
МЕТОДОЛОГІЯ, ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 331.108:355/359].08(477)

О. В. Банчук-Петросова

кандидат наук з державного управління, доцент
Київський національний університет культури і мистецтв

РОЛЬ ПІДГОТОВКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ В РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СЕКТОРІ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Статтю присвячено визначенню та науковому обґрунтуванню ролі підготовки кадрового резерву в реалізації кадрової політики в секторі безпеки України. Розглянуто дефініцію державної кадрової політики в секторі безпеки та визначено стратегічні напрями кадрової політики сектору безпеки України. Систематизовано та проаналізовано теоретичний зміст поняття "кадровий резерв", на основі чого запропоновано власне трактування дефініції "кадровий резерв сектору безпеки".

Наведено нормативно-правову базу, на основі якої здійснюють регулювання процесу формування кадрового резерву, та розглянуто основні проблемні питання, що стосуються законодавчого вирішення проблематики формування кадрового резерву в секторі безпеки.

У дослідженні виокремлено три категорії формування кадрового резерву в державному управлінні й секторі безпеки, до яких належать внутрішній, зовнішній і кадровий резерв перспективного розвитку. Наведено функції, які виконує кадровий резерв, та етапи, принципи, фактори й критерії, які визначають процес формування кадрового резерву у сфері державної служби сектору безпеки.

Ключові слова: кадровий резерв, кадрова політика, сектор безпеки.

Трансформація суспільства вимагає докорінних змін у політичній і соціально-економічній сферах. Ці зміни, насамперед, повинні відбутися в державному управлінні та вплинути на ефективність діяльності всіх рівнів органів державної влади, а в секторі безпеки безпосередньо мають позначитися на результативності роботи ланки стратегічного управління й виконавчої ланки. Одним з ключових чинників перетворень, що має значний вплив на діяльність органів влади в секторі безпеки, є створення ефективної системи кадрової політики, яка має бути побудована на гнучкій, прозорій і демократичній базі кадрового резерву.

Формування ефективної бази кадрового резерву на сьогодні є одним із пріоритетних напрямів кадрової політики в секторі безпеки держави, оскільки від кваліфікованого та грамотного підбору кадрів залежить рівень професіоналізації всього інституту державної влади.

Питання ролі кадрового резерву досліджувало багато українських і зарубіжних учених. Серед українських науковців, які розглядали різні аспекти формування й розвитку механізму формування кадрового резерву, варто відзначити таких, як: В. Авер'янов, О. Акімов, Л. Балабанова, Н. Гончарук, Ю. Ковбасюк, Ю. Одегов, О. Пархоменко-Куцевіл, Т. Пахомова, О. Руденко, О. Сардак, А. Сіцинський, С. Серьогін, В. Сороко, І. Сурай, В. Толкованов, В. Черепанов та ін. Проблематиці цього питання присвячено

також і праці зарубіжних учених: І. Балантайн, Д. Коул, С. Холіфорд. Однак, попри численність наукових розробок, питання ефективного формування кадрового резерву в секторі безпеки залишається недослідженим, що вимагає подальшої розробки теоретичних аспектів цієї актуальної наукової проблеми у сфері державного управління.

Мета статті полягає у виявленні ролі підготовки кадрового резерву та його значення при реалізації кадрової політики в секторі безпеки України.

У теорії державного управління існують різні погляди на роль, завдання та складові кадрової політики, які спрямовано на ефективний підбір персоналу для забезпечення сектору безпеки кваліфікованими кадрами. Державна кадрова політика сектору безпеки й оборони – це сукупність принципів і способів дій державних органів управління сектора безпеки й оборони з організації трудових ресурсів на основі формування, підтримки та розвитку безпекового сектору держави, що полягає у створенні політико-правових, організаційно-управлінських, ідейно-виховних механізмів, які спрямовані на відбір, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, розстановку та розвиток кадрів, а також навчання, виховання, формування кадрового резерву, зокрема Президентського, з метою ефективного виконання ними службових обов'язків щодо забезпечення обороноздатності держави, захисту її суверенітету, територіальної цілі-

сності, недоторканності кордонів, протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам.

Під час неоголошеної війни, яка триває на сході України, та окупації АР Крим виконання сучасної кадрової політики у сфері безпеки полягає у створенні ефективної державної кадрової системи, яка базуватиметься на організаційних структурах, існуючих кадрових інститутах і резерві керівних кадрів, що дасть змогу проводити єдине управління й керівництво кадровими процесами та сприятиме набору кваліфікованого вищого командного складу, що вплине на успішність реалізації кадрової політики в секторі безпеки держави.

Стратегічними напрямками державної кадрової політики сектору безпеки України є:

1. Підготовка кваліфікованих кадрів для всіх структур, які входять за своїми функціями та завданнями до сектору безпеки.

2. Перепідготовка кадрів і підвищення їхньої кваліфікації.

3. Забезпечення ефективного державного контролю й регулювання діяльності кадрів, які здійснюють професійну діяльність у секторі безпеки.

4. Створення та підтримування належних умов соціального захисту працівників.

5. Проведення ефективної модернізації та реорганізації існуючих кадрових служб, які належать до ланок сектора безпеки.

На сьогодні ключовим завданням кадрової політики держави в секторі безпеки має стати пошук шляхів збереження та відтворення, формування й результативного використання добре підготовлених управлінських кадрів, які включатимуть до кадрового резерву.

Поняття кадрового резерву має різні тлумачення, тому для визначення ролі цього терміна в системі безпеки потрібно зробити системний аналіз підходів до цієї дефініції.

Основні підходи до визначення терміна "кадровий резерв" наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Визначення терміна "кадровий резерв"

Джерело, автор	Визначення
Енциклопедія державного управління [2]	Кадровий резерв – це потенційні працівники, які за умови виникнення вакансії можуть стати постійними спеціалістами організації
О. О. Акімов [3]	Кадровий резерв – механізм підвищення якості державного управління, підвищення професіоналізму службовців на підставі постійного розвитку їх особистісно-ділових якостей, що дасть змогу реалізовувати завдання державного управління
В. Черепанов [4]	Кадровий резерв державної служби – спеціально сформована на підставі індивідуального відбору й комплексної оцінки група працівників, що пройшла спеціальну підготовку, наділена необхідними професійними, діловими, особистісними та морально-етичними якостями для висування на вищі державні пости
Л. В. Балабанова [5]	Кадровий резерв – це група керівників і спеціалістів, що мають здатність до управлінської діяльності та відповідають вимогам, пропонованим посадою певного рангу, які пройшли процедуру добору й систематичну цільову кваліфікаційну підготовку
Ю. Г. Одегов [6, с. 843]	Кадровий резерв – це потенційно активна й підготовлена частина персоналу організації, здатна займати більш високі посади; спеціально сформована група працівників, які за своїми якостями відповідають вимогам, що висувають до керівників певного рівня, які пройшли процедуру відбору, спеціальну управлінську й професійну підготовку та здатні до керівної діяльності
Н. Гончарук [7, с. 165]	Резерв керівних кадрів у сфері державної служби – це спеціально сформована група працівників, здатна до керівної діяльності та обіймання більш високих державних посад, яка відповідає певній керівній посаді й типу резерву, має для висування необхідні професійно-ділові, морально-етичні та особисті якості та пройшла відбір і спеціальну управлінську підготовку

Виходячи з табл. 1, можна зробити висновки, що науковці розглядають кадровий резерв у двох аспектах. Перший аспект – це уособлення резерву в працівниках і спеціалістах, які становлять людський потенціал зі специфічними знаннями та професійними навичками. Другий аспект – це сукупність різноманітних методів і механізмів, які сприяють підвищенню якості державного управління та забезпечують підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації спеціалістів. Однак при розгляді цього поняття науковці розглядають кадровий резерв узагальнено або як кадровий резерв державної служби, що не висвітлює повністю суті кадрового резерву сектору безпеки, оскільки він має свої специфічні характеристики.

Таким чином, розуміємо кадровий резерв сектору безпеки як потенційного окремого працівника або групу працівників, які за допомогою комплексу заходів

щодо підвищення своїх професійних навичок, моральних і фізичних якостей здатні обіймати більш високі посади та претендувати на призначення на керівні посади в органах державної влади, які забезпечують ефективну діяльність сектору безпеки України.

Формування кадрового резерву в секторі безпеки забезпечує чинне законодавство. До законодавчих актів, які регулюють процес формування кадрового резерву, належить Постанова Кабінету Міністрів України "Положення про формування кадрового резерву для державної служби" від 28.02.2001 р. № 199 [10], однак це положення не повністю відображає потреби в підвищенні стандартів до резерву керівних кадрів-держслужбовців і не охоплює всіх питань, які стосуються формування кадрового резерву в секторі безпеки. Проведення кадрової політики в органах державної влади, які входять до сектору безпеки згід-

но з резолюцією ПАРЄ 1713, прийнятою у 2007 р., регулюють окремі нормативні документи, що ускладнює ефективність формування кадрового резерву, процедур і механізмів його поетапного застосування та знижує результативність проведення кадрової політики в секторі безпеки.

Окремої уваги заслуговують спроби державних управлінців створити дієвий і результативний механізм формування кадрового резерву, який має забезпечити підготовку кваліфікованих кадрів для галузей державного управління. Він має полягати в створенні Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації", законодавче регламентування якого планували здійснювати на основі Указу колишнього Президента України В. Ф. Януковича [10]. Основна мета формування Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації" полягала в доборі та підготовці кваліфікованих кадрів для роботи у галузях державного управління.

Однак через низьку ефективність залучення талановитих громадян для формування цього резерву та реорганізацію Президентського апарату Президент України П. О. Порошенко своїм указом наказав припинити функціонування Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації" [8].

Кадровий резерв у державному управлінні й секторі безпеки можна поділити на три категорії: внутрішній, зовнішній і кадровий резерв перспективного розвитку.

Формування внутрішнього кадрового резерву відбувається за рахунок наявного персоналу, установ і організацій сектору безпеки, які мають професійні здібності та запропоновані як кандидатури на підвищення посади в середині структури. Перевагою внутрішнього резерву є те, що службовець, ознайомлений і адаптований до особливостей діяльності установи, потребує менше часу для вступу на нову посаду. Недоліками такого резерву є те, що в установах не проводять професійну підготовку працівника структури на конкретну посаду, а здійснюють несистематичну та поверхневу орієнтацію щодо службових обов'язків усіх потенційно вільних посад.

До зовнішнього кадрового резерву належать працівники комерційних і громадських організацій, що дає змогу залучити фахівців, які можуть використовувати в своїй діяльності новітні методи й технології управління. Прикладом такого залучення фахівців протягом останнього часу є запрошення волонтерів на керівні посади в Збройні Сили України, функціональні обов'язки яких передбачають матеріальне забезпечення військових.

Кадровий резерв перспективного розвитку готують відповідно до угод про підготовку молодих спеціалістів між установами й організаціями та вищими навчальними закладами. Це дає змогу поповнити базу кадрового резерву молодими фахівцями, однак існують певні перешкоди при прийомі на роботу, оскільки обов'язковою є вимога щодо наявності стажу роботи для певних видів посад у державній службі.

Кадровий резерв як один із інститутів резерву при реалізації ефективної кадрової

політики в секторі безпеки держави виконують чотири основні функції, які характеризують процес підбору кадрів, а саме: розвиток, регулювання, стабілізація та безпечна діяльність апарату державної влади.

Основними етапами формування кадрового резерву у сфері державної служби сектору безпеки мають бути:

1) планування кадрового резерву на найближчий час (до 1–3 років) і більш далеку перспективу (до 5 років);

2) визначення обов'язкових і бажаних критеріїв до кандидатів, вивчення й добір кандидатів до кадрового резерву;

3) формування, складання списку резерву кадрів і узгодження його з вищестоящим керівником;

4) визначення та застосування кадрових технологій до фахівців, яких зарахували до кадрового резерву (стажування, тимчасове виконання обов'язків відсутнього працівника, залучення до проведення перевірок, службових розслідувань, підвищення кваліфікації, перенавчання, навчання тощо);

5) визначення готовності осіб, зарахованих до кадрового резерву, до призначення на державні посади [4].

Як зазначає Н. Гончарук, робота з формування й підготовки кадрового резерву повинна бути комплексною, об'єктивною, колегіальною, проводитися в декілька етапів і спиратися на певні принципи. Загальними принципами роботи з резервом керівних кадрів для висунення є: добір кандидатів до складу резерву керівних кадрів за їх професійно-діловими, морально-етичними й особистісними якостями, внутрішнім потенціалом, віковим і освітнім цензом; оптимізація структури й складу резерву з урахуванням того, що для кожної керівної посади необхідно мати дві–три кандидатури, диференціація резерву керівних кадрів залежно від напрямів діяльності керівника; регулярний і систематичний пошук кандидатів з урахуванням приблизного відсотка вибуття окремих керівників, зміни структури управління, потреби організації в кадрах управління на перспективу, дотримання гласності [6].

Ширший перелік принципів, на основі яких мають формувати кадровий резерв у секторі безпеки, надає А. Сіцинський:

- законності, демократичності, відкритості й прозорості;
- поваги й дотримання прав і свобод людини та громадянина;
- позапартійності;
- розмежування сфер діяльності;
- поєднання єдиноначальності й колегіальності;
- послідовності дій щодо запровадження єдиної державної кадрової політики;
- ефективного управлінського кадрового менеджменту;
- наукової та інноваційної складової формування інтелектуальної військової й правоохоронної офіцерської еліти;
- постійного оновлення та підвищення якісних характеристик керівного кадрового складу сектору безпеки на конкурсній основі;

- наявності в кандидатів необхідних морально-психологічних якостей і достатніх управлінських, організаційних здібностей і досвіду;
- індивідуального підходу в кадровій роботі;
- дотримання соціальних та мотиваційних гарантій;
- взаємодії з органами державної влади України, об'єднаннями громадян.

Основою для формування кадрового резерву та визначення його ролі в кадровій політиці сектору безпеки є фактори й критерії такого формування та використання механізмів, які забезпечують процес просування кандидатів по службі.

У світовій практиці виокремлюють основні чинники, які визначають процес формування кадрового резерву в секторі безпеки:

- гендерна рівність і добровільна участь кандидатур, які беруть участь у конкурсі на включення до бази кадрового резерву;
- проведення незалежного об'єктивного оцінювання професійних навичок і визначення особистих здібностей кандидата;
- планування темпів кар'єрного зростання кандидата;
- використання засобів масової інформації для опублікування відомостей про формування кадрового резерву та вакантні посади в секторі безпеки.

Підготовка кадрового резерву при проведенні кадрової політики в секторі безпеки повинна ґрунтуватися на переліку певних критеріїв формування резерву працівників і держслужбовців. Ці критерії мають окреслювати певні вимоги до кандидатів, яких планують включити до бази кадрового резерву. Основними критеріями мають стати такі:

- присяга держслужбовця на вірність і відданість Україні, патріотизм;
- належний освітньо-професійний рівень, який буде відповідати займаній посаді;
- наявність професійного рівня, який включатиме стаж роботи на управлінських посадах і проходження незалежного тестування для визначення рівня знань, достатніх для призначення на керівні посади;
- для кандидатів на керівні посади у виконавчій ланці сектору безпеки України – обов'язкова базова вища офіцерська підготовка;
- результати проходження тестування на стресостійкість і здатність приймати адекватні рішення в нестандартних ситуаціях;
- наявність морально-етичних цінностей;
- допустимий стан здоров'я та фізичної підготовки;
- організаторські здібності.

Варто зауважити, що ефективність кадрового резерву в секторі безпеки виявляють не тільки на стадії його формування, а й у процесі використання сформованої бази кандидатів, що здійснюють за рахунок їхнього професійного розвитку, що передбачає:

- створення комплексних програм, які включають проведення тестування, тренінгів, семінарів, "круглих столів", що забезпечить оновлення бази знань і надання новітньої й актуальної інформації, яка стосуватиметься безпосередніх слу-

жбових обов'язків осіб з кадрового резерву та обов'язків, які може включати майбутня потенційна посада;

- внутрішнє та зовнішнє стажування, яке проводитимуть в установах і організаціях, які є суміжними за сферою діяльності в Україні й за кордоном, що забезпечить обмін досвідом і дасть змогу отримати нові знання щодо функціонування й діяльності сектору безпеки;
- підвищення професійної кваліфікації в спеціалізованих вищих навчальних закладах України;
- заохочення та створення умов для проведення самоосвіти працівниками, зарезервованими до кадрового резерву.

Висновки. Отже, кадровий резерв у секторі безпеки України дає можливість сформувати базу потенційних претендентів на вакантні посади. Результативне формування кадрового резерву повинно комплексно включати внутрішній, зовнішній резерв і резерв перспективного розвитку, що надасть можливість об'єктивно та з найменшими затратами часу й фінансових ресурсів підготувати фахівця. Важливим аспектом формування кадрового резерву є нормативно-правове забезпечення цього процесу, однак наразі в українському законодавстві не здійснено уніфікацію механізму забезпечення реалізації цього процесу, що знижує ефективність проведення кадрової політики в секторі безпеки.

Успішна підготовка кадрового резерву має відбуватися за умови відповідності до етапів, принципів, факторів, критеріїв формування, які враховують особливості та специфіку діяльності організацій і установ, що позитивно вплине на процес реалізації та результативність кадрової політики в секторі безпеки України.

Перспективою подальших досліджень цієї проблеми є, на наш погляд, пошук напрямів удосконалення кадрової політики в секторі безпеки України.

Список використаної літератури

1. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / за ред. С. М. Серьогіна, В. М. Сороко ; за ред. Ю. В. Ковбасюка. – Київ : НАДУ, 2011 – Т. 6: Державна служба. – 524 с.
2. Акімов О. О. Правові аспекти формування кадрового резерву державної служби [Електронний ресурс] / О. О. Акімов // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2014. – Вип. 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Patp_2014_1_16.pdf.
3. Черепанов В. В. Основы государственной службы и кадровой политики : учеб. для студ. / В. В. Черепанов. – 2-изд., пераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 679 с.
4. Балабанова Л. В. Управление персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : Центр навчальної літератури, 2011. – 468 с.
5. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : учебник / Ю. Г. Одегов. – Москва : Академ. проект, 2005. – 1088 с.

6. Гончарук Н. Кадровий резерв як механізм формування розвитку еліти в державному управлінні / Н. Гончарук, І. Сурай // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2012. – Вип. 3 (14). – С. 162–171.
7. Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2001 р. № 199 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/199-2001-%D0%BF>.
8. Про Президентський кадровий резерв "Нова еліта нації" : Указ Президента України від 05.04.2012 р. № 246/2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/246/2012>.
9. Про припинення функціонування Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації" : Указ Президента України від 02.09.2014 р. № 702/2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/702/2014>.
10. Кваліфікований підбір кадрів як важливий елемент модернізації державної служби [Електронний ресурс] / Дворічанська районна державна адміністрація. – Режим доступу: <http://dvorichnarda.gov.ua/info/page/1756>.
11. Гончарук Н. Т. Кадри аграрного сектору економіки України: формування та розвиток / Н. Т. Гончарук, С. М. Серьогін ; за ред. Н. Р. Нижник. – Дніпропетровськ : ДРІДУ УАДУ, 2003. – 168 с.
12. Сіцинський А. Концептуальні засади розробки Національної стратегії формування Президентського кадрового резерву сектору безпеки України [Електронний ресурс] / А. Сіцинський, О. Петросова // Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. – 2012. – Вип. 1. – С. 89–98. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadu_2012_1_12.pdf.

Стаття надійшла до редакції 23.06.2015.

Банчук-Петросова Е. В. Роль підготовки кадрового резерва в реалізації кадрової політики в секторі безпеки України

Стаття посвячена определению и научному обоснованию роли подготовки кадрового резерва в реализации кадровой политики в секторе безопасности Украины. Рассмотрена дефиниция государственной кадровой политики в секторе безопасности и определены стратегические направления кадровой политики сектора безопасности Украины. Систематизировано и проанализировано теоретическое содержание понятия "кадровый резерв", на основе чего предложена собственная трактовка дефиниции "кадровый резерв сектора безопасности".

Приведена нормативно-правовая база, на основе которой осуществляется регулирование процесса формирования кадрового резерва, и рассмотрены основные проблемные вопросы, касающиеся законодательного решения проблематики формирования кадрового резерва в секторе безопасности.

Ключевые слова: кадровый резерв, кадровая политика, сектор безопасности.

Banchuk-Petrosova E. Role of Personnel Training Provision in Implementation of Personnel Policy of Ukraine's Security Sector

The article is devoted to definition and scientific substantiation of training of personnel reserve role in the implementation of personnel policy in Ukraine's security sector. We consider the definition of personnel policy in the security sector and defines strategic directions of personnel policy of Ukraine's security sector. Systematized and analyzed theoretical content of "talent pool" based on it prompted own interpretation of the definition of "security sector personnel reserve".

Showed regulatory framework based on which performed the regulation of the modeling of personnel reserve, and reviewed the main main problems of concern regarding legal settlement of the issue of personnel reserve modeling in the security sector.

Allocated three categories of personnel reserve formation in public administration and security sector, which include domestic and foreign reserve talent pool and future talent pool. Showed the functions of personnel reserve and stages, principles, factors and criteria of the formation process of personnel reserve of the civil service security sector.

Key words: staff reserve, personnel policy, security sector.