

Думенко М. П., канд. військ. наук<sup>1</sup>;  
Прокопенко О. С.<sup>2</sup> (ORCID 0000-0002-5482-0317);  
Мороз Д. П.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> – Головне управління персоналу Генерального штабу Збройних Сил України, Київ;

<sup>2</sup> – Центр воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського, Київ;

<sup>3</sup> – Науково-методичний центр кадрової політики Міністерства оборони України, Київ

## Пропозиції щодо формалізації критеріїв оцінювання службової діяльності військовослужбовців для укомплектування підготовленим особовим складом

**Резюме.** У статті розглянуто наукові підходи та надано пропозиції щодо формалізації критеріїв оцінювання службової діяльності військовослужбовців. Для формалізації критеріїв оцінювання запропоновано використовувати метод кваліметрії. Отримання чисельних даних під час оцінювання якісних показників підвищить об'єктивність формування рейтингових списків кандидатів для просування на вищу посаду та розв'язання питань щодо укомплектування збройних сил підготовленим особовим складом.

**Ключові слова:** укомплектування збройних сил підготовленим особовим складом; метод кваліметрії; кадровий резерв; оцінювання військовослужбовців; підкритерії оцінювання службової діяльності військовослужбовців; рейтинговий список.

**Постановка проблеми.** На сьогодні гостро постає питання укомплектованості посад Збройних Сил України підготовленим особовим складом, що пов'язане з модернізацією озброєння та військової техніки, переходом на стандарти НАТО, підвищенням вимог щодо виконання завдань за призначенням, а також бойовими діями в зоні проведення ООС. Дослідження зазначеного питання перебуває на початковій стадії, де сучасні підходи до управління персоналом спрямовані на підвищення ефективності його використання.

Відповідно до пункту 5.4.4 Плану дій щодо впровадження оборонної реформи у 2019 – 2020 роках [1], пункту 2.13.2 Плану дій (Дорожньої карти) реалізації Концепції військової кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2020 року [2], одним із визначених завдань є впровадження прозорої та добросовісної системи підбору, розстановки та призначення особового складу на посади завдяки формуванню дієвого резерву кандидатів для просування по службі за рейтинговим принципом. Також, обов'язковою залишається вимога удосконалення системи щорічного оцінювання військовослужбовців за підсумками їх службової діяльності протягом року.

Автоматизація процесів формування рейтингу кандидатів на вищі посади, на основі методів статистичної обробки

багатопараметричних показників є пріоритетним напрямом щодо підвищення ефективності та прозорості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Головною проблемою, з якою завжди стикаються іноземні та вітчизняні компанії – утримання у складі своїх трудових колективів найцінніших працівників. Досвід провідних компаній свідчить про те, що впливати на утримання професійних кадрів не тільки в компанії, але й у країні, можуть стимулюючі інструменти, одним з яких є ефективне управління діловою кар'єрою персоналу, що є ключовою складовою системи управління персоналом [3]. У сучасному бізнес-середовищі існує тенденція до формування принципово нового напрямку розвитку процесів управління персоналом – управління талантами, у якому процеси управління діловою кар'єрою персоналу відображаються у більш розширеному діапазоні виконуваних функцій кадрової роботи. Сутність управління талантами не поділяє співробітників на талановитих і неталановитих, а допомагає найефективнішому їх використанню. Кожна особистість є носієм певних унікальних знань, умінь та навичок у рамках профілю службової діяльності, тому навчання та спрямовування співробітників в інноваційний процес, формування творчих стимулів і розвиток творчого потенціалу надають додаткові можливості щодо планування та розвитку індивідуальної кар'єри.

Сучасні підходи до управління персоналом як закордонних, так і вітчизняних збройних сил спрямовані на використання автоматизованих систем управління персоналом. Аналіз світового досвіду стосовно особливостей формування та використання кадрового резерву у збройних силах провідних країн світу наведено у роботі [4], де запропоновано перелік процесів, які доцільно автоматизувати через впровадження інформаційно-аналітичних та ERP-систем управління персоналом.

Однією зі складових системи кадрового менеджменту є впроваджена система оцінювання (атестування) військовослужбовців, результати якої становлять основу для прийняття кадрових рішень, забезпечуючи оцінку відповідності займаним посадам та ефективності виконання посадових обов'язків. Від об'єктивності результатів комплексного (щорічного) оцінювання військовослужбовців залежить прозорість і добросесність процедури добору та розстановки на посади, формування резерву кандидатів для просування по службі [5], визначення перспективи службового використання військовослужбовців та формування індивідуальних планів розвитку кар'єри.

Основні положення, порядок формування і використання резерву кандидатів для просування по службі у Збройних Силах України визначено у методичних рекомендаціях [6]. У роботі [7] проводиться аналіз формування рейтингу військовослужбовців з використанням методу кластерного аналізу. За результатами експерименту у Повітряних Силах Збройних Сил України [8], було надано пропозиції щодо удосконалення шкали оцінювання кандидатів на посаду. Розподіл існуючих зон оцінювання на додаткові діапазони дає змогу підвищити об'єктивність процесу, швидкість обробки даних та зменшити можливі помилки, внаслідок людського фактору. Поряд з цим, були висвітлені основні труднощі, які виникають під час оцінювання морально-ділових якостей військовослужбовців, основними з яких є суб'єктивність оцінювання та значна трудомісткість процедури збору інформації.

Роботи Г. Азгальдова [9-11] присвячені дослідженню теорії та практики застосування кваліметричної оцінки якісних показників, що забезпечує ефективне управління ресурсами підприємства, якістю товарів і послуг різних галузей діяльності. Застосування методу

кваліметрії під час оцінювання персоналу державних і комерційних організацій висвітлені у роботах С. Александрової [12] та О. Чернушкіної [13], в яких запропоновані загальні підходи побудови критеріально-кваліметричної моделі оцінювання якісних показників персоналу.

Аналіз наведених робіт свідчить про можливість удосконалення методики оцінювання військовослужбовців за допомогою застосування нових підходів для надання кількісної оцінки критеріям якості. Від об'єктивності оцінювання залежить значення інтегральної оцінки, на основі якої формується рейтинг. Точність оцінювання впливає як на розвиток індивідуальної кар'єри військовослужбовця, так і на виявлення найперспективнішого особового складу. Одним з дієвих способів підвищення точності кількісної оцінки якісних показників є формалізація критеріїв (підкритеріїв) оцінювання службової діяльності військовослужбовців за допомогою методу кваліметрії. Формалізація підкритеріїв дасть змогу зменшити суб'єктивізм та, як наслідок, корупційну складову кадрової роботи, а також забезпечить прозорий і добросесний підбір, розстановку та призначення особового складу на посади.

**Метою статті** є обґрунтування пропозицій щодо формалізації критеріїв оцінювання службової діяльності військовослужбовців для формування списків резерву кандидатів для просування по службі.

**Викладення основного матеріалу.** З погляду керівництва державної або комерційної організації, виявлення найперспективніших співробітників, їх утримання у складі своєї організації, є одним з пріоритетних завдань у управлінні персоналом. Одним з найважливіших ресурсів, який є визначальним у забезпеченні ефективної діяльності та конкурентоспроможності організації є персонал.

Відповідно до Плану проведення в Повітряних Силах Збройних Сил України у 2018 році експерименту зі створення сучасної системи кадрового менеджменту [8], на практиці було проведено апробацію спеціального програмного забезпечення для автоматизованого формування рейтингових списків та визначення рейтингу військовослужбовців-кандидатів на вищу посаду.

Автоматизація зазначеного процесу дала змогу підвищити оперативність і прозорість щодо підготовки пропозицій Командувачу

Повітряних Сил Збройних Сил України у прийнятті кадрових рішень щодо кожної вакантної посади.

Рейтингові списки військовослужбовців за кожною вакантною типовою посадою було сформовано за результатами оцінювання службової діяльності за критеріями оцінювання посад керівного складу [7], розробленими Військовим інститутом Київського національного університету імені Тараса Шевченка [14]. Ці критерії дають змогу оцінити аспекти службової діяльності та особисті якості військовослужбовця: рівень професійних знань, рівень професійних умінь і навичок, виконання посадових обов'язків, ефективність управлінської діяльності, професійний розвиток підлеглих, штабна культура, уміння організувати та проводити заняття, зовнішній вигляд і стройова виправка, стан фізичної підготовленості. Для повнішої деталізації кожен з критеріїв розподіляються

на складові – підкритерії, які характеризуються кількісними або якісними показниками.

Необхідною умовою обробки статистичних даних є обробка кількісних показників, де за кожним критерієм оцінювання передбачається оцінка у балах. Аналіз проведеного експерименту у Повітряних Силах Збройних Сил України показав необхідність розширення діапазону шкали оцінювання від 5-ти бальної до 100 бальної шкали, що обґрунтовано у роботі [7] (табл. 1). Якщо розподіл кількості набраних балів за діапазонами оцінювання цієї шкали не являє особливих труднощів для оцінювання військовослужбовця за дисциплінами професійної, стройової та фізичної підготовки, оволодіння певними навичками, то оцінювання якісних показників, на кшталт, штабна культура, зовнішній вигляд і решта критеріїв, потребують ґрунтовного підходу щодо визначення їх кількісної оцінки.

Таблиця 1

Шкала оцінювання кандидатів на посаду

100-бальна шкала	Оцінка		Пояснення
$V \geq 95$	Відмінно	Тверде відмінно	Кандидат гідний зарахування до Резерву для просування по службі
$90 \leq V < 95$		Відмінно	Кандидата доцільно зарахувати до Резерву для просування по службі
$85 \leq V < 90$	Добре	Дуже добре	Кандидат гідний зарахування до Резерву для просування по службі; Доцільно змінити характер службової діяльності: продовжити службу за інженерним (технічним, командним), продовжити службу на посадах, пов'язаних з науковою та педагогічною діяльністю
$75 \leq V < 85$		Добре	Кандидата доцільно залишити на займаній посаді; Кандидата доцільно перемістити на рівнозначну посаду
$70 \leq V < 75$	Задовільно	Задовільно	Кандидата доцільно залишити на займаній посаді
$65 \leq V < 70$		Достатньо	Кандидата доцільно перемістити на рівнозначну посаду
$60 \leq V < 65$		Слабо	Кандидата доцільно перемістити на рівнозначну посаду
$55 \leq V < 60$	Незадовільно	Є надія	Кандидата доцільно перемістити на нижчу посаду
$40 \leq V < 55$		Незадовільно	Кандидата доцільно звільнити з військової служби
$20 \leq V < 40$		Дуже незадовільно	Кандидата доцільно звільнити з військової служби
$V < 20$		Украй незадовільно	Кандидата доцільно звільнити з військової служби

Оцінка якісних показників досить складна та трудомістка процедура, якій потрібно приділяти достатньо уваги. Основним підходом у оцінці якісних показників є використання експертних методів. На основі експертної думки фахових спеціалістів, які відповідають освітньо-

кваліфікаційним вимогам, набули теоретичний і практичний досвід у необхідній галузі знань визначають необхідний рівень та оцінку якісного показника. Однак незначна швидкість отримання результатів у разі недостатньої статистичної вибірки не повною мірою гарантує адекватність оцінювання, що цілком залежить

від компетенції експертів. Суб'єктивність методу доповнює необхідність за експертів мати висококваліфікованих фахівців.

На теперішній час оцінювання військовослужбовця за якісними критеріями проводиться на основі експертної думки посадової особи, яка її проводить. У деяких випадках виникають ситуації, коли надання адекватної оцінки ускладнюється неоднозначністю у встановленні ступеню відповідності певних якостей. Під час оцінювання декількох військовослужбовців, за умови того, що ступінь досягнення якості у всіх приблизно однаковий, посадова особа на свою особисту думку одним військовослужбовцям може поставити вищу оцінку, а іншим – нижчу.

Достовірність результатів оцінювання здійснює величезний вплив на добросовісність та прозорість процедури визначення рейтингу кандидатів для просування на вищу посаду. Найгіршим проявом під час оцінювання вважається волонтаристський підхід, за яким посадова особа на свій розсуд надає неправомірну оцінку. У деяких випадках це може нести корупційну складову кадрової роботи, зокрема у прийнятті кадрових рішень щодо призначення на вищу посаду особи, яка не відповідає необхідним вимогам компетентності. Зазначені наслідки негативно впливають на подальше виконання військовослужбовцем посадових обов'язків, особливо якщо сфера його діяльності пов'язана з виконанням специфічних функцій.

Кваліметричний підхід у системі кадрового менеджменту Збройних Сил України, а саме формалізація підкритеріїв оцінювання військовослужбовців за умови надання обґрунтованої кваліметричної оцінки знань, умінь, особистісних якостей, ефективності службової діяльності як підґрунтя для прийняття управлінських рішень, є одним з перспективних шляхів розв'язання висвітлених у статті питань підвищення об'єктивності процедури оцінювання та рейтингування військовослужбовців.

Кваліметрія [15] (лат. *Qualis* – якість, грец. *Μέτρον* – міряю) – науковий напрям, який вивчає методологію та проблематику комплексного кількісного оцінювання якості будь-яких об'єктів – предметів, явищ або процесів. Методи кваліметрії широко

застосовують у сфері управління, а від початку XXI ст. також у соціології, педагогіці та інших науках. На сьогодні за допомогою апарату кваліметрії оцінюють якість праці, якість працівника, якість освіти тощо.

Процедуру формування рейтингу за основними категоріями показників якості можна подати у такий спосіб:

- визначення одиничного показника – відноситься лише для одного підкритерію;
- розрахунок узагальненого показника – відноситься до кластера підкритеріїв;
- розрахунок інтегрального показника – загальна оцінка особи за всіма кластерами.

Як правило, оцінка ділових якостей працівника визначається ступенем їх прояву, що характеризує його ставлення до дорученої справи, або відповідального ставлення у дотриманні встановлених вимог, визначенням властивостей поведінки людини, які дають змогу позитивно впливати на досягнення високих результатів у службовій діяльності, діях в екстремальних ситуаціях, особистої поведінки під час взаємодії з керівниками та колегами.

У методичних рекомендаціях з порядку організації і проведення атестування військовослужбовців Збройних Сил України [5] надається опис критеріїв і перелік можливих варіантів оцінки ділових, особистих і моральних якостей військовослужбовця, які дають змогу оцінити особистість за п'ятибальною шкалою оцінювання.

Метод кваліметрії дає змогу розширити опис критеріїв за умови збільшення кількості рівнів відповідності, з присвоєнням кожному вагового коефіцієнта, що характеризує ступінь його прояву. Тобто, замість використання лише п'яти рівнів відповідності, визначених у методичних рекомендаціях [5], можливо використовувати значно більший їх перелік, який надасть більш точну оцінку якостей військовослужбовця за обраним підкритерієм.

Розглянемо приклад застосування кваліметричної оцінки для одиничного показника (підкритерія якості) у військовослужбовців. У табл. 2 наведений перелік підкритеріїв, які відповідають критерію оцінювання “Штабна культура (культура роботи з документами)” відповідно до переліку критеріїв оцінювання службової діяльності військовослужбовців посад керівного складу [14].

Таблиця 2

Підкритерії оцінювання службової діяльності військовослужбовців посад керівного складу	
Критерій оцінювання	Підкритерій оцінювання
Штабна культура (культура роботи з документами)	Якість оформлення проектів наказів, розпоряджень і донесень
	Якість і своєчасність відпрацювання документів, призначених до виконання начальником інституту
	Якість розроблення і правильність оформлення мобілізаційних документів
	Педантичність та акуратність під час підготовки розпоряджень і донесень

Для підкритерію “Педантичність та акуратність під час підготовки розпоряджень і донесень” наводиться можливий перелік застосування рівнів відповідності (табл. 3), які надають можливі варіанти якісної характеристики військовослужбовця за обраним підкритерієм.

Таблиця 3

**Критеріальна кваліметрична модель оцінювання одиничного показника службової діяльності військовослужбовців посад керівного складу**

Підкритерій	Рівень відповідності		Вагомість рівня відповідності
Педантичність та акуратність під час підготовки розпоряджень і донесень	1	Військовослужбовець ініціативно та відповідально ставиться до своєчасного, грамотного та повного відпрацювання розпорядчих і звітних документів відповідно до вимог плануючих і настановних нормативно-правових документів	1,0
	2	Військовослужбовець своєчасно, грамотно відпрацьовує розпорядчі та звітні документи відповідно до вимог плануючих і настановних нормативно-правових документів	0,8
	3	Військовослужбовець своєчасно відпрацьовує розпорядчі та звітні документи, але у змісті іноді допускаються помилки та неточності	0,7
	4	Військовослужбовець мав декілька випадків несвоєчасного відпрацювання розпорядчих і звітних документів, у змісті іноді допускаються помилки та неточності	0,6
	5	Військовослужбовець систематично не виконує у строк розпорядчі та звітні документи, під час їх відпрацювання завжди допускає помилки та неточності	0,4
	6	Військовослужбовець не здатен самостійно підготувати розпорядчі та звітні документи	0,1

Наведений варіант рівнів відповідності витікає з визначення поняття “педантичність” [16], яке характеризує особистість у прояві надмірно точного дотримання правил, акуратності у виконанні справ і в побутовому житті, скрупульозності та дотриманні дрібниць. Це прагнення до підтримання заведеного ходу речей, прийнятих формальних норм.

Декомпозиція зазначеного підкритерію на складові (рівні відповідності) дає змогу посадовій особі, яка оцінює, вибрати найвідповідніший рівень, який адекватно описує якість військовослужбовця. Кожному рівню відповідності експертним методом присвоюється коефіцієнт вагомості. У разі відповідності ділових якостей військовослужбовця одному із запропонованих рівнів, максимальна кількість балів за шкалою оцінювання перемножується на коефіцієнт вагомості, результатом чого отримаємо кількість нарахованих балів за підкритерієм.

Метод кваліметрії дає змогу також враховувати додаткові фактори, які можуть впливати на оцінку за підкритерієм. До таких факторів можуть відноситись: освітній рівень, наявність сертифікатів за пройденими курсами підвищення кваліфікації, досвід виконання посадових обов’язків, бойовий досвід та інші. Їх використання під час оцінювання військовослужбовців дає змогу підвищити точність оцінювання та об’єктивно оцінити військовослужбовців з однаковим рівнем відповідності. Експертними методами встановлюється вагомість додаткових факторів до кожного рівня відповідності. Додаткові фактори можуть носити стимулюючий або дестимулюючий вплив для кожного рівня відповідності за обраний підкритерієм. У табл. 4 наведено приклад урахування можливих додаткових факторів оцінювання підкритерію “Педантичність та акуратність під час підготовки розпоряджень і донесень”, де кількість рівнів відповідності та їх коефіцієнт вагомості взято із попередньої таблиці.

Таблиця 4

**Критеріальна кваліметрична модель оцінювання одиничного показника службової діяльності військовослужбовців посад керівного складу з урахуванням додаткових факторів**

Підкритерій, ( <i>n</i> )	Рівень відповідності	Вагомість рівня відповідності, ( <i>k<sub>j</sub></i> )	Ступінь впливу додаткових факторів, ( <i>k<sub>i</sub></i> )			
			Наявність досвіду виконання посадових обов'язків	Освітній рівень		
				ТР	ОТР	ОСР
Педантичність та акуратність під час підготовки розпоряджень і донесень	1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
	2	0,8	0,9	0,95	0,92	0,9
	3	0,7	0,85	0,9	0,88	0,85
	4	0,6	0,8	0,85	0,82	0,78
	5	0,4	0,8	0,8	0,78	0,74
	6	0,1	0,4	0,7	0,65	0,5

Результуюча оцінка  $Q_n$  за обраний підкритерій  $n$  розраховуватиметься таким чином:

$$Q_n = \prod_{i=1}^l k_i \times k_j \times B_{\max}, \quad (1)$$

де  $k_i$  - коефіцієнт впливу відповідної умови  $i$ -го додаткового фактора;

$k_j$  - коефіцієнт  $j$ -го рівня відповідності;

$B_{\max}$  - максимальна кількість балів за шкалою оцінювання;

$l$  - кількість додаткових факторів.

Наприклад, за результатами службової діяльності та оцінкою своїх ділових якостей за підкритерієм оцінювання “Педантичність та акуратність під час підготовки розпоряджень і донесень” майор Федоренко А. В. відповідає третьому рівню відповідності “Військовослужбовець своєчасно відпрацьовує розпорядчі та звітні документи, але у змісті іноді допускаються помилки та неточності”. За цим рівнем

встановлений ваговий коефіцієнт  $k_j = 0,7$ .

Військовослужбовець має досвід виконання посадових обов'язків та оперативно-тактичний рівень освіти, що відповідає значенням коефіцієнтів  $k_i$ , наведених у табл. 4.

Результуюча оцінка за цей підкритерій визначатиметься таким чином:  
 $Q_n = 0,85 \times 0,88 \times 0,7 \times 100 \approx 52$  бали.

Для отримання комплексної оцінки за окремих критерій (кластер) на підставі кількості балів, отриманих за одиничними показниками (підкритеріями), з урахуванням ступеню їх вагомості можна скористатися згортою часткових підкритеріїв. У табл. 5 наведено приклад розподілу вагових коефіцієнтів за підкритеріями оцінювання якісного критерію “Штабна культура (культура роботи з документами)”. У цьому випадку вагові коефіцієнти надають інформацію щодо комплексного урахування важливості кожного підкритерію, сума яких має дорівнювати одиниці.

Таблиця 5

**Критеріальна кваліметрична модель оцінювання комплексного показника службової діяльності військовослужбовців посад керівного складу**

Критерій оцінювання	Підкритерій оцінювання, ( <i>n</i> )	Ваговий коефіцієнт підкритерію, ( $k_n^{ваз}$ )
Штабна культура (культура роботи з документами)	Якість оформлення проєктів наказів, розпоряджень і донесень	0,32
	Якість і своєчасність відпрацювання документів, призначених до виконання начальником інституту	0,21
	Якість розроблення і правильність оформлення мобілізаційних документів	0,32
	Педантичність та акуратність під час підготовки розпоряджень і донесень	0,15

Результуюча оцінка  $Q_{\Sigma}(f)$  за  $f$ -й критерій розраховуватиметься таким чином:

$$Q_{\Sigma}(f) = \sum_{n=1}^N Q_n \times k_n^{ваз}, \quad (2)$$

де  $Q_n$  - кількість нарахованих балів за  $n$ -й підкритерій;

$k_n^{ваз}$  - ваговий коефіцієнт  $n$ -го підкритерію;

$N$  - кількість підкритеріїв за  $f$ -м критерієм.

Наприклад, майор Федоренко А. В. за результатами службової діяльності та оцінкою своїх ділових якостей за підкритеріями оцінювання, наведених у табл. 5, отримав 87, 65, 91 та 52 бали відповідно. Комплексна оцінка за критерій визначатиметься таким чином:

$$Q_{cr} = 87 \times 0,32 + 65 \times 0,21 + 91 \times 0,32 + 52 \times 0,15 \approx 78 \text{ балів.}$$

Наведені приклади застосування кваліметричної оцінки якісних показників дають змогу формалізувати повний перелік критеріїв (підкритеріїв) оцінювання службової діяльності для всіх категорій військовослужбовців різних профілів службової діяльності, але розв'язання поставленої задачі потребує ґрунтовного дослідження щодо визначення: еталонної моделі оцінювання військовослужбовця, присвоєння вагових коефіцієнтів рівням відповідності підкритеріїв і вагових коефіцієнтів для критеріїв. Зазначені умови також можуть витікати із зовнішніх і внутрішніх чинників, які мають безпосередній вплив на розвиток кар'єри військовослужбовця, такі як соціальні, політичні, демографічні, географічні та інші чинники.

Необхідною умовою формалізації критеріїв (підкритеріїв) оцінювання військовослужбовців Збройних Сил України є не тільки розроблення методичних рекомендацій щодо порядку їх застосування, але й спеціального програмного забезпечення, за допомогою якого мінімізуються труднощі у підрахунку отриманих військовослужбовцем балів, а також надаються можливості централізованого зберігання даних у єдиному джерелі. Така функціональність забезпечить подальшу оперативну обробку даних, побудову рейтингових списків для просування кандидатів на вищу посаду, укомплектування збройних сил підготовленим особовим складом, розроблення аналітичної звітності та використання інформаційних систем підтримки прийняття рішень для прийняття ефективних кадрових рішень.

**Висновок.** З викладеного можна дійти висновку про доцільність застосування методів кваліметрії для надання кількісних значень якісним критеріям оцінювання службової діяльності кандидатам для просування на вищі посади.

**Подальші дослідження** доцільно зосередити на розробленні інформаційних систем підтримки прийняття рішень щодо формування рейтингу для надання відповідальним особам обґрунтованих вихідних даних для просування кандидатів на вищі посади.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. План дій щодо впровадження оборонної реформи на 2019 – 2020 роки (дорожня карта оборонної реформи), затверджений Міністром

оборони України від 23.01.2019. // [електронний ресурс]./ режим доступу: [http://www.mil.gov.ua/content/oboron\\_plans/2019.01.23\\_Plan\\_diy\\_2019-2020.pdf](http://www.mil.gov.ua/content/oboron_plans/2019.01.23_Plan_diy_2019-2020.pdf).

2. Концепція військової кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2020 року, затверджена наказом Міністерства оборони України № 342 від 26.06.2017 р. // [електронний ресурс]./ режим доступу: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/kadrova-politika/konceptcziya-kadrovoi-politiki-v-zbrojnih-silah-ukraini/>.

3. Нефьодова К. А. Управління талантами як інструмент формування бренду роботодавця / Соціально-трудові відносини: теорія та практика, № 2. 2016. С. 186-190. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2016\\_2\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2016_2_33).

4. Рибидайло А. А. Аналіз досвіду провідних країн світу щодо формування та використання кадрового резерву у збройних силах / Турейчук А. М., Прокопенко О. С./ Київ ЦВСД НУОУ, Збірник наукових праць, № 2(60). 2017р. С. 121 – 129. ISSN 2304-2699.

5. Методичні рекомендації з порядку організації і проведення атестування військовослужбовців Збройних Сил України, затверджені директором Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України від 12.10.2018 № 226/4907.

6. Методичні рекомендації з порядку формування і використання Резерву кандидатів для просування по службі у Збройних Силах України, затверджені директором Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України від 19.03.2018 № 350.

7. Думенко М. П. Оцінка військовослужбовців під час формування списку резерву щодо укомплектування підготовленим особовим складом/ Прокопенко О. С. // Київ ЦВСД НУОУ, Збірник наукових праць, № 1(65). 2019р. С. 118 – 124. ISSN 2304-2699.

8. План проведення в Повітряних Силах Збройних Сил України у 2018 році експерименту зі створення сучасної системи кадрового менеджменту, затвердженого наказом Генерального штабу Збройних Сил України від 14.02.2018 р. № 79.

9. Азгальдов Г. Г. Теория и практика оценки качества товаров (Основы кваліметрії). – М.: Экономика, 1982. 256 с. // [електронний ресурс] / режим доступу: [http://www.labrate.ru/azgaldov/azgaldov\\_theory\\_and\\_practice\\_of\\_quality-assessment.pdf](http://www.labrate.ru/azgaldov/azgaldov_theory_and_practice_of_quality-assessment.pdf).

10. Азгальдов Г. Г. Практическая кваліметрия в системе качества: ошибки и заблуждения. / Методы менеджмента качества, № 3. 2001. // [електронний ресурс] / режим доступу: [http://www.labrate.ru/azgaldov/azgaldov\\_article\\_2001-1\\_stq\\_mmq.htm](http://www.labrate.ru/azgaldov/azgaldov_article_2001-1_stq_mmq.htm).

11. Азгальдов Г. Г. Кваліметрия для всех: Учебное пособие. / А. В. Костин, В. В. Садовов. – М.: ИД ИнформЗнание, 2012. 165 с. : ISBN 978-5-906036-03-2. // [електронний ресурс] / режим доступу: [http://www.labrate.ru/kostin/064571\\_qualimetry\\_azgaldov-kostin-sadovov-2012.pdf](http://www.labrate.ru/kostin/064571_qualimetry_azgaldov-kostin-sadovov-2012.pdf).

12. Александрова С. А. Кваліметрична оцінка як інструмент управління персоналом готелю / Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. № 3(2). 2016. с. 36-39. // [електронний ресурс] ./ режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr\\_2016\\_3%282%29\\_\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2016_3%282%29__9).
13. Чернушкіна О. О. Застосування методу кваліметрії для оцінювання діяльності працівників підприємства / Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – № 4(43). 2010. // [електронний ресурс]./ режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe? 1&Image\\_file\\_name=PDF/ssia\\_2011\\_1\\_18.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe? 1&Image_file_name=PDF/ssia_2011_1_18.pdf).
14. Перелік підкритеріїв до критеріїв оцінки службової діяльності військовослужбовців за типами посад // Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка / За ред. В.В.Балабіна. – К.: НКК ВІ КНУ, 2010. 342 с.
15. Кваліметрія. Енциклопедія сучасної України. // [електронний ресурс] ./ режим доступу: [http://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=11519](http://esu.com.ua/search_articles.php?id=11519).
16. Педантичність. Психологія і психіатрія. // [електронний ресурс] / режим доступу: <https://uk.seamonkeyworship.com/533-pedantry.html>.

Стаття надійшла до редакційної колегії 01.07.2019

**Думенко Н. П., канд. воен. наук<sup>1</sup>;**

**Прокопенко А. С.<sup>2</sup>;**

**Мороз Д. П.<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> – Главное управление персоналом Генерального штаба Вооружённых Сил Украины, Киев;

<sup>2</sup> – Центр военно-стратегических исследований Национального университета обороны Украины имени Ивана Черныховского, Киев;

<sup>3</sup> – Научно-методический центр кадровой политики Министерства обороны Украины, Киев

### **Предложения по формализации критериев оценивания служебной деятельности военнослужащих для укомплектования подготовленным личным составом**

**Резюме.** В статье рассмотрены научные подходы и даны предложения по формализации критериев оценивания служебной деятельности военнослужащих. Для формализации критериев оценки предложено использовать метод кваліметрії. Получение многочисленных данных при оценке качественных показателей повысит объективность формирования рейтинговых списков кандидатов для продвижения на более высокую должность и решение вопросов по укомплектованию вооруженных сил подготовленным личным составом.

**Ключевые слова:** укомплектование вооруженных сил подготовленным личным составом; метод кваліметрії; кадровый резерв; оценивания военнослужащих; подкритерии оценки служебной деятельности военнослужащих; рейтинговый список.

**N. Dumenko, PhD (Military)<sup>1</sup>;**

**O. Prokopenko<sup>2</sup>;**

**D. Moroz<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> – The Main Personnel Directorate of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine, Kyiv;

<sup>2</sup> – Center for Military and Strategic Studies of the National Defense University of Ukraine named after Ivan Chernyakhovsky, Kyiv;

<sup>3</sup> – The Scientific and Methodological Center of Personnel policy of the Ministry of Defense of Ukraine, Kyiv

### **Proposals for formalizing the criteria for evaluating the military service personnel to be completed by trained personnel**

**Resume.** The paper considers the scientific approaches and proposes to formalize the criteria for evaluating the military service. It is proposed to use the qualimetry method to formalize the evaluation criteria. Obtaining numerical data when evaluating qualitative indicators will increase the objectivity of forming candidate lists for promotion to a higher position and addressing the issues of recruiting armed forces with trained personnel.

**Keywords:** staffing of the armed forces with trained personnel; method of qualimetry; personnel reserve; evaluation of military personnel; the sub-criteria for evaluating the service activity of military personnel; rating list.