здійснюється у порядку, визначеному законодавством. Місцеві держадміністрації, органи місцевого самоврядування сприяють забезпеченню згідно із законодавством військовослужбовців Тернопільського обласного військового комісаріату житловою площею.

Прагнення Уряду забезпечити обороноздатність держави відображається в оптимальному формуванні військового бюджету, доцільності оборонних витрат, особливостях їх спрямованості в умовах військового конфлікту та приведення його до міжнародних норм. Завдяки нарощенню в стислі терміни бойових спроможностей Збройних сил України вдалося зупинити агресора. Рівень видатків на оборону – це один із найважливіших критеріїв, що характеризує прагнення держави забезпечити необхідні умови розвитку збройних сил та інших військових формувань, підтримання їхньої бойової готовності в належному стані.

Ключові напрями спрямування оборонних видатків – це утримання збройних сил, розвиток оборонної промисловості, проведення військових досліджень та ліквідації їх наслідків, підготовка військових фахівців. У таблиці 2.1 відображено порівняльну динаміку обсягів фінансування оборонного сектору у 2019-2020 роках. Дані на 2021 рік отримано із проекту державного бюджету на наступний рік.

Таблиця 2.1 – Порівняльна динаміка обсягів фінансування оборонного сектору України у 2019-2021 роках [34]

| Відомство | Фінансування по роках, тис. грн. | | | Темп зростання | |
|--|----------------------------------|-------------|------------------|----------------|-----------|
| | 2019 | 2020 | 2021 (проект) | 2019/2020 | 2020/2021 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Рада національної безпеки і оборони України | 188097,2 | 211751,2 | 250988,7 | 12,58 | 18,53 |
| Міністерство оборони України | 101444247 | 117631998,1 | 117504702 | 15,96 | -0,11 |
| Керівництво та військове управління ЗСУ | 657667,1 | 720298,3 | 356154,1 | 9,52 | -50,55 |
| Забезпечення діяльності ЗСУ, підготовка кадрів і військ, медичне забезпечення особового складу, ветеранів та членів їх сімей | 81641427,6 | 89072536,8 | 89336907,8 | 9,10 | 0,30 |
| Розвиток, закупівля, модернізація та ремонт озброєння, військової техніки, засобів та обладнання | 16969751,1 | 22735321 | 22742438,5 | 33,98 | 0,03 |
| Будівництво (придбання) житла | 839882,9 | 1200000 | 1201000 | 42,88 | 0,08 |
| Утилізація боєприпасів, ракетного палива, ОБТ та іншого військового майна, забезпечення живучості та вибухопожежобезпеки арсеналів | 534219,4 | 2539956 | 2547601,8 | 375,45 | 0,30 |
| Державна соціальна служба транспорту | 801298,4 | 1364086 | 1320599,8 | 70,23 | -3,19 |
| Головне управління розвідки МО України | 3550151,5 | 3573805,5 | 3992193,2 | 0,67 | 11,71 |
| Міністерство внутрішніх справ України | 93268800,7 | 93392454,7 | 98283740,4 | 0,13 | 5,24 |
| в тому числі: | | | | | |
| Національна гвардія України | 13285933,5 | 13309587,5 | 13791633,9 | 0,18 | 3,62 |
| Державна служба з надзвичайних ситуацій | 15447624 | 15453978 | 16527406,1 | 0,04 | 6,95 |

Продовження таблиці 2.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|------------|------------|------------|------|-------|
| Державна прикордонна служба України | 12925774,5 | 13001415,5 | 14347788,9 | 0,59 | 10,36 |
| Національна поліція України | 33003887,8 | 33636441,8 | 35859037,5 | 1,92 | 6,61 |
| Служба безпеки України | 11424892,5 | 12181879,5 | 14959625,1 | 6,63 | 22,80 |
| Служба зовнішньої розвідки України | 2288067,8 | 2367030,8 | 4010993,4 | 3,45 | 69,45 |
| Державна служба соціального зв'язку та захисту інформації України | 2885714 | 2909192 | 3942043,4 | 0,81 | 35,50 |
| Управління державної охорони України | 1529369,6 | 1583547,6 | 1654811 | 3,54 | 4,50 |

Графічне представлення обсягів фінансування у розрізі окремих відомств та статей витрату оборонного комплексу України представлено на рисунках 2.4, 2.5.

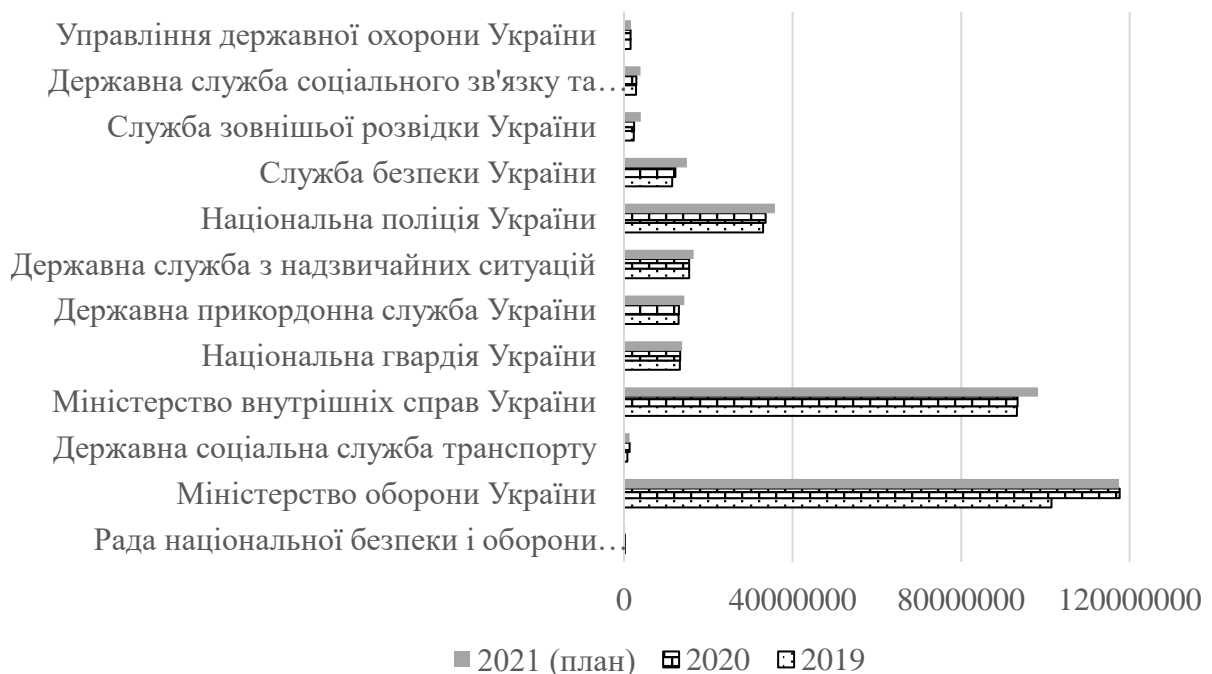


Рисунок 2.4 – Порівняння обсягів фінансування у розрізі окремих відомств оборонного комплексу України у динаміці 2019-2021 років

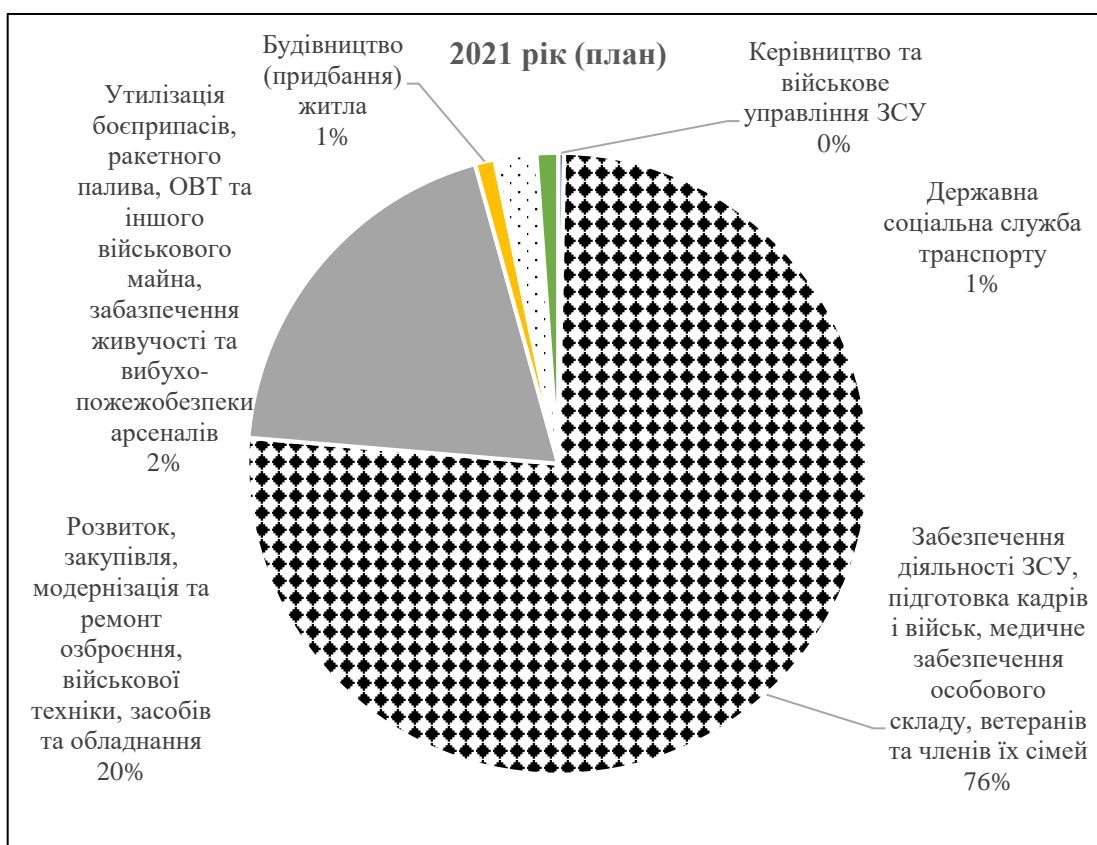
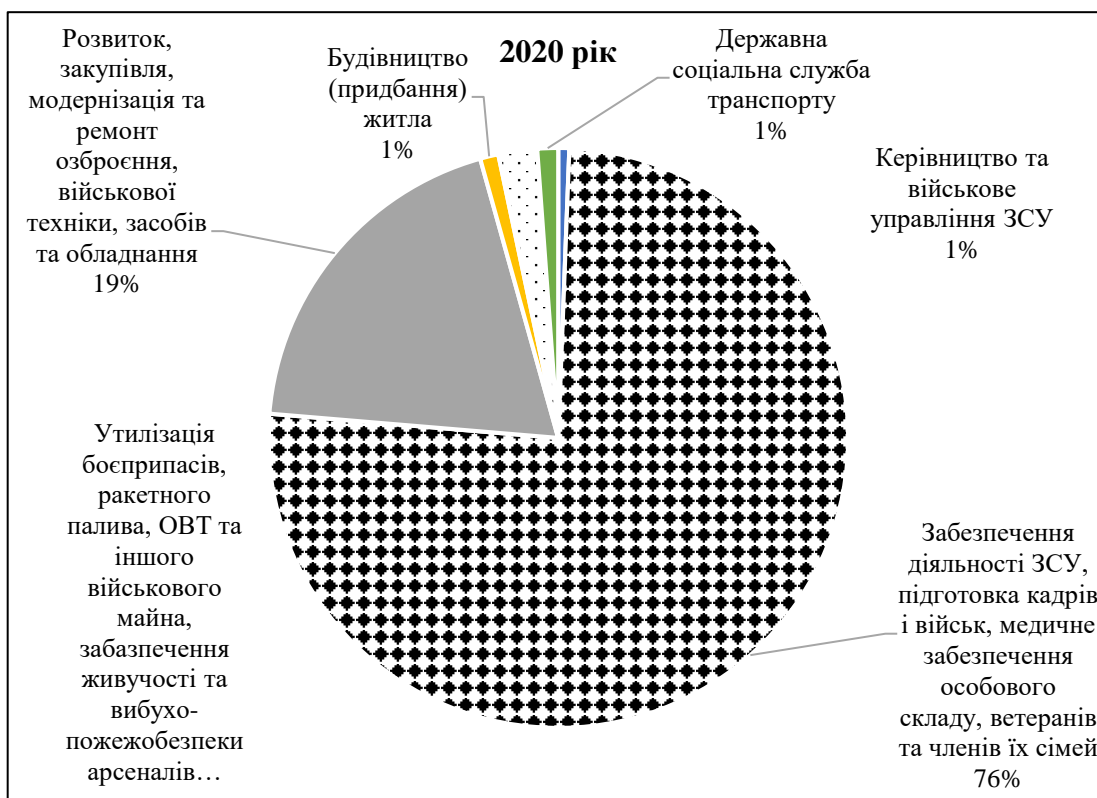


Рисунок 2.5 – Порівняння обсягів фінансування у розрізі окремих статей оборонного комплексу України у динаміці 2020-2021 років

Аналізуючи наведені дані, доцільно зазначити, що затверджений Урядом проєкт Державного бюджету на 2021 рік, попри зростання на 21 млрд. грн. видатків на безпеку та оборону, передбачає зменшення бюджету Міністерства оборони. Хоча зменшення майже не помітне – 0,11% (або 127 млн. грн.), така тенденція не є позитивною. Особливо на тлі зростання бюджетів МВС на 5,2% (або на 4,9 млрд. грн.), Служби безпеки України (СБУ) майже на 23% та Держспецзв’язку на 36%. Проте найбільше зростання обсягів фінансування передбачається для Служби зовнішньої розвідки (СЗР) – її бюджет виріс одразу на 69,5%.

Згідно з Бюджетним кодексом України, фінансування національної оборони здійснюється винятково за рахунок Державного бюджету України в розмірі, який визначається щорічно Законом України «Про Державний бюджет України» [35]. Чинним законодавством також передбачено, що видатки на оборону мають становити не менше не менше ніж 3% від запланованого обсягу ВВП. Загалом обсяг фінансування оборонної сфери демонструє тенденцію до зростання, починаючи з 2013 року (рис. 2.6).

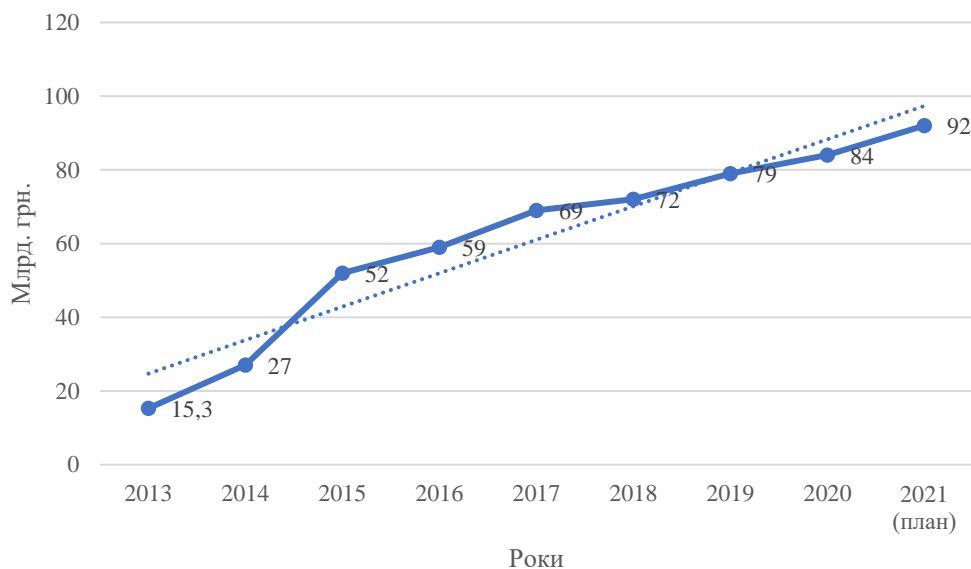


Рисунок 2.6 – Динаміка видатків на оборону з державного бюджету України за 2013-2020 роки [36]

Із рисунка 2.6 бачимо, що значні зміни у фінансуванні оборонного сектору країни відбулися за період 2013–2017 років. Значне зростання оборонних видатків (на 70,6% порівняні з 2013 роком) спостерігається в період особливого загострення конфлікту на сході України.

До 2014 року Збройні Сили України пережили довготривалий період напіврозпаду, який мало не призвів до втрати держави. Боездатність армії знизилася внаслідок незадовільного стану озброєння та військової техніки, значна частина яких потребувала модернізації чи оновлення. На рисунку 2.7 наведено дані про військові бюджети країн світу за 2017 рік порівняно з Україною, млрд. доларів США.

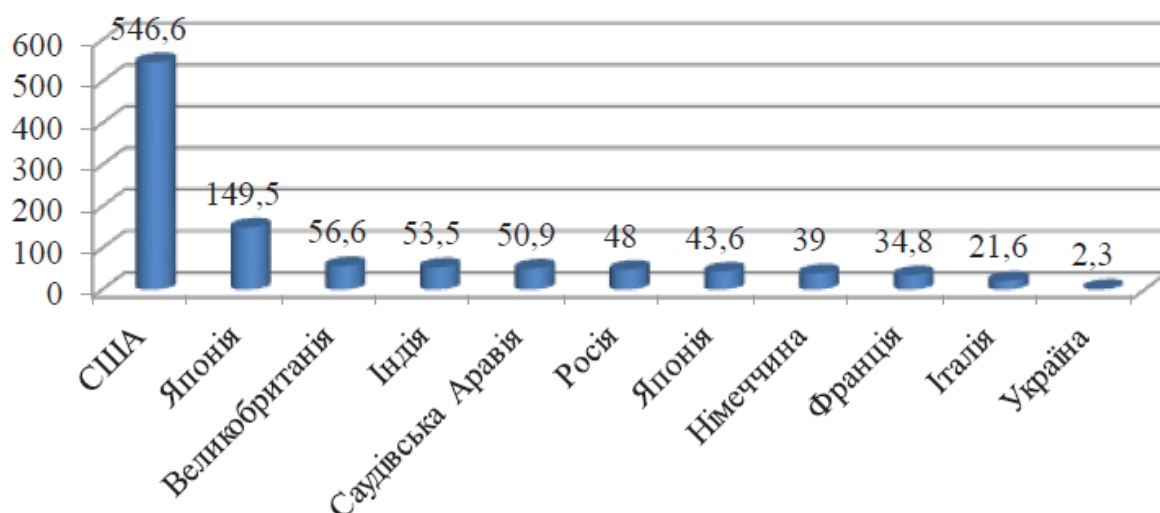


Рисунок 2.7 – Військові бюджети країн світу за 2017 рік порівняно з Україною, млрд. доларів США

Як видно з рис. 2.7, фінансування національної оборони України значно відстає від провідних країн світу і знаходиться на критично низькому рівні. Такий стан пояснюється насамперед розвитком економіки країни, адже норми асигнувань на оборону залежать від розміру ВВП.

На доповнення до наведених даних у таблиці 2.2 представлено розподіл військових видатків Державного бюджету України на 2020 рік.

Таблиця 2.2 – Розподіл військових видатків Державного бюджету України на 2020 рік, тис. грн. [34]

| Найменування видатків згідно з відомчою і програмною класифікаціями | Загальний фонд | | | | | Спеціальний фонд | | | | | Разом |
|---|----------------|-----------------------|-----------------|---|---------------------|------------------|-----------------------|-----------------|---|---------------------|------------|
| | Всього | видатки споживання | з них: | | видатки розвитку | Всього | видатки споживання | з них: | | видатки розвитку | |
| | | | оплата праці | комунальні послуги та енергоносії | | | | оплата праці | комунальні послуги та енергоносії | | |
| Міністерство оборони України | 116217266 | 84300499,6 | 50827987 | 2834864,2 | 31916766 | 1414732 | 1168322 | 199602 | 201359,6 | 246411 | 117631998 |
| Апарат Міністерства оборони України | 114942272 | 83276634,4 | 50154576 | 2801764,2 | 31665638 | 1325640 | 1087150 | 199552 | 198818,7 | 238490 | 116267912 |
| у % до витрат Міністерства оборони України | 98,90 | 98,79 | 98,68 | 98,83 | 99,21 | 93,70 | 93,05 | 99,97 | 98,74 | 96,79 | 98,84 |
| Керівництво та військове управління Збройними силами України | 715298,3 | 709505,9 | 580308,7 | 5583,2 | 5792,4 | 4800 | 1200 | | | 3600 | 720098,3 |
| у % до витрат на апарат Міністерства оборони України | 0,62 | 0,85 | 1,16 | 0,20 | 0,02 | 0,36 | 0,11 | 0,00 | 0,00 | 1,51 | 0,62 |
| Забезпечення діяльності Збройних сил України | 87814228,5 | 82515799,7 | 49574267 | 2796181 | 5298428,8 | 1258308 | 1085368 | 199552 | 198818,7 | 172941 | 89072536,8 |
| у % до витрат на апарат Міністерства оборони України | 76,40 | 99,09 | 98,84 | 99,80 | 16,73 | 94,92 | 99,84 | 100,00 | 100,00 | 72,51 | 76,61 |

Наведені дані свідчать, що видатки на апарат Міністерства оборони України складають більше 98% від загального обсягу видатків. Із цих видатків значна частина спрямовується на забезпечення діяльності Збройних сил України та є видатками загального фонду. Загальний та спеціальний фонди поділяються на видатки споживання та видатки розвитку. До видатків споживання відносимо зокрема витрати на оплату праці і комунальні послуги й енергоносії. У 2020 році обсяг видатків споживання значно перевищував суму видатків розвитку. Такою ж була тенденція і в минулі роки.

Згідно з міжнародними нормами, бюджет розвитку національної оборони передбачає виділення на утримання особового складу не більше ніж 50% загального обсягу фінансування. А спрямування понад 75% витрат на утримання особового складу є критичною межею. В Україні за 22 роки її незалежності майже 80% бюджету Міністерства оборони України йшло на утримання Збройних сил. За оцінками експертів, ідеальний розподіл оборонного бюджету повинен бути таким: особовий склад – 40%, експлуатація та обслуговування озброєнь і військової техніки – 30%, фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, закупівля озброєнь і військової техніки – 30%. Окрім того, світова практика свідчить, що в разі непроведення щорічної заміни 4–5% парку озброєння Збройні сили деградуватимуть [37].

Отже, на основі проведених досліджень можемо зазначити, що сьогодні головним завданням для України є забезпечення готовності силових структур і вітчизняних розробників оборонної продукції до функціонування в якісно нових умовах, побудови сектору безпеки й оборони країни, який відповідає найкращим зразкам провідних європейських держав та держав-членів НАТО.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРНОПІЛЬСЬКОГО ВІЙСЬКОВОГО КОМІСАРІАТУ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТИВ

3.1 Підвищення ефективності планування кадрового резерву Тернопільського військового комісаріату

Державною програмою розвитку Збройних Сил України на період до 2020 року передбачені заходи, які стосуються всього спектру діяльності Збройних Сил держави, їх реформування та подальшого розвитку. Ці заходи відбуваються за умов будівництва демократичної, правової держави, розв'язання комплексу складних політичних, військових, професійних та соціальних проблем, що стоять перед ними, пред'являє більш високі вимоги до особового складу Збройних Сил України.

Перехід до професійної армії, нових принципів комплектування Збройних Сил України військовослужбовцями військової служби за контрактом, сучасні підходи щодо підготовки та підбору особового складу обумовлюють необхідність впровадження нової, більш ефективної системи кадрового менеджменту в Збройних Силах України, побудованої на принципах, які використовують передові країни світу.

Практичним кроком для реалізації цієї системи стало видання наказу Міністерства оборони України від 26.06.2017 року № 342 «Про затвердження Концепції військової кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2020 року» [38] та План дій (Дорожня карта) реалізації Концепції військової кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2020 року [39] щодо створення цілісної системи формування, підготовки, ефективного використання персоналу відповідно до потреб Збройних Сил України, забезпечення потреб кожної особистості, розвитку в неї стійкої мотивації до

військової служби та можливості реалізації свого потенціалу під час її проходження.

Із цього приводу нагальним постає питання формування військового резерву, тобто певного складу громадян, що пройшли підготовчий відбір (оцінювання) і мають необхідний потенціал для виконання прямих обов'язків на відповідній посаді у встановлені терміни.

Резерв кандидатів для просування по службі – це формалізований документ, який складається на підставі результатів комплексного (щорічного в особливий період) оцінювання військовослужбовців та визначає перелік типових посад відповідної номенклатури призначення і військовослужбовців, які відібрані для цілеспрямованої підготовки до просування по службі (направлення на навчання) на визначені посади. Резерв складається в інстанції кожної номенклатури призначення військовослужбовців за всіма типовими посадами та існуючими спеціальностями.

У подальшому за підсумками наступного щорічного оцінювання резерв уточнюється. Уточнення, що включають доповнення до резерву, щорічно затверджуються посадовою особою, яка має право призначення на посади відповідної номенклатури. Уточнення, що стосуються виключення військовослужбовців із резерву, здійснюються керівником кадрового органу посадової особи, яка має право призначення на посади відповідної номенклатури.

Із метою якісної організації заходів з формування резерву у Тернопільському обласному військовому комісаріаті пропонуємо використати план-графік формування резерву кандидатів для просування по службі, який визначатиме перелік заходів з формування резерву, послідовність та строки їх виконання. На основі ретельного аналізу нормативних документів щодо особливостей формування резерву, нами було складено зразок такого плану-графіку формування резерву для просування по службі у Тернопільському обласному військовому комісаріаті (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Зразок плану-графіку формування резерву кандидатів для просування по службі у Тернопільському обласному військовому комісаріаті на 2021 рік

| № з/п | Назва заходу | Дата (період) виконання |
|-------|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Проведення щорічного оцінювання військовослужбовців | до 20 листопада 2021 року (в особливий період) або до кінця першого кварталу 2022 року |
| 2 | Здійснення аналізу та узагальнення результатів проведеного комплексного оцінювання військовослужбовців | до 23 листопада 2021 року |
| 3 | Формування службою персоналу списків військовослужбовців, які оцінені до призначення на посади, переміщення по службі наказами вищих посадових осіб за номенклатурою призначення та проекту резерву номенклатури призначення командира (начальника) з'єднання (військової частини, військового навчального закладу, установи чи організації) | до 30 листопада 2021 року |
| 4 | Розгляд атестаційною комісією Тернопільського обласного військового комісаріату результатів оцінювання військовослужбовців, списків військовослужбовців до переміщення наказами вищих посадових осіб за номенклатурою призначення, визначення рейтингу кандидатів до резерву номенклатури призначення командира військової частини | до 5 грудня 2021 року |
| 5 | Розгляд обласним військовим комісаром пропозицій атестаційної комісії щодо формування списку військовослужбовців до переміщення наказами вищих посадових осіб за номенклатурою призначення та його підпис | до 10 грудня 2021 року |
| 6 | Затвердження резерву номенклатури призначення обласного військового комісара | до 10 грудня 2021 року |
| 7 | Надання списку військовослужбовців до переміщення безпосередньо до служб персоналу вищих номенклатур призначення | до 15 грудня 2021 року |
| 8 | Узагальнення наданих списків військовослужбовців до переміщення у службах персоналу посадової особи за номенклатурою призначення, формування проекту резерву та розгляд на відповідній атестаційній комісії | до 18 грудня 2021 року |
| 9 | Затвердження резерву посадовою особою Тернопільського обласного військового комісаріату, яка має право призначення на посади | до 20 грудня 2021 року |

Продовження таблиці 3.1

| 1 | 2 | 3 |
|----|--|--|
| 10 | Надання резерву своєї номенклатури призначення (у друкованому та електронному вигляді) до вищої служби персоналу за підпорядкованістю | до 15 грудня 2021 року |
| 11 | Доведення витягів із затвердженого резерву та зміни до нього до відповідних посадових осіб для доведення інформації до військовослужбовців, включених до резерву для просування по службі, та до їх безпосередніх командирів (начальників) | у семиденний термін після затвердження резерву або змін до нього |
| 12 | Використання Резерву | протягом 2021 року |

Такий план-графік допоможе раціонально розподілити усі види діяльності щодо формування кадрового резерву, а також дасть змогу у найближчий час відмовитись від призову та повністю перейти на контрактну службу.

3.2 Удосконалення критеріїв рейтингового оцінювання кадрових ресурсів публічної установи на основі європейської методики ЄКТС

Для підвищення прозорості та оперативності у прийнятті кадрових рішень щодо призначення військовослужбовців на посади у Тернопільському обласному військовому комісаріаті пропонуємо використовувати рейтинговий принцип. Рейтинг – індивідуальний кількісний показник, який визначає позицію військовослужбовця по відношенню до інших кандидатів у резерві за результатами оцінювання.

Раціональна система оцінювання, на нашу думку, має базуватися на ретельному аналізі відповідності вимог посади та результатів виконання військовослужбовцем функцій за даною посадою, спрямовуватися на розвиток та планування його кар'єри, сприяти можливості розкриття особистісного та кваліфікаційного потенціалу військовослужбовця. У такому разі основною формою роботи з кадрами є робота відповідних конкурсних, експертних комісій, спеціально підготовлених експертів та фахівців кадрових органів Тернопільського обласного військового комісаріату.

За основу пропонуємо взяти такі критерії оцінювання військовослужбовця: результативність та поведінка у процесі діяльності, знання, вміння, навички, досвід (компетентність) та психологічні особистості (особистісні якості та риси характеру).

Розрізняють декілька підходів оцінювання персоналу, переважну більшість яких поділяють на дві складові [40]. До першої групи належать якісні методи, засновані на використанні підходів до вивчення працівників на основі співбесіди, спостереження тощо. До другої – кількісні методи, в основі яких лежать формалізовані підходи на основі анкетування, тестування та ін.

На нашу думку, найбільш раціональною є комбінація кількісних та якісних методів оцінювання військовослужбовців. Таке поєднання надає найбільший ефект при визначенні кандидатів для просування по службі (об'єктів оцінювання).

Найбільшу увагу під час оцінювання пропонуємо приділити саме якісним показникам. У цьому разі основним підходом є використання методу експертних оцінок [41]. Використання експертних методів передбачає використання фахових спеціалістів, які мають відповідати певним вимогам – вміння узагальнити свій і світовий досвід щодо визначеної області знань; наявність далекоглядності, що стосується певної області знань і практичної діяльності. Однак незначна швидкість отримання результатів за недостатньої статистичної вибірки не повною мірою гарантує адекватність оцінювання, що цілком залежить від компетенції експертів. Суб'єктивність методу доповнює необхідність мати висококваліфікованих фахівців у ролі експертів. Недоліки доповнює значна трудомісткість процедури збору інформації.

У визначених умовах заслуговує на увагу метод кластерного аналізу, спектр застосування якого на сьогодні посідає провідне місце у наукових дослідженнях різних сфер діяльності [42]: економічній, медичній, військовій, інформаційній, державного управління та ін. Кластерний аналіз – це загальна назва великої кількості обчислювальних процедур, що використовуються під час створення класифікацій. Унаслідок роботи з процедурами утворюються

«кластери», або групи дуже схожих об'єктів. Більш точно, кластерний аналіз – це багатовимірна статистична процедура, що виконує збір даних, що містять інформацію про вибірку об'єктів, з подальшим їх впорядкуванням у порівняно однорідні групи [43].

Використання методів кластерного аналізу, доречно здійснювати під час формування рейтингу (рейтингових списків) військовослужбовців Тернопільського обласного військового комісаріату. Суть зазначених методів полягає у визначенні узагальненого показника вагомості для кожного об'єкта (військовослужбовця), який являє собою синтетичну величину – «рівнодіючу» всіх критеріїв, що дає змогу лінійно упорядкувати об'єкти (військовослужбовців) за рейтингом. Початковими даними для проведення розрахунків зазначеними методами є чисельні значення оцінки показників додаткових факторів (критеріїв), оцінених за п'ятибальною шкалою оцінювання якості, визначеної у [44].

За основу формування рейтингу військовослужбовців Тернопільського обласного військового комісаріату пропонуємо взяти перелік критеріїв оцінювання службової діяльності військовослужбовців за типами посад (табл. 3.2), який був розроблений та науково обґрунтований Військовим інститутом Київського національного університету імені Тараса Шевченка [45].

Таблиця 3.2 – Критерії оцінювання службової діяльності військовослужбовців на посадах керівного складу Тернопільського обласного військового комісаріату¹

| № з/п | Критерії оцінювання службової діяльності військовослужбовця | Складові критеріїв (підкритерії) |
|-------|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Рівень професійних знань | Знання правового мінімуму та керівних нормативно-правових документів за напрямками роботи за посадою |

¹ Удосконалено автором за даними [45].

Продовження таблиці 3.2

| 1 | 2 | 3 |
|---|-------------------------------------|---|
| 1 | Рівень професійних знань | <p>Знання керівних документів, що регламентують роботу щодо проходження військової служби відповідними категоріями військовослужбовців</p> <p>Знання керівних документів, що регламентують роботу щодо трудової діяльності працівників Збройних Сил України</p> <p>Знання керівних документів, що регламентують облік особового складу Збройних Сил України</p> <p>Знання керівних документів, що регламентують правильність ведення нетаємного діловодства</p> <p>Знання керівних документів, що регламентують роботу з атестування офіцерського складу запасу</p> <p>Рівень дотримання в повсякденній діяльності вимог керівних нормативно-правових документів</p> <p>Підвищення особистої кваліфікації, рівень професійної підготовки, компетенції</p> <p>Оцінка за командирську підготовку</p> |
| 2 | Рівень професійних умінь та навичок | <p>Навички аналітичної роботи, уміння прогнозувати перспективи й можливі проблеми за напрямками роботи за посадою та запобігати їм</p> <p>Уміння опрацьовувати статистичний звіт з кадрових питань згідно з табелем термінових донесень</p> <p>Уміння робити аналіз якісного складу військовослужбовців</p> <p>Навички у веденні встановленої звітно-облікової документації</p> <p>Навички у підготовці матеріалів щодо призначення, звільнення, нагородження військовослужбовців і працівників ЗС</p> <p>Навички у роботі, які пов'язані із заповненням, обліком і зберіганням особових справ (службових карток) військовослужбовців та трудових книжок працівників ЗС</p> <p>Навички роботи, пов'язаної із вихованням, забезпеченням військової дисципліни, підтриманням морально-психологічного стану особового складу відділу, створенням в колективі творчої атмосфери, спрямованої на вчасне і якісне виконання завдань</p> |
| 2 | Рівень професійних умінь та навичок | <p>Уміння планувати й здійснювати заходи щодо охорони державної таємниці та захисту інформації з обмеженим доступом у відділі</p> <p>Навички виконання посадових обов'язків в особливий період</p> <p>Виконання обов'язків начальника відділу під час його відсутності</p> <p>Виконання нормативів з дисциплін командирської підготовки</p> |
| 3 | Виконання посадових обов'язків | <p>Якість планування роботи відділу</p> <p>Рівень знання ділових і професійних якостей офіцерів, працівників Збройних Силах України</p> |

Продовження таблиці 3.2

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| 3 | Виконання посадових обов'язків | <p>Рівень організації роботи щодо укладення контрактів про проходження військової служби в Збройних Силах України</p> <p>Рівень організації довідкової роботи у відділі</p> <p>Рівень організації своєчасного відпрацювання документів</p> <p>Рівень забезпечення дотримання законності в роботі відділу</p> <p>Рівень вимогливості щодо дотримання вимог режиму секретності, захисту таємної інформації та інформації з обмеженим доступом у відділі, виключення випадків виконання таємних документів на ПЕОМ</p> <p>Наявність у відділі атмосфери творчого і якісного виконання завдань</p> <p>Рівень особистої виконавчої дисципліни</p> <p>Дотримання вимог Кодексу честі офіцера</p> <p>Надання підлеглим прикладу зразкового виконання військового обов'язку</p> |
| 4 | Ефективність управлінської діяльності | <p>Реальність та обґрунтованість планів за напрямками роботи, відповідність їх завданням Військового Інституту</p> <p>Організація контролю за виконанням планів, заходів щодо корекції планів і завдань</p> |
| 5 | Професійний розвиток підлеглих | <p>Ефективність підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації підлеглих</p> <p>Мотивація для особового складу щодо праці над собою</p> |
| 6 | Штабна культура (культура роботи з документами) | <p>Якість оформлення проектів наказів, розпоряджень і донесень</p> <p>Якість та своєчасність відпрацювання документів, призначених до виконання начальником інституту</p> <p>Якість розроблення та правильність оформлення мобілізаційних документів</p> <p>Педантичність та акуратність під час підготовки розпоряджень і донесень</p> |
| 7 | Уміння організувати та проводити заняття (наради) | <p>Якість планування (плани проведення занять відпрацьовані навчальні питання сформульовані чітко)</p> <p>Проведення заняття, наради (вільно володіє матеріалом, доповідає чітко, зрозуміло, підтримує контакт зі слухачами, реагує на запитання та репліки)</p> |
| 7 | Уміння організувати та проводити заняття (наради) | <p>Підбиття підсумків заняття (зроблений висновок, сформульоване завдання, відмічені досягнення та недоліки)</p> |
| 8 | Зовнішній вигляд та стройова виправка | <p>Бездоганність повсякденного зовнішнього вигляду</p> <p>Оцінка за зовнішній вигляд на стройовому огляді</p> <p>Оцінка за виконання стройових прийомів на стройовому огляді</p> |
| 9 | Стан фізичної підготовленості | <p>Рівень швидкісних якостей, сили, спеціальної та загальної витривалості</p> <p>Уміння організувати та проводити заняття з фізичної підготовки</p> |

Оскільки кожен із критеріїв оцінювання несе різний функціональний зміст, визначення інтегральної оцінки кандидата за кожним з кластерів пропонуємо вирішувати за допомогою використання статистичних методів обробки, наприклад, на основі згортки чисельних показників підкритеріїв визначеного кластеру.

До того ж послабляється суб'єктивна складова під час оцінювання об'єктів, що порівнюються. Використовуючи математичні способи ранжування та зважування ознак, кластерний аналіз надає можливість з високою вірогідністю визначити схожість і відмінність об'єктів порівняння (кандидатів).

Процедуру оцінювання доцільно проводити за 100-бальною шкалою. Значення інтегральної оцінки за запропонованими у таблиці 3.2 критеріями кожного кандидата, що входить до одного з визначених діапазонів оцінювання у балах, свідчить про рівень його підготовки та відповідає оцінці за національною шкалою оцінювання по аналогії зі шкалою оцінювання Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (далі – ЄКТС) [46], де В – кількість балів, що розподіляються у відповідних діапазонах (рис. 3.1).

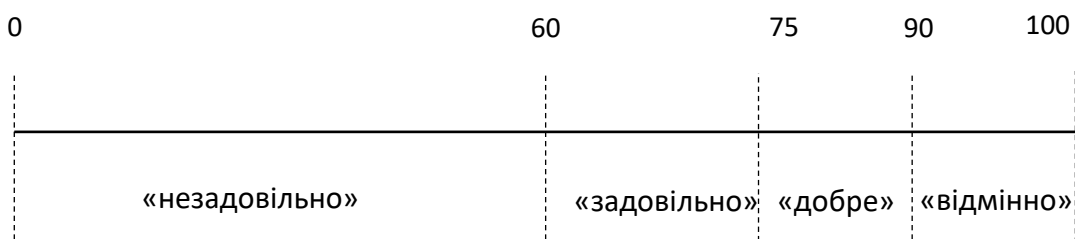


Рисунок 3.1 –Шкала оцінювання рейтингу кандидатів на посади у Тернопільському обласному військовому комісаріаті²

Проте автором роботи пропонується удосконалити наявну шкалу шляхом її поглибленням та введенням додаткового розподілу наявних зон

² Складено автором на основі [46].

оцінювання (табл. 3.3). Доцільність реалізації такого рішення підтверджується підвищенням швидкості обробки даних, зменшення суб'єктивізму та помилок через людський фактор.

Таблиця 3.3 – Пропозиції щодо удосконалення шкали оцінювання кандидатів на посади Тернопільського обласного військового комісаріату³

| 100-бальна шкала оцінювання | Оцінка за якісною шкалою оцінювання | | Пояснення |
|-----------------------------|-------------------------------------|--------------------|---|
| 1 | 2 | | 3 |
| $V \geq 95$ | Відмінно | Тверде відмінно | Кандидат гідний зарахування до резерву для просування по службі |
| $90 \leq V < 95$ | | Відмінно | Кандидата доцільно зарахувати до резерву для просування по службі |
| $85 \leq V < 90$ | Добре | Дуже добре | Кандидат гідний зарахування до резерву для просування по службі; доцільно змінити характер службової діяльності: продовжити службу за інженерним (технічним, командним), продовжити службу на посадах, пов'язаних з науковою та педагогічною діяльністю |
| $75 \leq V < 85$ | | Добре | Кандидата доцільно залишити на займаній посаді; кандидата доцільно перемістити на рівнозначну посаду |
| $70 \leq V < 75$ | Задовільно | Задовільно | Кандидата доцільно залишити на займаній посаді |
| $65 \leq V < 70$ | | Достатньо | Кандидата доцільно перемістити на рівнозначну посаду |
| $60 \leq V < 65$ | | Слабо | Кандидата доцільно перемістити на рівнозначну посаду |
| $55 \leq V < 60$ | Незадовільно | Є надія | Кандидата доцільно перемістити на нижчу посаду |
| $40 \leq V < 55$ | | Незадовільно | Кандидата доцільно звільнити з військової служби |
| $20 \leq V < 40$ | | Дуже незадовільно | Кандидата доцільно звільнити з військової служби |
| $V < 20$ | | Вкрай незадовільно | Кандидата доцільно звільнити з військової служби |

Запропонована шкала дасть змогу більш точно охарактеризувати результати рейтингового оцінювання потенційних кандидатів на посади

³ Удосконалено автором.

Тернопільського обласного військового комісаріату. Проте слід зазначити, що на сьогодні постає питання щодо розроблення методичних рекомендацій формалізації критеріїв оцінювання службової діяльності військовослужбовців Тернопільського обласного військового комісаріату, розроблення спеціального програмного забезпечення формування рейтингових списків кандидатів на посаду типової номенклатури призначення та автоматизованого формування звітності про підсумки роботи експертної комісії. Тому вважаємо, що реалізація статистичної обробки даних методами кластерного аналізу в автоматизованих системах управління персоналом дасть змогу підвищити об'єктивність процесу формування рейтингу військовослужбовців Тернопільського обласного військового комісаріату, зменшити (мінімізувати) суб'єктивізм та корупційну складову під час прийняття кадрових рішень. Адже від професіоналізму, вмотивованості, патріотизму та відповідального ставлення до виконання посадових обов'язків залежить успішність виконання службових і бойових завдань особовим складом.

Як показує світовий та вітчизняний досвід, досягнення цієї мети залежить від якості підбору та розстановки персоналу на посади. Левова частка успіху реалізації процедур оцінювання та рейтингування, залежить від їх об'єктивності. Серед розмаїття підходів до їх проведення, найбільший ефект досягається за допомогою застосування статистичних методів обробки багатопараметричних показників кластерного аналізу.

Удосконалена методика з використанням статистичних методів потребує опрацювання великої кількості вихідних даних, оперативна обробка яких потребує автоматизації процесів оцінювання та формування рейтингу кандидатів на посади у Тернопільському обласному військовому комісаріаті. Використання спеціального програмного забезпечення, де автоматизація зазначених процедур буде реалізована у комплексі з іншими взаємопов'язаними модулями, зокрема адміністрування персоналу, управління штатним розписом, ведення кваліфікацій та інші, дасть змогу в автоматизованому режимі здійснювати підбір особового складу на вакантні

посади з урахуванням військово-облікових спеціальностей та вимог до паспорту посади. Формування списків резерву на основі кластерного аналізу дає змогу підвищити об'єктивність процесу, швидкість обробки даних, що зменшує помилки під час обробки, внаслідок людського фактору, суб'єктивізм та корупційну складову у кадровій роботі.

3.3 Дослідження шляхів вирішення гендерних питань у регіональному військовому секторі

Реформа сектору безпеки та регіональної військової сфери, учасником якої є і Тернопільський обласний військовий комісаріат, повинна враховувати різноманітні потреби щодо безпеки з боку чоловіків, жінок, хлопців та дівчат. Врахування гендерних питань є ключем до ефективності та відповідальності сектору безпеки в регіоні, а також до прав власності місцевих організацій та законності процесів реформи сектору безпеки.

Гендерні питання стосуються ролі та відносин, особистих характеристик, ставлення, поведінки та цінностей, які суспільство приписує чоловікам і жінкам. Відповідно, «гендерні характеристики» означає відомі нам відмінності між чоловіками й жінками, у той час як «стать» стосується біологічних відмінностей між чоловіками й жінками. Гендерні ролі варіюються в широких межах у рамках та поза культурами, та можуть змінюватися з часом. Гендерні характеристики стосуються не просто чоловіків й жінок, а й їхніх взаємовідносин.

Врахування гендерного питання в рамках регіонального сектора оборони передбачає врахування досвіду, знань та інтересів жінок та чоловіків у процесі створення політик та структур для національної оборони, реалізацію таких політик (включаючи через національні та міжнародні заходи) та оцінку результатів.

Ініціатива щодо включення гендерних питань до військової реформи передбачає не тільки оперативну ефективність; також необхідно

дотримуватися міжнародного та регіонального законодавства, юридичних актів та норм стосовно безпеки та гендерних питань. Основні юридичні акти включають:

- Пекінську декларацію та Платформу дій (1995) [48];
- Резолюцію Ради Безпеки ООН № 1325 щодо жінок, миру та безпеки (2000) [49].

Характер ведення бойових дій зазнав далекосяжних змін. Збройні сили в різних контекстах залучені до комплексних операцій із підтримання миру та відбудови, які вимагають навичок, таких як спілкування, надання допомоги та співробітництво з цивільними. Різноманітність складу збройних сил та стратегія досягнення гендерної рівності під час операцій надає змогу сектору оборони краще виконувати нові завдання, що ставляться перед ним. Так, наприклад, жінки-миротворці можуть значно підвищити ефективність місії (рис. 3.2).

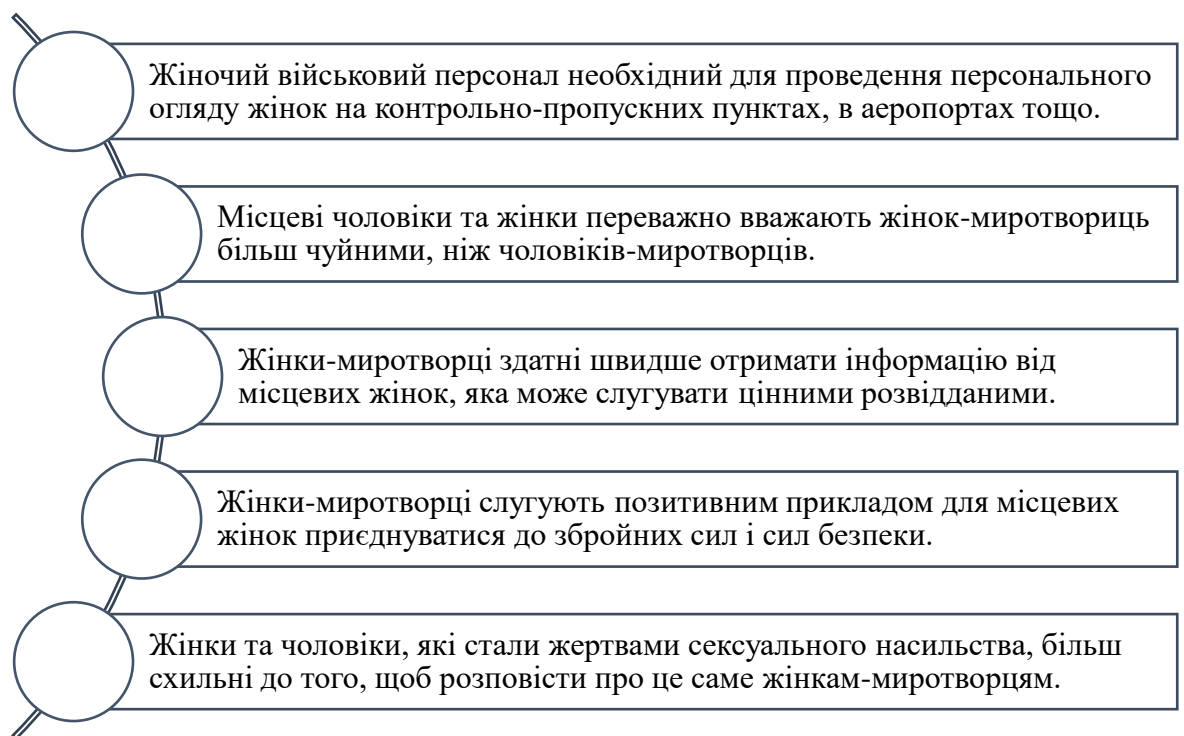


Рисунок 3.2 – Фактори підвищення ефективності миротворчої місії за умови залучення жінок-миротвориць [47]

Чисельність жінок у збройних силах, міністерствах оборони та органах нагляду з питань безпеки є явно недостатньою. Навіть за відсутності формальних перешкод, жіночу кар'єру часто стримує «скляна стеля». Повна інтеграція жінок до збройних сил максимізує здатність військових виконувати свою роль щодо захисту демократичного суспільства, включаючи захист основних цінностей, таких як громадянство та рівність.

Із метою визначення ефективності проведення гендерної політики на рівні Тернопільського обласного військового комісаріату, автором представленої роботи за підтримки керівництва досліджуваної установи було проведено комплексне опитування серед очільників 13 районних та 4 об'єднаних міських військових комісаріатів, які входять у підпорядкування до обласного комісаріату. Усього було опитано 17 осіб. Опитування проводилось у вигляді анкетування. Перелік запитань анкети, а також відсоткове співвідношення відповідей респондентів представлено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Результати опитування очільників 13 районних та 4 об'єднаних міських комісаріатів Тернопільської області на предмет гендерних аспектів у діяльності очолюваної ними установи

| № з/п | Запитання | Варіанти відповідей респондентів (% опитаних, які обрали даний варіант) | | |
|-------|---|--|----------|----|
| | | Так | Частково | Ні |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Чи були проведені консультації, які б забезпечили врахування в порядку денному військової діяльності комісаріату проблем жінок, що несуть військову службу? | 10 | 64 | 26 |
| 2 | Чи були залучені регіональні громадські організації до процесу обговорення гендерних проблем на рівні комісаріату? | 0 | 12 | 88 |
| 3 | Чи впроваджуються ініціативи з розбудови гендерного потенціалу комісаріату? | 8 | 22 | 70 |

Продовження таблиці 3.4

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|----|----|----|
| 4 | Чи було встановлено цілі та впроваджено механізми, які б підвищили рівень залучення жінок до збройних сил, їхнього утримання та просування по службі у комісаріаті? | 14 | 10 | 76 |
| 5 | Чи існують на рівні комісаріату конкретні заходи, включаючи кодекси поведінки, механізми контролю та звітності, які б попереджали, реагували та передбачали міру покарання за сексуальне переслідування та порушення прав людини з боку військового персоналу комісаріату? | 26 | 24 | 50 |
| 6 | Чи є навчання з питань гендерної обізнаності та сексуальної експлуатації та насильства обов'язковим для всього персоналу комісаріату? | 11 | – | 89 |
| 7 | Чи є захист жінок, чоловіків, хлопців та дівчат проти всіх форм гендерного насильства пріоритетом у рамках порядку денного військових навчань на рівні комісаріату? | 5 | – | 95 |
| 8 | Чи проводився аналіз оборонного бюджету комісаріату з урахуванням гендерних питань? | 18 | 26 | 56 |
| 9 | Чи виділяє бюджет комісаріату окремо кошти на жінок, чоловіків, дівчат або хлопців? (наприклад, кошти для набору більшої кількості жінок; на відпустку по догляду за дитиною батьком чи матір'ю) | 6 | 15 | 79 |
| 10 | Чи виділяє бюджет комісаріату окремо кошти на заходи, пов'язані з гендерними питаннями? | 5 | 14 | 71 |

Графічне представлення результатів дослідження відображено на рисунку 3.3.

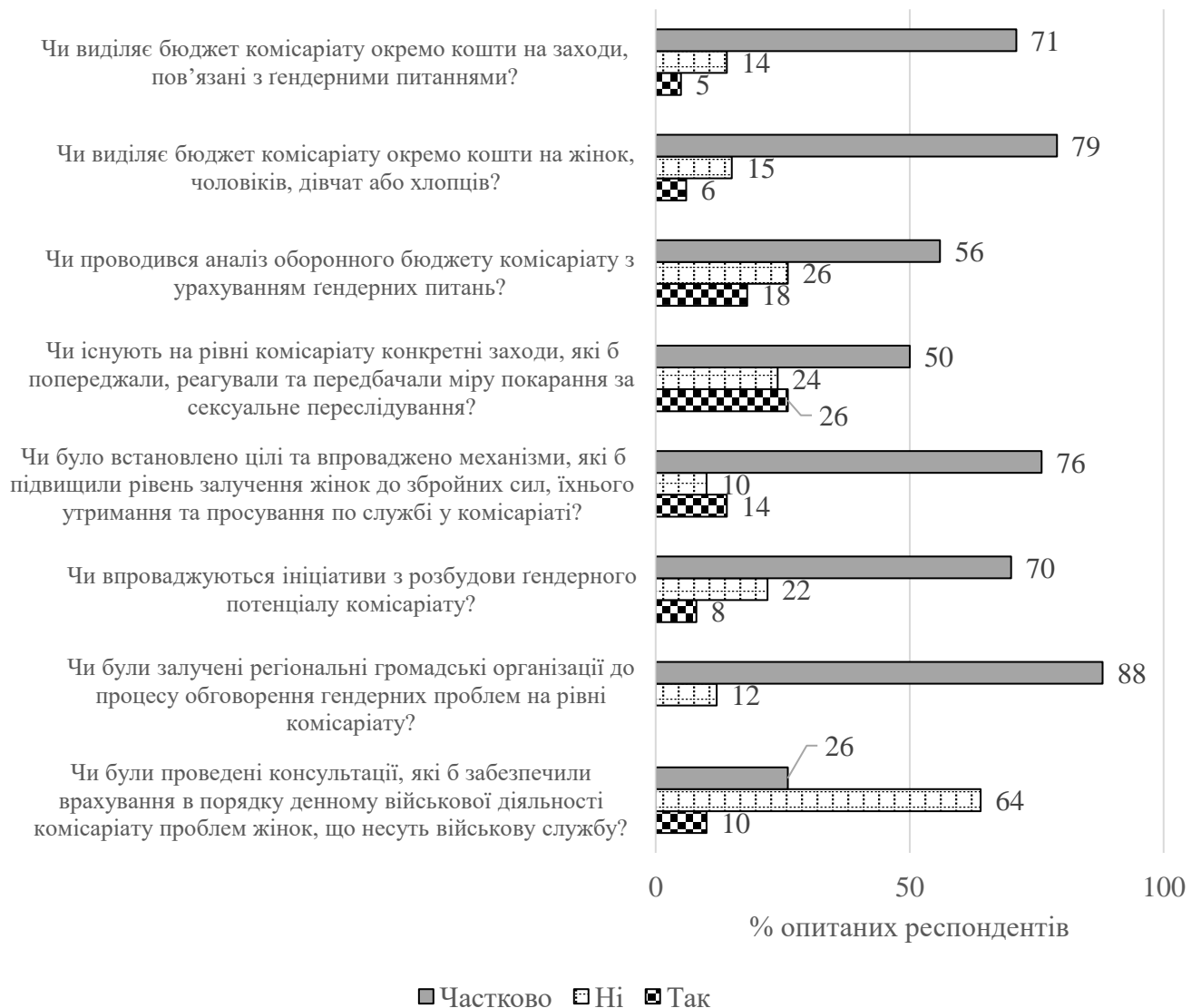


Рисунок 3.3 – Графічне представлення результатів проведеного опитування

Результати проведеного дослідження засвідчили недостатній рівень уваги, що приділяється гендерному питанню на рівні районних та міських комісаріатів Тернопільської області. Так, лише 5% респондентів дали ствердну відповідь на питання щодо виділення бюджетом комісаріату окремих коштів на заходи, пов'язані з гендерними питаннями, і тільки 8% опитаних підтвердили впровадження ініціатив з розбудови гендерного

потенціалу військового закладу. Такий стан речей свідчить про недосконалу гендерну політику та низький рівень зусиль і реальних дій, які проводяться у цьому напрямку.

На доповнення до проведеного опитування автором роботи було проведено аналіз середнього рівня відсоткового співвідношення жінок, які працювали у міських та районних комісаріатах області протягом січня – жовтня 2020 року. На основі проведених розрахунків було зроблено прогноз методом ковзної середньої (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Результати прогнозування зміни питомої ваги осіб жіночої статі на січень-жовтень 2021 року за допомогою методу ковзної середньої

| Місяць | Номер періоду | Середня питома вага працюючих жінок, % | Прогнозований результат (триперіодна середня), % | Прогнозований результат (п'ятиперіодна середня), % | Прогнозований результат (семиперіодна середня), % |
|----------|---------------|--|--|--|---|
| Січень | 1 | 18 | – | – | – |
| Лютий | 2 | 21 | – | – | – |
| Березень | 3 | 20 | 19,67 | – | – |
| Квітень | 4 | 19 | 20,00 | – | – |
| Травень | 5 | 22 | 20,33 | 20,00 | – |
| Червень | 6 | 24 | 21,67 | 21,20 | – |
| Липень | 7 | 21 | 22,33 | 21,20 | 20,71 |
| Серпень | 8 | 18 | 21,00 | 20,80 | 20,71 |
| Вересень | 9 | 16 | 18,33 | 20,20 | 20,00 |
| Жовтень | 10 | 20 | 18,00 | 19,80 | 20,00 |

Цей метод передбачає, що з усього наявного ряду статистичної інформації в розрахунок включається лише кілька останніх рівнів. У даному випадку, це дані за три, п'ять і сім періодів назад для трьох-, п'яти- та семи-періодної середньої [50].

Результати проведеного прогнозу відображено на рисунку 3.4.

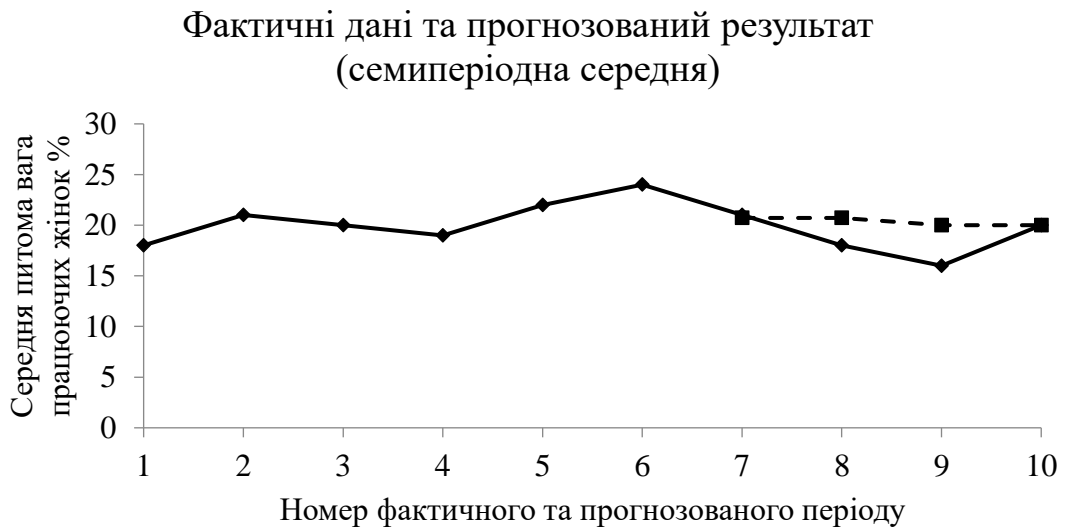
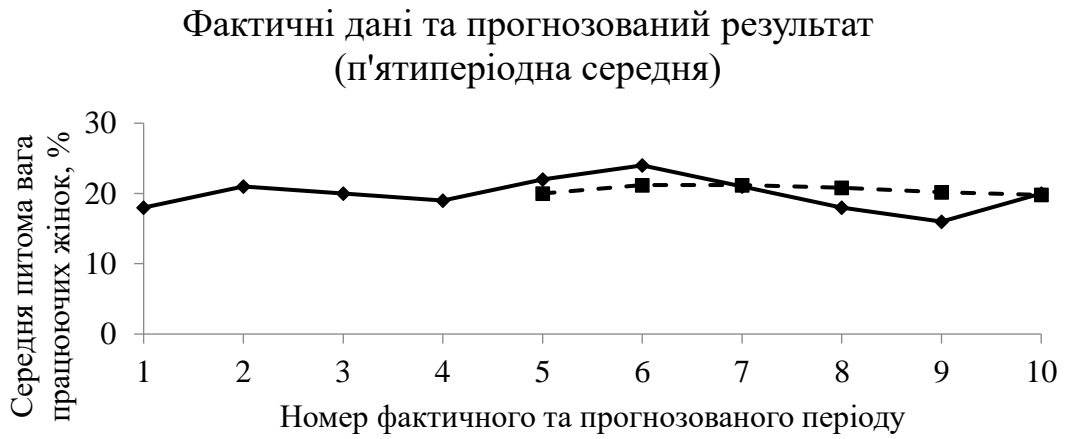
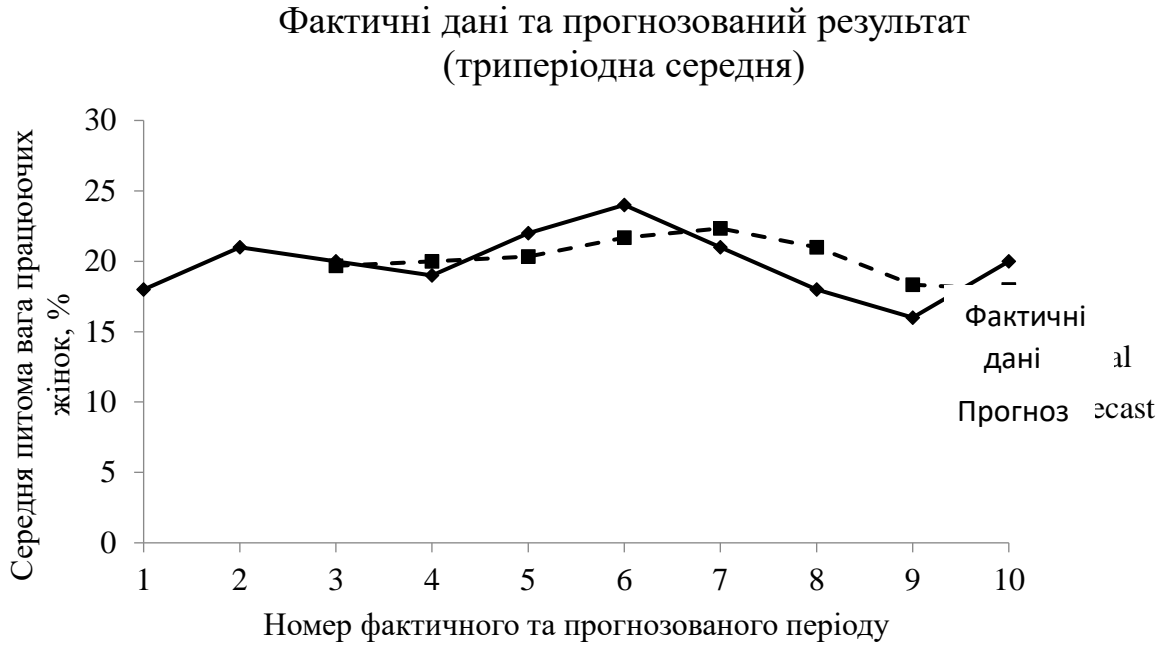


Рисунок 3.4 – Результати прогнозування середньої питомої ваги працюючих жінок у військових комісаріатах Тернопільської області (прогноз на січень-жовтень 2021 року)

Результати прогнозування свідчать, що питома вага працюючих у комісаріатах жінок не тільки не зросте у майбутніх періодах, а й у деяких випадках має тенденцію до зниження (прогнозування за допомогою три-періодної середньої).

Зважаючи на наявний стан речей, пропонуємо низку практичних рекомендацій, які допоможуть більш ефективно опрацьовувати гендерні питання у публічній діяльності Тернопільського обласного військового комісаріату, а також районних та міських комісаріатів, які йому підпорядковуються. Зокрема, вважаємо за необхідне:

- активно вербувати жінок до військових комісаріатів та забезпечити представництво жінок у керівних оборонних органах. Переглянути та внести зміни до політик, що містять будь-які обмеження, включаючи обмеження щодо можливості жінок обіймати бойові посади або отримати підвищення до найвищих чинів;

- вводити політики, що враховують інтереси сімей, наприклад, забезпечувати належну відпустку по догляду за дитиною для матері або батька, та надання місця у яслах та дитсадках;

- забезпечити врахування питань, пов'язаних із розумінням особливостей інших культур, громадянською відповідальністю, правами людини та чутливістю до гендерних питань під час військової освіти та навчання;

- розробити, забезпечити виконання та контролювати дотримання кодексів поведінки персоналом комісаріатів, що забороняють сексуальну дискримінацію, переслідування та експлуатацію і насильство.

- проводити гендерний аналіз оборонного бюджету комісаріату з метою підвищення рівня прозорості, підзвітності та управління державними фінансами в оборонному секторі;

- зміцнити потенціал громадянського суспільства з метою проведення гендерного аналізу оборонного бюджету;

- розповідати про жінок, що працюють у збройних силах, у ЗМІ, з метою висвітлення тієї великої ролі, яку вони відіграють у збройних силах, та з метою змінити бачення суспільства щодо оборонних закладів;

- звернутися до неурядових організацій, включаючи жіночі організації, що працюють у секторі забезпечення миру та безпеки, з метою отримання бачення, розуміння та створення шляхів до співпраці.

Такі заходи дозволять активізувати діяльність та привернути увагу до гендерних аспектів формування сучасних збройних сил України як на регіональному, так і на загальнонаціональному рівнях.

Отже, у третьому розділі кваліфікаційної роботи магістра було сформовано проектні пропозиції щодо удосконалення публічної діяльності Тернопільського військового комісаріату. Із метою якісної організації заходів з формування резерву у Тернопільському обласному військовому комісаріаті у роботі запропоновано використати план-графік формування резерву кандидатів для просування по службі, який визначатиме перелік заходів з формування резерву, послідовність та строки їх виконання. На основі ретельного аналізу нормативних документів щодо особливостей формування резерву, автором роботи було складено зразок такого плану-графіку формування резерву для просування по службі у Тернопільському обласному військовому комісаріаті. Для підвищення прозорості та оперативності у прийнятті кадрових рішень щодо призначення військовослужбовців на посади у Тернопільському обласному військовому комісаріаті було використано удосконалений рейтинговий принцип оцінювання потенційних кандидатів.

Із метою визначення ефективності проведення гендерної політики на рівні Тернопільського обласного військового комісаріату, автором представленої роботи за підтримки керівництва досліджуваної установи було проведено комплексне опитування серед очільників районних та об'єднаних міських військових комісаріатів, які входять у підпорядкування до обласного комісаріату. Результати проведеного дослідження засвідчили недостатній рівень уваги, що приділяється гендерному питанню на рівні районних та

міських комісаріатів Тернопільської області. Зважаючи на наявний стан речей, у роботі було запропоновано низку практичних рекомендацій, які допоможуть більш ефективно опрацьовувати гендерні питання у публічній діяльності Тернопільського обласного військового комісаріату.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Організація діяльності з охорони праці та технічного нагляду в Тернопільському обласному військовому комісаріаті

Згідно із Законом України «Про охорону праці» служба охорони праці створюється роботодавцем для організації виконання правових, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на запобігання нещасним випадкам, професійним захворюванням і аваріям у процесі праці.

Тернопільський обласний військовий комісаріат керується Наказом Державного комітету України з нагляду за охороною праці від 15.11.2004 №255. До переліку базових документів з питань охорони праці у Тернопільському обласному військовому комісаріаті належить наступні нормативні акти (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Перелік базових документів з питань охорони праці у Тернопільському обласному військовому комісаріаті

| № з/п | Назва документу | Для обласного військового комісаріату та районного військового комісаріату |
|-----------|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Положення | | |
| 1. | Положення про організацію роботи з охорони праці (ст..13 Закон України «Про охорону праці» п.1.1. наказ МОУ від 28.01.98 р.№20) | + |
| 2. | Положення про службу охорони праці (ст.15 Закон України «Про охорону праці», наказ МОУ від 08.12.16 №663) | + |
| 3. | Положення про комісію з питань охорони праці(ст..16 Закон України «Про охорону праці», наказ НПАОП від 21.03.07 №55) | + |

Продовження таблиці 4.1

| 1 | 2 | 3 |
|---------|---|---|
| 4. | Положення про проведення навчання і перевірки знань з питань охорони (ст.18, Закон України « Про охорону праці», наказ НПАОП від 26.01.05 №15, наказ МОУ від 29.09.14 №688 | + |
| Накази | | |
| 5. | Наказ про призначення відповідальної особи за службу охорони праці у військовому комісаріаті(п.1.4. та 2.1. наказ МОУ від 19.09.96 №264) | + |
| 6. | Накази військового комісара з питань охорони праці (наказ МОУ від 28.01.98 №20,ст..2.1.9-2.1.12) | + |
| 7. | Наказ військового комісара про введення в дію інструкцій з охорони праці (наказ МОУ від 11.11.98 №400 п.2.8.8.) | + |
| 8. | Накази військового комісара з аналізом виниклих нещасних випадків з вказанням причини випадку, покарання винних, мір по профілактиці/нещасні випадки не розслідувались, за матеріалами розслідування накази не видавались/(наказ МОУ від 28.01.98 №20 ст.2.1.1.,2.2.5,2.1.16) | + |
| Журнали | | |
| 9. | Журнал реєстрації вступного інструктажу з питань охорони праці (наказ МОУ №688 від 29.09.14, розділ 6, додаток 3.) | + |
| 10. | Журнал реєстрації інструктажів з питань охорони праці(наказ МОУ №688 від 29.09.14, розділ 6, додаток 4.) | + |
| 11. | Журнал обліку та реєстрації за нарядами-допусками та розпорядженнями (наказ МОУ від 29.09.14 №688, розділ8,ст.4) | + |
| 12. | Журнал реєстрації осіб що потерпіли від нещасних випадків (гострих професійних захворювань (отруєнь) на виробництві постанова КМ України від 17.04.19№337, додаток 26) | + |
| 13. | Журнал реєстрації аварій (наказ МОУ від 06.02.01 №36 ст.5.11, додаток 17) | + |

На сьогодні спільно з іншими підрозділами військового комісаріату розроблено комплексні заходи для досягнення встановлених нормативів та підвищення існуючого рівня охорони праці, планів, програм поліпшення умов праці, запобігання виробничому травматизму, професійним захворюванням,

надання організаційно-методичної допомоги у виконання запланованих заходів. Здійснюється інформування працівників про основні вимоги законів, інших нормативно-правових актів з охорони праці, що діють в межах комісаріату. Робота служби охорони праці здійснюється відповідно до плану та графіків обстежень. Служба охорони праці взаємодіє з іншими структурними підрозділами, службами, фахівцями комісаріату та представниками профспілки.

4.2 Взаємодія установ військової сфери з органами виконавчої влади при підготовці та проведенні заходів територіальної оборони

У разі загрози та виникнення надзвичайних ситуацій воєнного часу важливим для захисту населення і територій від наслідків військових дій є налагодження взаємодії установ військової сфери з органами виконавчої влади при підготовці та проведенні заходів територіальної оборони.

Тернопільський обласний військовий комісаріат керується такими документами щодо територіальної оборони області – Директиви, накази начальника Генерального штабу – Головнокомандувача Збройних Сил України, командувача Західного ОК:

– Указ Президента України «Про Положення про територіальну оборону» від 23 вересня 2016 № 406/2016;

– Тимчасова настанова з територіальної оборони (частина I), затверджена наказом Генерального штабу Збройних Сил України від 01 березня 2017 № 04;

– Тимчасова настанова з територіальної оборони (частина II), затверджена наказом Генерального штабу Збройних Сил України від 30 серпня 2017 № 305 дск.

У директивах, наказах начальника Генерального штабу ЗС України, командувача військ ОК визначено перелік, назву, структуру, зміст, порядок

розроблення і оформлення документів щодо підготовки та ведення територіальної оборони, а також порядок закладки та зберігання документів плану територіальної оборони в зоні відповідальності оперативного командування, зони.

Територіальну оборону в межах своїх повноважень організують:

- на всій території України – Генеральний штаб Збройних Сил України, в тому числі у військово-сухопутних зонах відповідальності через управління оперативних командувань, Командування Військово-Морських Сил;
- у зонах територіальної оборони – Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації (в особливий період — ради оборони Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя).

Керівництво територіальною обороною здійснюють:

- загальне — Президент України – Верховний Головнокомандувач Збройних Сил України;
- безпосереднє – начальник Генерального штабу – Головнокомандувач Збройних Сил України через командувачів оперативних командувань Збройних Сил України та командувача Військово-Морських Сил Збройних Сил України у межах їх військово-сухопутних зон відповідальності;
- у зонах територіальної оборони — Голова Ради міністрів Автономної Республіки Крим, голови обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій (в особливий період – голови рад оборони Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя).

Основними завданнями територіальної оборони є:

- забезпечення умов для надійного функціонування органів державної влади, органів військового управління, стратегічного (оперативного) розгортання військ (сил);
- охорона та оборона важливих об'єктів і комунікацій;
- боротьба із диверсійно-розвідувальними силами, іншими озброєними

формуваннями агресора та антидержавними незаконно утвореними озброєними формуваннями;

- підтримання правового режиму воєнного стану;
- забезпечення готовності сил та засобів територіальної оборони до виконання завдань за призначенням;
- підготовка пропозицій та розрахунків для прийняття рішення;
- організація взаємодії між силами та засобами територіальної оборони, а також підтримання взаємодії в ході виконання завдань територіальної оборони;
- організація та проведення у визначені терміни уточнення Плану територіальної оборони зони;
- постійний контроль за виконанням визначених завдань з питань територіальної оборони;
- своєчасне інформування штабу Управління оперативного командування „Північ” про обстановку, яка склалася та прийнятих головою ради оборони відповідних рішень;
- організація і здійснення заходів бойового, матеріально-технічного та інших видів забезпечення територіальної оборони;
- ведення обліку особового складу і доз радіоактивного опромінювання;
- ведення обліку забезпечення сил зони територіальної оборони озброєнням, військовою технікою, паливо-мастильними матеріалами та іншими матеріально-технічними засобами;
- планування і організація поповнення втрат особового складу підрозділів територіальної оборони в ході виконання завдань територіальної оборони, забезпечення їх озброєнням військовою технікою та матеріально-технічними засобами;
- безперервне добування, збір, вивчення і оцінка даних про обстановку, стан і положення своїх сил і противника;

- забезпечення режиму секретності і прихованого управління силами та засобами територіальної оборони;
- протидія силам і засобам розвідки та радіо-електронної боротьби противника.

Керівництво територіальною обороною у зоні територіальної оборони здійснює голова обласної державної адміністрації (в особливий період-голова ради оборони області).

Начальником штабу зони територіальної оборони є військовий комісар Тернопільського обласного військового комісаріату. Заступником начальника штабу зони територіальної оборони призначається заступник військового комісара-начальник відділу територіальної оборони Тернопільського обласного військового комісаріату.

Підготовка територіальної оборони – це комплекс взаємопов'язаних заходів, які здійснюються центральними (місцевими) органами виконавчої влади і спрямовані на забезпечення високої бойової та мобілізаційної готовності військ (сил), їх здатності виконувати завдання територіальної оборони.

Організація територіальної оборони включає:

- прийняття замислу на територіальну оборону
- постановку завдань органам, військам і установам;
- планування територіальної оборони;
- організацію всебічного забезпечення у територіальній обороні;
- організацію взаємодії та управління.

При цьому голова ради оборони (голова ОДА):

- усвідомлює завдання та оцінює обстановку;
- приймає замисел;
- визначає завдання органам, військам і установам, які беруть участь у виконанні завдань територіальної оборони;
- організовує всебічне забезпечення, взаємодію та управління;

– здійснює контроль готовності до територіальної оборони.

Усвідомлення завдання та оцінку обстановки голова ради оборони (голова ОДА) здійснює з начальником штабу зони, а при необхідності може до цього залучити представників Державної прикордонної служби України, регіональних органів Служби безпеки, Національної поліції і внутрішніх військ Національної поліції України, управління державної служби надзвичайних ситуацій та управління з питань цивільного захисту населення, інших посадових осіб місцевих органів виконавчої влади. При цьому голова ради оборони усвідомлює: мету територіальної оборони, замисел командувача військ оперативного командування, завдання, місце та роль зони у територіальній обороні оперативного командування (зони), строки готовності, завдання сусідніх зон, порядок взаємодії з ними та інші питання.

Взаємодія органів та сил, що залучаються для виконання завдань ТрО організовується за завданнями, місцем, часом та способами виконання завдань з метою узгодження зусиль сил та засобів ТрО зони. При організації взаємодії між військовими частинами, підрозділами ЗСУ, міністерствами та іншими регіональними органами виконавчої влади узгоджуються:

- зони відповідальності (згідно з військово-адміністративним поділом);
- порядок пере підпорядкування та сумісних дій при виконанні завдань;
- порядок прийому об'єктів для охорони та оборони, обсяг, послідовність та строки готовності їх до оборони, характер інженерного обладнання;
- способи та варіанти дій по знищенню диверсійно – розвідувальних сил, інших озброєних формувань агресора та незаконно утворених антидержавних озброєних формувань;
- маневр силами та засобами, порядок застосування транспортних засобів та комунікацій;
- порядок взаємного обміну інформацією;
- завдання щодо оперативного, тилового, технічного та медичного

забезпечення.

Основна увага організації взаємодії з органами виконавчої влади приділяється:

- взяттю під охорону важливих воєнних, державних об'єктів та об'єктів на комунікаціях;
- відселення населення та установ виконання покарань;
- організації боротьби з ДРГ та іншими антидержавними озброєними формуваннями;
- проведенню аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт, зумовлених застосуванням засобів ураження, терористичними актами та диверсіями.

Крім того для організації виконання завдань спільно з іншими військовими формуваннями та правоохоронними органами додатково узгоджуються:

- з військовими частинами, підрозділами ПС – порядок посилення охорони і оборони стаціонарних об'єктів частин ППО штатними підрозділами та заходи по їх посиленню; порядок оповіщення про загрозу повітряного нападу противника; порядок охорони та оборони аеродромів, інших важливих об'єктів повітряних сил штатними підрозділами та заходи по їх посиленню;
- з підрозділами зонального відділення ВСП ЗС України – порядок участі в охороні військових об'єктів та забезпеченні громадського порядку у місцях дислокації військових частин, військових містечках, на вулицях і в громадських місцях; порядок участі у протидії диверсійним проявам та терористичним актам на військових об'єктах; порядок участі у боротьбі з ДРГ противника, організації супроводження та охорони військовополонених; порядок забезпечення дотримання комендантської години в гарнізонах; порядок сприяння у відселенні населення; порядок забезпечення умов для оперативного розгортання військ (сил); склад сил та засобів що, залучаються до виконання завдань;

– з обласним УНПУ України в області та частинами ВВ НПУ – перелік об'єктів, охорона і оборона яких покладається на Національній поліції України; порядок та строки посилення сил охорони та захисту об'єктів; кількість та порядок використання проти диверсійних резервів; заходи щодо підтримки громадського порядку; сили та засоби, які виділяються для підтримки режиму воєнного стану та їх завдання; сили та засоби які виділяються для забезпечення оперативного розгортання військ (сил) та порядок його виконання; строки та порядок проведення оперативно-розшукових, режимних заходів; способи, порядок та строки евакуації (виводу з ладу) об'єктів, які охороняються, у випадку реальної загрози їх захоплення агресором; порядок оповіщення, прикриття об'єктів, що охороняються, від ударів з повітря;

– зі структурними підрозділами ДСНС України - склад сил, засобів, порядок ведення розвідки та інформування про радіаційну загрозу, радіоактивне, хімічне, бактеріологічне забруднення, катастрофічне затоплення, виникнення крупних осередків пожежі, у тому числі поблизу підприємств атомної енергетики та хімічної промисловості; склад сил і засобів, порядок та способи ліквідації радіоактивного та хімічного забруднення, обеззараження запасів сильнодіючих отруйних речовин; склад сил і засобів, що залучається до відселення населення з районів стихійного лиха, порядок участі і надання допомоги з боку інших міністерств, центральних органів виконавчої влади, порядок виконання відселення; кількість, місця розташування сховищ і споруд для захисту мобілізаційних ресурсів і цивільного населення, порядок їх надання;

– з управлінням СБУ в області - можливі об'єкти диверсій, іншої підривної діяльності противника та заходи щодо їх зриву; порядок участі органів СБУ у пошуку та знищенні ДРГ та агентури противника; питання проведення спеціальних заходів;

– з обласними управліннями ПтС України в й області - узгодити строки та порядок передислокації установ виконання покарань; склад сил та засобів,

що залучаються до виконання завдань.

Територіальна оборона України організується в мирний час, планово, за єдиним замислом, у тісній взаємодії з усіма міністерствами, відомствами, органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, які беруть участь в обороні держави. Територіальна оборона України є одним із елементів складової національної безпеки і оборони від якої залежить обороноздатність нашої держави.

Наведені завдання та заходи з територіальної оборони відповідають нормативним документам і актам та забезпечують безпечне проживання населення на відповідній території та збереження об'єктів критичної інфраструктури в умовах надзвичайних ситуацій воєнного часу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, у кваліфікаційній роботі магістра проведено комплексне дослідження вітчизняного та європейського досвіду модернізації публічної діяльності в установах військової сфери. У першому розділі роботи розглянуто теоретичні засади модернізації публічної діяльності у військовій сфері України. Другий розділ присвячено аналізу публічної діяльності Тернопільського військового комісаріату. У третьому розділі запропоновано проектні рішення щодо вдосконалення публічної діяльності Тернопільського військового комісаріату шляхом впровадження європейських стандартів. Четвертий розділ висвітлює особливості діяльності Тернопільського військового комісаріату з охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях.

Результати проведеного дослідження засвідчили, що одним із основних видів діяльності комісаріату є запобігання ухиленню громадян від військового обліку. Саме комісаріат надає повідомлення про відповідальність, проводить контроль за військовим обліком на підприємствах та в установах, а також за своєчасним прибуттям для взяття на облік військовозобов'язаних.

Перехід до професійної армії ставить перед комісаріатом питання формування військового резерву. На основі ретельного аналізу нормативних документів, автором роботи було складено план-графік формування резерву для просування по службі у досліджуваній установі та зазначено чіткі часові межі виконання найважливіших етапів цього процесу. Такий план-графік допоможе раціонально розподілити усі види діяльності щодо формування кадрового резерву, а також дасть змогу у найближчий час відмовитись від призову та повністю перейти на контрактну службу.

Сучасні підходи щодо підготовки та підбору особового складу обумовлюють необхідність впровадження нової, більш ефективної системи кадрового менеджменту в Збройних Силах України, побудованої на принципах, які використовують європейські країни. Тому у роботі було

сформовано та доповнено перелік основних критеріїв оцінювання службової діяльності військовослужбовців на посадах керівного складу комісаріату. До таких критеріїв відносимо рівень професійних знань, умінь та навичок, ефективність управлінської діяльності, дотримання штабної культури. Кожен із критеріїв передбачає також наявність складових. Автором роботи запропоновано також удосконалити наявну шкалу ЄКТС шляхом її поглиблення та введення додаткового розподілу наявних зон оцінювання.

Реформа сектору безпеки та регіональної військової сфери, повинна враховувати гендерні питання. Із метою визначення ефективності проведення гендерної політики на рівні комісаріату, автором представленої роботи за підтримки керівництва досліджуваної установи було проведено комплексне опитування серед очільників 13 районних та 4 об'єднаних міських військових комісаріатів. Усього було опитано 17 осіб. Опитування проводилось у вигляді анкетування.

У результаті опитування лише 5% респондентів дали ствердну відповідь на питання щодо виділення бюджетом комісаріату окремих коштів на заходи, пов'язані з гендерними питаннями, і тільки 8% опитаних підтвердили впровадження ініціатив з розбудови гендерного потенціалу військового закладу. Такий стан речей свідчить про недосконалу гендерну політику та низький рівень зусиль і реальних дій, які проводяться у цьому напрямку.

На доповнення до проведеного опитування автором роботи було проведено аналіз середнього рівня відсоткового співвідношення жінок, які працювали у міських та районних комісаріатах області протягом січня – жовтня 2020 року. На основі проведених розрахунків було зроблено прогноз методом ковзної середньої. Результати прогнозування засвідчили, що питома вага працюючих у комісаріатах жінок не тільки не зросте у майбутніх періодах, а й у деяких випадках має тенденцію до зниження. Зважаючи на наявний стан речей, у роботі запропоновано низку практичних рекомендацій, які допоможуть більш ефективно враховувати гендерні питання у публічній діяльності Тернопільського обласного військового комісаріату.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Реформи та планування у сфері оборони: Офіційний веб-сайт Міністерства оборони України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.mil.gov.ua/diyalnist/reformi-ta-planuvannya-u-sferi-oboroni>.
2. Остапенко І. Перспективи розвитку цивільно-військового співробітництва в Україні // Збірник тез XV Міжнародної науково-практичної конференції «Військова освіт і наука: сьогодення та майбутнє» (29 листопада 2019 року, м. Київ. – С. 49 – 53.
3. Сектор безпеки і оборони України: стратегічне керівництво та військове управління: монографія / Саганюк Ф.В., Фролов В.С., Павленко В.І. та ін.; за ред. д.військ.н., проф. І.С. Руснака. – К.: ЦЗ МО та ГШ ЗС України, 2018. – 230 с.
4. Рекомендації з оборонного планування на основі спроможностей в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.mil.gov.ua/content/other/Recommendationson_CBP_120617.pdf
5. Концепція програми розвитку системи медичного забезпечення Збройних Сил України на період до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/389_nm_2017.pdf.
6. Ковч В.Ю., Макаліш О.В., Горбенко С.В. Розроблення вимог до навчальної матеріально-технічної бази військових бригад. // Збірник наукових праць Харківського університету Повітряних Сил, 2015, випуск 2(43), с. 190-193.
7. Етапи реформування і розвитку Збройних Сил України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vyhovna-robota.blogspot.com/2014/01/2017.html>

8. Річна програма діяльності Територіального управління Державного бюро розслідувань. – К.: ТУДБР, 2019. – 22 с.

9. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 травня 2016 року «Про Стратегічний оборонний бюлетень України»: Указ Президента України №240/2016 від 6 червня 2016 року. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2402016-20137>.

10. Шопіна І. М. Щодо правової регламентації функціонування центральних органів виконавчої влади. Публічне право. 2011. №3. С.65-71.

11. Венедиктов В. С. Організаційно-правові засади професійної підготовки персоналу органів внутрішніх справ України : наук.-практ. посіб. / В. С. Венедиктов, М. І. Іншин, М. М. Клемпарський ; за заг. ред. проф. В. С. Венедиктова. Харків: Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2003. 212 с.

12. Військове право: Підручник /за ред. І. М. Коропатніка, І. М. Шопіної. Київ: Алерта, 2019. 648 с.

13. Конституція України, № 254к/96-ВР, поточна редакція від 21.02.2019 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

14. Загальна теорія права: Підручник / За заг. ред.. М.І. Козюбри. Київ: Ваїте, 2015. 392 с.

15. Реформа системи національної безпеки та оборони: Інформація з офіційного сайту Громадської спілки «Фонд підтримки реформ в Україні» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://fsr.org.ua/news/reforma-systemy-nacionalnoyi-bezpeky-ta-oborony-pidsumky-2015-roku>.

16. Закон України “Про національну безпеку України”, 2469-VIII, поточна редакція від 21.06.2018, // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2469-19>.

17. Конституція України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, с. 141.

18. Закон України “Про Збройні Сили України” // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 9, с.108.

19. Закон України “Про оборону України” // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 9, с.106.

20. Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 26 травня 2015 року № 287/2015 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287/2015>.

21. Стратегія воєнної безпеки України (Воєнна доктрина України), нова редакція затверджена Указом Президента України від 24 вересня 2015 року № 555/2015 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555/2015>.

22. Стратегія кібербезпеки України, затверджена Указом Президента України від 15 березня 2016 року № 96/2016 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/96/2016>.

23. Стратегія розвитку оборонно-промислового комплексу України, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 червня 2018 р. № 442-р [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/442-2018-%D1%80>.

24. Defense Federal Acquisition Regulation Supplement (DFARS). Retrieved from [https:// www.federalregister.gov/defense-federal-acquisition-regulation-supplement-dfars](https://www.federalregister.gov/defense-federal-acquisition-regulation-supplement-dfars).

25. Ginet, P. The link between defense and territories. Retrieved from <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:9UB7On6TT9gJ:https://cel.archivesouvertes.fr/cel-00966048/file/CM%2520Defense-Territories%2520%2528english%2529%2520PG.pdf+%&cd=5&hl=ru&ct=clnk&gl=ua>.

26. Overseas Territories. The Ministry of Defence’s Contribution: Directorate-General Security Policy. Retrieved from https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/27626/overseas_territories.pdf.

27. Янюк С. Досвід зарубіжних країн у застосуванні механізмів державного регулювання територіальної оборони // Державне управління та місцеве самоврядування, 2019, вип. 4(43), с. 97-106.

28. Положення про військові комісаріати: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 червня 2013 р. № 389 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-2013-%D0%BF#Text>.

29. Про внесення змін до Положення про військові комісаріати: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 червня 2015 р. № 369 [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/KP150369.html.

30. Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України: Указ Президента України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1153/2008#Text>.

31. Закон України «Про пенсійне забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та деяких інших осіб». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 29, с. 399.

32. Закон України [«Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію»](#). // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1993, № 44, с. 416.

33. Закон України [«Про військовий обов'язок і військову службу»](#). // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 27, с. 385.

34. [Ukrainian Military Pages](#): Міноборони в 2021 році отримає менше коштів ніж у 2020-му [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ukrmilitary.com/2020/09/2021-2020.html>

35. Закон України «Про Державний бюджет України». // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2020, № 5, ст.31.

36. Видатки державного бюджету України: Інформація з офіційного сайту Міністерства фінансів України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/>

37. Телюк К.Ф. Фінансування національної оборони України / К.Ф. Телюк, В.В. Сокур. // Вісник Університету банківської справи. 2015. № 1. С. 96–102.

38. Концепція військової кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mil.gov.ua/diyalnist/kadrova-politika/konczepcziya-kadrovoi-politiki-v-zbrojnih-silah-ukraini/>

39. План дій (Дорожня карта) реалізації Концепції військової кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.mil.gov.ua/content/tenders/Plan_2208.pdf

40. Виноградський М. Д. Управління Персоналом. / Виноградська А. М., Шканова О. М. // 2-ге видання.: Навчальний посібник. – К. : центр учбової літератури, 2009. – 502 с. ISBN 978-966-364-766-1.

41. Організація інформаційно-аналітичного забезпечення органів управління військами (силами) : Підручник / [Ю. Г. Даник, С. А. Микусь, В. Г. Солонніков, В. О. Крайнов та ін.]. – К.: НУОУ ім. І. Черняхівського, 2019. – 237 с.

42. Соколова Л. В. Використання методів кластерного аналізу у практичній діяльності підприємств. / Г. М. Верясова, О. Є. Соколов. [електронний ресурс]. Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13865/1/37_240-246_Vis_720_Menegment.pdf.

43. Ким О. Дж. Факторный, дискриминантный и кластерный анализ. / Мьюллер Ч. У., Клекка У. Р., и др Под ред. И. С. Енюкова. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 215 с.

44. Методичні рекомендації з порядку визначення рейтингу військовослужбовців Збройних Сил України, затверджені директором Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України від 29.12.2009 № 226/1/4545.

45. Перелік підкритеріїв до критеріїв оцінки службової діяльності військовослужбовців за типами посад // Військовий інститут Київського

національного університету імені Тараса Шевченка / За ред. В.В.Балабіна. – К.: НКК ВІКНУ, 2010. – 342 с.

46. Наказ Міністра оборони України від 9.01.2020 № 4 «Про затвердження Положення про особливості організації освітньої діяльності у вищих військових навчальних закладах Міністерства оборони України та військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-20#Text>.

47. Інструменти з гендерних питань та питань реформи сектора безпеки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.un.org.ua/images/documents/4684/DCAF_Practice%20Note%20UKR_FINAL.pdf

48. Пекінська декларація і Платформа дій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mil.gov.ua/content/gender/Pekinska%20deklaracia.pdf>

49. Резолюція Ради Безпеки ООН № 1325 щодо жінок, миру та безпеки (2000). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.osce.org/files/f/documents/3/3/386408.pdf>.

50. Кужда Т.І., Галушак М.П. Методичні вказівки з курсу «Прогнозування економічних процесів». Тернопіль: ТНТУ, 2019. 114 с.