

Hrygorii Tikhonov, Yevhenii Kirilkin, Dmytro Malitskyi (2019) Kadrove planuvannya u viys'kovykh orhanizatsiynykh strukturakh ta otsinka yoho efektyvnosti, [Personnel planning in military organizational structures and assessment of its effectiveness]. *Social development & Security*. 9(6), 77 – 85. DOI: <http://doi.org/10.33445/sds.2019.9.6.6>

## Кадрове планування у військових організаційних структурах та оцінка його ефективності

Григорій Тіхонов \*, Євгеній Кірілкін \*\*, Дмитро Маліцький \*\*\*

\* Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського, проспект Повітрофлотський, 28, м. Київ-049, 03049, Україна, e-mail: [tikhonov2404@ukr.net](mailto:tikhonov2404@ukr.net), к.військ.н., старший науковий співробітник, начальник кафедри керівництва військами (силами) в мирний час.

\*\* Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського, проспект Повітрофлотський, 28, м. Київ-049, 03049, Україна, e-mail: [ekiril@voliacable.com](mailto:ekiril@voliacable.com), к.військ.н., доцент, старший науковий співробітник кафедри керівництва військами (силами) в мирний час.

\*\*\* Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського, проспект Повітрофлотський, 28, м. Київ-049, 03049, Україна, e-mail: [dguoit@ukr.net](mailto:dguoit@ukr.net), ад'юнкт кафедри керівництва військами (силами) в мирний час.



### Article history:

Received: November 17, 2019  
1st Revision: December 18, 2019  
Accepted: December 30, 2019  
УДК: 331.108.2

**Анотація:** У статті розглянуто сучасний процес комплектування військової організаційної структури персоналом, який неможливий без довгострокової, орієнтованої на майбутнє військової кадрової політики з застосуванням сучасних аналітичних та математичних методів кадрового планування. В статті надаються рекомендації з практичних питань кадрового планування у

військовій організаційній структурі.

**Ключові слова:** планування, персонал.

## 1. Постановка проблеми

### 1.1. Новизна дослідження.

Функціонування військової організаційної структури залежить від її укомплектованості персоналом відповідної компетентності, тобто такого, який має відповідний рівень знань та досвіду, що необхідний для ефективної діяльності в заданій галузі знань. Основним завданням кадрових органів на сучасному етапі є саме розвиток персоналу – це процес безперервного навчання військовослужбовців, управління його кар'єрою, планування і підготовки кадрового резерву. Сучасний стан наявності кадрового резерву свідчить про те,

що при призначенні на вищі посади постає проблема знаходження спеціаліста, що відповідає паспорту посади [2].

Кадрове планування називають ще плануванням людських ресурсів, плануванням персоналу або плануванням зайнятості. Кадрове планування спирається на досягнутий рівень укомплектованості та забезпечення потреб військової організаційної структури відповідним персоналом з урахуванням перспективи розвитку на короткостроковий чи більш довгий термін.

Аналіз сучасного стану виконання бойових завдань яскраво показує, що вирішення якості виконання завдань військовими організаційними структурами спирається на проблему забезпечення поточних і майбутніх кадрових потреб. Своєчасне вирішення проблеми вимагає мати необхідний персонал в необхідному місці і в необхідний час, що саме і буде сприяти ефективній роботі військової організаційної структури є саме кадрове планування, на основі якого добирають і звільняють персонал та розвивають кадровий потенціал відповідно до мети військової організаційної структури.

### **1.2. Аналіз останніх досліджень та публікацій**

В останній період проведення АТО та ООС гостро постала проблема комплектування Збройних Сил України кваліфікованими військовими кадрами [3, 8]. Разом з тим в початковий період проведення бойових дій внаслідок попередніх помилок в плануванні розвитку ЗС комплектування відбувалося по короткостроковим планам, що не дозволяло своєчасно готувати необхідну кількість підготовленого персоналу. Внаслідок цього шляхи підвищення якості комплектування персоналом на довгостроковий період мають високу актуальність та вимагають свого теоретичного обґрунтування.

### **1.3. Постановка завдання**

**Метою статі** є розгляд теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо впровадження та удосконалення перспективного кадрового планування у Збройних Силах України.

## **2. Виклад основного матеріалу**

Метою кадрового планування військової організаційної структури є запрограмоване регулювання переміщення персоналу на вході, всередині і на його виході відповідно до навчально-бойових (функціональних) завдань, стратегії і цілей діяльності. Кадрове планування здійснюють в інтересах організацій та їх персоналу. Для організацій важливо мати в необхідний час і в необхідному місці оптимальну кількість персоналу відповідної кваліфікації, що є передумовою вирішення її навчально-бойових (функціональних) завдань та досягнення визначених бойових спроможностей.

Таким чином можливо стверджувати, що кадрове планування – визначення кадрових потреб у кількісному, якісному, часовому і просторовому вимірах, необхідних для виконання завдань та досягнення цілей військової організаційної структури [1].

Для персоналу кадрове планування є підтвердженням потреби в їх праці, гарантією зайнятості, розкриттям перспектив службового зростання, збереження службових посад, які б забезпечували оптимальний розвиток здібностей, знань, досвіду кожного та його ефективного виконання службових обов'язків і відповідали вимогам до умов служби.

Сутність його полягає в створенні мотивації для вищої продуктивності служби і задоволення працівників своєю роботою. Кожного індивідуума приваблюють передусім робочі місця, на яких він бачить можливості для розвитку своїх здібностей, можливість мати гарантований відповідний і постійний заробіток. Важливою умовою кадрового планування є його інтегрованість у загальний процес планування діяльності військової організаційної структури.

У широкому розумінні кадрове планування означає сукупність кадрових рішень, що спонукають до визначення майбутніх цілей і дій у межах функціональних сфер управління людськими ресурсами військової організаційної структури [4, 5]. Виходячи з цього можливо визначити, що завданнями кадрового планування є:

- планування динаміки загальної чисельності персоналу;
- структурні зміни в номенклатурі посад;
- визначення необхідної кількості персоналу певної кваліфікації і сфер, де вони потрібні;
- формування вимог до кожної категорії персоналу;
- вироблення способів залучення необхідного і скорочення надлишкового персоналу;
- пошук і обґрунтування методів ефективного використання кадрового потенціалу (його якостей, кваліфікації, досвіду);
- моделювання напрямів забезпечення розвитку, підвищення кваліфікації персоналу;
- забезпечення мотивації персоналу до справедливої оплати служби і вирішення його соціальних проблем;
- передбачення необхідних для реалізації запланованих заходів, витрат.

У вузькому розумінні кадрове планування охоплює визначення кваліфікаційних вимог до персоналу, що формуються із сутності службових (робочих) місць та планування стану і структури персоналу (кадрового забезпечення), планування заміщення місць виконання службових обов'язків.

Робота у цій сфері розцінюється як визначення попиту на персонал, визначення пропозиції персоналу і планування заміщення службових місць [1].

Кількісний аспект кадрового планування полягає у визначенні необхідної кількості персоналу, якісний – у визначенні їх кваліфікації і компетенції, часовий – у визначенні початку і тривалості потреби у персоналі, просторовий – у визначенні його місця.

У часовому аспекті у системі кадрового планування, у відповідності з досвідом роботи служб персоналу, доцільно проводити у терміни:

- короткострокове планування – до 1 року;
- середньострокове) – 1...3 роки;

довгострокове – 3...10 років.

Основою кадрового планування військової організаційної структури є аналіз наявного стану і структури зайнятості, потреба в розширенні або скороченні зайнятості, плинність персоналу, наявність коштів на утримання персоналу та потреба у відповідний час мати таку наявність кваліфікованого персоналу, який спроможний якісно виконувати поставлене завдання, а не лише мати відповідну укомплектованість [8]. Основою роботи щодо кадрового планування повинно бути постійне підтримання високого коефіцієнту ефективності можливого виконання завдань визначеною організаційною структурою які пропонується розраховувати по формулі (1).

$$K_{\text{еф}} = \frac{P_{\text{н}} + P_{\text{д}}}{P_{\text{ч}}}, \quad (1)$$

- де,  $K_{\text{еф}}$  – показник ефективності виконання завдання персоналом військової організаційної структури (підрозділом);
- $P_{\text{н}}$  – кількість персоналу у підрозділі, що має відповідну освіту по спеціальності;
- $P_{\text{д}}$  – кількість персоналу у підрозділі, що має досвід роботи більш ніж 3 роки та може компетентно виконувати свої обов'язки;
- $P_{\text{ч}}$  – загальна чисельність персоналу.

Маючи дану залежність (1) можливо провести планування підготовленого персоналу на перспективу та оцінити можливість виконання ним завдань на будь який час.

Ефективне планування персоналу потребує інформації, яка б усебічно характеризувала зайнятий в військової організаційної структури персонал, зайняті і вакантні посади, ситуацію у зовнішньому середовищі її діяльності, особливо на зовнішньому ринку праці. На підставі інформації, яка характеризує співвідношення передбачуваного попиту на персонал і можливостей з його задоволення, планують конкретні заходи діяльності військової організаційної структури з кадрових питань.

Конкретно кадрове планування військової організаційної структури реалізується у планах і програмах зайнятості. Для цього окремо складають план кадрових потреб і план їх забезпечення [1, 4, 8].

План кадрових потреб – сукупність коротко-, середньо- і довгострокових кількісних і якісних даних щодо персоналу військової організаційної структури. План складається після визначення кількісного складу яку можливо залучити з зовнішніх джерел комплектування. Потребу, яку необхідно задовольнити із зовнішніх джерел  $N_{\text{зов}}$ , розраховують за формулою

$$N_{\text{зов}} = N_{\text{заг}} - N_{\text{вн}}, \quad (2)$$

де  $N_{\text{заг}}$  – загальна потреба в кадрах;

$N_{\text{вн}}$  – потреба, яку задовольняють за рахунок внутрішніх джерел.

План кадрових потреб повинен охоплювати наявну зайнятість і відповідні резерви. Складають його на основі довгострокового плану і матеріальних планів військової організаційної структури (плану підготовки військової організаційної структури). Разом складають і план забезпечення кадрових потреб – сукупність заходів, спрямованих на задоволення актуальних на певний час і майбутніх кадрових потреб військової організаційної структури. Заходами планового забезпечення кадрових потреб є планування навчання, планування переміщень і службових кар'єр, планування звільнення (редукції) персоналу.

Відповідальна за складання плану (програми) зайнятості є кадрова служба управління персоналом військової організаційної структури [9]. Оскільки план зайнятості є знаряддям реалізації цілей управління персоналом, кадрова служба управління персоналом має подбати про формування такої структури зайнятості, яка б забезпечувала ефективне виконання можливих навчально-бойових завдань, сприяла розвитку військової організаційної структури.

Досвід роботи показує що кадрове планування є доволі складним процесом і має такі етапи:

визначення існуючого і майбутнього стану, структури зайнятості під кутом зору очікуваних і запланованих змін військової організаційної структури та її структурних підрозділах. На цьому етапі узгоджують плани кадрових потреб із частковими (наприклад, фінансовим) планами військової організаційної структури. Наслідком цього може бути коригування прогнозів зайнятості відповідно до планів підготовки або перегляд загальних планів військової організаційної структури, якщо зайнятість виявляється її “вузьким місцем”. На цьому етапі реалізують положення кадрової політики щодо найму, навчання, переміщення персоналу;

складання планів найму, навчання, службового просування персоналу для переходу від існуючої до майбутньої ситуації з персоналом і опрацювання на цій основі деталізованих програм;

контролювання та оцінювання процесу планування, тобто порівняння параметрів плану й аналіз його відхилень для ініціювання відповідних змін у плані зайнятості. Контрольні заходи залежать від предмета планування та полягають в аналізі або кількісних (наприклад плинності), або якісних (наприклад інформації про хід і ефективність навчання персоналу) даних.

Кадрове планування буде ефективнішим за умови дотримання таких основних принципів:

стратегічного бачення перспектив розвитку військової організаційної структури і персоналу, відповідно до якого основою кадрового планування є стратегія розвитку військової організаційної структури і невід’ємна її складова – стратегія розвитку персоналу. Дотримання цього принципу сприяє раціональному поєднанню перспективних і оперативних планів роботи з персоналом, реалізації в оперативних планах перспективних завдань розвитку військової організаційної структури і персоналу;

пріоритетності завдань розвитку військової організаційної структури у ході вирішення кадрових питань – передбачає, що за основу всіх планових розрахунків треба брати завдання корпоративного характеру, що впливають зі

змісту і напрямів діяльності військової організаційної структури щодо можливості прийняття окремих самостійних рішень;

комплексності – полягає в охопленні під час кадрового планування статистичних і динамічних параметрів персоналу (вікової чисельності і кваліфікаційної структури, заробітної плати, системи стимулювання, підвищення кваліфікації, рівня його соціальної захищеності тощо);

об'єктивності – потребує, щоб першоосновою кадрового планування були об'єктивні зовнішні та внутрішні умови функціонування військової організаційної структури;

реальності – полягає в тому, що заплановані показники і заходи з їх реалізації мають ґрунтуватися на реальних можливостях національної економіки конкретної військової організаційної структури;

гнучкості – орієнтує на урахування у ході кадрового планування механізмів і чинників, які забезпечують передбачення змін зовнішнього середовища і відповідне реагування на них;

ресурсного забезпечення планів – передбачає поєднання кадрового планування з визначенням військової організаційної структури і величини ресурсів, необхідних для виконання планів.

Розглянуті принципи можуть бути доповненні з урахуванням особливостей діяльності конкретної військової організаційної структури і одним з найважливіших завдань щодо менеджменту персоналу є оцінка діяльності підрозділів персоналу та визначення ефективності роботи даного підрозділу. Діяльність служби персоналу безпосередньо впливає на загальну ефективність діяльності персоналу військової організаційної структури. Однак функціонування служби персоналу має свою специфіку, яка виражається у відповідних показниках ефективності її діяльності.

Ефективне управління завжди ситуаційне, а основне положення ситуаційного підходу полягає у створенні середовища, в якому люди мають змогу працювати спільно у групах здатних досягти мети. Створення такого середовища є головним завданням служби персоналу військової організаційної структури. Тому ефективність її діяльності вимірюється системою показників, які відображають понесені затрати й отримані ефекти при виконанні нею функцій, її структурними підрозділами.

Основними функціями служби персоналу, як відомо, є кадрове планування, організування набору і відбору персоналу, адміністрування витрат на утримання персоналу та його винагородження, його оцінювання й атестування, професійний розвиток та навчання персоналу, формування і підготовка резерву кадрів, управління мобільністю та вивільненням персоналу, соціальним розвитком колективу і соціальним партнерством у військовій організаційній структурі.

Пропонується наступна методика **Оцінювання ефективності кадрового планування**. Для цього слід порівняти плани кадрових потреб, набору, навчання, переміщень, звільнень персоналу, управління їх службовими кар'єрами із виконаними плановими показниками цих процесів за відповідний період. Для визначення цього показника придатна така формула:

$$K_{\Pi} = \frac{\Pi_{\Phi}}{\Pi_{\Pi}} \cdot 100\%, \quad (3)$$

де  $K_{\Pi}$  – показник ефективності кадрового планування;

$\Pi_{\Phi}$  – фактичне значення показника;

$\Pi_{\Pi}$  – планове значення показника.

Чим ближчий цей показник до одиниці, тим ефективнішим є кадрове планування. Але при цьому потрібно враховувати коефіцієнт ефективності роботи (1) щодо виконання завдань на рівні не менше 80% [6, 7]. На думку авторів оцінку ефективності роботи кадрового органу можливо оцінювати по числовим показникам, а саме при коефіцієнті ефективності кадрового планування не нижче 70% – задовільно; при 89% – добре і при 90% – відмінно. При цьому як вже зауважено раніше мати коефіцієнт виконання завдань підрозділом, що комплектується не нижче 80%.

### 3. Висновки і перспективи подальших досліджень

Таким чином можливий перехід до реальної оцінки кадрового планування військової організаційної структури, який дозволить визначити її спроможність якісно виконувати навчально-бойові завдання та визначити вклад служби персоналу у цей процес.

Подальше висвітлення даної проблеми полягає в широкому застосуванні баз даних з питань розвитку персоналу та автоматизації процесу кадрового планування спрямованого на створення якісного резерву персоналу для підвищення ефективності впровадження військової кадрової політики в Збройних Силах України.

**Author details (in Russian)**

## Кадровое планирование у военных организационных структурах и оценка его эффективности

**Григорий Тихонов \*, Евгений Кирилкин \*\*, Дмитрий Малицкий \*\*\***

*\* Национальный университет обороны Украины имени Ивана Черняховського, пр-кт Воздухофлотский, 28, г. Киев, 03049, Украина, e-mail: tikhonov2404@ukr.net, кандидат военных наук, старший научный сотрудник, начальник кафедры управления войсками (силами) в мирное время.*

*\*\* Национальный университет обороны Украины имени Ивана Черняховського, пр-кт Воздухофлотский, 28, г. Киев, 03049, Украина, e-mail: ekiril@voliacable.com, кандидат военных наук, доцент, старший научный сотрудник кафедры руководства войсками (силами) в мирное время.*

\*\*\* *Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського, пр-кт Воздухофлотський, 28, з. Київ, 03049, Україна, e-mail: dguoit@ukr.net, ад'юнкт кафедри керівництва військами (силами) в мирне время.*

**Аннотація:** В статті розглянуто сучасний процес комплектування військової організаційної структури персоналом, який неможливо без довгострочної, орієнтованої на майбутнє військової кадрової політики з використанням сучасних аналітичних і математических методів кадрового планування. В статті даються рекомендації по практичним питанням кадрового планування в військової організаційної структурі.

**Ключові слова:** планування, персонал.

**Author details (in English)**

## **Personnel planning in military organizational structures and assessment of its effectiveness**

**Hrygorii Tikhonov \*, Yevhenii Kirilkin \*\*, Dmytro Malitskyi \*\*\***

*\* The National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskiy, 28, Vozduhoflotsky, ave, Kyiv, 03049, Ukraine, e-mail: tikhonov2404@ukr.net, candidate of military sciences (Ph.D.), senior researcher, Chief of the Department.*

*\*\* The National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskiy, 28, Vozduhoflotsky, ave, Kyiv, 03049, Ukraine, e-mail: ekiril@voliacable.com, Candidate of Military Sciences (Ph.D.), associate professor, Senior Researcher at the Department.*

*\*\*\* The National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskiy, 28, Vozduhoflotsky, ave, Kyiv, 03049, Ukraine, e-mail: dguoit@ukr.net, Post graduate student of Department.*

**Abstract:** The article deals with the modern staffing process of the military organizational structure, which is impossible without a long-term, future-oriented military personnel policy using modern analytical and mathematical methods of personnel planning. The article provides recommendations on the practical issues of personnel planning in the military organizational structure.

**Keywords:** planning, personnel.

### **Використана література**

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ, 2006. 512 с.
2. Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А. Управлінські аспекти соціальної роботи: курс лекцій. Київ, 2004. 368 с

3. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Київ, 2004. 398 с.
4. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 432 с.
5. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посібник. Вид. 3-тє, переробл. і допов. Київ: Знання-Прес, 2002. 384 с.
6. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.
7. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
8. Скопылатов, И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом: учеб. пособ. Санкт-Петербург, 2000. 400 с.
9. Менеджмент організацій / Сокирник, В. В. та ін.; за ред. Л. І. Федулова. Київ, 2004. 448 с.

## References

1. Balabanova L. V., & Sardak O. V. (2006). *Personnel Management (manual)*. Kyiv: Professional [in Ukraine].
2. Holovatyi M. F., Lukashevych M. P. & Dmytrenko H. A. (2004). *Management aspects of social work (Course of lectures)* Kyiv: MAUP [in Ukraine].
3. Daniuk V.M. , Petiukh V.M. & Tsybaliuk S.O. (2004). *Management of personnel (manual)*. Kyiv: KNEU [in Ukraine].
4. Zavinovska H.T. (2003). *Labor economics*. Kyiv: KNEU [in Ukraine].
5. Kyrychenko O.A. (2002). *Management of foreign economic activity*. Kyiv: Knowledge-Press [in Ukraine].
6. Kolot A.M. (2002). *Staff motivation*. Kyiv: KNEU [in Ukrainin].
7. Savchenko V.A. (2002). *Management of personnel development*. Kyiv: KNEU [in Ukrainin].
8. Skopylatov, I.A. & Yephremov O.Yu. (2000). *Personnel management*. – St. Petersburg: Publishing house of Smolnyi University [in Russian]
9. Fedulova L. I., Sokyrynk I. V., Stadnyk V. V., Yokhna M. A., Novikova O. S., Ryasnukh E. H. (2004). *Management of organization*. Kyiv: Lybid [in Ukraine].



© 2019 by the authors; Social development & Security, Ukrainian. This is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CCBY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).