

# Актуальні питання розвитку Збройних Сил

УДК 355.02

О.М. Семененко<sup>1</sup>, О.Г. Водчиць<sup>2</sup>, Р.В. Бойко<sup>3</sup>, А.Д. Бердочник<sup>4</sup>

<sup>1</sup> *Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України, Київ*

<sup>2</sup> *Національний авіаційний університет, Київ*

<sup>3</sup> *Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського, Київ*

<sup>4</sup> *Харківський університет Повітряних Сил імені Івана Кожедуба, Харків*

## ПІДХІД ДО ВИБОРУ ПРІОРИТЕТНОГО ВАРІАНТУ СТРУКТУРИ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ З ПЕРЕЛІКУ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ВАРІАНТІВ

*У статті авторами запропонований підхід до вибору пріоритетного варіанту структури системи кадрового забезпечення Збройних Сил України з переліку альтернативних варіантів.*

**Ключові слова:** *система кадрового забезпечення, структура, збройні сили.*

### Вступ

**Актуальність проблеми та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями.** Сьогодні потреби Збройних Сил (ЗС) України в особовому складі, необхідність підвищення мотивації військової служби в суспільстві, задекларований перехід ЗС України до стандартів передових країн Європи вимагають пошуку шляхів оновлення або удосконалення існуючої системи кадрового забезпечення (СКЗ) ЗС України. Процеси оновлення або удосконалення структури СКЗ збройних сил складаються з процесів формування різних альтернативних варіантів структури та обґрунтованого вибору найбільш раціонального варіанту з визначених або запропонованих. Сучасні умови розвитку та реформування ЗС України накладають жорсткі вимоги на процеси обґрунтування та прийняття рішень щодо змін структури та складу ЗС України. Економічні умови розвитку держави вимагають від керівництва ЗС України підвищення обґрунтованості прийнятих рішень з метою підвищення ефективності витрачання бюджетних коштів на заходи розвитку та реформування ЗС України [1 – 7].

Тому, завдання щодо визначення підходу до вибору пріоритетного варіанту структури СКЗ ЗС України з переліку альтернативних є своєчасним та актуальним в умовах пошуку шляхів їх оновлення та удосконалення.

**Аналіз останніх досліджень, публікацій та ряду документів,** які присвячені цьому питанню [1 – 11], свідчить про те, що проблемам підвищення ефективності реформування систем кадрового забезпечення ЗС України приділяється значна увага. Одним із основних проблематичних питань реформування СКЗ є питання обґрунтування вибору того чи іншого варіанту структурних змін в СКЗ в залеж-

ності від перебігу часу та умов навколишньої обстановки її функціонування. Особливої уваги це питання потребує в умовах складної воєнно-політичної та економічної обстановки в країні. Існуючі підходи до вибору варіанту структури СКЗ в більшості випадків уявляють собою прийняття одноосібних рішень на основі набору вихідної інформації щодо кількості органів СКЗ, їх функцій, вартісного показника утримання варіанту СКЗ тощо. Але рішення на вибір одного із варіантів структури СКЗ із переліку запропонованих, повинно прийматися групою експертів на основі загальних прогностичних оцінок ефективності функціонування різних варіантів СКЗ за визначеними критеріями. Надання пріоритетності варіанту СКЗ ЗС України понад іншими є ознакою обґрунтованого підходу до прийняття рішень щодо подальшого реформування СКЗ ЗС України.

Тому, **метою статті** є визначення підходу до вибору пріоритетного варіанту структури СКЗ ЗС України з переліку альтернативних, запропонованих варіантів.

### Виклад основного матеріалу

Одним із важливих напрямів реформування збройних сил будь-якої держави є підвищення ефективності керівництва ними у мирний та воєнний час. Як свідчать результати аналізу відповідного європейського досвіду, це, крім іншого, передбачає уточнення повноважень, функцій і завдань міністерства оборони, генерального (чи головного) штабу та інших органів військового управління, удосконалення їх структур, оптимізацію чисельності цивільних та військових осіб, які в них працюють. У країнах ЄС вживаються також заходи з посилення взаємодії та координації діяльності вказаних органів, усунення дублювання їх роботи з реалізації воєнної політики держави, спрямованої на забезпечення національної

оборони та виконання зобов'язань щодо зміцнення міжнародної безпеки. Зазначене питання також активно досліджується в процесі реформування та розвитку ЗС України, одним із важливих питань є питання реформування системи управління ЗС України взагалі [7 – 11]. Зміна поглядів керівництва держави та ЗС України з реінтегрування на інтегрування ГШ ЗС України та МО України накладає свій відбиток і на вибір варіантів СКЗ. Розглянемо ситуацію, коли різними організаційними структурами вищого порядку в ЗС України було визначено п'ять можливих варіантів структури СКЗ ЗС України, з яких три варіанти можуть бути реалізовані у разі залишення ситуації без змін, коли ГШ ЗС України та МО України організаційно розділені та два варіанти, коли вони інтегровані в єдиний механізм.

Наявність декілька варіантів різних за змістом структур формує завдання вибору найбільш пріоритетного та адекватного сучасним вимогам в умовах зміни концептуальних поглядів щодо оптимізації та реорганізації ЗС України на найближчу перспективу. Завдання вибору раціонального (пріоритетного) варіанту за обох підходів подальшого розвитку системи управління ЗС України вимагає розроблення методичного підходу щодо його рішення на сучасному етапі розвитку ЗС України. Розроблений методичний підхід повинен передбачати рішення задач оцінювання ефективності функціонування запропонованих варіантів та вибору найбільш пріоритетних за тих чи інших умов розвитку системи управління ЗС України.

Загальна схема методичного підходу вибору пріоритетного варіанту структури СКЗ ЗС України із запропонованих наведена на рис. 1.

Методичний підхід складається із чотирьох етапів, кожен з яких передбачає певну послідовність логічно-математичних операцій з метою отримання проміжних результатів, які дозволять вирішити поставлене завдання щодо вибору раціонального варіанту структури СКЗ.

**Еман 1.** На даному етапі відбувається два паралельних процеси, це: визначення вихідних даних для проведення оцінювання запропонованих варіантів структур СКЗ ЗС України та підготовка експертної групи, яка буде залучатися до оцінювання цих варіантів структур. В якості вихідних даних визначаються:  $(i = \overline{1,3})$  – кількість варіантів структур за першого стану системи управління ЗС України;  $(j = \overline{1,2})$  – кількість варіантів структур за другого стану системи управління ЗС України;  $(d = \overline{1,3})$  – кількість підсистем в кожній з варіантів структур (1 – підсистема залучення на військову службу; 2 – підсистема підготовки кадрів; 3 – підсистема кадрового супроводження та управління кар'єрою особового складу);  $(k = \overline{1,N})$  – кількість складових підсистем (кадрових органів), які входять до складу кожної d-ї підсистеми відповідно до i-го, j-го варіанту

структури СКЗ;  $(z = \overline{1,Z})$  – кількість завдань для кожної k-ї складової d-ї підсистеми i-го, j-го варіанту структури СКЗ. Також до вхідних даних повинно входити коротке розкриття змісту завдання для кожної k-ї складової d-ї підсистеми i-го, j-го варіанту структури СКЗ з метою можливості аналізу притаманності цього завдання тій чи іншій складовій та формування власної оцінки експерту для кожного окремого завдання за визначеними критеріями.

Формування групи компетентних експертів може здійснюватися як особою, яка приймає рішення щодо вибору раціонального (пріоритетного) варіанту, так і шляхом застосування методу вибору компетентних експертів за питанням, що розглядається, на основі врахування середньоквадратичних відхилень оцінок [7].

Після визначення групи компетентних експертів здійснюється групування складових підсистем (кадрових органів) за змістом та характером їх роботи в складові більш значного розміру  $(k = \overline{1,B})$ , з метою спрощення математичної процедури визначення коефіцієнтів важливості груп складових в підсистемах  $(\lambda_{kz}^B)$  i-го, j-го варіанту структури СКЗ (табл. 1 – 3).

Останнім кроком даного етапу є систематизація вихідних даних для представлення її експертній групі та підготовка листів опитування експертів.

**Еман 2.** Це етап оцінювання ефективності кожної d-ї підсистеми i-го, j-го варіанту структури СКЗ. Оцінки отримані на цьому етапі є проміжними результатами оцінювання, які дозволяють перейти на наступному етапі до узагальнення оцінок за підсистемами та варіантами взагалі.

Першим кроком цього етапу є визначення критеріїв оцінювання завдань кожної k-ї складової d-ї підсистеми i-го, j-го варіанту структури СКЗ. В якості критеріїв оцінювання завдань обрано:

1-й критерій характеризує оцінку відповідності z-го завдання k-й складовій, тобто він характеризує за думкою експерту ступінь відповідності завдання складовій та підсистемі в цілому:

$$E_{kz}^1 = w_{kz}^{\text{експерт}} / w_{kz}^{\text{max}}, \quad (1)$$

де  $w_{kz}^{\text{експерт}}$  – оцінка експерта відповідності z-го завдання k-й складовій підсистеми за шкалою оцінювання;  $w_{kz}^{\text{max}}$  – максимальна оцінка шкали оцінювання відповідності завдання визначеній складовій.

2-й критерій характеризує оцінку можливої повноти виконання завдання покладеного k-ту складову d-ї підсистеми i-го, j-го варіанту структури СКЗ:

$$E_{kz}^2 = r_{kz}^{\text{експерт}} / r_{kz}^{\text{max}}, \quad (2)$$

де  $r_{kz}^{\text{експерт}}$  – оцінка експерта щодо міри повноти виконання z-го завдання k-ю складовою підсистеми за шкалою оцінювання;  $r_{kz}^{\text{max}}$  – максимальна оцінка шкали оцінювання повноти виконання завдання.

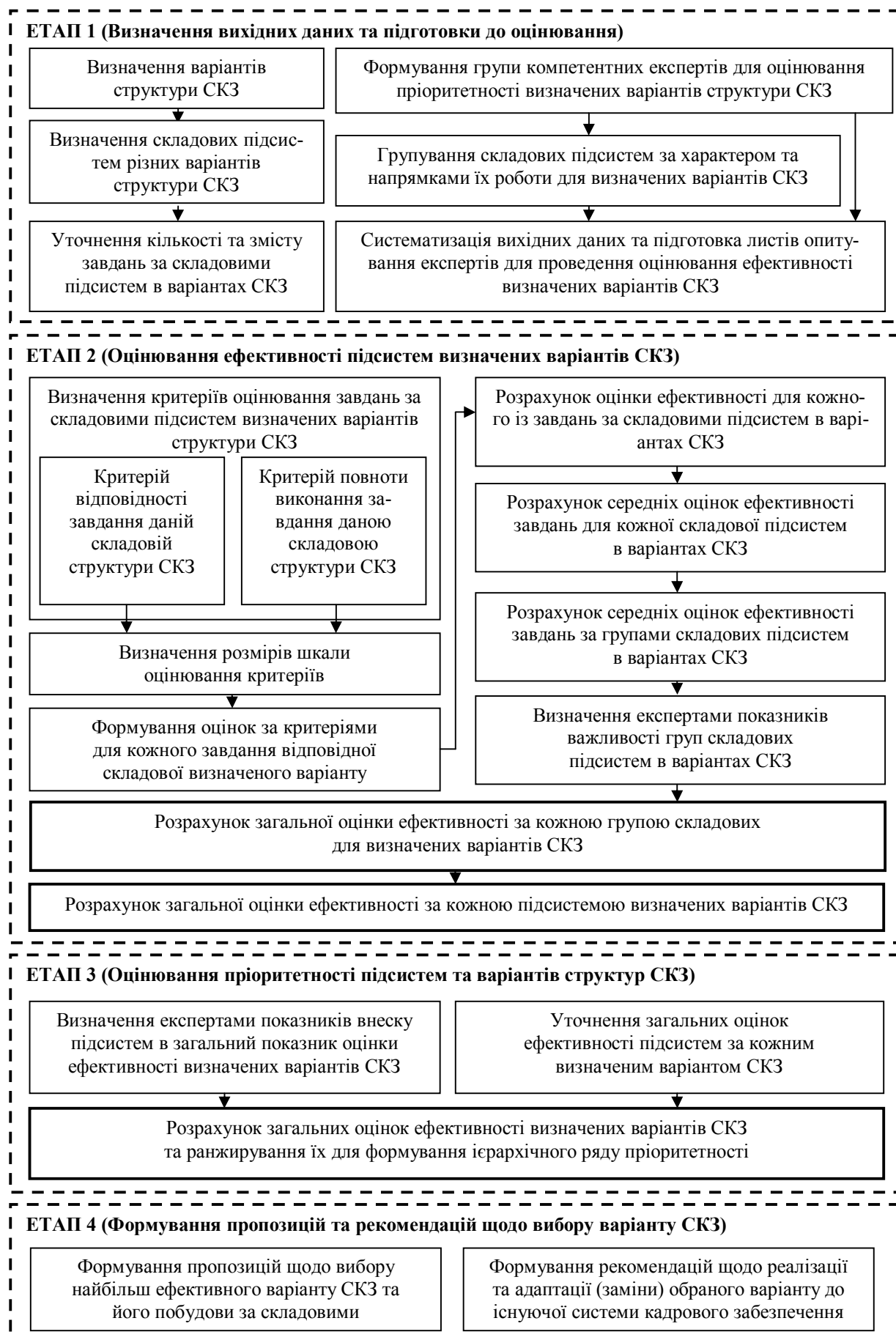


Рис. 1. Загальна схема вибору пріоритетного варіанту структури СКЗ ЗС України із запропонованих

Таблиця 1

Оцінювання ефективності підсистеми залучення на військову службу варіантів структур СКЗ ЗС України

№	Кількість завдань к-го органу і-го варіантом						Середні оцінки ефективності варіантів структури СКЗ за шкалою оцінювання					Середні оцінки ефективності варіантів структури СКЗ за шкалою та групами оцінювання					Коефіцієнти можливості		Коефіцієнти можливості груп		Загальні оцінки ефективності за к-м органом і-м варіантом структури СКЗ				
	Іск	№1.1	№1.2	№1.3	№2.1	№2.2	№1.1	№1.2	№1.3	№2.1	№2.2	№1.1	№1.2	№1.3	№2.1	№2.2	1	2	№1.1	№1.2	№1.3	№2.1	№2.2		
1	5	1	3	3	0	0	5,5	6,3	7,6	0	0	5,5	6,3	7,6	0	0	0,14	0	0,08	0,09	0,11	0	0		
2	8	1	7	7	0	0	6,7	5,8	7,9	0	0	6,7	5,8	7,9	0	0	0,11	0	0,07	0,06	0,09	0	0		
3	0	0	0	0	7	7	0	0	0	7,7	4,3	0	0	0	7,7	4,3	0	0,25	0	0	0	0,19	0,11		
4	2	2	1	1	2	1	4,4	9,3	9,5	8,8	7,6	4,4	9,3	9,5	8,8	7,6	0,21	0,12	0,09	0,2	0,2	0,11	0,09		
5	4	4	4	3	4	4	8,8	7,5	8,9	6,7	6,1	7,86	7,3	8,58	7,48	7,26	0,18	0,18	0,14	0,13	0,15	0,13	0,13		
6	4	3	3	3	3	3	4,5	6,6	7,8	6,6	6,6														
7	4	3	3	3	3	3	8,7	6,8	8,8	6,5	6,8														
8	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0														
9	0	3	3	3	3	3	8,7	8,9	8,5	8,8	8,1														
10	0	1	1	1	1	1	8,6	6,7	8,9	8,8	8,7														
11	9	6	6	6	6	6	9,2	9,4	9,3	9,6	9,6													8,2	9,4
12	0	9	9	9	9	9	7,8	8,8	9,1	8,7	4,5	7,64	7,84	8,18	7,62	6,97	0,24	0,23	0,18	0,18	0,19	0,18	0,16		
13	4	4	4	4	4	3	7,6	8,7	8,8	6,7	7,7														
14	4	4	4	4	4	3	5,5	6,6	6,9	7,8	6,5														
15	4	4	4	4	4	3	8,8	9,8	9,9	8,9	9														
16	4	4	4	4	4	3	6,6	6,7	6,8	7,8	7,7														
17	5	5	5	5	5	5	8,9	8,8	7,9	7,8	6,4														
18	6	6	6	6	6	6	5,5	8,8	9,3	7,7	7,9														
19	5	5	5	5	5	5	8,9	5,6	4,5	5,5	5,6														
20	9	7	7	7	7	7	7,8	6,6	8,3	7,9	8,1														
21	8	6	6	6	6	6	7,8	6,9	9,1	5,6	5,4														
22	3	3	4	4	3	3	8,8	8,9	9,4	9,4	7,9														

Таблиця 2

Оцінювання ефективності підсистеми підготовки кадрів варіантів структур СКЗ ЗС України

№	Кількість завдань к-го органу і-го варіантом						Середні оцінки ефективності варіантів структури СКЗ за шкалою оцінювання					Середні оцінки ефективності варіантів структури СКЗ за шкалою та групами оцінювання					Коефіцієнти можливості		Коефіцієнти можливості груп		Загальні оцінки ефективності за к-м органом і-м варіантом структури СКЗ				
	Іск	№1.1	№1.2	№1.3	№2.1	№2.2	№1.1	№1.2	№1.3	№2.1	№2.2	№1.1	№1.2	№1.3	№2.1	№2.2	1	2	№1.1	№1.2	№1.3	№2.1	№2.2		
1	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
2	4	2	2	2	2	2	7,6	7,5	7,1	7,5	6,7	7,6	7,5	7,1	7,5	6,7	0,23	0,26	0,17	0,17	0,16	0,2	0,17		
3	9	8	7	7	0	0	6,3	7,7	6,5	0	0	6,3	7,7	6,5	0	0	0,21	0	0,13	0,16	0,14	0	0		
4	0	0	0	0	9	9	0	0	0	7,8	8,9	0	0	0	7,8	8,9	0	0,18	0	0	0	0,14	0,16		
5	3	2	2	2	2	2	8,9	8,6	6,7	9,4	7,8	8,9	8,6	6,7	9,4	7,8	0,12	0,1	0,11	0,1	0,08	0,09	0,08		
6	3	3	3	2	3	3	7,5	6,7	8,9	9,5	8,6	7,53	7,61	8,17	8,01	7,77	0,16	0,13	0,12	0,12	0,13	0,1	0,1		
7	3	2	2	1	2	2	6,9	7,8	8,2	9,2	8,2														
8	3	2	2	1	2	2	6,7	7,5	7,7	8,5	7,5														
9	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0														
10	0	3	2	1	2	2	5,6	6,7	6,5	5,6	6,7														
11	0	1	1	1	1	1	7,7	6,7	8,9	6,8	6,9														
12	9	5	5	5	5	5	8,8	8,9	9,5	7,7	7,3														
13	0	1	1	2	1	1	7,8	7,9	8,1	7,4	8,1														
14	2	2	2	2	2	0	6,5	5,6	5,5	9,7	8,4														
15	2	2	2	2	2	0	8,9	9,1	8,9	9,4	7,4														
16	2	2	2	2	2	2	7,8	8,7	8,8	7,6	8,6														
17	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0														
18	3	3	3	3	3	3	8,6	8,1	8,9	6,7	7,8														
19	4	4	4	4	4	4	6,7	6,8	7,2	8,9	7,5	6,7	6,8	7,2	8,9	7,5	0,19	0,22	0,13	0,13	0,14	0,2	0,17		
20	2	2	2	2	2	2	7,3	5,9	6,8	5,6	6,1	7,13	7,55	8,2	7	5,93	0,09	0,11	0,06	0,07	0,07	0,08	0,07		
21	5	5	5	5	5	5	7,8	8,7	8,8	7,8	5,6														
22	5	5	5	5	5	5	6,7	7,8	8,6	6,7	5,9														
23	5	5	5	5	5	5	6,7	7,8	8,6	7,9	6,1														

Оцінювання ефективності підсистеми кадрового супроводження та управління кар'єрою варіантів структур СКЗ ЗС України

№	Кількість завдань к-го органу і-го варіантом						Середні оцінки ефективності варіантів структури СКЗ за шкалою оцінювання					Середні оцінки ефективності варіантів структури СКЗ за шкалою та групами оцінювання					Коефіцієнти можливості		Коефіцієнти можливості груп		Загальні оцінки ефективності за к-м органом і-м варіантом структури СКЗ				
	Існ	№1.1	№1.2	№1.3	№2.1	№2.2	№1.1	№1.2	№1.3	№2.1	№2.2	№1.1	№1.2	№1.3	№2.1	№2.2	1	2	№1.1	№1.2	№1.3	№2.1	№2.2		
1	14	11	11	11	0	0	8,9	9,1	9,7	0	0	8,9	9,1	9,7	0	0	0,23	0	0,23	0,2	0,22	0	0		
2	15	13	13	13	0	0	8,8	7,6	9,8	0	0	8,8	7,6	9,8	0	0	0,26	0	0,23	0,2	0,25	0	0		
3	0	0	0	0	14	14	0	0	0	7,7	6,9	0	0	0	7,7	6,9	0	0,31	0	0	0	0,24	0,21		
4	8	5	5	5	5	5	7,9	8,9	8,5	7,9	8,9	7,9	8,9	8,5	7,9	8,9	0,18	0,22	0,14	0,16	0,15	0,17	0,2		
5	13	13	13	13	13	13	8,9	9,1	9,5	6,8	8,7														
6	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0															
7	0	13	13	13	13	13	8,6	8,1	8,9	8,8	7,8														
8	0	2	2	2	2	2	8,7	8,5	8,9	9,6	8,7														
9	9	7	7	7	7	7	7,9	8,6	9,1	7,8	8,5														
10	0	2	2	2	2	2	6,8	6,9	6,6	7,9	8,6														
11	6	6	6	6	6	2	8,9	7,8	9,6	8,7	8,8	8,3	8	8,52	8,02	7,76	0,12	0,21	0,1	0,1	0,1	0,1	0,17		
12	6	6	6	6	6	2	8,5	8,6	8,9	7,8	6,5														
13	6	6	6	6	6	6	7,5	7,9	7,6	7,9	5,7														
14	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0														
15	8	8	8	8	8	8	8,9	6,5	7,6	6,9	6,5														
16	8	8	8	8	8	8	7,8	6,7	8,9	7,9	8,5	7,8	6,7	8,9	7,9	8,5	0,09	0,11	0,07	0,06	0,08	0,07	0,08		
17	6	6	6	6	6	6	7,7	8,8	8,9	8,9	6,7														
18	10	10	10	10	10	10	8,7	8,4	8,9	9,6	8,4	7,73	8,4	8,78	8,78	7,35	0,12	0,15	0,09	0,1	0,11	0,13	0,11		
19	7	7	7	7	7	7	7,6	8,6	8,8	8,9	6,9														
20	7	7	7	7	7	7	6,9	7,8	8,5	7,7	7,4														

Наступним кроком є визначення шкали оцінювання за критеріями. В більшості випадків для отримання більш точнішої оцінки та для збільшення розносу оцінок експертів під час заповнення листів опитування використовується шкала не менше ніж від 0 до 10.

Далі експерти заповнюють опитувальні листи за визначеною формою, де кожному завданню к-ї складової d-ї підсистеми і-го, j-го варіанту структури СКЗ виставляють свої оцінки за кожним визначеним критерієм.

Далі оцінки за обома критеріями інтегруються в єдину середню оцінку за z-е завдання k-ї складової d-ї підсистеми і-го, j-го варіанту структури СКЗ  $W_{kz}^d$  із врахуванням коефіцієнтів внесків критеріїв в загальну оцінку:

$$W_{kz}^d = \gamma_{kz}^1 \cdot E_{kz}^1 + \gamma_{kz}^2 \cdot E_{kz}^2, \quad (3)$$

де  $\gamma_{kz}^{1(2)}$  – коефіцієнти внеску критерію в загальну оцінку z-го завдання k-ї складової d-ї підсистеми і-го, j-го варіанту структури СКЗ.

В табл. 1 наведено результати експертного опитування для визначених варіантів структур СКЗ. Опитування проводилося групою з семи експертів.

Далі групою експертів формуються складові більш значного розміру ( $k = \overline{1, B}$ ) із кадрових органів близьких за змістом та функціями, які на них покладаються (групи складових більшого розміру виділені кольором). Для цих груп методом експертного опитування визначаються коефіцієнти важли-

вості груп складових в d-х підсистемах ( $\lambda_{kz}^B$ ) і-го, j-го варіантів структур СКЗ.

Наступним кроком цього етапу є розрахунок загальної оцінки ефективності за кожною d-ю підсистемою і-го, j-го варіантів структур СКЗ:

$$H_d = \sum_{k=1}^3 \lambda_{kz}^B \cdot W_{kz}^d. \quad (4)$$

В деяких випадках, коли один із запропонованих варіантів за усіма оцінками підсистем буде лідирувати, то наявність його переваги над іншими не буду викликати сумніву, тому рішення щодо вибору найбільш пріоритетного (раціонального) варіанту може бути прийнято вже наприкінці даного етапу. Але якщо явної переваги не має за підсистемами то необхідний третій етап.

**Еман 3.** На початку цього етапу необхідно визначити експертами показники внеску підсистем в загальний показник оцінки варіанту СКЗ ( $\mu_d$ ), з метою формування загального інтегрального показника за кожний з варіантів для прийняття обгрунтованого рішення щодо вибору раціонального.

Далі розраховуються інтегральні оцінки для кожного з варіантів СКЗ:

$$S_d = \sum_{k=1}^3 \mu_d \cdot H_d. \quad (5)$$

На основі значень цих оцінок і приймається рішення щодо вибору пріоритетного варіанту.

**Еман 4.** Цей етап є підсумковим. Його головним завданням є формування обгрунтованих

пропозицій щодо вибору пріоритетного варіанту структури СКЗ та рекомендацій щодо побудови його за складовими та розподілу за завданнями для складових (кадрових органів кожної з підсистем).

Також на цьому етапі можуть розроблятися рекомендації щодо реалізації обраного варіанту струк-

тури СКЗ в сучасну обстановку системи управління ЗС України, або адаптації його в існуючу структуру СКЗ, у разі їх часткового співпадання. В табл. 4 та на рис. 1 – 4 наведений практичний приклад розрахунку вибору пріоритетних варіантів структур СКЗ ЗС України з п'яти запропонованих.

Таблиця 4

Оцінювання ефективності варіантів структур СКЗ ЗС України

	Загальні оцінки ефективності підсистеми залучення на в/службу за і-м, j-м варіантом структури СКЗ	Загальні оцінки ефективності підсистеми підготовки кадрів за і-м j-м варіантом структури СКЗ	Загальні оцінки ефективності підсистеми кадрового супроводження та управління кар'єрою особового складу за і-м j-м варіантом структури СКЗ	Загальна оцінка ефективності варіанту СКЗ	Пріоритетність варіантів
<b>варіант 1.1</b>	<b>0,674</b>	<b>0,726</b>	<b>0,838</b>	0,733	3
<b>варіант 1.2</b>	<b>0,784</b>	<b>0,756</b>	<b>0,824</b>	0,784	2
<b>варіант 1.3</b>	<b>0,856</b>	<b>0,722</b>	<b>0,919</b>	0,825	1
<b>варіант 2.1</b>	<b>0,819</b>	<b>0,819</b>	<b>0,711</b>	0,792	1
<b>варіант 2.2</b>	<b>0,679</b>	<b>0,679</b>	<b>0,765</b>	0,700	2
Коефіцієнти внеску підсистем в загальний показник ефективності варіанту СКЗ	0,4	0,35	0,25	3-й та 1-й варіант СКЗ за різних умов її існування є найбільш прийнятними	

Результати оцінювання ефективності функціонування підсистем СКЗ ЗС за визначеними критеріями наведено на рис. 1 – 3. Найбільшими оцінками за підсистемою залучення на військову службу (рис. 1) володіють варіант 1.3 та варіант 2.1. За підсистемою підготовки кадрів (рис. 2) 1.2 та 2.1., та за підсистемою кадрового супроводження та управління кар'єрою особового складу ЗС України (рис. 3) варіант 1.3 та варіант 2.2.

З отриманих оцінок видно, що чистого лідера за підсистемами за оціненими варіантами немає. Це спонукає до проведення оцінювання за загальним інтегральним показником (5) (табл. 4), який розраховується з урахуванням коефіцієнтів внеску кожної з підсистем в загальну оцінку за визначений варіант.

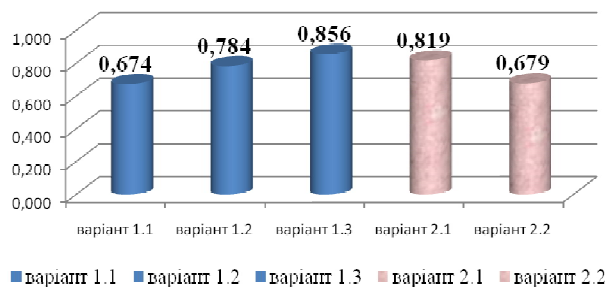
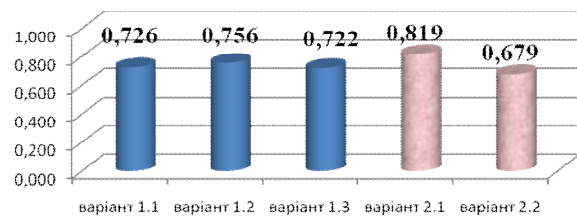


Рис. 2. Загальні оцінки ефективності підсистеми залучення на в/службу за і-м, j-м варіантом структури СКЗ

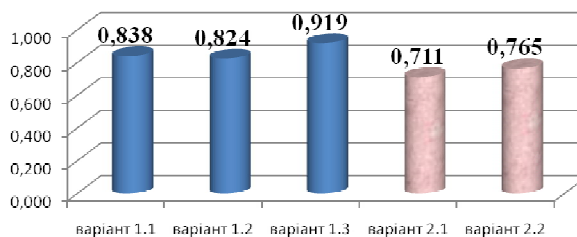
Оцінювання за інтегральним показником дозволяє визначити пріоритетні варіанти структури

СКЗ, які за оцінкою експертів найбільш відповідають сучасним вимогам до них сьогодні. До таких варіантів належать (табл. 4, рис. 4) варіант 1.3, який має загальну оцінку  $S_d = 0,825$ , та варіант 2.1, оцінка якого складає  $S_d = 0,792$ .



■ варіант 1.1 ■ варіант 1.2 ■ варіант 1.3 ■ варіант 2.1 ■ варіант 2.2

Рис. 3. Загальні оцінки ефективності підсистеми підготовки кадрів за і-м, j-м варіантом структури СКЗ



■ варіант 1.1 ■ варіант 1.2 ■ варіант 1.3 ■ варіант 2.1 ■ варіант 2.2

Рис. 4. Загальні оцінки ефективності підсистеми кадрового супроводження та управління кар'єрою особового складу за і-м, j-м варіантом

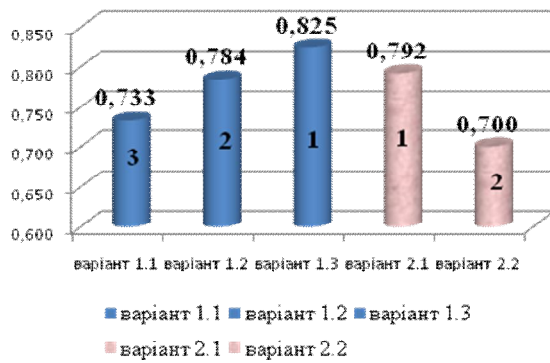


Рис. 5. Загальні оцінки ефективності варіантів структури СКЗ

## Висновки

Запропонований в статті підхід до вибору пріоритетного варіанту структури СКЗ ЗС України дозволить обґрунтовано приймати рішення щодо вибору раціональних варіантів структур будь-якого рівня із множини запропонованих.

Прийняте рішення на основі результатів оцінювання не є одноосібним, а є практичним та науково обґрунтованим.

Формування попередніх оцінок ефективності функціонування підсистем СКЗ та їх складових дозволить ефективно коригувати процес функціонування обраного та затвердженого варіанту структури.

Подальшими напрямками досліджень за питанням, що розглянуто в статті є проблемні питання щодо оптимізації діяльності обраного варіанту СКЗ ЗС України з урахуванням практичних оцінок його функціонування протягом визначеного періоду часу.

## Список літератури

1. Концепція кадрової політики в Збройних Силах України. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: [www.mil.gov.ua/.../konceptziya-kadrovoi-politiki](http://www.mil.gov.ua/.../konceptziya-kadrovoi-politiki).
2. Директива «Про основні заходи кадрового забезпечення Збройних Сил України на період до 2017 року» [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: [www.mil.gov.ua/.../direktiva-pro-osnovni-zahodi-kadroвого-zabezpechennya](http://www.mil.gov.ua/.../direktiva-pro-osnovni-zahodi-kadroвого-zabezpechennya).

3. Механізми реалізації кадрової політики в системі збройних сил. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: [tudisser.com.ua/catalog/view/386/822/11627.html](http://tudisser.com.ua/catalog/view/386/822/11627.html).

4. Думенко М.П. Роль і місце кадрової політики у збройних силах України. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: [www.ualogos.kiev.ua/fulltext.html?id=1917](http://www.ualogos.kiev.ua/fulltext.html?id=1917).

5. Про затвердження Змін до Інструкції про організацію виконання Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України / Наказ Міністра оборони України №181 від 12.03.2013. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0693-13>.

6. Яцино О.В. Система кадрового забезпечення у Збройних Силах України: проблемні питання та напрямки їх вирішення [Текст] / О.В. Яцино // Системи озброєння і військова техніка. – Х.: ХУПС, 2012. – Вип. 4 (32). – С. 200-205.

7. Семененко О.М. Методика оцінки ефективності функціонування системи (органів) комплектування Збройних Сил України особовим складом [Текст] / О.Г. Водчиць, Ю.Б. Добровольський, А.Д. Бердочник // Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України. – Х.: ХУПС, 2014. – Вип. 3 (16). – С. 14-17.

8. Інтегрування функцій та структур Міністерства оборони України і Генерального штабу / Аналітична записка НІСД. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.defense-ua.com/rus/hotnews/?id=36611&prn=yes>.

9. Щодо реінтегрування функцій та структур Міністерства оборони України й Генерального штабу Збройних Сил України. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1361>.

10. Указ Президента України «Про затвердження положень про Міністерство оборони України та Генеральний штаб Збройних Сил України» від 21 серпня 1997 року №888. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=888%2F97>.

11. Указ Президента України «Про Положення про Міністерство оборони України та Положення про Генеральний штаб Збройних Сил України» від 6 квітня 2011 року № 406. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=406%2F2011>.

Надійшла до редколегії 10.04.2015

Рецензент: канд. техн. наук, проф. Ю.І. Миргород, Харківський університет Повітряних Сил ім. І. Кожедуба, Харків.

## ПОДХОД К ВЫБОРУ ПРИОРИТЕТНОГО ВАРИАНТА СТРУКТУРЫ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВООРУЖЕННЫХ СИЛ УКРАИНЫ ИЗ ПЕРЕЧНЯ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ВАРИАНТОВ

О.М. Семененко, А.Г. Водчиць, Р.В. Бойко, А.Д. Бердочник

В статье авторами предложен подход к выбору приоритетного варианта структуры системы кадрового обеспечения Вооруженных Сил Украины из перечня альтернативных вариантов.

**Ключевые слова:** система кадрового обеспечения, структура, вооруженные силы.

## GOING NEAR CHOICE OF PRIORITY VARIANT OF STRUCTURE OF SYSTEM OF SKILLED PROVIDING OF MILITARY POWERS OF UKRAINE FROM LIST OF ALTERNATIVE VARIANTS

O.M. Semenenko, O.G. Vodchic', R.V. Boyko, A.D. Berdochnik

In the article offered approach authors to the choice priority variant of structure of the system of the skilled providing of Military Powers of Ukraine from the list of alternative variants.

**Keywords:** system of the skilled providing, structure, military powers.