

## РОЛЬ ТА МІСЦЕ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ВІЙСЬКОВОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

*Проблема кадрової безпеки є особливо актуальною для Міністерства оборони та Збройних Сил України. Сучасна суспільно-політична обстановка, що склалася у нашій країні, як ніколи вимагає як створення надійної системи кадрової безпеки так і пошуку та впровадження принципово нових форм та методів її забезпечення.*

*Формування військової кадрової політики України відбувається в період нових форм військових конфліктів, «гібридних війн», трансформації способів ведення бойових дій, інформаційних війн, політичними ускладненнями євроінтеграційного процесу України тощо. Кадрову безпеку в системі військової кадрової політики розглянуто з позицій цільового, процесного, структурного і функціонального підходів у контексті забезпечення економічної безпеки. Разом з тим, кадрова безпека у сфері оборони держави, в першу чергу, покликана вирішувати завдання національної безпеки, що накладає свої специфічні вимоги до її вивчення. Окреслено основні загрози з боку персоналу МО та ЗС України. Також проаналізовано та визначено потенційні сфери зловживань і ймовірні корупційні ризики у різних сферах військової діяльності як у мирний так і у воєнний час, а також окреслено основні чинники, що сприяють появі цих ризиків у оборонній сфері.*

*Визначено, що кадрова безпека охоплює усі напрями розвитку військової кадрової політики Міністерства оборони, а саме: рекрутинг; управління персоналом; освіту та підготовку кадрів; соціальне та гуманітарне забезпечення персоналу, а забезпечення кадрової безпеки та зниження ризиків зі сторони персоналу залишається пріоритетним і домінуючим напрямком забезпечення комплексної безпеки у сфері оборони та одним з першочергових завдань, яке необхідно вирішувати. Питання кадрової безпеки повинні вирішуватися на кожному етапі управління персоналом (пошук, відбір, прийом, адаптація, розвиток, оцінка і т.д.). Будь-яка дія працівника служби персоналу на будь-якому етапі – це або посилення, або ослаблення безпеки військової організації по головній її складовій – по персоналу.*

*Ключові слова: кадрова безпека, військова кадрова політика, персонал.*

**Вступ та постановка проблеми (задачі).** Реалії сучасного стану діяльності організації свідчать про те, що одним із найважливіших аспектів ефективної діяльності будь-якої організації виступає персонал. Практика підтверджує, що саме персонал організації є найбільшим джерелом ризиків для неї самої, адже має стосунок до усіх сфер та аспектів організаційного процесу. За даними досліджень більше трьох четвертих злочинів в організації здійснюється співробітниками, при цьому більша частина злочинів виявляється випадково. З огляду на це, першочерговим завданням, яке необхідно вирішувати будь-якій організації для її нормального функціонування, є забезпечення надійності діяльності персоналу, виявлення, зниження ризиків та загроз пов'язаних з персоналом.

Тобто, зараз перед світовою спільнотою та Україною, зокрема, постала проблема, справжні масштаби якої поки ще недостатньо усвідомлюються, і вона недостатньо досліджується. Йдеться про створення інноваційної теорії і практики державного управління, а отже, про формування управлінських кадрів, державних службовців нової генерації, здатних мислити і діяти в умовах кризового стану суспільства, коли глобалізований світ стає не тільки більш відкритим, прозорим і толерантним, але і конфліктним, небезпечним і вразливим, не тільки схожим, але і різноманітним, не тільки технологічно і інформаційно могутнім, але і бездуховним, несправедливим.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Кадрова безпека держави є досить новим, а тому малодослідженим напрямком забезпечення національної безпеки. Останнім часом виявляється посилення взаємозалежності кадрової політики і політики зміцнення національної безпеки України. Значний внесок у дослідження проблем кадрової безпеки на підприємствах чи суб'єктах господарювання внесли такі закордонні та вітчизняні вчені, як Панченко В.А., Шевченко М.М., Астахова Л.В., Бурда І.Я., Єгорова Л.С., Жидецька Х.В., Мішин О.Ю., Мішина С.В., Момот Т.В., Назарова Г.В., Палига Є.М., Цветкова І.І. та багато інших.

Аналіз наукових праць свідчить про те, що переважна більшість дослідників розглядає поняття кадрової безпеки в контексті забезпечення економічної безпеки організації, підприємства чи компанії. Водночас, слід зазначити, що останнім часом вітчизняне та зарубіжне наукове співтовариство все частіше стало говорити про проблему кадрової безпеки в органах державної влади та в секторі державного управління загалом, як про важливу, а можливо й найважливішу складову національної безпеки.

Так, наприклад, такі українські дослідники, як Г.П. Ситник, В.І. Абрамов, М.М. Шевченко висвітлюють проблеми кадрової безпеки в контексті удосконалення системи державного управління забезпеченням національної безпеки України. Питання сутності та змісту кадрової безпеки, її характерних рис в системі державного управління України розглядаються у працях О. Пархоменко-Куцевіл, В. Ананьїна, В. Горлинського, О.О. Пучкова. Питання кадрової безпеки в органах державної влади є предметом вивчення таких авторів, як: З.М. Бурик, С. Дембіцька, М. Кизим, В. Карковська, Н. Плахотнюк та інших вітчизняних науковців.

Питання кадрової безпеки у вітчизняних силових відомствах, зокрема у Міністерстві оборони та Збройних Силах України піднімалися і у наукових працях та дослідженнях фахівців НМЦ КП МО України С.П. Гришина, Ю.С. Дмитренко, Д.С.Зубовського, М.Д. Кузьменка, В.М. Малюги та інших. Ці праці не можна вважати фундаментальними у зазначеній сфері, оскільки питання кадрової безпеки у них розглядалися в контексті застосування психофізіологічних досліджень з використанням поліграфа в інтересах забезпечення кадрової безпеки у МО та ЗС України, проте вони мають свою цінність для аналізу. Автори цих праць чи не вперше в Україні піднімають проблему кадрової безпеки у силових відомствах України і наголошують на необхідності досить серозного підходу до її забезпечення.

Значний інтерес для вивчення проблеми кадрової безпеки, в контексті усвідомлення зарубіжних підходів до розуміння поняття кадрової безпеки та питань щодо її забезпечення у силових структурах, є аналіз офіційних документів, що визначають політику кадрової безпеки і процедури їх функціонування у МО і збройних силах США, проведений у наукових працях фахівців НМЦ КП МОУ [1-5] та в установчих документах.

Так, як свідчить аналіз, у Меморандумі помічника заступника міністра оборони США від 13 червня 2013 року поняття кадрова безпека визначено як галузь знань з безпеки, яка оцінює лояльність, благонадійність та надійність людей щодо первинної та триваючої оцінки придатності (відповідності) до надання доступу до закритої інформації або призначення на певні посади. З огляду на це визначення, можна стверджувати, що питання кадрової безпеки у МО та збройних силах США розглядаються переважно в контексті призначення осіб на посади, пов'язані з національною безпекою або надання їм допуску до роботи з таємною інформацією. Основу забезпечення кадрової безпеки, на думку американських фахівців складають такі категорії як лояльність, благонадійність та надійність персоналу.

Політика та процедури функціонування кадрової безпеки силових структур США, як стверджують М. Кузьменко та О. Алексєєв, вибудована як ефективний комплекс нормативно забезпечених заходів для вирішення завдань національної безпеки [3]. Ключові аспекти, особливості та процедури забезпечення кадрової безпеки у МО та збройних силах США визначені низкою окремих нормативно-правових документів, серед яких Програма кадрової безпеки МО США, впроваджена Інструкцією № 5200.02 [14] та Настанова 5200.02 "Процедури для Програми кадрової безпеки МО США" [15].

Зміст цих документів свідчить, що метою Програми кадрової безпеки є забезпечення стану, коли особи, призначені на посади національної безпеки залишаються надійними і такими, яким можна довіряти. В межах цієї програми важливим є акцент на тому, що визначення права обіймати посади у сфері національної безпеки повинне чітко відповідати інтересам національної безпеки США. Будь-які сумніви мають тлумачитися на користь національної безпеки. Жодна людина не може бути затвердженою або призначеною на посади національної безпеки, коли встановлено існування несприятливої інформації в контексті забезпечення кадрової безпеки [14].

Серед методів та засобів забезпечення кадрової безпеки у МО США значна увага приділяється використанню психофізіологічних досліджень із застосуванням поліграфа, які проводяться як на етапі відбору персоналу так і в процесі контролю за його діяльністю. Такі дослідження застосовуються в межах програми Оцінки Достовірності з метою забезпечення призначень на посади осіб, що визнані надійними й такими, яким можна довіряти, а їхнє проведення чітко регламентується низкою документів, серед яких Директива МО № 5210.48 [16], Інструкція № 5210.91 [17], Армійська настанова 195-6 [18] Армійська настанова 380–67 [19] та інші.

Аналіз наукових праць дає підстави стверджувати про досить складний і неоднозначний стан дослідженості проблем кадрової безпеки. Не зважаючи на те, що теоретичні аспекти зазначеної проблематики розглянуті багатьма вченими, єдиної точки зору, що всебічно розкриває поняття кадрової безпеки, її місця в системі комплексної безпеки і схеми процесу управління нею, до теперішнього часу немає, що підкреслює необхідність подальших наукових досліджень.

Актуальність і необхідність наукових розробок з питань кадрової безпеки підкреслюється досить високим рівнем імовірності заподіяння шкоди майновим і немайновим інтересам, масштабними втратами в разі реалізації загроз, причини яких так чи інакше пов'язані з співробітниками організації, а також відсутністю уніфікованих заходів профілактики, що дозволяють максимально наблизитися до стану абсолютної безпеки і захищеності.

Особливо актуальною проблема кадрової безпеки є і для МО та ЗС України. Сучасна суспільно-політична обстановка, що склалася у нашій країні, як ніколи вимагає як створення надійної системи кадрової безпеки так і пошуку та впровадження принципово нових форм та методів її забезпечення.

В межах цього процесу, керівництво оборонного відомства України вже здійснює низку ефективних заходів для забезпечення високого рівня кадрової безпеки та демонструє рішучість і наполегливість у здійсненні якісного відбору висококваліфікованого, добросовісного, не пов'язаного з корупційними діями у минулому, добропорядного персоналу для МО України та ЗС України. Особливо прискіплива увага приділяється відбору кандидатів для призначення на посади керівників структурних підрозділів МО України, ГШ ЗС України), органів військового управління ЗС України, що беруть участь в ООС та кандидатів на посади, які мають доступ до фінансових, матеріальних ресурсів, державної таємниці тощо. Однак, формування системи кадрової безпеки у МО та ЗС України ще не завершене. Цей процес потребує вирішення ще цілої низки питань, що стосуються інституціонального статусу кадрової безпеки, його нормативно-правового забезпечення з урахуванням вимог європейських стандартів тощо.

**Виклад основного матеріалу.** На протязі останніх років українськими вченими здійснено низку наукових розробок щодо проблем кадрової безпеки організації та добросовісності персоналу. Проте, ґрунтовні дослідження цих питань стосовно МО України і ЗС України знаходиться на стадії свого становлення. А питання теоретико-психологічних положень добросовісності та кадрової безпеки у МО та ЗС України у вітчизняному науковому середовищі досі залишаються недостатньо дослідженими та висвітленими, що значно актуалізує тему даної науково-дослідної роботи.

На думку науковців НМЦ КП МО України, головною метою кадрової безпеки МО України та ЗС України є забезпечення ефективності діяльності МО та ЗС України та виконання покладених на них завдань. Виходячи з цього, поняття “Кадрова безпека Міністерства оборони та Збройних Сил України” доцільно розглядати як стан, при якому мінімізовані ризики та загрози, пов’язані з персоналом, які можуть негативно вплинути на ефективність діяльності МО і ЗС України та виконання покладених на них завдань. А під поняттям “Забезпечення кадрової безпеки Міністерства оборони та Збройних Сил України” слід розуміти процес запобігання негативним впливам на діяльність МО і ЗС України та виконання ними покладених завдань за рахунок здійснення комплексу заходів, спрямованих на попередження та мінімізацію ризиків і загроз, пов’язаних з персоналом [4, 5].

Дослідники вважають, що фактично забезпечення кадрової безпеки – це процес попередження та мінімізації ризиків і загроз з боку свого персоналу, який включає в себе: підбір досвідчених і благонадійних співробітників; контроль благонадійності та лояльності персоналу в динаміці; своєчасне виявлення і локалізація причин і обставин загроз; відсіювання тих, хто створює певні загрози діяльності.

Передумовами виникнення загроз кадрової безпеки можуть стати, наприклад, значний спад в економічній сфері, який відбувся за перші роки незалежності держави, а також зниження ефективності багатьох галузей народного господарства, погіршення геополітичного становища України, важка демографічна криза, руйнування національно-патріотичної складової в духовному житті, особливо у молодого покоління.

Переважає більшість дослідників розглядає кадрову безпеку з позицій цільового, процесного, структурного і функціонального підходів у контексті забезпечення економічної безпеки. Разом з тим, кадрова безпека у сфері оборони держави, в першу чергу, покликана вирішувати завдання національної безпеки, що накладає свої специфічні вимоги до її вивчення.

У цьому контексті, кадрову безпеку у сфері оборони слід розглядати у вузькому та широкому змістах. У вузькому змісті – це захист персоналу органів влади та силових структур держави, забезпечення його розвитку, самореалізації, самовдосконалення. У широкому змісті – це сукупність методів, механізмів, прийомів, які забезпечують захищеність силових структур і самої держави в цілому від загроз непрофесіоналізму, деструктивного професіоналізму, корупційних проявів, зловживання службовим становищем, осіб, які мають приховані негативні мотиви вступу на військову чи державну службу, незаконні (несанкціоновані) зв’язки з установами ворожих держав, представниками терористичних організацій та кримінального середовища, наркотичну чи алкогольну залежність, схильні до розголошення відомостей, що становлять державну таємницю, службову або конфіденційну інформацію та інше.

Фактично, забезпечення кадрової безпеки – це процес попередження та мінімізації ризиків і загроз з боку свого персоналу, який включає в себе: підбір досвідчених і благонадійних співробітників; контроль благонадійності та лояльності персоналу в динаміці; своєчасне виявлення і локалізація причин і обставин загроз; відсіювання тих, хто створює певні загрози діяльності [4].

До основних загроз з боку персоналу МО та ЗС України, на думку науковців НМЦ КП МО України, можна віднести такі: зв’язок з установами ворожих держав, представниками терористичних організацій та кримінального середовища; зловживання службовим становищем; здійснення корупційних діянь; наркотичну чи алкогольну залежність; розголошення відомостей, що становлять державну таємницю, службову або конфіденційну інформацію; непрофесіоналізм; приховані негативні мотиви вступу на військову чи державну службу; крадіжки, зумисне псування або знищення майна; наявність боргів або фінансових зобов’язань; причетність до діянь, що передбачають юридичну відповідальність та інше [1]. Перше, що мінімізує всі ці загрози, – правильна і ефективна оцінка благонадійності кандидата. Для забезпечення цього необхідно систему відбору кандидатів на посади в підрозділи МО та ЗС України організувати з точки зору оцінки тенденції ризиків щодо деструктивної поведінки

на службі (роботі). У кадровій роботі, наголошують науковці, необхідно проводити серйозний і всебічний відбір співробітників, при якому не допускається прийом на роботу людей, які можуть нанести шкоду інтересам МО України, ЗС України та забезпеченню обороноздатності держави в цілому [5].

Цінність досліджень НМЦ КП МО України в контексті проблеми забезпечення кадрової безпеки у МО України та ЗС України полягає ще й у тому, що у них досить ґрунтовно проаналізовано та чітко визначено потенційні сфери зловживань і ймовірні корупційні ризики у різних сферах військової діяльності як у мирний так і у воєнний час, а також окреслено основні чинники, що сприяють появі цих ризиків у оборонній сфері [4].

#### **Оцінка ризиків у діяльності органів влади**

З 2016 року в Україні запроваджена оцінка ризиків у діяльності органів влади, яка здійснюється на підставі Методології оцінювання корупційних ризиків у діяльності органів влади, затвердженої рішенням Національного агентства з питань запобігання корупції від 02.12.2016 р. № 126, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 28 грудня 2016 року за №1718/29848, згідно якої [6-13]:

- За ймовірністю виникнення ризику оцінюються за критеріями:

низької ймовірності виникнення (ризик, виникнення яких може відбутися у виняткових випадках);

середньої ймовірності виникнення (ризик, за якими існує незначна ймовірність їх виникнення);

високої ймовірності виникнення (ризик, за якими існує велика ймовірність їх виникнення).

- За впливом на спроможність суб'єктів внутрішнього контролю досягати визначені стратегічні цілі ризики оцінюються за критеріями:

низького рівня впливу. Це ризики, вплив яких є мінімальним та/або невеликої тяжкості на досягнення суб'єктами внутрішнього контролю визначених цілей.

До таких ризиків можуть бути віднесені окремі прорахунки у діяльності виконавців, несвоєчасне опрацювання окремих документів, недостатній рівень професійних знань окремих посадових осіб та інші;

середнього рівня впливу. Це ризики, вплив яких є середньої тяжкості на досягнення суб'єктами внутрішнього контролю визначених цілей. До цієї категорії ризиків може бути віднесено, зокрема, відсутність документації, неналежна якість проведення оформлення результатів інвентаризації, використання майна та ресурсів не за цільовим призначенням та інші;

високого рівня впливу. Це ризики, вплив яких є тяжким та/або особливо тяжким на досягнення суб'єктами внутрішнього контролю визначених цілей. До них, зокрема, належать нормативна нерегульованість (зарегульованість) окремих управлінських процесів, висока ймовірність корупції та шахрайства, неефективність та втрата контролю за управлінськими процесами, відсутність бухгалтерського обліку, висока плинність кадрів, невизначеність відповідальності за виконання окремих функцій та інші [6].

У Міністерстві оборони України наказом Міністерства оборони України від 02.04.2019 № 145 «Про затвердження Порядку організації в системі Міністерства оборони України внутрішнього контролю та управління ризиками» усі ризики класифікуються за категоріями та за видами.

Так, за категоріями ризику поділяються на:

зовнішні - ризики, ймовірність виникнення яких не пов'язана з виконанням організацією функцій і завдань;

внутрішні - ризики, ймовірність виникнення яких безпосередньо пов'язана з виконанням структурними підрозділами та особовим складом покладених на неї функцій та завдань.

За видами ризику поділяються на:

кадрові - ризики, пов'язані з професійною підготовкою особового складу, якістю виконання ним функціональних обов'язків (посадових інструкцій), у тому числі ризики, пов'язані зі зниженням вмотивованості, станом їхнього здоров'я;

корупційні - це сукупність правових, організаційних та інших факторів і причин, які заохочують (стимулюють) осіб до скоєння корупційних правопорушень під час виконання ними функцій держави;

нормативно-правові - це ризики, що виникають у зв'язку з відсутністю, суперечністю або нечіткою регламентацією в законодавстві виконання функцій та завдань;

операційно-технологічні - ризики, пов'язані з порушенням визначеного порядку виконання функцій та завдань;

програмно-технічні - ризики, імовірність виникнення яких пов'язана із неналежною роботою технічних засобів та прикладного програмного забезпечення, внесенням до них змін, відповідно до законодавства або їх відсутністю;

ризики інформаційної безпеки - ризики, пов'язані із впливом на інформаційні системи, які використовуються установою, наслідком яких є порушення конфіденційності, цілісності, автентичності або доступності інформаційних ресурсів;

репутаційні - дії або події, які можуть негативно вплинути на репутацію установи чи її керівника;

фінансові - ризики, пов'язані з імовірністю втрат фінансових ресурсів (грошових коштів);

фінансово-господарські - ризики, пов'язані з неналежним ресурсним, матеріальним забезпеченням тощо;

інші ризики.

Також, у даному нормативно-правовому акті зазначається, що процес управління ризиками здійснюється з урахуванням розподілу ризиків на *зовнішні та внутрішні*, а також з урахуванням спроможності установи реагувати на відповідні ризики, у межах наданих повноважень та компетенції:

внутрішні ризики, які оцінено в числових значеннях від 1 до 7, потребують прийняття рішень та/або вжиття заходів контролю безпосередньо в установі, в якій ідентифіковано ризики;

внутрішні ризики, які оцінено в числових значеннях від 8 до 14, потребують прийняття рішень та/або вжиття заходів контролю на рівні органів військового управління, у разі неможливості їх вирішення - на рівні керівництва установи, в якій ідентифіковано ризик;

внутрішні ризики, які оцінено в числових значеннях від 15 до 25, потребують розгляду та оцінки їх на рівні органу військового управління на предмет можливого їх систематичного характеру та вироблення способів реагування на такі ризики, а за неможливості реагування - ініціювання питання розроблення відповідальними за діяльність регламентів, або вироблення інших способів реагування;

зовнішні ризики, які оцінено в числових значеннях від 1 до 16, потребують прийняття рішень та вжиття заходів контролю на рівні відповідних органів військового управління до виду Збройних Сил включно та відповідальних за діяльність;

зовнішні ризики, які оцінено в числових значеннях від 20 до 25, потребують прийняття рішень та/або вжиття заходів контролю на рівні керівництва Генерального штабу та Міноборони [7].

З метою реалізації пріоритетних напрямків діяльності Міністерства оборони України та основних завдань, визначених на 2021-2022 роки, в частині оновлення процесів внутрішнього контролю та управління ризиками, Головною інспекцією спільно зі структурними підрозділами Міністерства оборони України та органами військового управління опрацьовано проект Плану управління ризиками Міністерства оборони України на 2021 рік [8].

У документі перелічено 28 основних напрямків діяльності Міністерства оборони України з відповідними процесами. Кожен процес відповідного напрямку передбачає певні ризики, які відображені у зазначеному Плані.

У наказі Міністерства оборони України від 14 квітня 2015 року №164 (Із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства оборони № 394 від 22.07.2019) «Про затвердження Інструкції з організації та проведення психофізіологічного дослідження персоналу із застосуванням поліграфа у Міністерстві оборони України та Збройних Силах України» [9], у межах виконання завдання забезпечення кадрової безпеки при підготовці та прийнятті кадрових рішень щодо прийняття (поновлення) на військову службу за контрактом, призначення (переміщення) осіб офіцерського складу на посади номенклатури призначення Міністра оборони України, при вступі громадян України на державну службу на посади у структурні підрозділи МО України та ГШ ЗС України, а також для підвищення ефективності проведення службових розслідувань в МО України та ЗС України проводиться процедура психофізіологічного дослідження персоналу із застосуванням поліграфа.

Під час її проведення при підготовці та прийнятті кадрових рішень оцінюються наступні ризики:

виявлення ознак приховування чи викривлення анкетних даних, окремих фактів біографії;

ознаки алкогольної залежності, вживання наркотичних та (або) психотропних речовин без призначення лікаря;

приховані мотиви прийняття (вступу) на військову (державну) службу, призначення (переміщення) на посади номенклатури призначення Міністра оборони України;

наявність боргів або фінансових зобов'язань, причетність до діянь, що передбачають юридичну відповідальність;

вчинення об'єктом опитування протиправних дій, порушення стосовно нього кримінального провадження;

виявлення контактів з членами злочинних організацій;

виявлення участі у діяльності заборонених громадських об'єднань, членства в політичних партіях, наявності виду на проживання (іншого документа), що підтверджує право на тривале проживання на території іншої держави;

розголошення об'єктом опитування відомостей, що становлять державну таємницю, службу або конфіденційну інформацію.

А при проведенні службових розслідувань в МО України та ЗС України, для підвищення їх ефективності, у рамках процедури ПФДВП, відповідно до цього ж наказу оцінюються наступні ризики:

звужування кола ймовірно причетних осіб до події, що перевіряється;

виявлення можливості причетності об'єкта опитування до підготовки або вчинення правопорушення;

правдивість інформації, наданої об'єктом опитування;

напрями здобуття доказів про підготовку або вчинення правопорушень;

механізм і спосіб здійснення правопорушення;

підготовку до вчинення корупційних та інших протиправних дій з боку посадових осіб;

наявність боргів або фінансових зобов'язань, причетності до діянь, що передбачають юридичну відповідальність;

ознаки небезпеки, незаконних посягань, пов'язаних з виконанням об'єктом опитування посадових обов'язків;

розголошення об'єктом опитування відомостей, що становлять державну таємницю, службу або конфіденційну інформацію.

Виходячи з наведеного бачимо, що за допомогою процедури ПФДВП можна охопити дуже широкий спектр існуючих ризиків і загроз кадровій безпеці.

Необхідно відзначити, що існує ще один блок ризиків і загроз - знищення наукових і технологічних шкіл, старіння дослідних і викладацьких кадрів, ліквідація цілих напрямків професійної підготовки або помилкове прогнозування майбутніх кадрових потреб.

Як показує практика, серед чинників, що сприяють появі наведених ризиків у оборонній сфері, зокрема, можна зазначити наступні:

- недостатній контроль за службовою діяльністю підлеглих;
- безмежна довіра до військовослужбовців, які проходять службу в ЗС України тривалий час;
- негативний приклад прийняття подарунків керівництвом;
- безкарність осіб, які були викриті при скоєні корупційних дій, що призводить до формування почуття вседозволеності у інших співробітників [10].

### **Формування військової кадрової політики України**

Формування військової кадрової політики України відбувається в період нових форм військових конфліктів, «гібридних війн», трансформації способів ведення бойових дій, інформаційних війн, політичними ускладненнями євроінтеграційного процесу України тощо.

Одним із ключових напрямів оборонної реформи є кадровий менеджмент щодо особового складу ЗСУ. Наприклад, у 2014 році керівний склад ЗСУ зіткнувся з вагомою всеосяжною проблемою відсутності військово-навчених людських ресурсів військовозобов'язаних для комплектування посад, передбачених штатами воєнного часу, і, навіть, збільшення їх чисельності до 250 т. осіб значно не покращило ситуацію. Основними причинами зменшення кількості підготовленого мобілізаційний ресурсу країни стало скорочення чисельності ЗС України та перехід на контрактний принцип комплектування.

Отже, чисельність військовослужбовців строкової служби постійно зменшувалась, і все менше громадян України здобували військово-облікову спеціальність під час проходження строкової військової служби та набували практичних навичок і умінь, необхідних для збройного захисту держави. І це лише один з аспектів, що потребує реформування.

Проблема ефективного кадрового менеджменту в Збройних Силах України є дуже актуальною. Управління кадровими процесами здійснюється не завжди послідовно через брак відповідного науково-методичного та аналітичного забезпечення. Потребує удосконалення нормативно-правове забезпечення в галузі військової кадрової політики, оскільки цей напрям визначає ефективність механізмів реалізації оборонних реформ в Україні загалом. Виникає необхідність розробки дієвих механізмів реалізації кадрової політики на державному рівні та, зокрема, в системі Збройних Сил України.

Нові умови трансформації військової сфери, прийняті останнім часом нормативно-правові документи щодо підвищення обороноздатності країни зумовлюють вироблення нових підходів до системи кадрового забезпечення та менеджменту в ЗСУ.

Основним систематизованим документом, в якому стисло викладено стратегічне бачення розвитку військової кадрової політики Міністерства оборони є Концепція військової кадрової політики Міністерства оборони України [11].

Відповідно до цього документа **ключовою проблемою військової кадрової політики, що негативно впливає на укомплектованість** Збройних Сил належно підготовленим та вмотивованим персоналом, є наявність тенденції щодо скорочення кількості громадян з належними особистими морально-діловими та професійними якостями, які бажають проходити військову службу за контрактом у Збройних Силах, та збереження динаміки плинності кадрів, а саме: відтік певної кількості кваліфікованих та досвідчених військовослужбовців, відсутність у них бажання тривалого проходження військової служби за контрактом.

Незважаючи на упровадження протягом останніх років комплексу мотиваційних чинників (збільшене грошове забезпечення військовослужбовців, упровадження компенсації за піднайом житла для рядового та сержантського складу, підвищення додаткових виплат за виконання завдань в операції об'єднаних сил на лінії розмежування, за особливості проходження військової служби тощо), відтік військовослужбовців продовжується.

З початку 2017 року до Збройних Сил прийнято на військову службу за контрактом на посади рядового, сержантського та старшинського складу близько 150 тис. осіб, на посади офіцерського складу - близько 12 тис. осіб. Водночас звільнено з військової служби близько 110 тис. військовослужбовців рядового, сержантського та старшинського складу та близько 17 тис. офіцерів. З числа звільнених осіб рядового, сержантського та старшинського складу

переважна більшість, біля 77 тис. осіб (72 %), не виявили бажання укласти наступний контракт та звільнились після закінчення контракту. З числа офіцерського складу з цієї ж причини звільнилося близько 10 тис. осіб (58 %).

Основні причини проблеми:

низький рівень реалізації заходів щодо патріотичного виховання та військово-професійної орієнтації громадян, відсутність потужної рекламної кампанії на рівні держави щодо підвищення популярності військової служби та її позитивного сприйняття суспільством, а також заходів стосовно підвищення її престижу у Збройних Силах;

існуюча система управління кар'єрою військовослужбовців не достатньою мірою зорієнтована на чіткому баченні кожним військовослужбовцем свого кар'єрного зростання та перспективи проходження військової служби;

система підготовки кадрів та військової освіти не повною мірою сприяє можливості самовдосконалення та саморозвитку військовослужбовців;

рівень грошового забезпечення військовослужбовців не є конкурентоспроможним на ринку праці України та не відповідає вимогам сьогодення;

рівень забезпеченості житлом та соціально-побутовими об'єктами інфраструктури військових містечок залишається низьким, грошова компенсація військовослужбовцям за піднайом житла не покриває реальної вартості піднайому, а забезпечення новими гуртожитками потребує тривалого часу;

відсутні результативні зміни у соціальних відносинах "командир - підлеглий", зокрема недотримання розпорядку дня та залучення військовослужбовців до виконання непритаманних завдань (господарських робіт);

значна частина пільг, соціальних і правових гарантій військовослужбовців мають декларативний характер, система охорони здоров'я військовослужбовців та осіб, звільнених з військової служби, потребує удосконалення відповідно до стандартів (протоколів) НАТО.

Таким чином, відсутність дієвих механізмів утримання на військовій службі, чіткого бачення кожним військовослужбовцем перспектив свого кар'єрного зростання та професійного розвитку, недостатній рівень соціального та правового захисту військовослужбовців та членів їх сімей не сприяють досягненню високої мотивації у громадян щодо вступу на військову службу за контрактом та тривалого її проходження у Збройних Силах, негативно впливають на їх спроможність виконувати завдання за призначенням в умовах воєнно-політичної, оперативної-стратегічної та економічної ситуації, яка склалася в Україні.

Зважаючи на вищенаведене, очікуваними результатами оновленої військової кадрової політики мають бути досягнення високого рівня мотивації персоналу Збройних Сил до проходження військової служби, створення умов для професійного та кар'єрного зростання військовослужбовців, забезпечення конкурентоспроможності професії військовослужбовця Збройних Сил на ринку праці України.

В Концепції визначено 8 основних цілей військової кадрової політики Міністерства оборони з відповідними їх завданнями:

Ціль 1. Впровадження у військовій кадровій політиці принципів та підходів, прийнятих у збройних силах держав - членів НАТО.

Ціль 2. Переведення Збройних Сил на комплектування військовослужбовцями військової служби за контрактом, поступове зменшення обсягів призову громадян України на строкову військову службу, створення необхідного військового резерву.

Ціль 3. Створення ефективної, побудованої за принципами НАТО системи управління кар'єрою військовослужбовців за військовим званням. Запровадження військового лідерства. Забезпечення прозорого і добросовісного підбору, розстановки, присвоєння чергових військових звань та призначення на посади військовослужбовців.

Ціль 4. Уточнення повноважень командирів (начальників) щодо прийняття кадрових рішень та основних завдань і функцій служб персоналу Міністерства оборони та Збройних Сил.

Ціль 5. Розвиток людського капіталу Збройних Сил, зокрема через модернізацію систем охорони здоров'я, соціального та правового захисту, забезпечення тендерної рівності.

Ціль 6. Розвиток професійного сержантського (старшинського) складу.

Ціль 7. Створення ефективної та прозорої системи грошового забезпечення військовослужбовців, побудованої на основі ієрархії військових звань.

Ціль 8. Розвиток системи військової освіти та підготовки персоналу на основі принципів і стандартів НАТО, підготовка за євроатлантичними стандартами офіцерського, сержантського та старшинського складу.

З метою забезпечення кадрової безпеки, при формуванні завдань цілі військової кадрової політики Міністерства оборони №3 «Створення ефективної, побудованої за принципами НАТО системи управління кар'єрою військовослужбовців за військовим званням. Запровадження військового лідерства. Забезпечення прозорого і добросовісного підбору, розстановки, присвоєння чергових військових звань та призначення на посади військовослужбовців», з метою удосконалення порядку проходження військової служби, одним із завдань цієї цілі визначено:

*підвищити рівень добросовісності, сформувані нетерпимість до корупції та забезпечити невідворотність відповідальності за корупційні дії, організувати та проводити на добровільних засадах перевірки добросовісності персоналу - кандидатів на посади керівного складу у Міністерстві оборони та Збройних Силах шляхом проведення психофізіологічного дослідження із застосуванням поліграфа та процедури психологічного вивчення.*

Тобто, забезпечення кадрової безпеки у МОУ та ЗСУ в рамках виконання цієї цілі здійснюється двома її інструментами: проведенням ПФДВП та процедури психологічного вивчення.

Відповідно до Концепції результатами виконання цього завдання стануть:

впровадження у військову кадрову політику принципів та підходів, прийнятих в державах – членах НАТО та адаптація їх до основних положень Конституції України, вимог законів України та інших нормативно-правових актів з питань національної безпеки і оборони;

створення умов для комплектування Збройних Сил мотивованим та професійним особовим складом;

забезпечення комплектування Збройних Сил мотивованим та професійним персоналом, з урахуванням перспективної структури Збройних Сил, можливих джерел надходження особового складу, визначених до нього вимог, рівня його підготовки, ротації (переміщення) та звільнення;

реформування системи управління людськими ресурсами Збройних Сил у відповідності до оновлених процесів прийняття управлінських (кадрових) рішень, з урахуванням уточнених повноважень Президента України, Міністра оборони України, Головнокомандувача ЗС України, інших керівників органів військового управління і служб персоналу Міністерства оборони та Збройних Сил;

створення ефективної системи управління кар'єрою військовослужбовців за військовим званням, прозорої та добросовісної системи присвоєння військових звань, підбору, розстановки та призначення особового складу.

Показником результативності виконання вказаного вище завдання стане забезпечення управління кар'єрою військовослужбовців у відповідності до стандартів збройних сил держав – членів НАТО.

16 червня 2021 року Північноатлантична рада оприлюднила новий пакет Цілей партнерства України з НАТО, який містить 46 Цілей. Вони були одностайно ухвалені всіма 30 державами-членами Альянсу. Україна стала першою державою-партнером НАТО, яка отримала такий оновлений пакет Цілей партнерства, який розрахований на період до 2025 року. У ньому наведено сили і засоби, які Україна готує для участі в програмі «Партнерство заради миру», операціях та місіях Альянсу. Цілі партнерства підтримують інші завдання з реформування сектору безпеки та оборони, а заходи оборонної реформи є важливим інструментом вимірювання прогресу України на обраному шляху [12].

Імплементацію 27 із 46 Цілей партнерства покладено на Міністерство оборони України і Збройні Сили України (МОУ і ГШ ЗС України - 18, ЗС України - 9).

Цілі партнерства є одним із найбільш дієвих інструментів впровадження в Україні стандартів НАТО, посилення інституційних спроможностей оборонного відомства, розвитку спроможностей Збройних Сил України та набуття взаємосумісності оборонних і безпекових структур України з відповідними структурами держав-членів НАТО. Цілі партнерства передбачають побудову системи дієвого демократичного цивільного контролю та подальшу трансформацію системи управління Збройних Сил України.

Пакетом Цілей партнерства для України у 2021 році передбачається реалізація широкого спектру завдань на короткострокову перспективу, основними з яких є:

посилення обороноздатності та нарощування оперативних спроможностей Збройних Сил України;

досягнення Збройними Силами України критеріїв, необхідних для членства в НАТО, включно з підвищенням їх взаємосумісності зі збройними силами держав Альянсу;

сприяння реформуванню та професіоналізації Збройних Сил України, впровадження у їхню діяльність найкращих європейських та євроатлантичних стандартів, практик і процедур;

забезпечення участі Збройних Сил України в операціях з підтримання миру та безпеки під проводом Альянсу, залучення визначених військових формувань до Сил реагування НАТО.

Реалізація Цілей партнерства є необхідною передумовою для приєднання до Плану дій щодо членства в НАТО. Так, у червні цього року на Саміті НАТО в Брюсселі було зазначено, що наша держава стане членом Альянсу, а План дій щодо членства є невід'ємною частиною цього процесу.

Кадрові питання розглядаються тільки у двох цілях, це цілі **G0201** та **G0204**.

*Ціль G0201 має назву «Управління персоналом (кадровий менеджмент)».*

За результатами виконання даної цілі система оборонного управління персоналом повинна відповідати потребам МОУ та ЗСУ у робочій силі та сприяти реалізації військовим персоналом його повної реалізації.

В G0201 зазначається, що оборонний сектор України потребує підготовленого, кваліфікованого та мотивованого військового персоналу. Для цього потрібна дієва система управління персоналом, яка є прозорою, заснованою на заслугах (меритокатичною), справедливою та здатною задовольнити потреби МОУ та ЗСУ у робочій силі. Система управління персоналом повинна гарантувати, що військовий персонал забезпечений належною оплатою праці, кар'єрними можливостями, підготовкою та освітою, щоб були спроможними виконувати свої обов'язки ефективно та успішно.

Також, система управління персоналом повинна відповідати чинним урядовим нормам та законодавству, враховуючи специфічні умови оборонної системи. Вона повинна належним чином використовувати сучасні технології та системи автоматизації і функціонувати у тісному взаємозв'язку з процесами планування сил.

Досягнення цієї цілі забезпечується поступовим виконанням 5 етапів, першим з яких визначено, що до кінця 2023 року політики, програми та процеси планування для прогнозування вимог управління людськими ресурсами ЗСУ здійснюють ефективно та успішно наступні функції:

- a. Надають якісні та кількісні індикатори робочої сили;
- b. Визначають можливі джерела для рекрутингу;
- c. Прогнозують вимоги до рекрутингу;
- d. Рекрутингують персонал необхідної якості та кількості у визначені строки;
- e. Забезпечують освіту та підготовку;
- f. Керують (управляють) поданнями та призначеннями;
- g. Забезпечують дисциплінарні процедури та порядок звільнення (розірвання контракту);
- h. Забезпечують належні соціальні гарантії для військового персоналу та членів їх сімей;

і. Забезпечують підтримку завершення служби військовим персоналом після закінчення строку служби, виходу на пенсію, переселення та соціальні виплати, за необхідності.

В рамках виконання цієї цілі забезпечення кадрової безпеки шляхом проведення процедури психофізіологічного дослідження персоналу із використанням поліграфа можливо при виконанні функції f. управління поданнями та призначеннями.

А при виконанні функції d. рекрутингу персоналу ЗСУ необхідної якості та кількості у визначені строки, можливо проведення процедури психологічного вивчення особового складу.

*Ціль G0204 «Розбудова доброчесності».*

Результатом виконання **G0204** має стати скорочення корупції у МОУ та ЗСУ, впровадження актуальної політики і процедур для упередження неправомірного використання ресурсів у всіх інституційних функціональних сферах, а також просування принципів доброчесності, прозорості та підзвітності в секторі оборони.

Належне управління ресурсами є необхідною умовою миру та стабільності. Як визнали глави держав і урядів НАТО, корупція є ризиком для безпеки, який руйнує довіру громадськості: мир і стабільність можуть бути ослаблені поганою практикою управління ресурсами, будь то людські, фінансові чи матеріальні ресурси. Отже, розбудова доброчесності в оборонних та безпекових установах, сприяння прозорості та підвищення підзвітності є важливими аспектами побудови ефективних інститутів оборони та безпеки, які перебувають під демократичним цивільним контролем і діяльність яких відповідає міжнародним стандартам.

НАТО “Розбудова доброчесності” (БІ) надає країнам практичні інструменти на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях, що сприяють зміцненню доброчесності, прозорості та підзвітності та зменшенню ризику корупції у секторі безпеки. Це сприяє передовій практиці, процесам та методологіям та надає країнам спеціальну підтримку для підвищення ефективності, дієвості, прозорості та підзвітності установ оборони та безпеки, щоб уникнути наслідків поганого управління людьми, фінансами та матеріалами для ефективності оборони та оборонних інститутів.

Оборонні структури “Розбудова доброчесності” (БІ) повинні функціонувати під безпосереднім керівництвом Міністра Оборони. Вони повинні забезпечувати вичерпні вказівки щодо політики БІ, директиви, координацію та моніторинг. Це включає всеосяжний «План Доброчесності» та механізм координації та моніторингу для його реалізації.

Досягнення цієї цілі забезпечується поступовим виконанням 4 етапів.

В рамках виконання цієї цілі забезпечення кадрової безпеки можливо при виконанні функцій третього етапу:

3. До кінця 2024 року: План доброчесності та його реалізація забезпечили реалізацію політики управління людськими ресурсами, яка забезпечує неупереджений, прозорий процес відбору на всіх етапах кар’єри. Цей процес відбирає персонал з відповідною кваліфікацією та навичками за допомогою відповідної комбінації найму, навчання, підготовки, та призначення, а також пропонує людям складні та цікаві перспективи кар’єрного росту.

Для забезпечення виконання цього етапу ЗСУ здійснюють ефективно та успішно наступні функції:

a. Система оцінки персоналу, яка забезпечує ефективний інструмент для розвитку персоналу та сприяє прозорості та справедливості при призначенні та підвищенні персоналу (підвищення на основі заслуг).

b. Контроль за призначенням і звільненням вищого керівництва МОУ та ЗСУ з метою мінімізації можливості зловживання політичними повноваженнями.

c. Розподіл персоналу на ключові посади з урахуванням вимог до посад та особистої кваліфікації.

d. Перевірка осіб, обраних на посади, які є чутливими або мають ризик корупції, та регулярна ротація цього персоналу.

При цьому забезпечення кадрової безпеки шляхом проведення процедури психофізіологічного дослідження персоналу із використанням поліграфа можливо при виконанні функцій «а», «б», «д» цього етапу, а виконання функції «с» можливо за рахунок проведення процедури психологічного вивчення особового складу.

Основний нормативно-правовий акт, що визначає принципи, напрями, умови, організацію та проведення психофізіологічного дослідження персоналу із застосуванням поліграфа у Міністерстві оборони України (далі - Міноборони) та Збройних Силах України це Наказ Міністерства оборони України від 14 квітня 2015 року №164 [9].

У загальних положеннях наказу першим з основних завдань дослідження визначено - забезпечення кадрової безпеки, прозорості, об'єктивності у разі підготовки та прийняття кадрових рішень.

У документі висвітлені основні принципи та напрями проведення дослідження, загальні умови проведення процедури, організація проведення ПФДВП, порядок оформлення результатів дослідження, їх зберігання та використання результатів, а також особливості виконання обов'язків спеціалістом поліграфа.

На виконання пункту 7 наказу Міністерства оборони України від 14.08.2020 №283 “Про організацію виконання окремих заходів оборонної реформи на середньострокову перспективу” у Департаменті соціального та гуманітарного забезпечення Міністерства оборони України за участі членів проектної групи розроблено Статут проекту “Управління людськими ресурсами” [13].

Стратегічною метою даного проекту є створення у середньостроковій перспективі умов для комплектування Збройних Сил України та інших складових сил оборони мотивованим та висококваліфікованим персоналом, який демонструє готовність проходити військову службу відповідно до євроатлантичних принципів та володіє здатністю виконувати покладені на них завдання.

Ціль №2 Проекту - Створення ефективної системи управління військовою кар'єрою за військовими званнями; удосконалення порядку проходження військової служби, соціального та правового захисту військовослужбовців та членів їх сімей; забезпечення прозорого і доброчесного підбору, розстановки та призначення на посади персоналу, присвоєння йому чергових військових звань.

Одним з результатів виконання даної цілі повинні бути організовані та проводитися на добровільних засадах перевірки доброчесності персоналу – кандидатів на посади вищого керівного складу у Міністерстві оборони та Збройних Силах України шляхом проведення психофізіологічного дослідження із застосуванням поліграфа та процедури психологічного вивчення кандидатів.

У подальшому функціонування системи управління людськими ресурсами буде спрямовано на забезпечення прозорого і доброчесного підбору, розстановки та призначення на посади персоналу, присвоєння йому чергових військових звань, всебічне забезпечення персоналу з урахуванням змін у характері та веденні війн, координації та інтеграції з силами оборони держав - членів НАТО.

**Висновки.** Таким чином, кадрова безпека охоплює усі напрями розвитку військової кадрової політики Міністерства оборони, а саме: рекрутинг; управління персоналом; освіту та підготовку кадрів; соціальне та гуманітарне забезпечення персоналу, а персонал Міністерства оборони та Збройних Сил України, як людський ресурс не лише впливає і ліквідує ризики комплексної безпеки, але і в деяких випадках є основною загрозою, як військової так й будь-якої іншої організації. З огляду на це, забезпечення кадрової безпеки та зниження ризиків зі сторони персоналу залишається пріоритетним і домінуючим напрямком забезпечення комплексної безпеки у сфері оборони та одним з першочергових завдань, яке необхідно вирішувати будь-якій організації для її нормального функціонування, особливо в сучасних умовах несприятливої і нестабільної ситуації в нашій країні.

Аналіз наукових праць та керівних документів дозволяє стверджувати, що питання кадрової безпеки повинні вирішуватися на кожному етапі управління персоналом (пошук,

відбір, прийом, адаптація, розвиток, оцінка і т.д.). Будь-яка дія працівника служби персоналу на будь-якому етапі – це або посилення, або ослаблення безпеки військової організації по головній її складовій – по персоналу. Для забезпечення належного рівня кадрової безпеки та, як наслідок, мінімізації можливих збитків військової організації, службам управління персоналом, як суб'єкту кадрової безпеки, необхідно постійно розробляти і впроваджувати профілактичні заходи, а також заходи швидкого реагування.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Удосконалення методики проведення опитування персоналу з використанням поліграфа у Міністерстві оборони України та Збройних Силах України. Звіт про науково-дослідну роботу у 2-х частинах. НМЦ КП МО України. Держ. реєстр. номер 0116U000633. Київ, 2016. 460 с.
2. Кузьменко М. Д. Концептуальні аспекти застосування поліграфа в системі кадрової безпеки силових структур США. Оцінка достовірності: наукові дослідження та практика: журнал ГО “Колегія поліграфологів України”. Київ. 2018. Вип. 1. С. 73-82.
3. Кузьменко М. Д. Алексеев О. О. Напрямки застосування поліграфа в силових структурах США: психолого-прикладні та нормативно-правові аспекти кадрової безпеки. Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. Психологія. 2017. Том 22. Випуск 3 (45). С. 51-60.
4. Обґрунтування шляхів застосування психофізіологічних досліджень з використанням поліграфа з метою кадрової безпеки для прийняття кадрових рішень. Звіт про науково-дослідну роботу у 2-х частинах / НМЦ КП МО України. – Держ. реєстр. номер 0117U002430. – К., 2017. – 416 с.
5. Застосування психофізіологічних досліджень персоналу з використанням поліграфа у Міністерстві оборони та Збройних Силах України: навч.-метод. посіб. / [В.М. Малуґа, С.П. Гришин, М.Д. Кузьменко та ін.]; за заг. ред. В.М. Малуґи. – К.: НМЦ КП МО України, 2018. – 294 с.
6. Рішення Національного агентства з питань запобігання корупції від 02.12.2016 р. № 126 “Про затвердження Методології оцінювання корупційних ризиків у діяльності органів влади”, зареєстровано у Міністерстві юстиції України 28 грудня 2016 року за № 1718/29848.
7. Наказ Міністерства оборони України від 02.04.2019 № 145 «Про затвердження Порядку організації в системі Міністерства оборони України внутрішнього контролю та управління ризиками».
8. План управління ризиками Міністерства оборони України на 2021 рік, затверджений ТВО Міністра оборони України 06.01.2021.
9. Наказ Міністерства оборони України від 14 квітня 2015 року №164 (Із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства оборони № 394 від 22.07.2019) «Про затвердження Інструкції з організації та проведення психофізіологічного дослідження персоналу із застосуванням поліграфа у Міністерстві оборони України та Збройних Силах України».
10. Кузьменко М. Д. Концептуальні аспекти системи кадрової безпеки високонадійної організації / Вісник Національного університету оборони України 1 (48) /2017 р., С. 121-125.
11. Концепція військової кадрової політики Міністерства оборони України на період до 2025 року, затверджена наказом Міністерства оборони України № 280 від 14.09.2021 р.
12. Цілі партнерства для України (Україна-НАТО) Електронний ресурс: <https://armyinform.com.ua/2021/11/03/ukrayina-stala-pershoyu-derzhavoyu-partnerom-nato-yaka-otrymala-takyj-onovlenyj-paket-czilej-partnerstva-do-2025-roku/>.
13. Статут проекту “Управління людськими ресурсами” Електронний ресурс: [https://www.mil.gov.ua/content/tenders/proect\\_08062021.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/tenders/proect_08062021.pdf).
14. DoD Instruction “DoD Personnel Security Program (PSP)” 5200.02 September 09, 2014 URL: [www.dtic.mil/whs/directives/corres/pdf/520002\\_2014.pdf](http://www.dtic.mil/whs/directives/corres/pdf/520002_2014.pdf)
15. DoD manual “Procedures for the dod personnel security program (PSP)” 5200.02 April 3, 2017 URL: [http://www.dtic.mil/whs/directives/520002\\_dodm\\_2017.pdf](http://www.dtic.mil/whs/directives/520002_dodm_2017.pdf)
16. DoD Directive 5210.48 April 24, 2015 Credibility Assessment Program URL: [www.dtic.mil/whs/directives/.../521048p.pdf](http://www.dtic.mil/whs/directives/.../521048p.pdf)
17. DoD Instruction 5210.91 August 12, 2010 URL: [www.dtic.mil/whs/directives/.../521091p.pdf](http://www.dtic.mil/whs/directives/.../521091p.pdf)
18. Army Regulation 195–6 Department of the Army Polygraph Activities. Electronic resource. <https://fas.org/irp/doddir/army/ar195-6.pdf>
19. 313 Army Regulation 380–67 Personnel Security Program 24 January 2014 URL: [www.apd.army.mil/epubs/DR\\_pubs/DR\\_a/.../r380\\_67.pdf](http://www.apd.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/.../r380_67.pdf)

## REFERENCES:

1. "Udoskonalennia metodyky provedennia opytuvannia personal z vykorystanniam poligrafa u Ministerstvi oborony ta Zbroinykh Silakh Ukrainy" [Improving the method of conducting a survey of personnel using a polygraph in the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine]. Report on research work in 2 parts. NMC KP MoD of Ukraine. State register. number 0116U000633. Kyiv, 2016. 460 p.
2. Kuzmenko M.D. "Conceptualni aspekty zastosovannia poligrafa v systemi kadrovoy bezpeky sylovykh struktur USA". [Conceptual aspects of the use of the polygraph in the personnel security system of US law enforcement agencies]. Reliability assessment: research and practice: the journal of the "Board of Polygraphists of Ukraine". Kyiv. 2018. Vip. 1. pp. 73-82.
3. Kuzmenko M.D., Alekseev O.O. "Naprijamky zastosovannija poligrafa v sylovykh strukturakh USA: psykologo-prykladni ta normatyvno-pravovi aspekty kadrovoy bezpeky". [Directions of application of the polygraph in US law enforcement agencies: psychological and applied and regulatory aspects of personnel security]. Bulletin of ONU named after I.I. Мечникова. Psychology. 2017. Volume 22. Issue 3 (45). Pp. 51-60.
4. "Obgruntuvannia shliakhiv psihofiziologichnykh doslidjen z vykorystanniam poligrafa z metou kadrovoy bezpeky dlia pryiniattia kadrovyykh rishen" [Substantiation of ways of application of psychophysiological researches with use of the polygraph for the purpose of personnel safety for acceptance of personnel decisions]. Report on research work in 2 parts / NMC KP MoD of Ukraine. - State. register. number 0117U002430. - K., 2017. - 416 p.
5. Maliuga V/M, Hryshyn S.P., Kuzmenko M.D. and others "Zastosovannia psihofiziologichnykh doslidjen personalu z vykorystanniam poligrafa u Ministerstvi oborony ta Zbroinykh Sylakh Ukrainy" [Application of psychophysiological research of personnel using a polygraph in the Ministry of Defense and the Armed Forces of Ukraine]: teaching method. way, Kyiv: NMC KP MoD of Ukraine, 2018. - 294 p.
6. Decision of the National Agency for the Prevention of Corruption dated 02.12.2016 № 126 "Pro zatverdzhennia Metodologii otcinuvannia korrupciynykh ryzykiv u dijialnosti organov vlady" [On approval of the Methodology for assessing corruption risks in the activities of public authorities], registered with the Ministry of Justice of Ukraine on December 28, 2016 under № 1718/29848.
7. Order of the Ministry of Defense of Ukraine dated 02.04.2019 № 145 "Pro zatverdzhennia poriadku organizacii v systemi Ministerstvi oborony Ukrainy vnutrishniogo kontroly ta upravlinnia ryzykamy" [On approval of the Procedure for organization in the system of the Ministry of Defense of Ukraine of internal control and risk management].
8. Risk Management Plan of the Ministry of Defense of Ukraine for 2021, approved by the TEC of the Minister of Defense of Ukraine on January 6, 2021.
9. Order of the Ministry of Defense of Ukraine of April 14, 2015 №164 (As amended in accordance with the Order of the Ministry of Defense № 394 of 22.07.2019) "Pro zatvedzhennia Instrukcii z orhanizacii ta provedennia psihofiziologichnoho doslidzhennia iz zastosovanniam poligrafa u Ministerstvi oborony ta Zbroinykh Sylakh Ukrainy" [On approval of the Instruction on the organization and conduct of psychophysiological examination of personnel using a polygraph Forces of Ukraine].
10. Kuzmenko M.D. "Konceptualni aspekty systemy kadrovoy bezpeky vysokonadiynoi organizacii". [Conceptual aspects of the system of personnel security of a highly reliable organization] / Bulletin of the National University of Defense of Ukraine 1 (48) / 2017 p., P. 121-125.
11. The concept of military personnel policy of the Ministry of Defense of Ukraine for the period up to 2025, approved by the order of the Ministry of Defense of Ukraine № 280 of 14.09.2021.
12. Goals of the Partnership for Ukraine (Ukraine-NATO) Electronic resource: <https://armyinform.com.ua/2021/11/03/ukrayina-stala-pershoyu-derzhavoyu-partnerom-nato-yaka-otrymalatakyj-onovlenyj-package-czilej-partnerstva-do-2025-roku/>.
13. Charter of the project "Human Resources Management" Electronic resource: [https://www.mil.gov.ua/content/tenders/proect\\_08062021.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/tenders/proect_08062021.pdf).
14. DoD Instruction "DoD Personnel Security Program (PSP)" 5200.02 September 09, 2014 URL: [www.dtic.mil/whs/directives/corres/pdf/520002\\_2014.pdf](http://www.dtic.mil/whs/directives/corres/pdf/520002_2014.pdf).
15. Dod manual "Procedures for the dod personnel security program (PSP)" 5200.02 April 3, 2017 URL: [http://www.dtic.mil/whs/directives/520002\\_dodm\\_2017.pdf](http://www.dtic.mil/whs/directives/520002_dodm_2017.pdf).
16. DoD Directive 5210.48 April 24, 2015 Credibility Assessment Program URL: [www.dtic.mil/whs/directives/.../521048p.pdf](http://www.dtic.mil/whs/directives/.../521048p.pdf).
17. DoD Instruction 5210.91 August 12, 2010 URL: [www.dtic.mil/whs/directives/.../521091p.pdf](http://www.dtic.mil/whs/directives/.../521091p.pdf).

18. Army Regulation 195–6 Department of the Army Polygraph Activities. Electronic resources. <https://fas.org/irp/doddir/army/ar195-6.pdf>.

19. 313 Army Regulation 380–67 Personnel Security Program 24 January 2014 URL: [www.apd.army.mil/epubs/DR\\_pubs/DR\\_a/.../r380\\_67.pdf](http://www.apd.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/.../r380_67.pdf).

**PhD Grishin S.P., PhD Zubovsky D.S., Ryaba L.O.**  
**THE ROLE AND PLACE OF PERSONNEL SAFETY**  
**IN THE SYSTEM OF MILITARY HUMAN RESOURCES POLICY**

*The problem of personnel security is especially relevant for the Ministry of Defense and the Armed Forces of Ukraine. The current socio-political situation in our country requires, as never before, the creation of a reliable system of personnel security and the search for and implementation of fundamentally new forms and methods of its provision.*

*The formation of Ukraine's military personnel policy takes place in the period of new forms of military conflicts, "hybrid wars", transformation of methods of warfare, information wars, political complications of Ukraine's European integration process, etc. Personnel security in the system of military personnel policy is considered from the standpoint of targeted, process, structural and functional approaches in the context of economic security. At the same time, personnel security in the field of state defense is firstly aimed to solve the problem of national security, which imposes its own specific requirements for its study. The main threats from the personnel of the Ministry of Defense and the Armed Forces of Ukraine are outlined. Potential areas of abuse and possible corruption risks in various spheres of military activity, both in peacetime and in wartime, are also analyzed and identified, and the main factors contributing to the emergence of these risks in the defense sphere are outlined.*

*It is determined that personnel security covers all areas of development of military personnel policy of the Ministry of Defense, namely: recruitment; HR; education and training; social and humanitarian provision of personnel, and ensuring personnel security and reducing risks on the part of personnel remains a priority and dominant area of ensuring comprehensive security in the field of defense and one of the priority tasks to be solved. Personnel security issues should be solved at each stage of personnel management (search, selection, recruitment, adaptation, development, evaluation, etc.). Any action of a personnel officer at any stage is either strengthening or weakening the security of a military organization by its main component - personnel.*

*Key words: personnel security, military personnel policy, personnel.*