

# Обґрунтування напрямків розвитку та вдосконалення системи комплектування Збройних Сил України рядовим, сержантським складом

Микола Думенко <sup>A</sup>; Дмитро Носов <sup>B</sup>; Віталій Мурашко <sup>C</sup>

Received: December 4, 2019 | Revised: February 15, 2020 | Accepted: February 29, 2020

DOI: 10.33445/sds.2020.10.1.13

## Анотація

Дана наукова стаття вивчає та аналізує основні напрями розвитку та вдосконалення системи комплектування Збройних Сил України рядовим, сержантським та старшинським складом, що ґрунтуються на отриманому досвіді та проведеному аналізі систем комплектування провідних країн світу. В Україні з початком збройної агресії Російської Федерації завдання, покладені на служби персоналу та військові комісаріати, вимагали швидкого та оперативного реагування і були спрямовані на виконання заходів мобілізаційного розгортання Збройних Сил України.

На сьогодні основним напрямом з питань комплектування Збройних Сил України є пріоритетне забезпечення оперативних (оперативно-тактичних) угруповань військ військовослужбовцями військової служби за контрактом для виконання завдань під час операції Об'єднаних сил та подальшої готовності військ (сил) до відсічі збройної агресії. В той же час важливим для вирішення питання є залучення на військову службу професійний сержантський та старшинський склад з заохоченням військовослужбовців до довготривалого перебування на військовій службі. У статті наведені причини, які можуть стримувати громадян від вступу на військову службу та шляхи вирішення даного питання.

Особлива увага у статті присвячена роботі підрозділів рекрутингу, які забезпечують відбір на військову службу за контрактом із застосуванням новітніх технологій та методик відбору. Також розглянуте значення в практичній діяльності територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки інструкторів відділів рекрутингу та комплектування.

**Ключові слова:** Збройні Сили України, операція об'єднаних сил, військові комісаріати (територіальні центри комплектування та соціальної підтримки), рядовий, сержантський та старшинський склад.

## Постановка проблеми

Питання вдосконалення існуючої системи комплектування рядовим, сержантським складом завжди має пріоритет у діяльності кадрового забезпечення Збройних Сил України. Воєнно-стратегічна обстановка довкола України має тенденцію до активізації агресивних дій Російської Федерації, яка продовжує розглядати воєнну силу основним засобом досягнення своїх цілей у південно-західному європейському регіоні.

У таких умовах основним напрямом з питань комплектування Збройних Сил України є пріоритетне забезпечення оперативних (оперативно-тактичних) угруповань військ військовослужбовцями військової служби за контрактом для виконання завдань під час операції Об'єднаних сил та подальшої готовності військ (сил) до ймовірної відсічі збройної агресії.

<sup>A</sup> Генеральний штаб ЗС України, к.в.н., проспект Повітрофлотський, 6, м. Київ, 03049, Україна, e-mail: archip\_77@ukr.net

<sup>B</sup> Генеральний штаб ЗС України, Проспект Повітрофлотський, 6, м. Київ, 03049, Україна, e-mail: nosov\_dr@ukr.net

<sup>C</sup> Генеральний штаб ЗС України, Проспект Повітрофлотський, 6, м. Київ, 03049, Україна, e-mail: vmurasho84@gmail.com

## Аналіз останніх досліджень та публікацій

Аналіз останніх досліджень, публікацій та нормативно-правових актів свідчить, що питання комплектування Збройних Сил України, як комплекс заходів, який організовується, здійснюється в державі і спрямований на якісне, планомірне та гарантоване забезпечення Збройних Сил України навченим особовим складом, недостатньо вивчено та потребує більшої

уваги [1; 2; 3; 4; 5; 6].

З початком бойових дій Збройні Сили України продовжують професіоналізацію військ (сил) та динамічне комплектування військовослужбовцями військової служби за контрактом, але система управління комплектування потребує вдосконалення та переходу на стандарти країн – членів НАТО.

## Постановка завдання

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні напрямів розвитку та вдосконаленні системи комплектування Збройних Сил України

рядовим, сержантським (старшинським) складом військової служби за контрактом.

## Виклад основного матеріалу

Створення професійної армії, яка цілком відповідала б сучасним викликам, є мрією будь-якої держави. Для цього має бути застосована система комплектування Збройних Сил підготовленим в професійному відношенні персоналом.

Нагальне питання щодо пошуку нових підходів та методів до комплектування військових частин (підрозділів) громадянами, які б розглядали військову службу в довгостроковій перспективі, залишається гострим та пріоритетним. Для утримання контрактної армії необхідно мати дієвий механізм залучення громадян на військову службу, систему мотивації військово-службовців до проходження військової служби та утримання їх у довгостроковій перспективі, у першу чергу гостродефіцитних спеціалістів. Це передбачає додаткову витрату коштів державного бюджету, але одночасно військовослужбовці військової служби за контрактом є більш економічним людським ресурсом щодо ефективного використання озброєння, техніки та матеріальних засобів.

Використовуючи термін “професійна армія”, можна стверджувати, що це не тільки персонал та соціальний пакет військово-службовця, а ще і підготовка, оснащення новітнім озброєнням та матеріальна забезпеченість. Ці складові

разом і дають поняття “професіоналізація”.

Проаналізувавши багаторічний досвід комплектування Збройних Сил провідних країн світу мотивованим до проходження військової служби персоналом, який забезпе-чується рівнем професійної навченості, освіти, підготовленості та психологічної стійкості персоналу, можна стверджувати щодо неможливості існування системи комплектування без підрозділів рекрутингу, які забезпечують відбір на військову службу за контрактом із застосуванням новітніх технологій та методик відбору [7].

Для Збройних Сил України цінним і важливим є використання досвіду провідних країн світу в інтересах розв’язання власних проблем контрактної служби, а саме: національно-історичних традицій; позицій, які в цьому питанні мають виконавчі та законодавчі органи влади; всебічного забезпечення державою життєдіяльності Збройних Сил; системи мотивації особистості до військової служби; врахування суспільно-політичних реалій; потужної реклами військової служби за контрактом.

З початку збройної агресії Російської Федерації проти України завдання, покладені на служби персоналу та військові комісаріати, вимагали швидкого та оперативного

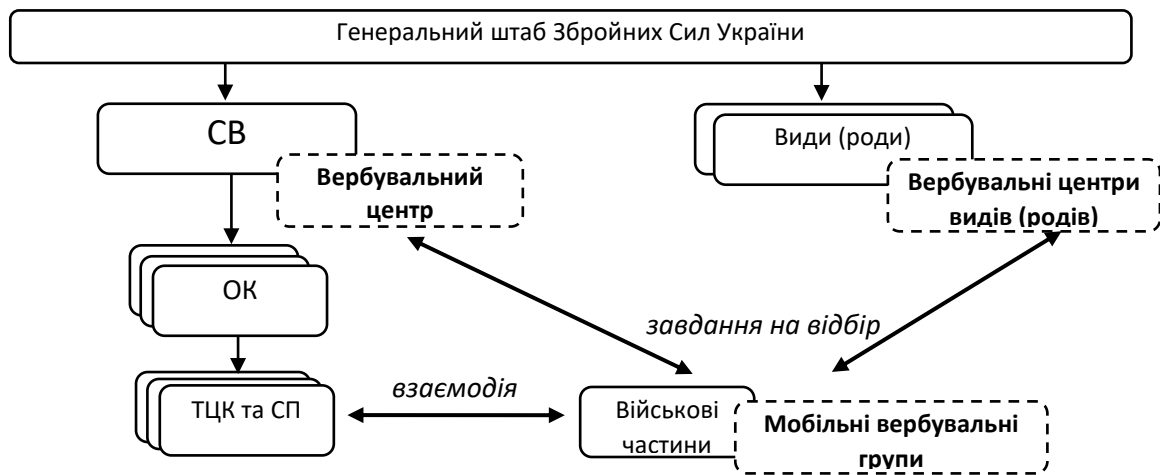
реагування і були спрямовані на виконання заходів мобілізаційного розгортання Збройних Сил України, насамперед на: продовження відбору та прийняття на військову службу за контрактом; організацію підготовки до призову та призов на військову службу осіб офіцерського складу; організацію підготовки до призову та призов громадян на строкову військову службу; доукомплектування визначених військових частин до штатів воєнного часу з формуванням підрозділів територіальної оборони.

У цей період завдяки гнучкості системи комплектування Збройних Сил України забезпечено першочергові потреби в персоналі, підтримано належну укомплектованість військових частин, залучених у повному складі до виконання бойових завдань, відбулася зміна підходів та механізмів комплектування Збройних Сил, які практично не застосовувались жодною країною світу під час ведення бойових дій. До Збройних Сил України надійшло понад 409 тис. осіб, а саме: було призвано під час часткових мобілізацій

210 тис. осіб; направлено на військову службу за контрактом 129 тис. осіб та призвано на строкову військову службу 75 тис. громадян.

Вагомими факторами, які сприяли комплектуванню Збройних Сил України персоналом та дали можливість створити умови до проходження військової служби, є: удосконалення законодавчих, нормативно-правових актів; підвищення мінімального рівня грошового забезпечення військово-службовців та соціального статусу військово-службовців та членів їх сімей.

Водночас, система комплектування Збройних Сил України персоналом, зокрема військовослужбовцями за контрактом, не залишилась без уваги, поступове створення позаштатних вербувальних центрів видів (родів) Збройних Сил України, мобільних вербувальних груп військових частин та переформування військових комісаріатів у територіальні центри комплектування та соціальної підтримки надало системі комплектування мобільності та гнучкості (мал. 1) [8].



Мал. 1. Система комплектування Збройних Сил України військовослужбовцями за контрактом

Розглянемо деякі з напрямів подальшого удосконалення та можливого розвитку перспективних систем комплектування Збройних Сил України, як законодавчо затвердженого на державному рівні комплексу заходів, які включають сукупність військових організаційних структур, сил та

засобів спрямованих на всебічне задоволення потреб в підготовленому персоналі Збройних Сил України в мирний час, та нарощуються з настанням особливого періоду (воєнного часу).

#### Перший напрям

Удосконалення існуючої системи

комплектування Збройних Сил України шляхом продовження переформування 436 військових комісаріатів у територіальні центри комплектування та соціальної підтримки.

Одним з функціональних завдань, які покладено на територіальні центри

комплектування та соціальної підтримки, є відокремлення питання комплектування Збройних Сил України персоналом, у першу чергу військовослужбовцями за контрактом, та здійснення заходів популяризації військової служби. Цей напрям має систему підпорядкування (мал. 2).



Мал. 2. Система підпорядкування територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки

Ураховуючи попередній досвід Збройних Сил України, позитивним чинником у проведенні організаційно-штатних змін з переформування військових комісаріатів стало розмежування функцій та завдань з комплектування військовослужбовцями військової служби за контрактом та військовослужбовцями строкової військової служби, а

також введення до складу територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки усіх рівнів нових структурних підрозділів, а саме сектору комплектування та соціальної підтримки та відділу рекрутингу та комплектування (мал. 3).



Мал. 3. Схема організації сектору комплектування територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки

Особливе місце в практичній діяльності територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки відводиться інструкторам відділів рекрутингу та комплектування, які комплектуються за напрямками Сухопутних

військ, Повітряних Сил, Військово-Морських Сил, Десантно-штурмових військ та Сил спеціальних операцій з метою здійснення активного пошуку та відбору громадян виключно до своїх видів (родів), давати

роз'яснення щодо привабливості та особливостей проходження військової служби, а також які на особистому прикладі повинні переконувати кандидатів підписати контракт та проходити військову службу саме у них (рис. 4).

#### Відділ рекрутингу та комплектування територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки обласного рівня

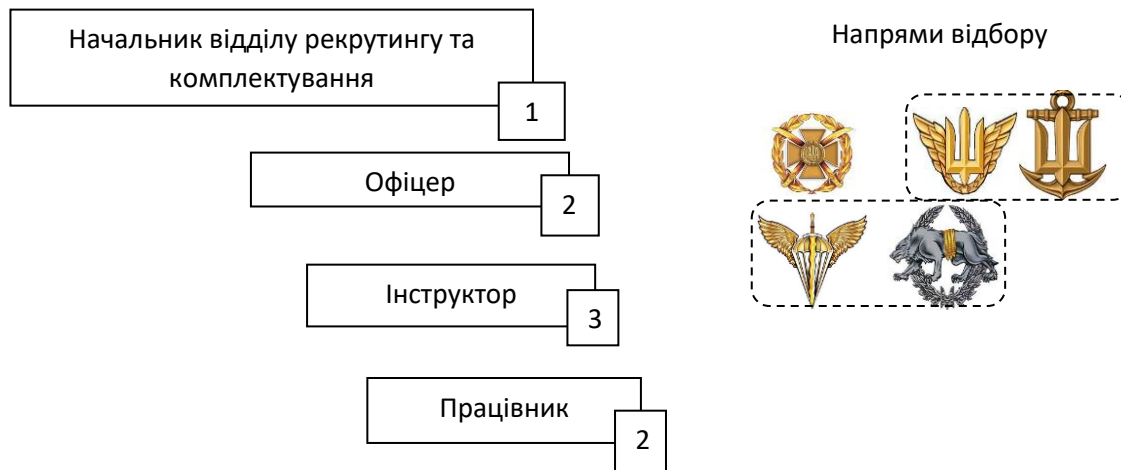


Рис. 4. Структура відділу рекрутингу та комплектування територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки

Основні завдання відділу рекрутингу та комплектування територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки:

**активна взаємодія** з місцевими органами державної влади (органами місцевого самоврядування);

**планування, організація та проведення заходів рекрутингу** в центрах зайнятості, навчальних закладах, організаціях, установах тощо;

**активний пошук інструкторами (напрямківцями на СВ, ПС, ВМС, ДШВ, ССО) кандидатів**, постійний моніторинг та супроводження оформлення, відбір та направлення у війська (сили) для укладання контракту;

**застосування інноваційних шляхів пошуку кандидатів** ("Ярмарок вакансій", пошук кандидатів в "Інтернет", розміщення рекламно-агітаційного матеріалу, створення сторінки у Facebook тощо);

**вивчення особистих якостей потенційних кандидатів** (особисте спілкування; вивчення особистих документів, характеристик, облікових документів (особової справи);

**проведення** професійно-психологічного відбору, медичного обстеження; перевірка рівня фізичної підготовленості;

**організація направлення** до військ (сил), ведення обліку та резерву кандидатів;

**організація та проведення рекламно-агітаційної роботи** щодо залучення на контракт, вступу до ВВНЗ та ВВП ЗВО, з використанням новітніх способів реклами.

Практична діяльність інструкторів-вербувальників сьогодні базується на активному пошуку потенційних кандидатів та новітніх підходах до процесу відбору застосовуючи технології залучення персоналу "Хедхантинг", "Скринінг" та "Рекрутинг" через інноваційні заходи вербування ("Ярмарки вакансій", мережу "Інтернет", розміщення рекламно-агітаційного матеріалу, створення власної сторінки у мережі Фейсбук тощо).

Підготовка військовослужбовців-інструкторів територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки організована та здійснюється на базі Національної академії Сухопутних військ ім. гетьмана Петра Сагайдачного за напрямком "Підвищення

кваліфікації фахівців з питань відбору на військову службу за контрактом”. Протягом 2018 року підготовлено 307 військово-службовців, з них 60 пройшли підготовку за участю фахівців Коледжу з рекрутингу та збереження персоналу сухопутних військ США. У квітні 2019 року за їх участю підготовлено 60 осіб (в 2019 році заплановано підготувати понад 300 військовослужбовців).

Такий напрям системи комплектування є недосконалим в системі управління процесом комплектування військовослужбовцями військової служби за контрактом Збройних Сил України та зорієнтований у більшій частині на задоволення потреб у військовослужбовцях за контрактом першочергово військових частин Сухопутних військ Збройних Сил України.

#### Другий напрям

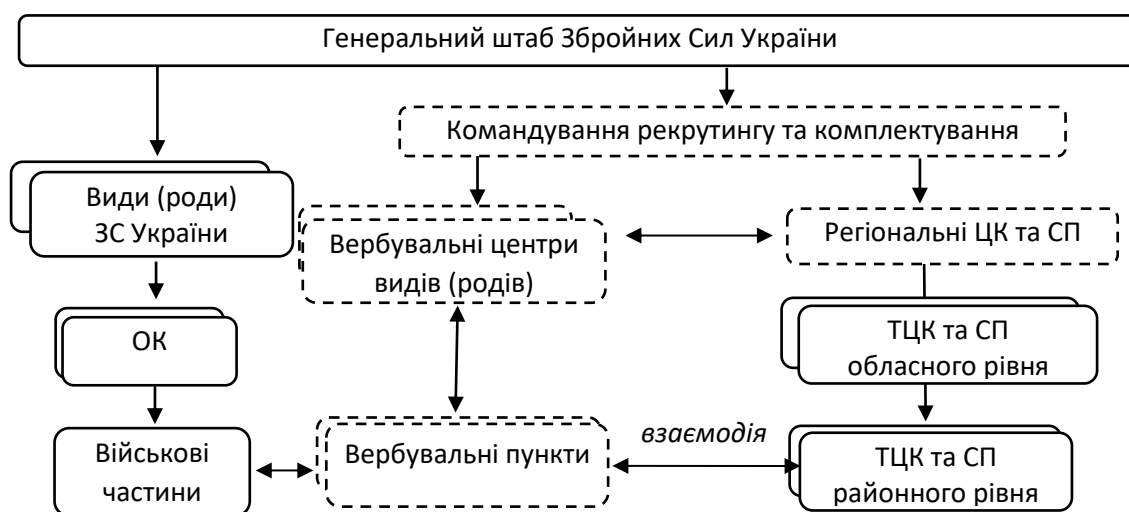
Найбільш оптимальним варіантом подальшого розвитку системи комплектування Збройних Сил України військовослужбовцями військової служби за контрактом є удосконалення її схеми організації шляхом формування єдиного органу військового управління (Командування рекрутингу та комплектування) відповідального за організацію розподілу людського ресурсу та комплектування Збройних Сил України (мал. 5).

Зазначений напрямок розвитку, надасть можливість вивільнити штаби органів військового управління від виконання завдань з комплектування персоналом та розмежує

систему на два напрями комплектування персоналом, зокрема:

1. Командування рекрутингу та комплектування – вербувальний центр видів (родів) – вербувальні пункти, які у майбутньому можуть бути створені за рахунок оптимізації мобільних вербувальних груп військових частин першочергового комплектування. Головним завданням цього напрямку буде здійснення відбору кандидатів на військову службу за контрактом відповідно до потреб військових частин.

2. Командування рекрутингу та комплектування – регіональні центри комплектування та соціальної підтримки (за регіональним розподілом) – територіальні центри комплектування та соціальної підтримки на які покладатимуться завдання з відбору на військову службу проведення призову громадян на військову службу в мирний і воєнний час, проведенням добору кандидатів для прийняття на військову службу за контрактом, участі у доборі громадян для проходження служби у військовому резерві Збройних Сил України, підготовки та проведення в особливий період мобілізації людських і транспортних ресурсів, керівництва військовим обліком призовників і військовозобов’язаних на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці, інших заходів з питань оборони відповідно до законодавства.



Мал. 5. Система комплектування Збройних Сил України військовослужбовцями за контрактом



Перевагою такої системи комплектування є створення єдиного органу військового управління (Командування рекрутингу та комплектування), який здійснює управління процесом комплектування персоналом Збройних Сил України у ланці: регіональний центр комплектування та соціальної підтримки, вербувальний центр виду (роду) ЗС України – територіальний центр комплектування та соціальної підтримки, вербувальний пункт військової частини.

Основні завдання Командування рекрутингу та комплектування, які планується покласти, це організація пошуку, вивчення, відбору кандидатів на військову службу за контрактом та на військову службу у резерві; проведення маркетингових досліджень та аналізу в інтересах Збройних Сил України щодо привабливості військової служби; розробка та проведення рекламних компаній (акцій) у регіонах за єдиними стандартами; розробка рекламної продукції та популяризація Збройних Сил України в кібер-просторі.

Крім того, надання управлінських функцій та завдань вербувальним центрам видів (родів) Збройних Сил України дозволить їм здійснювати безпосереднє керівництво вербувальними пунктами (мобільними групами) з питань відбору кандидатів на військову службу за контрактом та популяризувати у суспільстві проходження військової служби в окремому виді (роді військ) Збройних Сил України.

Упровадження у майбутньому нової моделі комплектування Збройних Сил України персоналом, застосування сучасних технологій під час пошуку та відбору громадян на військову службу за контрактом неможливе без впровадження обґрунтованої системи визначення завдання на відбір кандидатів на військову службу за контрактом, забезпечення його диференціації та раціональності.

Існуючі способи розрахунку річних планових завдань ТЦК та СП щодо відбору кандидатів на військову службу за контрактом ґрунтуються на пропорційному розподілі необхідної кількості відібраних кандидатів між ТЦК та СП, залежно

від штатної кількості інструкторів.

При цьому не враховуються інші фактори, наприклад наявність військовонавченого ресурсу у конкретному регіоні (сержантський, старшинський та рядовий склад запасу, який знаходиться на військовому обліку військовозобов'язаних), соціально-економічні та географічні фактори.

Загалом, за досвідом попередніх років подібний розподіл планового завдання призводить до його невиконання в окремих регіонах, або до виконання за рахунок відбору недосвідчених юнаків призовного віку, які раніше не проходили військову службу, що обумовлює значні затрати державних коштів на їх підготовку у навчальних центрах.

Система розподілу планового завдання з відбору громадян на військову службу за контрактом для територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки повинна ґрунтуватись (залежати від) наступних складових (вихідних даних) (мал. 6):

визначення обсягів залучення громадян на військову службу;

визначення кількісно-якісних показників відбору громадян кандидатами до прийняття на військову службу за контрактом;

визначення обсягів відбору та направлення кандидатів на військову службу за контрактом до військ (сил);

визначення (застосування) прогнозованих об'єктивних факторів (умов) залучення та відбору у конкретному регіоні (зоні відповідальності ТЦК та СП).

З метою розподілу планового завдання Генеральним штабом Збройних Сил України визначається перелік посад рядового, сержантського та старшинського складу, які необхідно комплектувати, у тому числі за військово-обліковими спеціальностями для військових частин у конкретному регіоні (потреба  $N = N_{\text{серж}} + N_{\text{ряд}}$ ), які будуть підлягати комплектуванню за рахунок прийняття на військову службу за контрактом кандидатів, відібраних ТЦК та СП.



Мал. 6. Система розподілу планового завдання з відбору громадян на військову службу за контрактом

Визначена потреба ( $N_{\text{серж}}$ ) у плановому завданні, кожному ТЦК та СП на відбір сержантів запасу розподіляється за якісними показниками:

з числа військовозобов'язаних за прямим ВОС ( $N_{\text{серж}}^{\text{ПВОС}}$ );

з числа військовозобов'язаних за спорідненим ВОС ( $N_{\text{серж}}^{\text{СВОС}}$ );

з числа військовозобов'язаних за непрямим ВОС ( $N_{\text{серж}}^{\text{НВОС}}$ );

з числа військовозобов'язаних (рядових запасу) на сержантські посади з штатно-посадовою категорією "мол. сержант" ( $N_{\text{серж}}^{\text{Ряд}}$ ).

Потреба ( $N_{\text{ряд}}$ ) у плановому завданні рядових запасу розподіляється за кількісно-якісними показниками:

з числа військовозобов'язаних за прямим ВОС ( $N_{\text{ряд}}^{\text{ПВОС}}$ );

з числа військовозобов'язаних за спорідненим ВОС ( $N_{\text{ряд}}^{\text{СВОС}}$ );

з числа військовозобов'язаних за непрямим ВОС ( $N_{\text{ряд}}^{\text{НВОС}}$ );

з числа громадян (з відповідним рівнем освіти), які не проходили військову службу ( $N_{\text{ряд}}^{\text{Див}}$ ).

Коефіцієнт ефективності відбору

кандидатів на військову службу за контрактом (військовозобов'язаних) на посади за прямою військово-обліковою спеціальністю умовно дорівнює 1, оскільки не вимагає затрат на їх підготовку. Такі кандидати вважаються підготовленими і направляються безпосередньо у військову частину для укладання контракту та проходження військової служби. Решта кандидатів буде потребувати перепідготовки за відповідними програмами та термінами у навчальних центрах або військових частинах. Коефіцієнт ефективності відбору кандидатів на військову службу за контрактом (на посади рядового складу) – громадян, які раніше не проходили військову службу, умовно є найнижчим і дорівнює 0,01.

З метою досягнення максимальної ефективності відбору та зменшення затрат на підготовку (перепідготовку), прийнятих на військову службу за контрактом військовослужбовців, необхідно вирішувати завдання найоптимальнішого розподілу обсягів відбору (планового завдання) у пріоритетності якісних показників.

В ідеальному варіанті (найменш затратному для Збройних Сил України) на вакантні посади сержантського, старшин-



ського та рядового складу відбираються кандидати з числа військовонавченого ресурсу запасу за прямими військово-обліковими спеціальностями.

Зважаючи на викладене, у ході розподілу планового завдання визначаються якісні показники відбору, виходячи з існуючих на поточний момент факторів (умов) залучення та відбору у конкретному регіоні.

Об'єктивними факторами, які впливатимуть на розподіл завдання за якісними показниками у конкретному регіоні (зоні відповідальності ТЦК та СП) є:

кількість вакантних посад сержантського, старшинського та рядового складу у військових частинах даного регіону ( $p_{i/серж/ВАК}$ ) та ( $p_{i/ряд/ВАК}$ );

кількість призовників (з відповідним рівнем освіти), які знаходяться на військовому обліку ( $p_{i/приз/цив}$ );

кількість військовозобов'язаних (за ВОС), які знаходяться на військовому обліку ( $p_{i/серж/ВОС}$ ) та ( $p_{i/ряд/ВОС}$ );

рівень зайнятості населення (безробіття) у конкретному регіоні (статистичні дані

Держкомстату) ( $k_{i/безроб}$ );

середній рівень заробітної плати у регіоні (статистичні дані Держкомстату) ( $k_{i/зарпл/серед}$ );

мінімальний рівень щомісячного грошового забезпечення військово-службовців за контрактом рядового складу ( $k_{грош/заб/мін}$ );

рівень престижності військової професії у регіоні ( $k_{i/престиж/всл}$ ).

На процес визначення та розподілу планового завдання з відбору за кількісно-якісними показниками впливають безпосередньо фактори ( $p_{i/серж/ВАК}$ ) та ( $p_{i/ряд/ВАК}$ ); ( $p_{i/серж/ВОС}$ ) та ( $p_{i/ряд/ВОС}$ ); ( $p_{i/приз/цив}$ ), та впливають умовно фактори: ( $k_{i/безроб}$ ); ( $k_{i/зарпл/серед}$ ); ( $k_{грош/заб/мін}$ ); ( $k_{i/престиж/всл}$ ).

Тобто, необхідно здійснити розподіл планового завдання ( $N = N_{серж} + N_{ряд}$ ), для кожного  $i$ -го ТЦК та СП ( $\Pi_i = \Pi_{i/серж} + \Pi_{i/ряд}$ ) з урахуванням впливу безпосередніх ( $p$ ) та умовних ( $k$ ) факторів.

Окремі складові  $\Pi_{i/серж}$  та  $\Pi_{i/ряд}$  будуть визначатися, як суми окремих елементів:

$$\Pi_{i/серж} = \Pi_{i/серж/ПВОС} + \Pi_{i/серж/СВОС} + \Pi_{i/серж/НВОС} + \Pi_{i/ряд} \quad (1)$$

$$\Pi_{i/ряд} = \Pi_{i/ряд/ПВОС} + \Pi_{i/ряд/СВОС} + \Pi_{i/ряд/НВОС} + \Pi_{i/цив} \quad (2)$$

Отже, з метою досягнення максимальної ефективності відбору та зменшення затрат на підготовку (перепідготовку) військово-службовців за контрактом, як було зазначено вище, необхідно спланувати відбір максимальної кількості кандидатів за пріоритетністю якісних показників.

Рішення цієї задачі знаходиться у площині визначення об'єктивної залежності кількісно-якісних показників планового завдання  $\Pi_i$  та буде визначатися за наступною методикою.

$p_{i/серж/ВАК}$  та  $p_{i/ряд/ВАК}$  – це кількісні показники вакантних посад, визначених для комплектування  $i$ -му ТЦК та СП, за рахунок відбору кандидатів на військову службу за контрактом, на які безпосередньо впливають:

$p_{i/серж/ВОС}$  та  $p_{i/ряд/ВОС}$  – кількісні показники сержантського, старшинського та рядового складу запасу, які знаходяться на військовому обліку військовозобов'язаних за ВОС;

$p_{i/приз/цив}$  – це кількісні показники громадян, які знаходять на військовому обліку призовників (з освітою від загальної середньої і вище).

Рівень впливу визначається через коефіцієнти математичного співвідношення показників  $p_{i/ВОС}$  та  $p_{i/приз/цив}$  до  $p_{i/ВАК}$  –  $r_{i/ПВОС}$ ;  $r_{i/СВОС}$ ;  $r_{i/НВОС}$ ;  $r_{i/цив}$ , при чому  $0 \leq r_i \leq 1$ , де  $r_i$  – коефіцієнт математичного співвідношення потенційних можливостей ТЦК та СП щодо відбору кандидатів на

військову службу за контрактом з наявного людського ресурсу, який перебуває на обліку.

$$r_{i/ПВОС} = \frac{p_{i/ПВОС}}{p_{i/ВАК}} \quad (3)$$

$$r_{i/СВОС} = \frac{p_{i/СВОС}}{p_{i/ВАК} - p_{i/ПВОС}} \quad (4)$$

$$r_{i/НВОС} = \frac{p_{i/НВОС}}{p_{i/ВАК} - p_{i/ПВОС} - p_{i/СВОС}} \quad (5)$$

$$r_{i/цив} = \frac{p_{i/цив}}{p_{i/ВАК} - p_{i/ПВОС} - p_{i/СВОС} - p_{i/НВОС}} \quad (6)$$

Вплив умовних факторів на кількісно-якісний розподіл планового завдання  $k_{i/безроб}$ ;  $k_{i/зарпл/серед}$ ;  $k_{грош/заб/всл}$ ; ( $k_{i/престиж/всл}$ ); визначається у наступному порядку.

Фактори  $k_{i/зарпл/серед}$  та  $k_{грош/заб/всл}$  впливають на розподіл через коефіцієнт математичного співвідношення –  $r_{i/зарпл}$ ; причому  $0 \leq r_i \leq 1$ .

Отже коефіцієнт визначимо за формулою математичного співвідношення:

$$r_{i/зарпл} = \frac{k_{грош/заб/всл}}{k_{i/зарпл/серед}} \quad (7)$$

Вплив умовних факторів  $k_{i/безроб}$ ;  $k_{i/престиж/всл}$  на раціональність рішення задачі оцінити складніше. Задача розподілу планового завдання ТЦК та СП відноситься до класу прикладних задач, у яких присутні неточно визначені умови, відповідно до яких і потрібно здійснити розподіл. Вплив цих умовних факторів можливо визначити, використовуючи математичний підхід наданий (8), тобто необхідно представити їх через часткові вагові коефіцієнти  $\omega_i^{m_k}$ .

Визначити частковий ваговий коефіцієнт і його нормування можна шляхом знаходження різниці між фактичними показниками факторів впливу та їх середніми значеннями з подальшим нормуванням по середньому значенню. При цьому формула

Отже коефіцієнти визначимо за формулами математичного співвідношення: для визначення часткових показників прийме вигляд:

$$\omega_i^{m_k} = \frac{\sum_{i=1}^l x_i^k - x_i^k}{\sum_{i=1}^l x_i^k} \quad (8)$$

де:  $x_i^k$  – показник, що характеризує  $k$ -й фактор  $i$ -го регіону.

Отримана формула (8) не є коректною, через те, що не враховує позитивний чи негативний характер показників факторів впливу на відбір кандидатів (наприклад середня заробітна плата в регіоні і рівень безробіття).

Представимо коефіцієнт переваги як:

$$g_k = \frac{c_k}{\sum_{k=1}^k c^k}; 0 < g_k \leq 1, \quad (9)$$

де:  $c_k$  – експертна оцінка переваги  $k$ -го фактору (або отримана аналізом статистичних даних кількості відбору контрактників по регіонах).

Тоді, з урахуванням (9), вираз (8) для факторів негативного впливу можна записати:

$$\omega_i^{m_k} = g_k \frac{\sum_{i=1}^l x_i^k - x_i^k}{\sum_{i=1}^l x_i^k}; k \neq 1. \quad (10)$$

Для факторів позитивного впливу вираз (8) прийме вигляд:

$$\omega_i^{m_k} = g_k \frac{x_i^k - \sum_{i=1}^l x_i^k}{\sum_{i=1}^l x_i^k}; k \neq 1. \quad (11)$$

Вплив фактору  $k_{i/безроб}$  можливо представити через коефіцієнт  $\omega_i^{безроб}$ , визначений за формулою (10), а вплив фактору  $k_{i/престиж/всл}$  – через коефіцієнт  $\omega_i^{престиж/всл}$ , визначений за формулою (11).

Отже, елементи складових  $\Pi_{i/серж}$  та  $\Pi_{i/ряд}$  (1) та (2) будуть визначатися однаково за формулами:

$$\Pi_{i/ПВОС} = p_{i/ВАК} \cdot r_{i/ПВОС} \cdot r_{i/зарпл} \cdot \omega_i^{безроб} \cdot \omega_i^{престиж/всл} \quad (12)$$

$$\Pi_{i/СВОС} = (p_{i/ВАК} - p_{i/ПВОС}) \cdot r_{i/СВОС} \cdot r_{i/зарпл} \cdot \omega_i^{безроб} \cdot \omega_i^{престиж/всл} \quad (13)$$

$$\Pi_{i/НВОС} = (p_{i/ВАК} - p_{i/ПВОС} - p_{i/СВОС}) \cdot r_{i/НВОС} \cdot r_{i/зарпл} \cdot \omega_i^{безроб} \cdot \omega_i^{престиж/всл} \quad (14)$$

Отже, елементи  $\Pi_{i/ряд}$  та  $\Pi_{i/цив}$  – за формулами:

$$\Pi_{i/ряд} = (p_{i/серж/ВАК} - p_{i/серж/ПВОС} - p_{i/серж/СВОС}) \cdot r_{i/ряд} \cdot r_{i/зарпл} \cdot \omega_i^{безроб} \cdot \omega_i^{престиж/всл} \quad (15)$$

$$\Pi_{i/цив} = (p_{i/ряд/ВАК} - p_{i/ряд/ПВОС} - p_{i/ряд/СВОС}) \cdot r_{i/цив} \cdot r_{i/зарпл} \cdot \omega_i^{безроб} \cdot \omega_i^{престиж/всл} \quad (16)$$

Таким чином, вирішення цього науково-практичного питання щодо кількісно-якісного розподілу планового завдання для ТЦК та СП дозволить раціонально використовувати наявні людські ресурси, час та кошти під час функціонування діючої системи комплектування щодо залучення громадян на військову службу та відбору кандидатів для проходження військової служби за контрактом на посадах рядового, сержантського та старшинського складу.

Разом з тим, розглянемо один з вагомих факторів, який впливає на вибір громадянином професії військового у довгостроковій перспективі. Рівень зарплати залишається найвагомим фактором з усіх мотиваційних чинників для подальшого вибору місця роботи. Але й соціальні аспекти відіграють

далеко не останню роль. Для реалізації довгострокового проекту, яким, власне, і є зміна системи комплектування Збройних Сил України персоналом з переходом на професійну основу, вкрай важливим є підвищення конкурентоспроможності професії військового на ринку праці та застосування широкої платформи соціальних гарантій.

Однак, порівняння показників прийняття на військову службу за контрактом солдат, сержантів (старшин) за останнє десятиліття, їх грошове забезпечення та середньомісячної заробітної плати в державі, свідчить про недостатні заходи щодо створення умов конкурентоспроможності професії військового на ринку праці (мал. 7) [9, 10].



Мал. 7. Конкурентоспроможності професії військового на ринку праці

Змінюючи підходи до створення сучасних Збройних Сил України у 2016 році військовослужбовцям було підвищено (більш

ніж удвічі) мінімальний рівень грошового забезпечення, спрощено процедуру укладання контрактів, упорядковано терміни проход-

ження військової служби, збережено місця роботи, посади та середній заробіток громадянам під час дії особливого періоду, що дозволило значно збільшити обсяги залучення на контракт (близько 6 тис. осіб на місяць) та досягти показника – понад 60 тис. осіб за рік. Рівень середньомісячної заробітної плати в державі (5,3 тис. грн).

Також, у 2017 та 2018 роках було вжито додаткових заходів підвищення мотивації шляхом збільшення (впровадження) надбавок за виконання бойових завдань в ООС (АТО) та силами спеціальних операцій, десантно-штурмових військ, підрозділів морської піхоти та окремих бойових посад. Проте спостерігалось уповільнення у двічі кількості прийнятих кандидатів на військову службу, цьому сприяли інфляційні процеси та збільшення мінімальної заробітної плати (до 3,2 тис. грн), збільшення середньомісячної заробітної плати (з 7,3 до 9,2 тис. грн), зростання індексів споживчих цін (на 12,6%).

Основними причинами зниження мотивації громадян до проходження військової служби було:

- поступове зниження рівня професії військовослужбовця на ринку праці;
- недосконалий механізм забезпечення службовим або постійним житлом;
- відсутність мотивації військовослужбовців до укладання тривалих наступних контрактів;
- психологічна втома військовослужбовця у зв'язку з інтенсивним виконанням підрозділом завдань у районі проведення операції об'єднаних сил та проведенням заходів бойової підготовки;

## Висновки

Таким чином, в статті розкриті основні напрями розвитку та вдосконалення системи комплектування Збройних Сил України рядовим, сержантським та старшинським складом, що ґрунтуються на отриманому досвіді та проведеному аналізі систем комплектування провідних країн світу.

Подальшим напрямом досліджень є вивчення цілісного комплексу заходів,

недостатній рівень фінансування заходів будівництва казарменого фонду та переобладнання його під гуртожитки поліпшеного типу.

Аналіз вищезазначеного дає можливість зробити висновок, що планування заходів зі створення професійного війська, спроможного адекватно реагувати на виникаючі загрози, можливо здійснити за рахунок підвищення рівня грошового забезпечення військовослужбовця першого контракту на 30-40% від середньомісячної заробітної плати в державі, впровадження одноразової грошової винагороди за укладання другого та наступних тривалих контрактів, що надасть можливість, у першу чергу, зробити перші кроки до професіоналізації, підвищити рівень привабливості професії військового на ринку праці, утримати на військовій службі кращих військовослужбовців а територіальним центрам комплектування та соціальної підтримки здійснювати відбір мотивованих громадян до Збройних Сил України, які будуть розглядати проходження військової служби у довгостроковій перспективі.

Без підтримки керівництва держави у створенні професійних Збройних Сил та проведення взаємопов'язаних кардинальних заходів, спрямованих на професіоналізацію армії та суттєвих коректур у системі комплектування та відбору на військову службу за контрактом, цей процес не буде розвиватися, і знову потребуватиме перегляду рішень щодо комплектування військ підготовленим персоналом.

необхідних для гарантованого забезпечення комплектування Збройних Сил України мотивованим та професійно підготовленим особовим складом, створення умов для проходження військової служби у довгостроковій перспективі, а саме:

підвищення ефективності роботи та нарощування спроможностей територіальних центрів комплектування та соціальної

підтримки;

організація та проведення рекрутингу кандидатів на військову службу за контрактом, комплектування Збройних Сил України персоналом відповідно до потреб;

упровадження сучасних підходів до прогнозування потреб в персоналі у першу чергу на посади, які входять до складу екіпажів (розрахунків, обслуг) бойових машин з урахуванням запровадження у Збройних Силах єдиної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи обліку та управління персоналом (до окремої військової частини (окремого підрозділу) включно);

упровадження системи стимулювання

військовослужбовців щодо продовження військової служби у довгостроковій перспективі (розроблення механізмів утримання кращих військовослужбовців), підвищення рівня грошового забезпечення військовослужбовців до рівня, установленого для військовослужбовців у збройних силах держав – членів НАТО;

змінення ідеології спілкування у військових колективах (ставлення командирів до підлеглих);

упровадження єдиного стандарту до проведення заходів у суспільстві з рекламування та популяризації військової служби у Збройних Силах України.

### Список використаних джерел

1. Конституція України. Київ, 1996.
2. Закон України від 25.03.1992 № 2232-XII “Про військовий обов’язок і військову службу” (зі змінами).
3. Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII “Про національну безпеку України”.
4. Указ Президента України від 26.05.2015 № 287/2015 “Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 06 травня 2015 року “Про Стратегію національної безпеки України”.
5. Указ Президента України від 24.09.2015 № 555/2015 “Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 02 вересня 2015 року “Про нову редакцію Воєнної доктрини”.
6. Указ Президента України від 24.09.2015 № 555/2015 “Про рішення Ради національної безпеки і оборони України
7. від 29 грудня 2016 року “Про Державну програму розвитку Збройних Сил України на період до 2020 року”.
7. Королько В.Г. Паблік рілейшнз. Наукові основи, методика, практика. Київський інститут геополітики, економіки та управління – 2001 рік.
8. Указ Президента України від 06.06.2016 № 240/2016 “Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 травня 2016 року “Про Стратегічний оборонний бюлетень України”.
9. Аналітичні матеріали Головного управління персоналу Генерального штабу Збройних Сил України.
10. Інтернет ресурс, сайт Державного комітету статистики України: <http://ukrstat.gov.ua/>.

## **Обоснование направлений развития и усовершенствования системы комплектования Вооруженных Сил Украины рядовым, сержантским составом**

**Николай Думенко<sup>A</sup>; Дмитрий Носов<sup>B</sup>; Виталий Мурашко<sup>C</sup>**

<sup>A</sup> Генеральный штаб Вооруженных Сил Украины, к.в.н., проспект Воздухофлотский, 6, г. Киев, 03049, Украина

<sup>B,C</sup> Генеральный штаб Вооруженных Сил Украины, проспект Воздухофлотский, 6, г. Киев, 03049, Украина



**Аннотация**

Данная научная статья изучает и анализирует основные направления развития и совершенствования системы комплектования Вооруженных Сил Украины рядовым, сержантским и старшинским составом, основанные на полученном опыте и проведенном анализе систем комплектования ведущих стран мира. В Украине с началом вооруженной агрессии Российской Федерации задачи, возложенные на службы персонала и военные комиссариаты, требовали быстрого и оперативного реагирования и были направлены на выполнение мероприятий мобилизационного развертывания Вооруженных Сил Украины.

На сегодня основным направлением по вопросам комплектования Вооруженных Сил Украины является приоритетное обеспечение оперативных (оперативно-тактических) группирований войск военнослужащими военной службы по контракту для выполнения задач во время операции Объединенных сил и дальнейшей готовности войск (сил) к отражению вооруженной агрессии. В то же время важным для решения вопроса является привлечение на военную службу профессионального сержантского и старшинского состава с поощрением военнослужащих к длительному пребыванию на военной службе. В статье приведены причины, которые могут сдерживать граждан от поступления на военную службу и пути решения данного вопроса.

Особое внимание в статье посвящено работе подразделений рекрутинга, которые обеспечивают отбор на военную службу по контракту с применением новейших технологий и методик отбора. Также рассмотрено значение в практической деятельности территориальных центров комплектования и социальной поддержки инструкторов отделов рекрутинга и комплектования.

**Ключевые слова:** Вооруженные Силы Украины, операция объединенных сил, военные комиссариаты (территориальные центры комплектования и социальной поддержки), рядовой, сержантский и офицерский состав.

## **Substantiation of directions of development and improvement of the system of staffing of the Armed Forces of Ukraine with the ordinary, non-commissioned staff**

**Mykola Dumenko <sup>A</sup> ; Dmytro Nosov <sup>B</sup>; Vitaliy Murashko <sup>C</sup>**

<sup>A</sup> General Staff of the Armed Forces of Ukraine, PhD,  
6, Vozduhoflotsky, ave, Kyiv, 03049, Ukraine

<sup>B,C</sup> General Staff of the Armed Forces of Ukraine,  
6, Vozduhoflotsky, ave, Kyiv, 03049, Ukraine

**Abstract**

This article examines and analyzes the basic directions of development and improvement of the system of manning of the Armed Forces of Ukraine with the sergeants (and other enlisted grades) , based on the experience gained and on analysis of manning systems of the leading countries of the world. In Ukraine, with the onset of the armed aggression of the Russian Federation, the tasks assigned to the personnel services and military commissariats required rapid response and aimed at implementing mobilization deployment of the Armed Forces of Ukraine.

To date, the main focus on staffing the Armed Forces of Ukraine is the priority of providing operational (tactical) grouping of troops to contracted military servicemen to accomplish tasks during the operation of the Joint Forces and further readiness of the troops (forces) to repel the armed aggression. At the same time, an important issue to resolve is the recruitment of a professional sergeant (and other enlisted grades) for the military service, with the encouragement of military personnel to prolong their military service. The article describes the reasons that may deter citizens from joining the military service and ways to resolve this issue.



Particular attention in the article is devoted to the work of recruiting units, which provide selection for contracted military service using the latest selection technologies and techniques. The importance of the practical activity of the territorial recruitment and social support centers for the instructors of the recruiting and recruitment departments is also considered.

**Keywords:** the Armed Forces of Ukraine, the joint forces operation, military commissariats (territorial centers of recruitment and social support), rankers NCOs and officers.

## References

1. Konstytutsiia Ukrainy. Kyiv, 1996.
2. Zakon Ukrainy vid 25.03.1992 № 2232-KhII "Pro viiskovyi obov'iazok i viiskovu sluzhbu" (zi zminamy).
3. Zakon Ukrainy vid 21.06.2018 № 2469-VIII "Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy".
4. Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 26.05.2015 № 287/2015 "Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 06 travnia 2015 roku "Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy".
5. Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 24.09.2015 № 555/2015 "Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 02 veresnia 2015 roku "Pro novu redaktsiiu Voiiennoi doktryny".
6. Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 24.09.2015 № 555/2015 "Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 29 hrudnia 2016 roku "Pro Derzhavnu prohramu rozvytku Zbroinykh Syl Ukrainy na period do 2020 roku".
7. Korolko V.H. "Pablik rileishnz". Naukovi osnovy, metodyka, praktyka. Kyivskiyi instytut heopolityky, ekonomiky ta upravlinnia – 2001 rik.
8. Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 06.06.2016 № 240/2016 "Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 20 travnia 2016 roku "Pro Stratehichni oboronnyi biuleten Ukrainy".
9. Analitychni materialy Holovnoho upravlinnia personalu Heneralnoho shtabu Zbroinykh Syl Ukrainy.
10. Internet resurs, sait Derzhavnogo komitetu statystyky Ukrainy: <http://ukrstat.gov.ua/>.