

Рекомендації щодо оцінювання ефективності кадрового забезпечення Збройних Сил України за критерієм реалізованого кадрового потенціалу з урахуванням оцінок достатності фінансування

Вікторія Коверга^{1 А}

^А Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України, пр-кт Повітрофлотський 28, м. Київ, 03049, Україна

Received: June 5, 2021 | Revised: June 23, 2021 | Accepted: June 30, 2021

DOI: 10.33445/sds.2021.11.3.21

Анотація

Сьогодні ступінь відповідності кадрового потенціалу потребам Збройних Сил України характеризує ефективність функціонування системи кадрового забезпечення щодо реалізації її цільової функції. У той же час кадрове забезпечення розглядається як одна із найважливіших функцій держави щодо управління створенням і підтриманням у готовності сил і засобів системи забезпечення її воєнної безпеки. Вирішальним фактором формування кадрової політики є забезпечення національних інтересів держави. Сучасна система кадрового забезпечення Збройних Сил України в процесі своєї життєдіяльності достатньо часто стикається з проблемою оцінювання ефективності її функціонування, а також відсутності практичної можливості побачити результат роботи системи за визначений період з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Основним критерієм роботи будь-якої системи кадрового забезпечення є рівень досягнутого кадрового потенціалу окремого військового формування або Збройних Сил в цілому, за яким можна оцінити відповідність отриманих фактичних результатів роботи системи кадрового забезпечення запланованим (очікуваним) результатам. В статті запропоновано ряд практичних рекомендацій щодо оцінювання ефективності кадрового забезпечення Збройних Сил України за критерієм реалізованого кадрового потенціалу з урахуванням фактору достатності фінансування розвитку системи кадрового забезпечення в цілому. Розроблені рекомендації дозволять спеціалістам оборонного планування та кадрового забезпечення: оцінювати результати функціонування існуючих систем (органів) комплектування ЗС України та обґрунтовувати рішення щодо вибору найбільш ефективних (раціональних) варіантів за цільовим та воєнно-економічним критерієм; здійснювати обґрунтований вибір раціональних варіантів структур систем (органів) комплектування Збройних Сил України в цілому з урахуванням перспектив їх розвитку та обсягів необхідного фінансування; підвищити достовірність очікуваних результатів ефективності кадрового забезпечення Збройних Сил України.

Ключові слова: кадровий потенціал, система кадрового забезпечення, ефективність функціонування органів комплектування, воєнно-економічне обґрунтування.

Постановка проблеми

У сучасних умовах розвитку України та її Збройних Сил (ЗС) особовий склад є основною рушійною силою досягнення певного результату діяльності окремих військових формувань (ВФ) та ЗС України в цілому, але

рівень відповідності окремої особи місцю, що вона займає у загальній структурі ВФ або ЗС та якість її роботи залежить від багатьох об'єктивних та суб'єктивних факторів. Об'єктивні соціально-економічні процеси

¹ Здобувач наукового ступеня, e-mail: vikuluas@ukr.net, ORCID: 0000-0002-9776-5522

змушують ЗС орієнтуватися на інноваційний розвиток, і особливу роль в якому відіграє кадровий потенціал, розвиток і управління яким може розширити можливості ВФ (ЗС), вивести їх на новий конкурентний рівень, забезпечити стійкий розвиток ЗС України в цілому [1]–[9].

Сьогодні ступінь відповідності кадрового потенціалу потребам ЗС України характеризує ефективність функціонування системи кадрового забезпечення (СКЗ) щодо реалізації її цільової функції. У той же час кадрове забезпечення розглядається як одна із найважливіших функцій держави щодо управління створенням і підтриманням у готовності сил і засобів системи забезпечення її воєнної безпеки, відповідно СКЗ є однією із підсистем системи комплексного забезпечення життєдіяльності структурних елементів цієї системи. Кадрове забезпечення життєдіяльності структурних елементів складових оборонного потенціалу держави є однією із найважливіших функцій держави щодо управління створенням і підтриманням у готовності сил і засобів системи забезпечення її воєнної безпеки [1]–[5], [10]. Тобто результати функціонування СКЗ слід розглядати також з позиції їх впливу на результат функціонування системи вищого рівня, який характеризується рівнем готовності ЗС до виконання поставлених їм завдань у загальній структурі завдань забезпечення воєнної безпеки держави в цілому. Наявна та перспективна потреба ЗС України у кадрах, необхідність удосконалення системи мотивації військової служби, стан системи управління кадрами та задекларований перехід до стандартів, притаманних збройним силам передових країн

Європи, спричинили появу двох проблемних ситуацій у сфері забезпечення кадрами: невідповідності характеристик існуючого кадрового потенціалу ЗС визначеним потребам; недостатності спроможностей суб'єктів кадрового забезпечення (КЗ) ЗС України реалізувати потенціал кадрів на рівні необхідному для забезпечення готовності ЗС до виконання завдань за призначенням. Кадровий потенціал (потенціал кадрів) військового формування можна характеризувати чисельністю кадрів та сукупністю їх здібностей і спроможностей забезпечувати готовність військових формувань до виконання завдань за призначенням в певних умовах обстановки [1]–[4], [7], [9].

У сучасних умовах розвитку ЗС України прийняття раціональних управлінських рішень у формі прогнозів, програм та планів щодо визначення потреб у кадрах, з урахуванням перспективної структури ЗС України, та можливих джерел надходження особового складу, визначення вимог до кадрового потенціалу ЗС України та процесів його підготовки, робить пошук шляхів удосконалення методичного апарату дослідження проблем стану та розвитку системи кадрового забезпечення ЗС України актуальним питанням сьогодення. Одним із важливих напрямків такого дослідження є оцінювання ефективності кадрового забезпечення (КЗ) ЗС України, де процедура оцінювання передбачає оцінювання усіх характеристик функціональних властивостей СКЗ, отриманих у процесі її функціонування, та порівняння їх із заданими вимогами до них [9]–[11].

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Аналіз останніх досліджень і публікацій [1]–[18], присвячених проблемам підвищення ефективності функціонування систем (органів) комплектування особовим складом, оцінюванню ефективності роботи кадрових органів та СКЗ в цілому показують, що ці проблеми активно досліджуються. Особливої уваги вони набувають сьогодні, коли країна

переходить від тенденцій скорочування ЗС України до нарощування кадрових та бойових потенціалів військових формувань з метою підвищення рівня обороноздатності країни [3]–[7].

Система кадрового забезпечення в арміях деяких країн являє собою комплекс взаємопов'язаних між собою процедур,

методів, керівних принципів, практичних заходів та персоналу, який здійснює планування, організацію, керівництво, координацію та контроль за цією системою [8]–[12], [16]–[18]. СКЗ є централізованою щодо розробки основних керівних принципів функціонування та контролю, а також за більшою частиною процедур формує єдині універсальні підходи до кадрового забезпечення в цілому. На підставі аналізу структури та функцій департаментів, управлінь та інших органів армій інших країн світу, що займаються кадровим менеджментом, треба звернути увагу, на те, що на утримання та удосконалення цього напрямку діяльності витрачаються значні кошти з бюджету [1], [12] [16]–[18]. До того ж усі кадрові центри мають власний бюджет, з якого на утримання персоналу витрачається в деяких країнах світу до 85%, а в країнах ЄС та США до 50-60% бюджету цього центру [16]–[18]. Варто відзначити, що на проектно-дослідні роботи в галузі кадрового менеджменту виділяється низка спеціальних бюджетів [18]. Кадровий менеджмент ЗС країн ЄС, Китаю та США країнах – це система, яка динамічно розвивається та удосконалюється в залежності від умов функціонування ЗС. Тому й сама структура кадрових центрів, принципи роботи, а також організаційні підходи до виконання завдань кадрового менеджменту постійно змінюються в залежності від загальних завдань, які вирішують ЗС на різних етапах удосконалення їх чисельності та структури. У цих країнах напередодні запровадження новацій в галузі кадрового менеджменту створюється відповідна робоча група, до складу якої входять найбільш досвідчені фахівці з військ та кадрових центрів. Завданням цієї групи є ретельні дослідження проблематики та розробка механізмів вирішення завдань, відповідне науково-методичне забезпечення. Кадрові центри організовані таким чином, що

їхні співробітники мають дуже специфічне коло завдань, наприклад, управляти кар'єрою офіцерського та сержантського складу, проводити аналіз результатів їхнього атестування. Принцип діяльності кадрового центру полягає у доборі найбільш високопрофесійних фахівців для здійснення кадрових процесів, а також наділення цієї структури автономністю та незалежністю з метою виключення будь-яких випадків протекціонізму, тому що саме тут вирішується доля людей. Як відмічають закордонні фахівці з питань розвитку кадрової політики в галузі кадрового менеджменту, не існує стандартів тобто кожна з країн виходить з доцільності застосування того або іншого заходу.

Вирішальним фактором формування кадрової політики є забезпечення національних інтересів держави. Досвід армій таких країн як Великобританія, США, Франція, Польща дає змогу зробити певні висновки щодо ефективного функціонування системи кадрового менеджменту її організаційної структури, функцій та завдань, а також принципів формування й реалізації кар'єри військовослужбовців. З метою впровадження процесу управління кар'єрою військовослужбовців ЗС доцільно систематизувати досвід країн, в яких функціонує система кадрового менеджменту централізованого типу [10], [16]–[18]. Сучасна СКЗ ЗС України в процесі своєї життєдіяльності достатньо часто стикається з проблемою оцінювання ефективності її функціонування, а також відсутності практичної можливості побачити результат роботи системи за визначений період з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Основним критерієм роботи СКЗ є рівень досягнутого КП або реалізованого КП, за яким можна оцінити відповідність отриманих фактичних результатів роботи СКЗ запланованим (очікуваним) результатам.

Постановка завдання

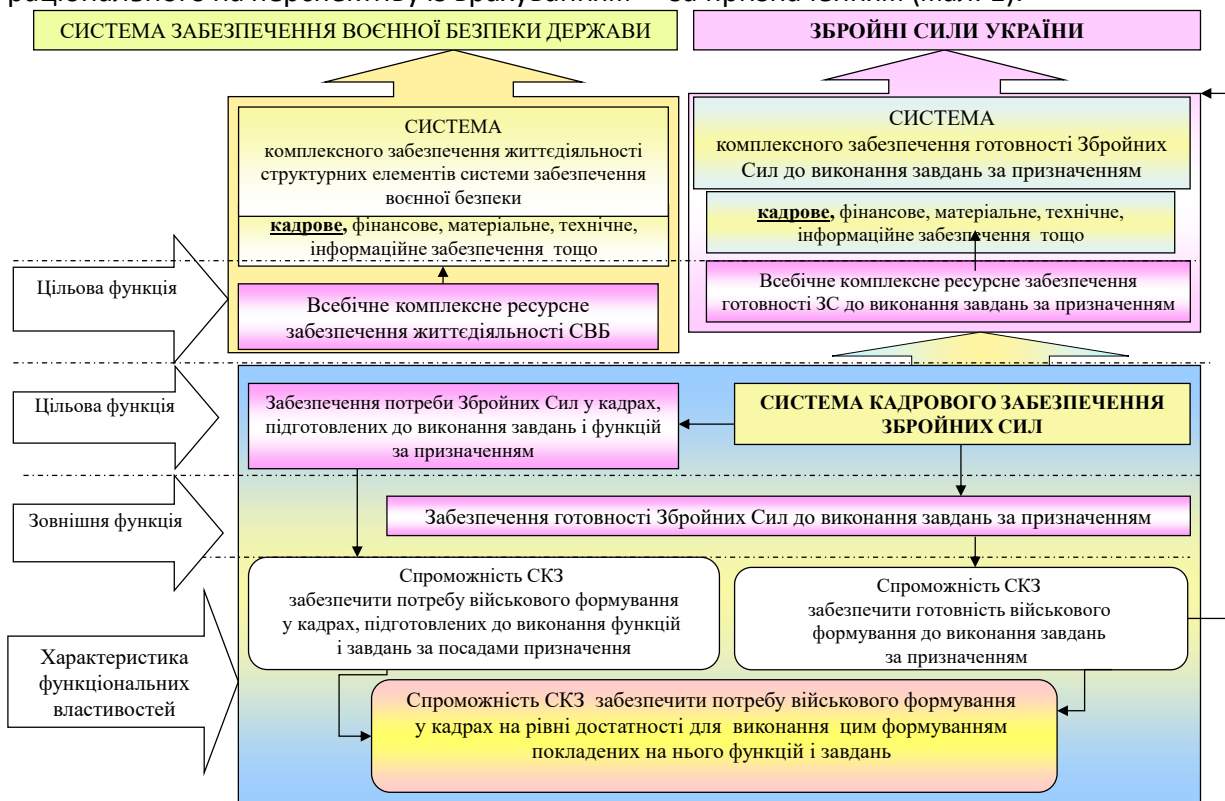
Отже, метою статті є розроблення ряду практичних рекомендацій щодо оцінювання ефективності кадрового забезпечення Збройних Сил України за критерієм

реалізованого кадрового потенціалу з урахуванням фактору достатності фінансування розвитку системи кадрового забезпечення в цілому.

Виклад основного матеріалу

Сучасний стан ЗС України не відповідає вимогам сьогодення щодо готовності їх до виконання усього спектру завдань із оборони держави в найкоротші терміни. Однією із головних причин такого стану є неефективне реформування протягом останніх років систем (органів) комплектування ЗС України, що призводить до невідповідності кадрового потенціалу ЗС України сучасним вимогам до нього. Існуючі підходи щодо оцінювання роботи систем (органів) комплектування ЗС України не дозволяють отримати повністю об'єктивну оцінку їх функціонування, а тим більше не дозволяють оцінити різні варіанти пропозицій щодо удосконалення систем (органів) комплектування ЗС України, та прийняти рішення щодо вибору раціонального на перспективу із врахуванням

економічних можливостей держави. Сьогодні питання воєнно-економічного обґрунтування вибору раціонального варіанту кадрового забезпечення ЗС України на найближчу та подальшу перспективу викликає достатньо значні труднощі. Спроможність СКЗ забезпечити готовність ЗС України до виконання завдань за призначенням характеризує її зовнішню ефективність. Таким чином слід визнати, що ефективність функціонування СКЗ ЗС України є похідною від двох складових, таких як система комплексного забезпечення життєдіяльності структурних елементів системи забезпечення воєнної безпеки та системи комплексного забезпечення готовності ЗС України до виконання завдань за призначенням (мал. 1).



Малюнок 1 – Основні характеристики формування спроможностей СКЗ ЗС України

Одним із основних показників, який дозволяє оцінити якість або ефективність функціонування системи кадрового забезпечення ЗС України є показник кадрового потенціалу. Під кадровим потенціалом будемо розуміти увесь

чисельний склад ЗС України, що володіє необхідними професійними якостями і має необхідну кваліфікацію, а також має певні особисті якості для виконання на відповідному рівні визначених посадою завдань. У економічній сфері досліджень

«потенціал» визначають як засоби, ресурси, запаси, джерела, які можуть бути використані під час виконання завдань ЗС України, а також різного роду можливості окремого військовослужбовця (працівника ЗС), військового формування або ЗС України в цілому щодо реалізації своїх знань та вмінь з метою забезпечення життєздатності та розвитку ВФ (ЗС) в конкретній обстановці [5].

Кадровий потенціал деякі науковці визначають як сукупність здібностей усіх людей, які зайняті в певній організації і вирішують певні завдання. Кадровий потенціал особистості закладений в тих функціях, які він виконує як професіонал і в силу своїх здібностей, знань досвіду [6]. Управління кадровим потенціалом ЗС України повинно сприяти упорядкуванню, збереженню якісної специфіки, вдосконалення і розвитку особового складу. Довгостроковий кадровий потенціал включає в себе підготовку особового складу ЗС, який може вирішувати завдання розвитку ЗС, та який завчасно готується до використання його протягом довгострокового періоду.

При цьому можна виділити дві основні складові довгострокового кадрового потенціалу (КП): поточний і цільовий (накопичувальний). Поточний кадровий потенціал являє собою особовий склад (персонал), який спочатку розглядається виключно для виконання основних завдань за посадою. Цільовий накопичувальний кадровий потенціал призначений для вирішення завдань стратегічного інноваційного розвитку, тобто кожна проміжна посада розглядається як певний досвід, який накопичується для виконання завдань за посадою більш вищого рангу. Під час формування цільового потенціалу формується резерв, який вимагає своєї системи управління [3], [7], [11].

До основних положень управління кадровим потенціалом можна віднести: визначення загальної мети щодо формування кадрового потенціалу ВФ (ЗС) в умовах інноваційного розвитку; постановка цілей і завдань управління кадровим потенціалом; визначення змісту та учасників управління

кадровим потенціалом, а також методів і засобів мотивації активізації діяльності щодо нарощування КП; уточнення умов підвищення ефективності управління кадровим потенціалом. Якість організації управління кадровим потенціалом, впливає на успішність діяльності кожного військовослужбовця (працівника ЗС) та від неї безпосередньо залежить ефективність діяльності усього ВФ або ЗС України в цілому. Таким чином, найважливішим завданням управління кадровим потенціалом стає розвиток системи кадрового забезпечення. Це завдання включає в себе: раціональний розподіл посадових обов'язків; професіональне і посадове просування персоналу з урахуванням результатів оцінки їх діяльності та індивідуальних особливостей; регулярне підвищення кваліфікації фахівців; створення умов, що мотивують особовий склад до більш ефективного виконання своїх обов'язків; планування кар'єри персоналу з урахуванням особистих якостей та кваліфікаційних вимог [8].

На тлі значущості розвитку кадрового потенціалу ЗС України виникає питання сучасних, адекватних поточним реаліям способів і методів оцінювання кадрового потенціалу усього персоналу з метою оцінювання ефективності функціонування системи кадрового забезпечення. Оцінювання персоналу - це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивації, властивостей) вимогам до посади.

Види персональних оцінок слід розрізняти за багатьма критеріями, які використовуються у практиці. Відповідно до критеріїв системності виділяють розрізняють: системну оцінку, яка отримується шляхом інтеграції усіх найважливіших ознак оцінювання (наприклад, процес оцінки, критерії оцінки, спосіб вимірювання оцінки); безсистемну оцінку, за якої під час оцінювання особі надається вибір способу вимірювання оцінки, процесу та критеріїв оцінювання.

Відповідно до критеріїв регулярності розрізняють регулярні оцінки, які

використовуються найчастіше безперервно. Зазвичай такі безперервні персональні оцінки проводяться з періодичністю.

Відповідно до критеріїв, що застосовуються для оцінювання, розрізняють кілька видів персональних оцінок: кількісні оцінки, пов'язані виключно з кількісними показниками, для чого використовується досягнутий результат; якісні оцінки, що враховують якісні показники (діяльність з управління, надійність, ініціатива тощо); аналітичне оцінювання, яке відбувається при підсумовуванні оцінок за усіма критеріями (використовують переважно в практиці).

Оптимізувати системи оцінювання персоналу можна за рахунок універсальності системи оцінювання; встановлення стандартів і норм оцінювання, а також вибору раціонального методу оцінювання. Відсутність надійних систем оцінювання кадрового потенціалу та ефективності функціонування СКЗ може призвести до того, що ВФ або ЗС України в цілому будуть втрачати особовий склад, який здатний виконувати завдання на відповідних посадах, або буде намагатися їх замінити персоналом менш підготовленим, що буде вимагати значної витрати ресурсів для покращення рівня його відповідності посаді. Створити систему оцінювання КП ЗС України або оцінювання ефективності функціонування їх СКЗ, яка буде збалансована з точки зору точності, об'єктивності, простоти і зрозумілості дуже складно, тому на сьогоднішній день існує кілька систем оцінки персоналу, кожна з яких має свої переваги і недоліки.

Одним із можливих шляхів оцінювання ефективності кадрового забезпечення ЗС України за певний період функціонування їх СКЗ є формування методики оцінювання ефективності функціонування СКЗ ЗС України на основі порівняння фактичних та планових (необхідних) показників КП ЗС України (далі – Методика), який характеризує степінь реалізації очікуваних результатів роботи СКЗ протягом певного планованого періоду часу.

Для реалізації запропонованої Методики необхідно сформувати ряд практичних

рекомендацій щодо її побудови та застосування у органах військового управління.

На першому етапі формування методики необхідно сформувати базу вихідних даних щодо проведення розрахунків, до основних показників якої рекомендовано включити показники: t – час оцінювання СКЗ; $z = (1; Z)$ – кількість військових частин (підрозділів) (ВП) ЗС України, які оцінюються; $i = (1; D)$ – кількість категорій військовослужбовців в цих військових частинах; $N_{штат}^z$, $N_{список}^z$ – кількість військовослужбовців i -ї категорії в z -му ВП відповідно уточнюються вимоги до систем (органів) комплектування на час або період функціонування. До основних вимог щодо функціонування СКЗ ЗС України належать рівень необхідного кадрового потенціалу ЗС України: $(КП_{необх\ ЗС}^t \cdot КП_{необх\ ЗС}^T)$ та показники вимог до ефективності функціонування СКЗ ЗС України (результативні (цільові) показники) на час оцінювання t $(E_{СК\ ЗС}^{min\ t(T)}, E_{СК\ ЗС}^{необх\ t(T)}), (E_{СКЗ\ ЗС}^{необх\ t} \rightarrow 1)$.

Далі рекомендується оцінити ефективність функціонування підсистеми залучення на військову службу. Основними кроками такого оцінювання є:

визначення коефіцієнтів величини вкладу категорії військовослужбовців в загальний показник кадрового потенціалу за підрозділ $(\alpha_i, i = (1; D), \text{ де } \sum \alpha_i = 1)$ методом експертного опитування;

оцінювання наявного кадрового потенціалу z -ої військової частини (підрозділу)

$$КП_{наяв}^{z\ t} = \sum_{i=1}^D \alpha_i \cdot \left(\frac{N_{список}^z}{N_{штат}^z} \right) \quad (1)$$

визначення середнього значення наявного кадрового потенціалу частин (підрозділів) ЗС України

$$\overline{КП}_{ЗС\ наяв}^t = (\sum_{z=1}^Z КП_{наяв}^{z\ t}) / Z. \quad (2)$$

Після отримання попередніх результатів розрахунків за Методикою далі рекомендується оцінити ефективність функціонування підсистем підготовки

особового складу та управління кар'єрою, яке передбачає виконання таких процедур:

розрахунок середнього показника ступені відповідності військовослужбовців i -ї категорії в z -му військовому підрозділі штатним посадам (β_i^n – ступінь відповідності n -го військовослужбовця штатній посаді (відповідно до вимог до посади)

$$\bar{\beta}_i^{z,t} = \left(\sum_{n=1}^{N_{i \text{ список}}^z} \beta_i^n \right) / N_{i \text{ список}}^z, \quad (3)$$

розрахунок реалізованого кадрового потенціалу z -го військового підрозділу:

$$\text{КП}_{\text{реал}}^{z,t} = \sum_{i=1}^D \alpha_i \cdot \left(\bar{\beta}_i^{z,t} \cdot \frac{N_{i \text{ список}}^{z,t}}{N_{i \text{ штат}}^{z,t}} \right), \quad (4)$$

розрахунок середнього значення реалізованого кадрового потенціалу частин (підрозділів) ЗСУ України

$$\overline{\text{КП}}_{\text{ЗСУ реал}}^t = \left(\sum_{z=1}^Z \text{КП}_{\text{реал}}^{z,t} \right) / Z. \quad (5)$$

Оцінку ефективності функціонування СКЗ ЗСУ України за період T або на час оцінювання t рекомендується проводити за відносним показником реального та необхідного кадрового потенціалу ЗСУ України:

$$E_{\text{СКЗ ЗСУ}}^t = \overline{\text{КП}}_{\text{ЗСУ реал}}^t / \text{КП}_{\text{ЗСУ необх}}^t. \quad (6)$$

Отриманий результат рекомендовано порівняти із вимогами до СКЗ ЗСУ України, які висувалися керівництвом ЗСУ або держави до неї на час або період планування. Якщо виконується умова:

$$E_{\text{СКЗ ЗСУ}}^t \geq E_{\text{СКЗ ЗСУ}}^{\min t}, \quad (7)$$

тоді можна зробити висновок, що заходи програм розвитку спроможностей СКЗ ЗСУ України є раціональними та СКЗ здатна виконувати поставлені завдання відповідно до вимог до неї та її структура не потребує змін, якщо ні робиться висновок, що СКЗ не здатна виконувати поставлені завдання та її структура, порядок функціонування або вимоги до неї потребують змін.

У разі реформування або оновлення існуючої СКЗ ЗСУ України достатньо часто вибір раціонального варіанту проводиться із декілька можливих варіантів кожен із яких має свої планові результативні та ресурсні

показники їх створення. Тоді виникає завдання щодо вибору раціонального варіанту СКЗ ЗСУ України. Для практичної реалізації такого вибору варіанту СКЗ ЗСУ України спочатку необхідно сформулювати або уточнити систему вихідних даних щодо вибору раціонального варіанту структури, а саме: необхідно задати $j = (1; L)$ – варіанти структури СКЗ ЗСУ України; C_j^t СКЗ ЗСУ – вартість j -го варіанту СКЗ ЗСУ України; $W_{\text{СКЗ ЗСУ}}^{\max}$ – вимоги до воєнно-економічної ефективності функціонування СКЗ протягом визначеного періоду часу; необхідно розрахувати середнє значення наявного кадрового потенціалу частин ЗСУ j -го варіанту СКЗ ($\overline{\text{КП}}_{\text{ЗСУ наяв}}^t$), середнє значення реалізованого кадрового потенціалу частин ЗСУ j -го варіанту СКЗ ($\overline{\text{КП}}_{\text{ЗСУ реал}}^t$) за наведеним вище підходом.

Вибір раціонального варіанту СКЗ ЗСУ України рекомендується проводити за інтегральним критерієм, який враховує як цільовий так і економічний критерій у своїй оцінці пріоритетності варіантів один над одним. У якості цільового критерію можна використовувати ефективність функціонування j -го варіанту СКЗ на період оцінювання, який можна розраховувати за формулою (6). Також треба відмітити, що попередній відбір варіантів СКЗ до загальної групи усіх можливих також можна проводити тільки за цільовим критерієм, а вже вибір раціонального із них необхідно проводити за інтегральним воєнно-економічним критерієм.

Під час відбору попередніх варіантів СКЗ повинна виконуватися умова відповідності варіанту мінімальним вимогам до ефективності функціонування СКЗ $E_j^t \text{ СКЗ ЗСУ} \geq E_{\text{СКЗ ЗСУ}}^{\min t}$. Основним критерієм відбору варіантів є відповідності реалізованого (очікуваного) та необхідного КП ЗСУ України. Якщо j -й варіант структури СКЗ ЗСУ України включається в базу можливих варіантів СКЗ ЗСУ України $q = (1; Q)$, а якщо ні, тоді j -й варіант структури СКЗ ЗСУ України не придатний для його застосування. Якщо жоден варіант не включений в базу можливих необхідно змінити вимоги до СКЗ ЗСУ України, які

пред'являються до неї на час або період планування. Рекомендується керівникам, які залучаються до формування та вибору раціонального варіанту СКЗ ЗС України, вибір варіанту СКЗ ЗС України із множини $q = (1; Q)$ обов'язково проводити за результатами оцінювання за воєнно-економічним критерієм. У якості критерію оцінювання за воєнно-економічним критерієм можна використовувати показник виду:

$$W_{q \text{ СКЗ ЗС}}^t = C_{q \text{ СКЗ ЗС}}^t / (\overline{\text{КП}}_{q \text{ ЗС реал}}^t \cdot 100\%). \quad (8)$$

Якщо виконується умова $W_{q \text{ СКЗ ЗС}}^t \leq W_{\text{СКЗ ЗС}}^{\text{max}}$, тоді q -й варіант структури СКЗ ЗС України включається в базу можливих варіантів СКЗ ЗС України $g = (1; G)$, якщо ні, тоді q -й варіант структури СКЗ ЗС України не задовольняє вимогам щодо воєнно-економічної ефективності функціонування СКЗ на час t або період T . Також якщо жоден варіант не відповідає вимогам, тоді необхідно змінити вимоги до СКЗ ЗС України на планований період.

Також в якості складного воєнно-економічного критерію вибору раціонального варіанту СКЗ ЗС України $g = (1; G)$ із множини запропонованих варіантів можна використовувати показник виду:

$$H_{g \text{ СКЗ ЗС}} = \lambda_1 \cdot \frac{E_{g \text{ СКЗ ЗС}}^t}{E_{\text{необх}}^t} + \lambda_2 \cdot \frac{W_{g \text{ СКЗ ЗС}}^t}{W_{\text{СКЗ ЗС}}^{\text{max}}}. \quad (9)$$

де: λ_1, λ_2 – величини вкладу кожного із критеріїв (цільового та економічного) у загальну оцінку обраних варіантів структури СКЗ ЗС України на час прийняття рішення.

Кінцевим кроком вибору раціонального варіанту є розроблення практичних рекомендацій щодо:

впровадження обраного варіанту у загальну систему кадрового забезпечення ЗС України (визначення заходів розвитку СКЗ);

обґрунтування необхідних обсягів фінансових ресурсів;

визначення попередніх показників воєнно-економічної ефективності реалізації заходів впровадження раціонального варіанту СКЗ ЗС України.

Рішення щодо вибору раціонального варіанту структури СКЗ ЗС України на час оцінювання приймається за максимальною оцінкою одного із варіантів, тобто якщо $H_{g \text{ СКЗ ЗС}} = \text{max}$, тоді цей варіант є оптимальним ($g = \text{optm}$). Після визначення раціонального варіанту СКЗ ЗС України необхідно сформулювати рекомендації щодо її функціонування та уточнити вимоги до функціонування підсистем СКЗ на планований період.

Висновки

У статті розкрито методичний підхід до оцінювання ефективності кадрового забезпечення ЗС України за критерієм реалізованого кадрового потенціалу з урахуванням оцінок достатності фінансування та розроблено ряд практичних рекомендацій щодо порядку його впровадження та використання в органах військового управління ЗС України.

Запропонований підхід та розроблені рекомендації дозволять спеціалістам з питань оборонного планування та кадрових органів Генерального штабу ЗС України: по-перше – оцінювати результати функціонування існуючих систем (органів) комплектування ЗС України, а також оцінювати можливі удосконалення або нові варіанти структури цих систем (органів)

комплектування з метою прийняття обґрунтованих рішень щодо вибору найбільш ефективних (раціональних) варіантів за цільовим та воєнно-економічним критерієм; по-друге – на основі отриманих оцінок обґрунтовувати рекомендації щодо вибору раціональних варіантів структур систем (органів) комплектування чи СКЗ ЗС України взагалі з урахуванням перспектив їх розвитку та обсягів необхідного фінансування; по-третє – підвищити достовірність очікуваних результатів ефективності функціонування різних варіантів СКЗ ЗС України з урахуванням достатності фінансових ресурсів, які виділяються на розвиток ЗС України.

Перспективним напрямом досліджень за тематикою статті є розроблення комплексної методики оцінювання ефективності

кадрового забезпечення ЗС України з урахуванням впливу демографічного фактору та фактору достатності економічних можливостей держави, а також методики обґрунтування управлінських рішень щодо

оцінювання достатності рівня кадрового потенціалу ЗС України в залежності від вимог до рівня готовності ЗС України виконувати поставлені завдання, які визначаються на основі оцінок рівня загроз Україні.

Список використаних джерел

1. Проблеми і напрями розвитку Збройних Сил України в сучасних умовах. URL: <http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/ZSU-73823.pdf>.
2. Про стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України №45/2012. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.
3. Концепція військової кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2020 року (Затверджена наказом Міністерства оборони України № 342 від 26.06.2017 р.) URL: <https://www.mil.gov.ua/diyalnist/kadrova-politika/konceptziya-kadrovoi-politiki-v-zbrojnih-silah-ukraini/>. (дата звернення: 15.01.2020).
4. Рудь І. Стратегія сталого розвитку «Україна-2020»: цілі, напрями, пріоритети (Центр досліджень соціальних комунікацій). URL: <http://nbuviar.gov.ua/index.php?option=com>
5. Семененко О. М., Водчиць О. Г., Кремешний О. І., Бойко Р. В. Методичний підхід щодо вибору раціонального варіанту перспективної структури Збройних Сил України на основі їх воєнно-економічних оцінок. *Системи озброєння і військова техніка*. 2012. № 2. С. 236-241. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/soivt_2012_2_52.
6. Семененко О. М., Корнийчук С. П., Бокий В. Г., Каблуков О. А. Современные особенности вооруженно-экономического обеспечения и оценки необходимого уровня обороноспособности Украины. *SDirect 24 – Safety, Society, Science*. 2020. № 2 (12). Р. 51–76. URL: <https://www.sdirect24.org/kopia-nato-deep-no>
7. Обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення механізму формування програм і планів реформування та розвитку Збройних Сил України під час здійснення
- оборонного планування: звіт про НДР «Меридіан-ОП» (заклучн.) / ЦНДІ ЗС України; кер. Потапов Г. М.; викон.: Семененко О. М., Абрамов А. П. та ін. Київ. 2015. 137 с. № ДР 0101U001854.
8. Бухалков М. И, Гаранина М. П., Бабордина О. А. Экономика и финансы. Монография: М., 2005. 224 с.
9. Семененко О. М., Водчиць О. Г., Бойко Р. В., Бердочник А. Д. Підхід до вибору пріоритетного варіанту структури системи кадрового забезпечення Збройних Сил України з переліку альтернативних варіантів. *Збірник наукових праць Харківського університету Повітряних Сил*, 2015, випуск №3(44). Харків. С. 9-15.
10. Яцино О. В. Система кадрового забезпечення у Збройних Силах України: проблемні питання та напрями їх вирішення / Системи озброєння і військова техніка. Харків: ХУПС, 2012. Вип. 4 (32). С. 200-205.
11. Семененко О. М. Методика оцінки ефективності функціонування системи (органів) комплектування Збройних Сил України особовим складом / Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України. Харків: ХУПС, 2014. Вип. 3 (16). С. 14-17.
12. Думенко М. П. Роль і місце кадрової політики у збройних силах України. URL: www.ualogos.kiev.ua/fulltext.html?id=1917.
13. Хлопова Т. В. К оценке трудового потенциала предприятия. *СОЦИС: Социологические исследования*. 2003. №3. С. 67-74.
14. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия. Учебное пособие. Москва: Инфра М. НГАЭиУ, 2003. 312 с.
15. Лутовинов П. П. Нормирование численности персонала как фактор повышения эффективности управления предприятием. / Социально-

- экономические, гуманитарные и политические тренды глобализации: материалы 30 международ. науч. практ. конф. Челябинск: Урал. соц.-экон. ин-т (ф) ОУП ВПО «АТиСО», 2013. Ч. 3. 292 с.
16. Assessing Current Human Resources. 2021. URL: <https://courses.lumenlearning.com/wmopen-humanresourcesmgmt/chapter/assessing-current-human-resources>.
17. Brilliant Powerpoint Slides on HR Management and HR Scorecard. 2021. URL: <http://management-training-guru.com/2020/05/brilliant-powerpoint-slides-on-hr-management-and-hr-scorecard>.
18. Human Resources Specialist (Military) Career Path Guide Office of the CHCO Council U.S. Office of Personnel Management, Suite 5H27 1900 E Street, NW, Washington, DC 20415. URL: <https://www.opm.gov/wiki/uploads/docs/Wiki/OPM>.

Методический подход к выбору рационального варианта системы кадрового обеспечения на основе оценок эффективности их функционирования и финансирования

Виктория Коверга ^{1 А}

¹ Соискатель ученой степени, e-mail: vikuluas@ukr.net, ORCID: 0000-0003-1313-7666

^А Центральный научно-исследовательский институт Вооруженных Сил Украины, пр-кт Воздухофлотский, 28, г. Киев, 03049, Украина

Аннотация

Сегодня степень соответствия кадрового потенциала потребностям Вооруженных Сил Украины характеризует эффективность функционирования системы кадрового обеспечения по реализации её целевой функции. В то же время кадровое обеспечение рассматривается как одна из важнейших функций государства по управлению созданием и поддержанием в готовности сил и средств системы обеспечения её безопасности. Решающим фактором формирования кадровой политики является обеспечение национальных интересов государства. Современная система кадрового обеспечения Вооруженных Сил Украины в процессе своей жизнедеятельности достаточно часто сталкивается с проблемой оценки эффективности ее функционирования, а также отсутствия практической возможности увидеть результат работы системы за определенный период с целью принятия обоснованных управленческих решений. Основным критерием работы любой системы кадрового обеспечения является уровень достигнутого кадрового потенциала отдельного войскового формирования или Вооруженных Сил в целом, по которому можно оценить соответствие полученных фактических результатов работы системы кадрового обеспечения запланированным (ожидаемым) результатам. В статье предложен ряд практических рекомендаций по оценке эффективности кадрового обеспечения Вооруженных Сил Украины за критерием реализованного кадрового потенциала с учетом фактора достаточности финансирования развития системы кадрового обеспечения в целом. Разработанные рекомендации позволят специалистам оборонного планирования и кадрового обеспечения: оценивать результаты функционирования существующих систем (органов) комплектования Вооруженных Сил Украины и обосновывать решения по выбору наиболее эффективных (оптимальных) вариантов за целевым и военно-экономическим критерием; осуществлять обоснованный выбор рациональных вариантов структур систем (органов) комплектования Вооруженных Сил Украины с учетом перспектив их развития и объемов их необходимого финансирования; повысить достоверность ожидаемых результатов эффективности кадрового обеспечения Вооруженных Сил Украины.

Ключевые слова: кадровый потенциал, система кадрового обеспечения, эффективность функционирования органов комплектования, военно-экономическое обоснование.

Recommendations for evaluating the effectiveness of staffing of the Armed Forces of Ukraine according to the criterion of realized human resources, taking into account the assessments of adequacy of funding

Victoriia Koverga ^{1 A}

¹ Applicant for the degree, e-mail: vikuluas@ukr.net, ORCID: 0000-0003-1313-7666

^A Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Abstract

Today, the degree of compliance of human resources to the needs of the Armed Forces of Ukraine characterizes the effectiveness of the staffing system for the implementation of its target function. At the same time, staffing is seen as one of the most important functions of the state to manage the creation and maintenance of forces and means of ensuring its military security. The decisive factor in the formation of personnel policy is to ensure the national interests of the state. The modern staffing system of the Armed Forces of Ukraine in the process of its life often faces the problem of assessing the effectiveness of its operation, as well as the lack of practical opportunity to see the results of the system for a certain period to make informed management decisions. The main criterion for the work of any personnel system is the level of achieved personnel potential of a particular military formation or the Armed Forces as a whole, which can assess the compliance of the actual results of the personnel system with the planned (expected) results. The article offers a number of practical recommendations for assessing the effectiveness of staffing of the Armed Forces of Ukraine according to the criterion of realized human resources, taking into account the factor of adequacy of financing the development of the personnel system as a whole. The developed recommendations will allow specialists in defense planning and staffing: to assess the results of the functioning of existing systems (bodies) of the Armed Forces of Ukraine and justify decisions on the selection of the most effective (rational) options for target and military-economic criteria; to make a reasonable choice of rational variants of structures of systems (bodies) of manning of the Armed Forces of Ukraine in general taking into account prospects of their development and volumes of its necessary financing; to increase the reliability of the expected results of the efficiency of staffing of the Armed Forces of Ukraine.

Keywords: personnel potential, personnel support system, efficiency of functioning of staffing bodies, military and economic justification.

References

1. Problems and directions of development of the Armed Forces of Ukraine in modern conditions. Available from: <http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/ZSU-73823.pdf>.
2. On the strategy of state personnel policy for 2012-2020: Decree of the President of Ukraine №45 / 2012. Available from: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.
3. The concept of military personnel policy in the Armed Forces of Ukraine for the period up to 2020 (Approved by the order of the Ministry of Defense of Ukraine № 342 of 26.06.2017). Available from: <https://www.mil.gov.ua/diyalnist/kadrova-politika/konceptciya-kadrovoi-politiki-v-zbrojnih-silakh-ukraini>. (appeal date: 15.01.2020).
4. Rud I. Sustainable Development Strategy "Ukraine 2020": goals, directions, priorities (Center for Social Communications Research). Available from: <http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com>
5. Semenenko O. M., Vodchyts O.G., Kremeshny O.I., Boyko R.V. Methodical approach to the

- choice of a rational version of the promising structure of the Armed Forces of Ukraine on the basis of their military and economic assessments. Weapons systems and military equipment. 2012. № 2. pp. 236–241. Available from:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/soivt_2012_2_52.
6. Semenenko O.M., Korniychuk S.P., Bokiy V.G., Kablukov O.A. Modern features of military-economic support and assessment of the required level of defense capability of Ukraine. *SDirect 24 - Safety, Society, Science*. 2020. № 2 (12). P. 51–76. Available from: <https://www.sdirect24.org/kopia-nato-deep-no>
 7. Substantiation of recommendations for improving the mechanism of formation of programs and plans for reform and development of the Armed Forces of Ukraine during the implementation of defense planning: report on research "Meridian-OP" (final) / Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine; ker. Potapov GM; executor: Semenenko OM, Abramov AP and others. Kiev. 2015. 137 p. № DR 0101U001854.
 8. Buhalkov M.I., Garanina M.P., Babordina O.A. *Economics and Finance*. Monograph: Moscow, 2005. 224 p.
 9. Semenenko O.M., Vodchyts O.G., Boyko R.V., Berdochnyk A.D. Approach to the choice of the priority variant of the structure of the personnel system of the Armed Forces of Ukraine from the list of alternative variants. Collection of scientific works of Kharkiv University of the Air Force, 2015, issue №3 (44). Kharkiv. Pp. 9-15.
 10. Yatsyno O.V. The system of personnel support in the Armed Forces of Ukraine: problems and directions of their solution / Weapons systems and military equipment. Kharkiv: HUPS, 2012. Issue. 4 (32). Pp. 200-205.
 11. Semenenko O.M. Methods for assessing the effectiveness of the system (bodies) of staffing the Armed Forces of Ukraine / Science and Technology of the Air Force of the Armed Forces of Ukraine. Kharkiv: HUPS, 2014. Issue. 3 (16). Pp. 14-17.
 12. Dumenko M.P. The role and place of personnel policy in the armed forces of Ukraine. Available from: www.ualogos.kiev.ua/fulltext.html?id=1917.
 13. Khlopova T.V. To assess the labor potential of the enterprise. *SOCIS: Sociological research*. 2003. №3. Pp. 67-74.
 14. Maslov E.V. Personnel management of the enterprise. Textbook. Moscow: Infra Moscow. NGAEiU, 2003. 312 p.
 15. Lutovinov P.P. Standardization of the number of staff as a factor in improving the efficiency of enterprise management. / Socio-economic, humanitarian and political trends of globalization: materials of 30 international. scientific practice. conf. Chelyabinsk: Urals. social and economic in-t (f) OUP VPO "ATISO", 2013.Ch. 3. 292 p.
 16. Assessing Current Human Resources. 2021. Available from: <https://courses.lumenlearning.com/wmopen-humanresourcesmgmt/chapter/assessing-current-human-resources>.
 17. Brilliant Powerpoint Slides on HR Management and HR Scorecard. 2021. Available from: <http://management-training-guru.com/2020/05/brilliant-powerpoint-slides-on-hr-management-and-hr-scorecard>.
 18. Human Resources Specialist (Military) Career Path Guide Office of the CHCO Council U.S. Office of Personnel Management, Suite 5H27 1900 E Street, NW, Washington, DC 20415. Available from: <https://www.opm.gov/wiki/uploads/docs/Wiki/OPM>.