

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 331.108_049.5(477)

О. В. Банчук-Петросова

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри державного управління і права
Київського національного університету культури і мистецтв

ПОТРЕБА В УДОСКОНАЛЕННІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СЕКТОРІ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті проаналізовано сучасне кадрове забезпечення сектора безпеки України, на основі чого визначено проблеми та недоліки реалізації кадрової політики, для вирішення яких запропоновано напрями вдосконалення процесів і механізмів, що забезпечують ефективність здійснення кадрової політики. Метою статті є визначення ролі підготовки кадрового резерву та його значення під час реалізації кадрової політики в секторі безпеки України. Відзначено, що формування ефективної бази кадрового резерву на сьогодні є одним із пріоритетів проведення кадрової політики в секторі безпеки держави, оскільки від кваліфікованого та грамотного підбору кадрів залежить рівень професіоналізації всього інституту державної влади. За результатами дослідження зроблено висновок, згідно з яким успішна підготовка кадрового резерву має відбуватись за умови відповідності етапів, принципів, факторів, критеріїв формування, які враховують особливості й специфіку діяльності організацій та установ, що позитивно вплине на процес реалізації й результативність кадрової політики в секторі безпеки України. Перспективою подальших розвідок цієї проблеми, на думку автора, є пошук напрямів удосконалення кадрової політики загалом у секторі безпеки України.

Ключові слова: кадрова політика, сектор безпеки, кадровий резерв, національні інтереси, завдання кадрової політики, принципи кадрової політики, напрями вдосконалення кадрової політики.

Постановка проблеми. У сучасних умовах модернізації сфери безпеки держави одним із ключових її завдань залишається підбір освічених, висококваліфікованих, добросовісних і патріотично настроєних кадрів, який здійснюється за допомогою проведення кадрової політики. Однак на сьогодні реалізація кадрової політики в секторі безпеки потребує значних змін у зв'язку з кардинальними перетвореннями, що відбуваються в силових структурах держави. Тому вдосконалення чинної кадрової політики є запорукою ефективного проведення реформування та розбудови сектора безпеки в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми кадрового забезпечення сектора безпеки та проведення ефективної кадрової політики є предметом дослідження багатьох укра-

їнських науковців, серед яких варто відзначити таких учених, як О.М. Бандурко, А.Ю. Васіна, Л.Ю. Гордієнко, М.В. Канавець, А.Ф. Мельник, І.М. Савенко, Д.О. Савочкіна, А.С. Сіцинський, О.Ю. Оболенський, В.М. Плішкін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас, незважаючи на широке коло науковців, які досліджували цю проблему, потрібно зазначити, що деякі теоретичні дослідження і практичні розробки є застарілими або втратили свою актуальність у зв'язку з воєнними діями на території східних областей України та окупацією Російською Федерацією АР Крим. Тому постає нагальна потреба в пошуку, розробці та застосуванні новітніх напрямів удосконалення кадрової політики в секторі безпеки України, що дасть змогу ефективніше

готувати особовий склад ланки стратегічного управління й виконавчої ланки до нових реалій державного управління в цій площині.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є аналіз сучасного стану проведення кадрової політики в секторі безпеки, на основі якого виявити проблемні питання та розробити напрями вдосконалення кадрового забезпечення й кадрової політики в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Побудова сильної правової та незалежної держави на сьогодні потребує кваліфікованого забезпечення професійними кадрами, які будуть здатні вирішувати ключові завдання в секторі безпеки України. Це забезпечення можливе в разі вироблення нових підходів і реалізації ефективної державної кадрової політики в секторі безпеки.

Державна кадрова політика загалом являє собою «визначення стратегії і тактики політичного курсу роботи з кадрами, яка встановлює завдання, пов'язані зі ставленням організації до зовнішніх факторів (ринку праці, демографічної структури населення, зміни організації установи), а також завдання, пов'язані зі ставленням до персоналу власної організації (системи винагород, вирішення соціальних питань удосконалення системи професійного навчання)» [1].

Державна кадрова політика включає в себе, зокрема, і кадрову політику в секторі безпеки України, яка зорієнтована на врахування особливостей завдань, потреб, принципів безпекового сектора.

Метою кадрової політики в секторі безпеки України є формування кадрового потенціалу та кадрового резерву, створення дієздатного цивільного й військового особового складу, що забезпечить реалізацію національних інтересів сектора безпеки.

Відповідно до мети кадрової політики, визначимо основні її завдання в секторі безпеки України:

- формування засад щодо здійснення у сфері національної безпеки єдиної кадрової політики всіх структурних одиниць суб'єктів ланки стратегічного управління й виконавчої ланки;
- закріплення організаційних засад у нормативно-правовій базі, що забезпечить реалізацію кадрової політики;
- створення норм і вимог щодо кадрового забезпечення суб'єктів реалізації кадрової політики сектора безпеки;
- здійснення постійного моніторингу професійно-кваліфікаційних вимог до кадрового за-

безпечення органів і підрозділів сектора безпеки та формування кадрового резерву в них;

- удосконалення процесу управління кадрової політики за допомогою використання сучасних інформаційних систем і методик науково-аналітичного та інноваційного характеру;

- забезпечення доступу громадськості до інформації щодо вищого керівного складу установ і організацій сектора безпеки, дотримання умов публічності під час здійснення процесу формування кадрового резерву;

- контролювання всіх стадій і етапів процесу формування, функціонування та реалізації кадрового забезпечення.

Реалізація кадрової політики в сучасних умовах повинна базуватись на таких принципах:

- принцип системного підходу та послідовності реалізації кадрової політики сектора безпеки й оборони України;

- принцип раціональності та обґрунтованості кадрової політики сектора безпеки й оборони України;

- принцип забезпечення прав людини;

- принцип сприяння професійному та кар'єрному розвитку персоналу;

- принцип мотивації до служби в силах безпеки й оборони України;

- принцип морально-психологічного забезпечення кадрової політики сектора безпеки й оборони України;

- принцип інформаційного забезпечення кадрової політики сектора безпеки й оборони України.

Пріоритетним напрямом удосконалення засад кадрової політики в секторі безпеки є покращення роботи кадрових служб у Збройних Силах України. На сучасному етапі процес удосконалення кадрового забезпечення та реалізації кадрової політики в секторі безпеки й оборони розглядається в нормативно-правових документах.

У Рішенні Ради національної безпеки і оборони України від 29.12.2012, затвердженому Указом Президента України від 29.12.2012 № 771/2012, зазначається: «Кадрова політика буде спрямована на забезпечення гарантованого комплектування Збройних Сил України високопрофесійними кадрами, вдосконалення підготовки особового складу, підвищення його мотивації до ефективного виконання завдань за призначенням, збереження висококваліфікованих фахівців, надання можливості кожному військовослужбовцю та працівнику нарощувати

свій інтелектуальний, моральний, фізичний та культурний потенціал. При цьому буде поетапно досягатися баланс визначеного рівня боєздатності Збройних Сил України щодо комплектування їх особовим складом, забезпечення соціальних гарантій військовослужбовців та дотримання їх прав і свобод» [2].

Поряд із цим в Указі Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року «Про Стратегію національної безпеки України» від 26.05.2015 № 287/2015, Рішенні Ради національної безпеки і оборони України «Про нову редакцію Воєнної доктрини України» від 02.09.2015, яку затверджено Указом Президента України від 24.09.2015 № 555/2015, зазначається, що одним із компонентів реформи Збройних Сил України та шляхом досягнення цілей воєнної політики України є «удосконалення військової кадрової політики, підвищення престижу військової служби, поліпшення фінансового і соціального забезпечення військовослужбовців та членів їх сімей» [3; 4].

Однак у вищезазначених документах не конкретизовано напрями структурної перебудови та шляхи вдосконалення й оптимізації процесу реалізації кадрової політики в Збройних Силах України.

Найбільш детально напрями покращення реалізації кадрової політики відображено в Наказі Міністерства оборони України від 04.12.2013 № 843, яким затверджено «Концепцію кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2017 року». Згідно з останньою, кадрова політика в Збройних Силах розглядається як сукупність принципів, напрямів, форм і методів діяльності органів військового управління, спрямованої на створення цілісної системи формування, підготовки, ефективного використання персоналу відповідно до потреб Збройних Сил, забезпечення потреб кожної особистості, розвитку в неї стійкої мотивації до військової служби та можливості реалізації свого потенціалу під час її проходження. Головною метою кадрової політики в Збройних Силах України є створення умов для гарантованого та якісного комплектування Збройних Сил персоналом, спроможним виконувати завдання за призначенням, і його ефективне використання [5].

Д.О. Савочкіна зазначає: «У нормативно-правових актах стосовно діяльності правоохоронних органів та військових формувань

неодноразово підкреслюється, що їх особовий склад повинен мати високі професійні, ділові та моральні якості, бути здатним виконувати завдання у складних умовах служби як невід'ємні умови подальшого просування по службі, призначення на вищестоящу посаду, присвоєння чергового звання зокрема, та успішного виконання службово-бойових завдань цих сил охорони правопорядку загалом» [6, с. 86]. Ці вимоги є одними з ключових факторів, які мають сприяти створенню професійно підготовлених фахівців, що дасть змогу підвищити результативність виконання завдань сектора безпеки України. Однак ці фактори не завжди є вирішальними під час відбору кандидатів на вакантні посади та підвищення по службовій ієрархії, що зумовлено бюрократичними, корупційними й іншими чинниками.

Основними напрямками подальшого розвитку та вдосконалення процесів формування кадрового складу й реалізації кадрової політики в Збройних Силах України, згідно з вище наведеною Концепцією, є такі:

- застосування системи інноваційного кадрового менеджменту;
- покращення процесу залучення випускників військових вищих навчальних закладів України та солдатів строкової служби на військову службу за контрактом;
- проведення підготовки, навчання й перепідготовки кадрів і формування кадрового резерву на їх основі;
- створення умов, засад і гарантій соціально-гуманітарного захисту військовослужбовців і цивільних працівників Збройних Сил України.

Незважаючи на неоднозначні зміни, які відбулись у реалізації кадрової політики, намагання влади здійснити реформування комплектації особового складу в Збройних Силах України й інших структурах сектора безпеки протягом останніх років, варто зазначити, що залишається невирішеною досить велика кількість питань і проблем у здійсненні кадрової політики.

Ключовими проблемами, які потребують негайного вирішення або реформування в секторі безпеки України, можна визначити такі:

- недосконалість нормативно-правової бази, яка має визначати основні засади, детально відображати і прописувати ключові механізми здійснення кадрової політики;
- неефективність процесу комплексного управління кадровими процесами;

– застарілість і недосконалість науково-методичного й технологічного забезпечення роботи з кадрами та кадровим резервом;

– обмеженість мотиваційних стимулів для персоналу сектора безпеки;

– проблеми корумпованості й бюрократизму під час прийняття рішень, пов'язаних із проведенням кадрової політики.

Для вирішення зазначених проблем необхідно запровадити комплекс заходів удосконалення процесів і механізмів реалізації кадрової політики, який сприятиме розвитку кадрового забезпечення сектора безпеки України, дасть змогу здійснити захист національних інтересів і підвищити рівень безпеки держави з урахуванням геополітичних змін, потенційних та наявних загроз.

Важливим напрямом реалізації ефективної державної кадрової політики сектора безпеки в Україні є доповнення й удосконалення чинної нормативно-правової бази, яка регламентує засади проведення кадрової політики, її адаптація до стандартів країн-членів НАТО, уніфікація чинних норм, правил, інструментів, принципів, процедур формування кадрового резерву і проведення кадрової політики загалом.

Складність і багатоетапність механізму реалізації кадрової політики в секторі безпеки України зумовлює необхідність упровадження комплексної системи стратегічного управління процесами, яка надасть можливість забезпечити її ефективно проведення.

Системою стратегічного управління встановлено уніфіковані стандарти і процедури кадрової політики, що регулюють кадрові процеси в силових структурах, а саме:

– визначено порядок комплектування, професійної підготовки, організації службової діяльності персоналу;

– встановлено умови проходження служби й управління службовою кар'єрою особового складу;

– забезпечено гуманітарний, соціальний захист особового складу та його матеріально-технічне забезпечення.

Першочергове завдання розробки комплексу стратегічного управління полягає в застосуванні основ сучасного кадрового менеджменту. Кадровий менеджмент (управління персоналом) – це сукупність принципів, методів, засобів і форм управління персоналом, які розробляються й застосовуються з метою підвищення ефективності кадрової роботи [5].

Кадровий менеджмент дасть змогу застосувати новітні механізми роботи з кадрами, використовуючи сучасні кадрові технології та інноваційні підходи в управлінні. Використання цих технологій і підходів дасть змогу для такого:

– провести реорганізацію організаційної структури кадрових служб ланки стратегічного управління й виконавчої ланки сектора безпеки;

– збільшити результативність під час прийняття кадрових рішень;

– забезпечити чітке планування потреби в кадрових ресурсах на коротко-, середньо- й довгострокову перспективу;

– удосконалити процес і механізми розробки, написання та етапи затвердження посадових інструкцій, що дасть змогу чітко визначати функціональні обов'язки працівників силових структур та інших установ і організацій сектора безпеки.

Важливе місце під час проведення кадрової політики в секторі безпеки посідає робота з кадрами та формування кадрового резерву, вирішальну роль у якій відіграють розробка й застосування науково-методичного, технологічного забезпечення.

Нині недостатньо вести мову про готовність працівника виконувати обов'язки залежно від посади. Доцільно йти шляхом розробки стандартів компетентності, які включали б в себе необхідні складові компетентності, елементи компетентності, умови допуску до роботи, критерії оцінювання компетентності. Це надасть можливість підбирати на посаду людей «абсолютного типу придатності» [7].

Комплекс заходів щодо підбору кадрів повинен здійснюватися на основі системних науково-аналітичних досліджень, інноваційних систем формування кадрового резерву, що надасть можливість такого:

– запровадження системи електронного подання документів для участі в конкурсному відборі на керівні посади та внесення даних до бази кадрового резерву; проведення первинного етапу відбору через проходження дистанційного тестування, на основі якого визначається рівень освіти, професійна придатність і психологічна характеристика кандидата на посаду;

– розробки та застосування кваліфікаційних вимог під час прийому на роботу, які розкривають рівень освіти і професійних навичок;

– скорочення часу, необхідного для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;

– підвищення якості професійної підготовки працівника має відбуватись шляхом проведення тренінгів, семінарів, конференцій і створення умов для самоосвіти, а також підвищення їхнього освітньо-кваліфікаційного рівня через проходження навчання в спеціальних вищих навчальних закладах за напрямом роботи як в Україні, так і проходження стажування за кордоном;

– посилення вимог щодо обов'язкового володіння іноземною мовою, підвищення рівня її знання для працівників керівних посад, що надасть можливість брати участь у міжнародних заходах і проходження навчання за кордоном;

– створення єдиної автоматизованої системи обліку та ефективного управління кадрами (прикладом такої системи є намагання уряду створити Єдиний державний реєстр військово-зобов'язаних, що дасть змогу сформувати централізовану базу даних в електронному вигляді й обробляти інформацію про особисті й службові дані як призовників, так і діючих військових);

– проведення моніторингу ефективності роботи працівника сектора безпеки через застосування показників оцінювання якості роботи.

Одним із напрямів удосконалення кадрової політики є мотиваційні стимули для персоналу сектора безпеки, які повинні сприяти покращенню соціально-гуманітарного захисту працівників. Система мотиваційних заходів повинна включати такі стимули:

– гідне матеріальне забезпечення на рівні, не нижчому, ніж заробітна плата в приватному секторі;

– гарантування надання житла працівникам за умов безперервної служби в органах сектора безпеки не менше ніж десять років;

– забезпечення належного медичного страхування й організація санаторно-курортного відпочинку для працівника та його сім'ї;

– виконання комплексу заходів надання послуг соціальної політики.

Реалізація комплексу цих заходів сприятиме підвищенню престижності роботи в структурах сектора безпеки України, вплине на зменшення рівня плинності кадрів.

Високий рівень корумпованості й бюрократизму негативно впливає на ефективність роботи кадрових служб, спричиняє необ'єктивність прийняття рішення на стадії прийому на роботу, просування по службі та призначення на більш високу посаду. Одними з чинників корумпованості в органах сектора безпеки, як і інших секторах, є невисоке грошове забезпечення праців-

ників і відчуття безкарності під час прийняття рішень.

Досвід Грузії в боротьбі з корупцією та бюрократизмом в секторі безпеки засвідчує, що «стимули для дрібної корупції були подолані шляхом комбінованого застосування підвищеного грошового забезпечення (з 50 дол. США до 560 дол. США) та строго дотримання вимог статуту» [8].

Поряд із цим в Україні процвітає так звана політична корупція, шляхом подолання якої може стати дотримання принципів політичної нейтральності й упередженості всіх працівників сектора безпеки, безпартійності для працівників силових структур.

Необхідною умовою подолання корупції під час проведення кадрової політики є гласність під час прийняття рішень, опублікування прозорої та відкритої для загалу звітності в щорічних офіційних бюлетенях і розміщення їхньої інформації на офіційних веб-сайтах.

Висновки і пропозиції. Отже, підсумовуючи результати дослідження, можна стверджувати, що проведення кадрової політики в секторі безпеки України на сьогодні залишається одним із ключових заходів модернізації та реформування національної безпеки загалом. Під час аналізу кадрового забезпечення сектора безпеки виявлено низку проблем, які негативно впливають на ефективність реалізації кадрової політики, для вирішення яких визначено основні напрями вдосконалення процесу формування кадрових ресурсів і покращення процесів і механізмів здійснення кадрової політики. Напрямами вдосконалення кадрової політики в секторі безпеки України нами визначено такі: доповнення, удосконалення та уніфікація чинної нормативно-правової бази; упровадження комплексної системи стратегічного управління процесами кадрової політики; розробка та застосування науково-методичного й технологічного забезпечення механізмів відбору кандидатів на посаду та формування кадрового резерву; створення мотиваційних стимулів для персоналу сектора безпеки; протидія корумпованості й бюрократизму під час прийняття кадрових рішень.

Список використаної літератури:

1. Плішкін В.М. Теорії управління органами внутрішніх справ / В.М. Плішкін. – К. : Нац. академія внутр. справ., 1999. – 702 с.
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2012 року «Про Стра-

- тегічний оборонний бюлетень України» : Указ Президента України від 29.12.2012 № 771/2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/771/2012/page3>.
3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 26.05.2015 № 287/2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/285/2015>.
 4. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року «Про нову редакцію Воєнної доктрини України» : Указ Президента України від 24.09.2015 № 555/2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/5552015-19443>.
 5. Про концепцію кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2017 року : Наказ Міністерства оборони України від 04.12.2013 № 843 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/kadrova-politika/konceptsiya-kadrovoi-politiki-v-zbrojnih-silah-ukraini/>.
 6. Савочкіна Д.О. Кадрове забезпечення діяльності національної гвардії України (адміністративно-правові аспекти) / Д.О. Савочкіна // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Юриспруденція». – 2014. – № 9-1. – С. 86–89.
 7. Державне управління : [навч. посіб.] / [А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна, Л.Ю. Гордієнко] ; за ред. А.Ф. Мельник. – К. : Знання-Прес, 2003. – 343 с.
 8. Виховання доброчесності та боротьба з корупцією в оборонному секторі : збірник прикладів (компендіум) позитивного досвіду / за ред. Тодора Тагарєва ; Женевський Центр демократичного контролю над збройними силами, 2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compandium_UK.pdf.

Банчук-Петросова Е. В. Потребность в совершенствовании кадровой политики в секторе безопасности Украины в современных условиях

В статье проведен анализ современного кадрового обеспечения сектора безопасности Украины, на основе которого определены проблемы и недостатки реализации кадровой политики, для решения которых предложены направления совершенствования процессов и механизмов, обеспечивающих эффективность осуществления кадровой политики. Целью статьи является определение роли подготовки кадрового резерва и его значения при реализации кадровой политики в секторе безопасности Украины. Отмечено, что формирование эффективной базы кадрового резерва на сегодняшний день является одним из приоритетов проведения кадровой политики в секторе безопасности государства, поскольку от квалифицированного и грамотного подбора кадров зависит уровень профессионализации всего института государственной власти. По результатам проведенного исследования сделан вывод, согласно которому успешная подготовка кадрового резерва должно происходить при условии соответствия этапам, принципам, факторам, критериям формирования, учитывающим особенности и специфику деятельности организаций и учреждений, что положительно повлияет на процесс реализации и результативность кадровой политики в секторе безопасности Украины. Перспективой дальнейших исследований данной проблемы, по мнению автора, является поиск направлений совершенствования кадровой политики в целом в секторе безопасности Украины.

Ключевые слова: кадровая политика, сектор безопасности, кадровый резерв, национальные интересы, задачи кадровой политики, принципы кадровой политики, направления совершенствования кадровой политики.

Banchuk-Petrosova E. The need in the personnel policy improvement in the security sector of Ukraine in modern conditions

This article provides an analysis of the current staffing Ukraine's security sector on which defined the problems and disadvantages of implementing personnel policies for which proposed directions for improvement of processes and mechanisms that ensure the effectiveness of the implementation of personnel policies. Within the research paper the author examined topical issues of personnel policy in the security sector of Ukraine in modern conditions. The objective of the research paper is to analyze the current state of conducting personnel policy in the security sector. On this basis, the problem issues were identified and the directions to improve the personnel provision and personnel policy in the modern conditions were developed. The author made a substantial analysis of recent researches and publications which cover in any way the issues outlined. Based on the research findings the author made substantial conclusions. Based on the problems identified the recommendations concerning the improvement in personnel policy in the security sector of Ukraine were developed.

Key words: *personnel policy, security sector personnel reserve, national interests, problem of personnel policy, principles of personnel policy, directions of improvement of personnel policy.*