

М.П. Думенко¹, В.В. Садикова²

¹ Головне управління персоналу Генерального штабу Збройних Сил України, Київ

² Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації ім. Героїв Крут, Київ

ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ КІЛЬКІСНИХ ПОКАЗНИКІВ ШТАТНОЇ ЧИСЕЛЬНОСТІ СЛУЖБ (ПІДРОЗДІЛІВ) ПЕРСОНАЛУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

Статтю присвячено проблемі визначення потреби чисельності служб (підрозділів) персоналу у співвідношенні до штатної чисельності особового складу підрозділів, військових частин, органів військового управління Збройних Сил України (далі – ЗС України) в умовах особливого періоду та мирного часу. Підхід до обґрунтування чисельності служб (підрозділів) персоналу проведено з урахуванням інформації щодо функціонування служб персоналу збройних сил розвинених країн світу, країн-членів НАТО тощо; досліджень науковців у зазначеній галузі; врахування співвідношення відповідальних за кадрову роботу до орієнтовного загальноприйнятого показника кількості людського ресурсу. Обґрунтуванням чисельності служб (підрозділів) персоналу було надано можливість окреслити їх спроможність до виконання завдань за призначенням.

Ключові слова: військова кадрова політика, служби (підрозділи) персоналу, чисельність особового складу ЗС України, офіцерський склад, укомплектованість, підбір та розстановка кадрів, кадрова робота, особливий період, кадрове забезпечення.

Вступ

Постановка проблеми. Досвід роботи служб (підрозділів) персоналу в умовах особливого періоду сприяв виникненню питання необхідності перегляду підходів визначення кількісного показника посадових осіб за певним напрямом діяльності з метою своєчасного та професійного виконання завдань укомплектування ЗС України, якісно підготовленим людським ресурсом та засобами супроводження його службової діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нормативно-правову базу дослідження становлять Укази Президента України [11–12], накази та офіційні документи Міністерства оборони України [1; 5; 8], Міністерства праці та соціальної політики України [6]. Їх вивчення дає можливість простежити стратегію вищого керівництва держави щодо кадрової політики у Збройних Силах України. Висвітленню питання подальшого формування (визначення) необхідної та достатньої чисельності служб (підрозділів) персоналу ЗС України в умовах як мирного часу, так і особливого періоду присвячено низку публікацій сучасних дослідників, серед яких: Д. Калашников [3], О. Коваль [4; 10], М. Ожиганова, В. Хорошко, Ю. Яремчук, В. Карпінєць [7]. Ключові показники ефективності управління персоналом Збройних сил вивчали А. Рибидайло, О. Прокопенко, А. Турейчук, Г. Руденська [9]. Проблеми сучасної кадрової політики знайшли своє висвітлення і на сторінках української періодики [2].

Метою статті є з'ясування підходів до визначення кількісних показників штатної чисельності служб (підрозділів) персоналу ЗСУ.

Виклад основного матеріалу

Відповідно до Концепції військової кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2020 року, затвердженої наказом Міністерства оборони України № 342 від 26.06.2017 р., військова кадрова політика у Збройних Силах (далі – військова кадрова політика) – являє собою сукупність принципів, напрямів, форм та методів діяльності органів військового управління, спрямованих на створення цілісної системи формування, підготовки, ефективного використання персоналу відповідно до потреб Збройних Сил, забезпечення потреб кожної особистості, розвитку в неї стійкої мотивації до військової служби та можливості реалізації власного потенціалу під час її проходження. Згідно з документом, головною метою військової кадрової політики є створення умов для гарантованого та якісного комплектування Збройних Сил персоналом, спроможним виконувати завдання за призначенням [8].

Головною умовою ефективного реагування на загрози національній безпеці України у військовій сфері, захисту суверенітету та територіальної цілісності й недоторканості України є спроможність особового складу ЗС України виконувати покладені на нього завдання. Реалізація основних аспектів кадрової політики залежить від обґрунтованого управління кадровими процесами, що дає змогу поєднати інтереси держави з інтересами кожної особистості, яка належить до системи кадрового менеджменту ЗС України [9–10].

Як свідчить досвід розбудови й реформування Збройних Сил України, а також реформування армій

передових країн світу (зокрема, країн-членів НАТО), системи військового кадрового менеджменту в різних країнах мають докорінні особливості. Стандартів у галузі військового кадрового менеджменту не існує, але є дві корінні відмінності систем та два основних типи їх побудови. Одна – потенційно-авторитарна система (номенклатурного типу), яка зорієнтована на армію, що формується на призовній основі, друга – потенційно-демократична система (централізованого типу), що зорієнтована на професійну армію і комплектується на контрактній основі. Активація процесів, пов'язаних із переходом Збройних Сил України на професійну основу, потребує застосування сучасних підходів в кадровій політиці, комплексного вирішення завдань щодо реалізації її основних напрямів у Збройних Силах України [11]. Відповідно до Указу Президента України “Про Стратегічний оборонний бюлетень України” від 20 травня 2016 року передбачалося впровадження раціонального співвідношення категорій особового складу сил оборони, створення ефективної системи управління кар'єрою військовослужбовців, забезпечення якісної системи добору, розстановки та призначення особового складу на посади [12].

Порівняльний аналіз та розгляд вже існуючих поглядів, досліджень у галузі обґрунтування чисельності служб (підрозділів) персоналу у передових країнах світу та країнах-членах НАТО дозволяє виділити такі показники необхідного співвідношення для надання професійного кадрового супроводження діяльності колективу:

1. Західна теорія стверджує, що потреба працівника з персоналу виникає за умови чисельності структурного підрозділу – 100–150 осіб, тобто 1–1,5% від загальної кількості особового складу.

2. Британський антрополог і еволюційний психолог Р. Данбар проводить оцінку кількості постійних соціальних зв'язків, які може підтримувати людина. Підтримка таких зв'язків передбачає знання відмінних рис індивіда, його характеру, а також соціального стану, що вимагає значних інтелектуальних здібностей. Така кількість найчастіше вважається рівною 150, це так зване “число Данбара” [3].

3. У західних структурах зустрічається таке поняття, як менеджер із персоналу, якому відводиться роль архітектора кадрового потенціалу. У США кадровиків готують за двадцятьма спеціальностями: рекрутер, інтерв'юер, плановик кар'єри, спеціаліст із навчання, спеціаліст із характеру, спеціаліст із сімейних стосунків, зі зв'язків із адміністрацією, із планування заробітної плати тощо [7].

Наказ Міністерства оборони України від 13.07.2015 № 333 “Про затвердження Переліку посад військовослужбовців наземного інженерно-технічного складу” надав можливість зменшити навантаження на осіб, відповідальних за кадрову роботу з особовим складом [5]. Зокрема, в умовах особливого періоду, з метою посилення роботи служб (підрозділів) надається, додатково: на окремий батальйон – 1 посада діловода; на полк або бригаду — 1 посада відповідального виконавця (на кожну тисячу посад) [4].

4. За результатами досліджень науковців США, співвідношення чисельності служб персоналу до загальної кількості особового складу в різних галузях наведено в табл. 1.

Загальну чисельність та відсоткове значення особового складу служб (підрозділів) персоналу ЗС України в 2011–2019 роках наведено у табл. 2.

Таблиця 1

Співвідношення чисельності служб персоналу до загальної кількості особового складу в різних галузях

Галузь	Кількість, чол	Штатна норма* служб (підрозділів) персоналу, %
до 500 чол.	1-5	1,04
500-999 чол.	4-8	0,86
1000-4999 чол.	8-25	0,77
>5000 чол.	15 і більше	0,28
Транспорт		0,37
Інші галузі		0,52
Лікарні		0,56
Освіта		0,62
Суспільні потреби		0,65
Дослідження і розвиток		0,98
Страхові компанії		0,99
Банки		1,02

* – Штатна норма – середнє число працівників у штаті на кожного працівника служб (підрозділів) персоналу.

Таблиця 2

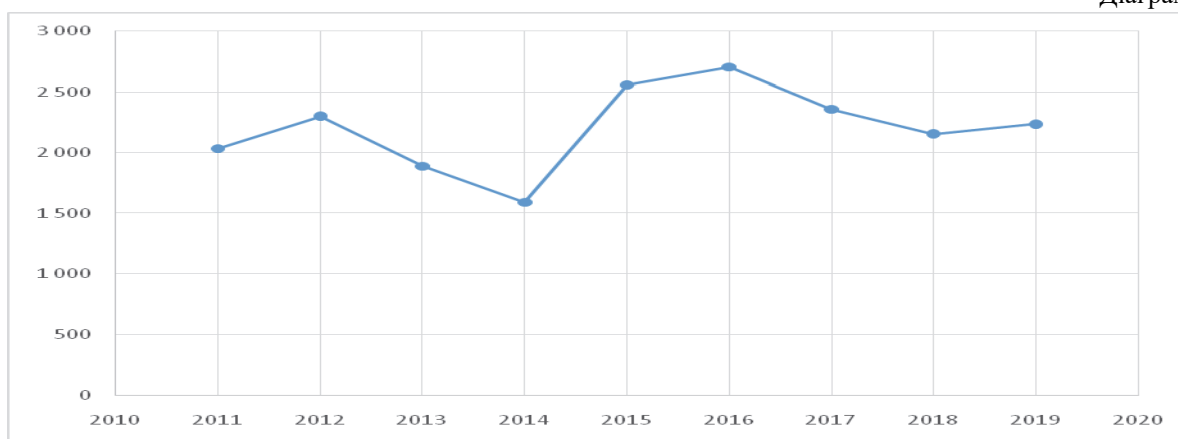
Загальна чисельність та відсоткове значення особового складу служб (підрозділів) персоналу ЗС України в 2011–2019 роках

Категорія	Кількість посад								
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Чисельність служб (підрозділів) персоналу	2 036	2 305	1890	1594	2561	2706	2361	2158	2239
Відсоток від чисельності ЗС України, %	1,44	1,26	1,14	1,07	1,07	0,99	0,96	0,85	0,88

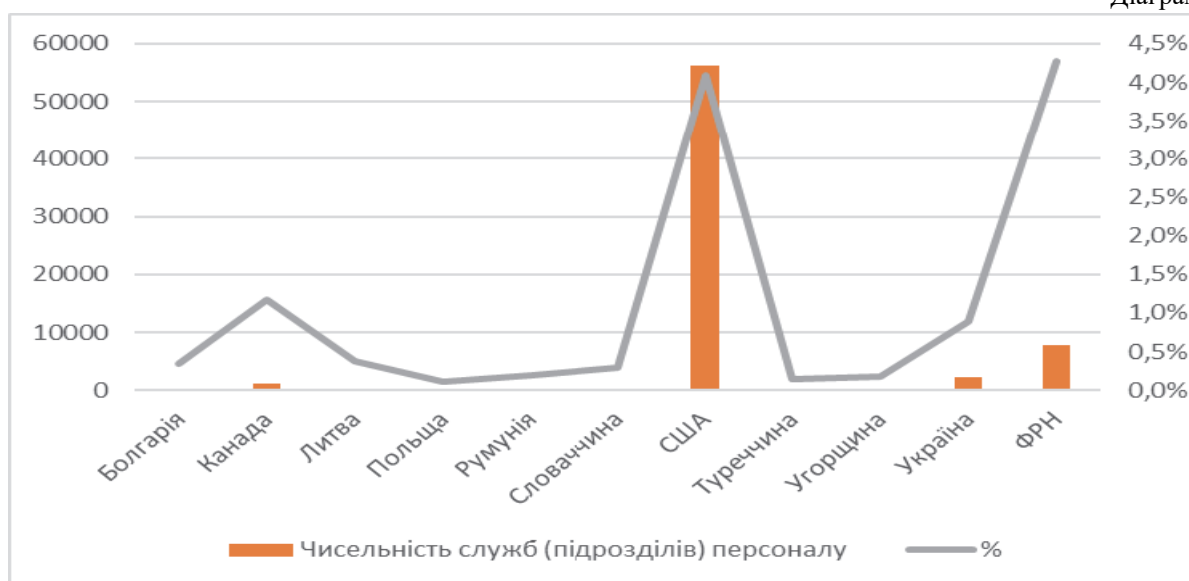
Динаміка змін загальної чисельності особового складу служб (підрозділів) персоналу ЗС України в 2011–2019 роках та порівняльний аналіз чисельності

служб (підрозділів) персоналу країн-членів НАТО висвітлена діаграмами 1 та 2, відповідно.

Діаграма 1



Діаграма 2



Аналіз скорочення ЗС України в 2011–2014 роках свідчить про зниження чисельності служб (підрозділів) персоналу майже на 0,5%.

Реформування протягом 2015–2018 років, на фоні збільшення чисельності ЗС України, констатує баланс чисельності служб (підрозділів) персоналу на рівні 1%.

Варто зауважити, що загальна чисельність служб (підрозділів) персоналу ЗС України, в цілому,

відповідає необхідній кількості та дозволяє виконувати поставлені завдання. У той же час необхідно зауважити, що зменшення показника чисельності служб (підрозділів) персоналу нижче 1% призводить до зменшення якості комплектування особовим складом (спрощення процесів підбору, розстановки та відсутності всебічного використання індивідуального професійного потенціалу людського ресурсу), як зображено на рис. 1.

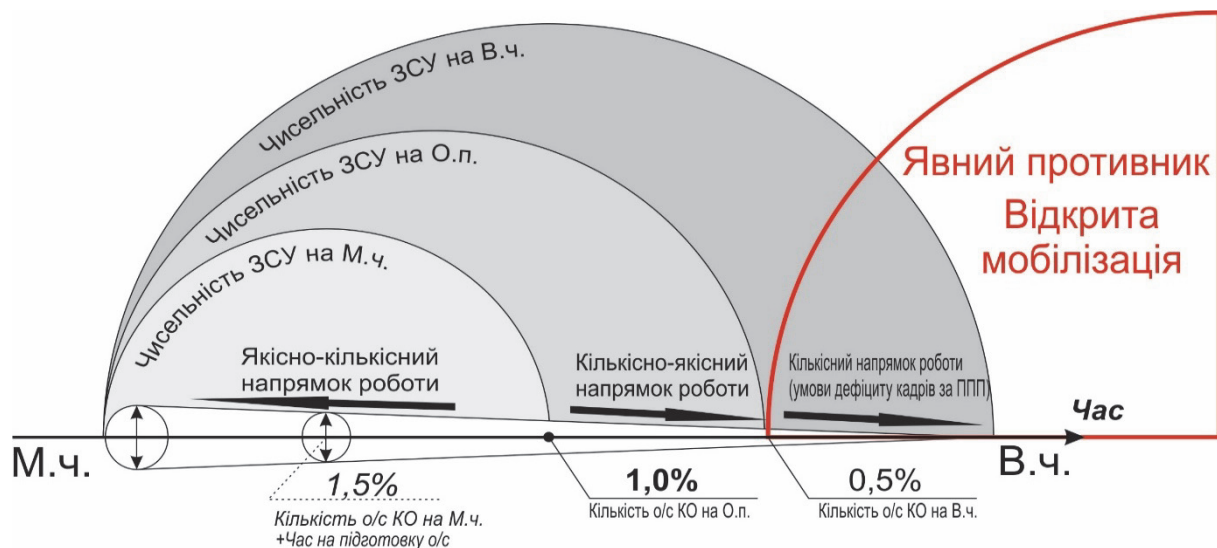


Рис. 1. Вплив факторів на порядок використання індивідуального професійного потенціалу людського ресурсу

Обґрунтовуючи чисельність служб (підрозділів) персоналу, потрібно враховувати фактори мирного та військового часу, а також особливого періоду. Якщо не робити відповідних розрахунків, то значна кількість служб (підрозділів) персоналу з огляду на постійне збільшення загальної чисельності збройних сил, які необхідно укомплектувати, будуть вимушені виконувати кадрову роботу формально.

Планове комплектування людськими ресурсами на різних рівнях органів військового управління має передбачати довготривалий характер і є напрямком загальної стратегії на шляху реформування ЗС України, яке можливе лише за умови достатнього якісного функціонування служб (підрозділів) персоналу.

Чисельність служб (підрозділів) персоналу може становити:

мінімальна – не менш ніж 0,5%. Стратегія кількісно-якісного напрямку роботи. Низька якість в комплектуванні (спрощення процесів та відсутність всебічного вивчення людських ресурсів), надмірне навантаження на особовий склад служб (підрозділів) персоналу;

максимальна – 1,5%. Стратегія якісно-кількісного напрямку роботи. Створення умов для досягнення цілей і завдань визначеної кадрової політики і стратегії, виконання програм розвитку персоналу.

Таким чином, чисельність служб (підрозділів) персоналу може коливатися від 0,5% до 1,5% (і більше), але мати різні стратегії (напрямки роботи) в процесі реформування (розвитку) ЗС України.

На практиці перед фахівцями служб (підрозділів) персоналу досить часто постає проблема – великого та/або нерівномірного навантаження, зумовленого недостатньою кількістю кадрових працівни-

ків або ж небажанням керівництва враховувати певні фактори, унаслідок яких (наприклад, залежно від місяця року або кварталу в році) обсяг кадрової роботи збільшується, зменшується, але, взагалі, не нормується [2].

У статті запропоновано до розгляду приклад того, що відбувається на практиці, а саме.

1. Окрема механізована бригада: чисельність біля 4000 осіб, штатна кількість відділу персоналу – 12 осіб (0,29%), із яких 7 працівників – займаються кадровою роботою, 5 – працюють в стройовій частині, для своєчасного виконання завдань, декілька раз на рік, прикомандировуються близько 4 осіб.

2. Окрема бригада армійської авіації: чисельність біля 1100 осіб, штатна кількість відділу персоналу – 6 чол. (0,53%), із яких – 3 працівники, які займаються кадровою роботою, 3 працівники – у стройовій частині, які постійно прикомандировані (практично позаштатне відділення) та 3 особи – для виконання оперативних завдань [1].

Для обґрунтування нормативів чисельності необхідно врахувати трудомісткість типового складу виконуваних робіт та фактори, що мають найбільший вплив на їх величину.

Як варіант, необхідні розрахунки пропонується виконати відповідно до наказу Міністерства праці та соціальної політики України 18.12.2003 № 341 “Міжгалузеві нормативи чисельності працівників, зайнятих доборою, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів” [6].

Для точного визначення чисельності служб (підрозділів) персоналу подальші дослідження слід спрямувати на розробку норм часу на виконання одним працівником у людино-годинах за одиницю виміру обсягу робіт (один звіт, одна заявка, одна відомість, одна вакансія тощо) та оформити у вигляді нормативних карт. Нормативи чисельності розро-

бляються залежно від трудомісткості типового складу виконуваних робіт та обчислюються з урахуванням факторів впливу на їх величину.

Розрахунок загальної річної трудомісткості типового складу робіт, що виконуються працівниками, які займаються добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів, виконується за формулою:

$$T_3 = \sum_{i=1}^N T_i, \quad (1)$$

де T_3 – загальна трудомісткість типового складу робіт за рік, люд.-год.;

T_i – річна трудомісткість за типовим видом робіт із добору, розстановки, підвищення кваліфікації (перепідготовки) та обліку кадрів (люд.-год.);

N – кількість видів робіт, що виконуються.

Річна трудомісткість (T) за типовим видом робіт визначається за формулою:

$$T = \sum_{i=1}^N H_i \times V_i, \quad (2)$$

де H_i – витрати часу на виконання типового виду робіт (люд.-год.);

V_i – обсяг типового виду робіт, що виконуються за рік.

Нормативна чисельність працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів, визначається за формулою:

$$H = \frac{T_3}{\Phi} \times K_H, \quad (3)$$

де H – нормативна чисельність працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів, чол.;

T_3 – загальна трудомісткість типового складу робіт за рік (люд.-год.);

Φ – річний фонд робочого часу одного працівника (год.);

K_H – коефіцієнт, що враховує відсутність працівників на робочому місці, що пов'язана з відпусткою, хворобою тощо.

Кількість працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів, визначається діленням загальної річної трудомісткості типового складу робіт за рік на річний фонд робочого часу одного працівника (2003 року він становив 2002 години) та множенням на коефіцієнт, який враховує відсутність працівників на робочому місці, що пов'язане з відпусткою, хворобою тощо та дорівнює 1,15.

Загальна нормативна чисельність (H_3) працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів, визначається за формулою:

$$H_3 = H \times K_k \times K_e \times K_i, \quad (4)$$

де H – нормативна чисельність працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів, чол.;

K_k – поправочний коефіцієнт, що враховує питому вагу робіт, що виконуються на ПЕОМ, визначається за картою 16, лист 3;

K_e – поправочний коефіцієнт, що враховує обсяг робіт, пов'язаних із військовозобов'язаними на підприємстві (в організації), визначається за картою 16, лист 3.

Довідково. Для військових підрозділів згідно з картою 16, лист 3 коефіцієнт визначається з урахуванням роботи з резервістами.

K_i – поправочний коефіцієнт, що враховує інтенсивність руху кадрів (ротацію), визначається за картою 16, лист 3.

Таблиця 3

Картка 16 лист 1

Нормативи чисельності працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів	Картка	16										
	Лист	1										
	Листів	3										
Загальна чисельність працівників P_3 , осіб	Кількість структурних підрозділів на підприємстві N , од.											
	5	10	20	30	40	50	60	80	100	120	140	
	Нормативна чисельність працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів на підприємстві H , осіб											
50	0,5	0,6										
75	0,7	0,7	0,8	–	–	–	–	–	–	–	–	
100	0,8	0,8	0,9	–	–	–	–	–	–	–	–	
...	

Закінчення табл. 3

1000	3,0	3,2	3,4	3,5	3,6	3,7	3,7	–	–	–	–
...
4000	6,7	7,1	7,6	7,8	8,0	8,2	8,3	8,6	8,7	8,9	–
...
20 000	–	–	–	–	–	–	–	21,8	22,2	22,6	22,9

Таблиця 4

Картка 16 лист 3

Нормативи чисельності працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів	Картка	16				
	Лист	3				
	Листів	3				
Поправочні коефіцієнти, які враховують змінені умови роботи працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів						
1. Поправочний коефіцієнт K_k , який враховує питому вагу робіт, що виконуються па ПЕОМ						
Питома вага робіт, що виконуються на ПЕОМ %, до	20	30	>30			
Поправочний коефіцієнт K_k	1,05	1,00	0,95			
2. Поправочний коефіцієнт K_e , що враховує обсяг робіт, пов'язаних із військовозобов'язаними на підприємстві (організації)						
Питома вага чисельності військовозобов'язаних у загальній кількості працівників, % до	робота не проводиться	15	25	35	>35	
Поправочний коефіцієнт K_e	0,9	0,95	1,00	1,05	1,10	
3. Поправочний коефіцієнт K_i , що враховує інтенсивність руху кадрів						
Питома вага чисельності прийнятих (звільнених) громадян у загальній кількості працівників на підприємстві, % до	20	35	>35			
Поправочний коефіцієнт K_i	1,00	1,05	1,10			

Як виняток, із огляду на практичний досвід слід вважати, що поданий розрахунок доцільно розглядати лише для визначення чисельності працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів. При цьому розрахунок чисельності працівників строювої частини (адміністративного відділу) доцільно проводити окремо.

Розглянемо типові завдання, які вирішуються із застосуванням картки 16.

Завдання 1. Розрахувати нормативну чисельність кадрової служби із загальною кількістю працівників 1000 осіб, 14 структурними підрозділами, питоною вагою робіт, що виконуються на персональному комп'ютері (далі – ПК) – 14%, питоною

вагою чисельності військовозобов'язаних у загальній кількості працівників – 16%, інтенсивністю руху кадрів – 23%.

Загальна нормативна чисельність (H_3) працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів, визначається за формулою (4).

Нормативна чисельність працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів (H), визначається за карткою 16, лист 1:

при $P_3 = 1000$ осіб та $N = 14$ од. знаходимо $H = 3-4$ особи.

Поправочний коефіцієнт K_k враховує питому вагу робіт, які виконуються на ПК (у карті —

ПЕОМ). За умови, що на ПК виконується 14% робіт, $K_k = 1,05$ (визначається картою 16 у листі 3).

Поправочний коефіцієнт K_g , який враховує обсяг робіт, пов'язаних із військовозобов'язаними. За умови того, що питома вага чисельності військовозобов'язаних у загальній чисельності становить 16%, $K_g = 0,95$ (визначається картою 16 у листі 3).

Поправочний коефіцієнт K_i враховує інтенсивність руху кадрів. За умови того, що питома вага чисельності прийнятих (звільнених) громадян у загальній кількості працівників становить 23%, $K_i = 1,05$ (визначається картою 16 у листі 3).

Підставивши отримані дані у формулу (4), з'ясуємо, що загальна нормативна чисельність працівників кадрової служби становитиме:

$$H_3 = 3,4 \times 1,05 \times 0,95 \times 1,05 = 3,56 \text{ осіб.}$$

Результат: у кадровій службі підприємства має бути 4 штатні одиниці.

Примітка: дані карти 16 розглядаються у випадку загальної чисельності працівників – понад 10 500 осіб.

Завдання 2. Розрахувати нормативну чисельність працівників відділу кадрів вищого військового навчального закладу (далі – ВВНЗ) із загальною чисельністю $P_c = 913$ осіб, кількістю структурних підрозділів, $N = 39$ од., кількістю слухачів (курсантів) $P_o = 10500$ осіб, питоною вагою робіт, які виконуються на ПК (у карті – ПЕОМ) $K = 25\%$, інтенсивністю руху кадрів – 19%. Робота з обліку військовозобов'язаних у відділі кадрів не проводиться.

Загальна нормативна чисельність (H_3) працівників відділу кадрів визначається за формулою (4).

Спочатку розраховується загальна чисельність працівників у навчальному закладі (P_3) за формулою:

$$P_3 = P_c + P_o \times K. \quad (5)$$

Підставивши відповідні значення, отримуємо:

$$P_3 = 913 + 10\,500 \times 0,25 = 3538 \text{ осіб.}$$

Визначається нормативна чисельність працівників відділу кадрів ВВНЗ (H) за картою 16, лист 1: при $P_3 = 3538$ осіб та $N = 39$ од., маємо $H = 8,0$ осіб.

Далі визначається поправочний коефіцієнт K_k , що враховує питому вагу робіт, які виконуються на ПК. За умови, що на ПК виконується 25%, $K_k = 1,0$ (картка 16, лист 3).

На наступному етапі визначається поправочний коефіцієнт K_g , який враховує обсяг робіт, пов'язаних

із військовозобов'язаними. За умови, що робота з обліку військовозобов'язаних підрозділом кадрів не проводиться, $K_g = 0,9$ (згідно з картою 16, листом 3).

Визначається поправочний коефіцієнт K_i , який враховує інтенсивність руху кадрів. За умови, що інтенсивність руху кадрів ВВНЗ становить 19%, за картою 16, листом 3, маємо $K_i = 1,0$.

Далі, підставивши отримані дані у формулу (5), з'ясуємо, що загальна нормативна чисельність працівників відділу кадрів ВВНЗ становить:

$$H_3 = 8,0 \times 1,0 \times 0,9 \times 1,0 = 7,2 \text{ осіб.}$$

Результат: у кадровій службі ВВНЗ повинно бути 7 штатних одиниць.

Відповідно до вище зазначеного, в узагальненому вигляді алгоритм розрахунку нормативної чисельності працівників кадрових підрозділів виконується у такій послідовності:

визначаються показники факторів, що впливають на загальну чисельність працівників;

визначаються показники поправочних коефіцієнтів, що застосовуються під час розрахунку загальної нормативної чисельності;

розраховується загальна нормативна кількість працівників.

Висновки

Дослідження підходів до визначення кількісних показників штатної чисельності служб (підрозділів) персоналу Збройних Сил України засвідчили потребу в організації активної наукової діяльності щодо дотримання співвідношення особового складу та відповідальних посадових осіб за кадрове забезпечення, що може бути визначеним відповідними штатами в прямій залежності від штатної чисельності особового складу із обов'язковим урахуванням обсягу та характеру кадрової роботи.

Із метою підвищення оперативності та ефективності функціонування служб персоналу (кадрових підрозділів) науковим установам доцільно провести дослідження, які дозволять унормувати людино-години службової діяльності кадрових органів за різних умов виконання завдань – як в умовах мирного часу, так і в період ведення бойових дій. Заслугує на увагу розробка спеціального програмного забезпечення та низки інформаційно-розрахункових задач, які необхідні для автоматизованого розрахунку загальної нормативної чисельності працівників ЗСУ.

Список літератури

1. Міністерство оборони України. Інструкція з організації обліку особового складу Збройних Сил України від 26.05.2014 №333 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/z0611-14/conv/print>.
2. Кадрове діловодство // Перша кадрова газета “Консультант кадровика”. – 2018. – № 6 (162) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kadrhelp.com.ua/taxonomy/term/23/all?page=0%2C0%2C7%2C0%2C4>.
3. Калашников Д. Число Данбара [Електронний ресурс] / Д. Калашников. – 2008. – Режим доступу: <https://dmkalashnikov.livejournal.com/136222.html>.

4. Коваль О. Удосконалення державної кадрової політики в Збройних Силах України / О. Коваль // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2017. – Вип. 4. – С. 163-173.
5. Наказ Міністерства оборони України від 13.07.2015 № 333 “Про затвердження Переліку посад військовослужбовців наземного інженерно-технічного складу” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0908-15>.
6. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 18.12.2003 № 341 “Про Міжгалузеві нормативи чисельності працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/view/FIN11220?an=2>.
7. Управління персоналом [Електронний ресурс] / М.І. Ожиганова, В.О. Хорошко, Ю.С. Яремчук, В.В. Карпинець. – Режим доступу: <https://posibnyky.vntu.edu.ua>.
8. Офіційний сайт Міністерства оборони України. Концепція кадрової політики в Збройних Силах України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/kadrova-politika/konczepczya-kadrovoi-politiki-v-zbrojnih-silah-u>.
9. Ключові показники ефективності управління персоналом збройних сил / А.А. Рибидайло, О.С. Прокопенко, А.М. Турейчук, Г.В. Руденська // Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України ім. І. Черняхівського. – 2019. – № 1(65). – С. 65-74.
10. Коваль О.В. Кадровий менеджмент централізованого типу як система підвищення якості кадрового потенціалу Збройних Сил України [Електронний ресурс] / О.В. Коваль. – Харківський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. – Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2012-1/doc/3/04.pdf>.
11. Указ Президента України “Про затвердження Стратегії державної політики на 2012 – 2020 роки” від 01.02.2012 р. №45/2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.kiev.ua>.
12. Указ Президента України “Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 травня 2016 року “Про Стратегічний оборонний бюлетень України” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/U240_16.html.

References

1. The Ministry of Defense of Ukraine (2014), “*Instrukciya z organizaciyi obliku osobovogo skladu Zbrojnykh Syl Ukrayiny No. 333 vid 26.05.2014*” [Instruction on organization of accounting of personnel of the Armed Forces of Ukraine No. 333 dated 26.05.2014], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/z0611-14/conv/print>.
2. Ministry of Social Policy of Ukraine (2018), “*Kadrove dilovodstvo*” [Personnel records], *Personnel consultant*, No. 6(162), available at: <https://kadrhelp.com.ua/taxonomy/term/23/all?page=0%2C0%2C7%2C0%2C4>
3. Kalashnikov, D. (2008), “*Chyslo Danbara*” [Dunbar's number], available at: <https://dm-kalashnikov.livejournal.com/136222.html>.
4. Koval, O. (2017), “*Udoskonalennya derzhavnoyi kadrovoyi polityky v Zbrojnykh Sylah Ukrayiny*” [Improvement of the state personnel policy in the Armed Forces of Ukraine], *Public administration and local self-government*, No. 4, pp. 163-173.
5. The Order of the Ministry of Defense of Ukraine (2015), “*Pro zatverdzhennya Pereliku posad vijskovosluzhbovciv nazemnogo inzhenerno-tekhnichnogo skladu No. 333 vid 13.07.2015*” [On approval of the List of positions of servicemen of ground engineering and technical staff No. 333 dated 13.07.2015], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0908-15>.
6. The Order of the Ministry of Labor and Social Policy of Ukraine (2003), “*Pro Mizhgaluzevi normatyvy chyselnosti pracivnykiv, zajnyatykh doborom, rozstanovkoyu, pidvyshchenniam kvalifikaciyi (perepidgotovkoyu) ta oblikom kadriv, No. 341 vid 18.12.2003*” [About the cross-industry standards for the number of employees engaged in selection, placement, advanced training (retraining) and personnel accounting No. 341 dated 18.12.2003], available at: <https://ips.ligazakon.net/document/view/FIN11220?an=2>.
7. Ozhyganova, M.I., Xoroshko, V.O., Yaremchuk, Yu.Ye. and Karpinecz, V.V. “*Upravlinnya personalom*” [HR], available at: <https://posibnyky.vntu.edu.ua>.
8. The official site of the Ministry of Defense of Ukraine (2017), “*Kontseptsiya kadrovoyi polityky v Zbrojnykh Sylah Ukrainy*” [The concept of personnel policy in the Armed Forces of Ukraine], available at: www.mil.gov.ua/diyalnist/kadrova-politika/konczepczya-kadrovoi-politiki-v-zbrojnih-silah-u.
9. Rybydailo, A.A., Prokopenko, O.S., Tureichuk, A.M. and Rudenska, H.V. (2019), “*Kliuchovi pokaznyky efektyvnosti upravlinnia personalom zbrojnykh syl*” [Key Performance Indicators for Armed Forces Personnel Management], *Collection of Scientific Papers of the Center for Military-Strategic Studies of Ivan Chernyakhovsky National University of Defense of Ukraine*, No. 1(65), pp. 65-74.
10. Koval, O.V. (2012), “*Kadrovoyi menedzhment tsentralizovanoho typu yak systema pidvyshchennia yakosti kadrovoho potentsialu Zbrojnykh Syl Ukrainy*” [Personnel management of a centralized type as a system of improving the quality of personnel potential of the Armed Forces of Ukraine], Kharkiv Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, available at: www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2012-1/doc/3/04.pdf.
11. Decree of the President of Ukraine (2012), “*Pro zatverdzhennia Stratehii derzhavnoi polityky na 2012–2020 roky No.45 vid 01.02.2012*” [On approval of the Public Policy Strategy for 2012–2020 No.45 dated 01.02.2012], available at: www.rada.kiev.ua
12. Decree of the President of Ukraine (2016), “*On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine “Pro Stratehichniy oboronnyi biuletyn Ukrainy” vid 20.05.2016*” [Pro rishennja Rady nacionalnoji bezpeky i oborony Ukrainy “About the Strategic Defense Bulletin of Ukraine” dated 20.05.2016], available at: www.search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/U240_16.html.

Надійшла до редколегії 21.01.2020

Схвалена до друку 11.02.2020

Відомості про авторів:

Думенко Микола Петрович

кандидат військових наук
перший заступник начальника Головного управління
персоналу Генерального штабу Збройних Сил України,
Київ, Україна
<https://orcid.org/0000-0003-3567-0891>

Садикова Вікторія Вікторівна

кандидат історичних наук
старший викладач
Військового інституту телекомунікацій та інформатизації
ім. Героїв Крут,
Київ, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-4030-9681>

Information about the authors:

Mykola Dumenko

Candidate of Military Sciences
First Deputy Chief of Staff of the General Staff
of the Armed Forces of Ukraine,
Kyiv, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0003-3567-0891>

Victoriia Sadykova

Doctor of Philosophy, Ph.D. in Historical Sciences
Senior Instructor of the Military Institute
of Telecommunications and Informatics
named after Heroiv Krut,
Kyiv, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-4030-9681>

**ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ КОЛИЧЕСТВЕННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ШТАТНОЙ ЧИСЛЕННОСТИ
СЛУЖБ (ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ) ПЕРСОНАЛА ВООРУЖЕННЫХ СИЛ УКРАИНЫ**

Н.П. Думенко, В.В. Садикова

Статья посвящена проблеме определения потребности численности служб (подразделений) персонала в соотношении к штатной численности личного состава подразделений, воинских частей, органов военного управления Вооруженных Сил Украины (далее – ВС Украины) в условиях особого периода и мирного времени. Подход к обоснованию численности служб (подразделений) персонала проведен с учетом информации о функционировании служб персонала вооруженных сил развитых стран мира, стран-членов НАТО и т.д.; исследований ученых в указанной области; расчёт соотношения ответственных за кадровую работу до ориентировочного общепринятого показателя количества человеческого ресурса. Обоснование численности служб (подразделений) персонала позволяет определить их способность к выполнению задач по назначению.

Ключевые слова: *военная кадровая политика, службы (подразделения) персонала, численность личного состава ВС Украины, офицерский состав, укомплектованность, подбор и расстановка кадров, кадровая работа, особый период, кадровое обеспечение.*

**APPROACHES TO DETERMINING QUANTITATIVE INDICATORS OF THE ASSIGNED STRENGTH
OF SERVICES (UNITS) OF ARMED FORCES STAFF OF UKRAINE**

M. Dumenko, V. Sadykova

The article is devoted to the problem of determining the need for the number of services (units) of personnel in relation to the staff of the units, military units, military command and control bodies of the Armed Forces of Ukraine (hereinafter - the Armed Forces of Ukraine) in the conditions of a special period and peacetime. The approach to the justification of the number of personnel services (units) is based on information on the functioning of personnel services of the armed forces of the developed world, NATO member States, etc.; on research by scientists in this area; and on the ratio of those responsible for personnel work in the indicative generally accepted indicator of the quantity of human resources. Justification of the number of services (subdivisions) of the personnel was provided to highlight their ability to perform tasks for their intended purpose. It was noted that it is necessary to organize active activity on observance of the ratio of personnel and responsible officials for personnel support, which is determined by the corresponding states in direct dependence on the staff number with mandatory consideration of the volume and nature of personnel work, and the expediency of conducting researches on normalization of man-hours of personnel activity both in peacetime and in the period of combat operations. Attention is paid to the development of special software and a number of information and computational tasks required for the automated calculation of the total regulatory number of personnel in the AFU. On the basis of comparative analysis and consideration of the existing views, researches in the field of substantiation of the number of services (units) of personnel in the advanced countries of the world and NATO member-states the indicators of professional personnel support of the team activities are determined.

Keywords: *military personnel policy, personnel services (units), number of personnel of the Armed Forces of Ukraine, officer staff, staffing, selection and placement of personnel, personnel work, special period, personnel support.*