

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА

УДК 35

Микола МАЛАНЧІЙ

Національна академія Державної прикордонної служби України

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Визначаються концептуальні засади удосконалення кадрового менеджменту в Державній прикордонній службі України. Аналізується стан кадрового забезпечення Державної прикордонної служби України та визначаються основні ризики, пов'язані з відпливом персоналу. З метою підвищення ефективності кадрового менеджменту Державній прикордонній службі України пропонується низка заходів: виявлення існуючих проблем у державному та військовому кадровому менеджменті; встановлення відповідності кадрового менеджменту вимогам законодавства; забезпечення відповідності результатів обсягу і напрямам впливів у сфері кадрової політики держави та довгострокових цілей Державної прикордонної служби, визначених у Стратегії розвитку Державної прикордонної служби України; сприяння впровадженню ефективних методів здійснення кадрового менеджменту; інтегрованість елементів кадрового аудиту в діяльність структурних підрозділів Державної прикордонної служби.

Ключові слова: кадровий менеджмент, напрями реформування, ефективність управління кадрами, шляхи удосконалення процесу управління, Державна прикордонна служба України.

Mykola Malanchii. Strategy development of personnel management in the State Border Guard Service of Ukraine

The conceptual foundations of improvement of personnel management in the State Border Guard Service of Ukraine are determined. The state of staffing of the State Border Guard Service of Ukraine is analyzed and the main risks related to outflow of personnel are determined. In order to increase the efficiency of personnel management in the State Border Guard Service of Ukraine, a number of measures are proposed: identifying real problems in state and military personnel management; establishment of compliance of personnel management with the requirements of legislation; ensuring compliance of the results of the volume and areas of influence in the field of personnel policy of the state and the long-term goals of the State Border Guard Service, as defined in the Strategy of the State Border Guard Service of Ukraine; promotion of implementation of effective methods of personnel management; Integration of personnel audit elements into the activity of the structural units of the State Border Guard Service.

Key words: personnel management, directions of reform, efficiency of personnel management, ways to improve the management process, State Border Guard Service of Ukraine.

Події, які відбуваються в міжнародному геополітичному просторі, обумовили

необхідність зміни Стратегії національної безпеки України. Нова стратегія спрямована на реалізацію до 2020 р. визначених нею пріоритетів державної політики національної безпеки, а також реформ, передбачених Угодою про асоціацію між Україною та ЄС і Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020» [6; 8; 11].

Головними завданнями Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» визначені «мінімізація загроз державному суверенітету та створення умов для відновлення територіальної цілісності України в межах міжнародно визнаного державного кордону України, гарантування мирного майбутнього України» та «забезпечення інтеграції України до ЄС та формування умов для вступу в НАТО» [8]. Стратегія спрямована на захист національних інтересів в економічній, соціальній, гуманітарній та інших сферах, комплексне реформування системи забезпечення національної безпеки та створення ефективного сектору безпеки і оборони України. На її основі мають розроблятися інші документи стратегічного планування у сфері забезпечення національної безпеки, у тому числі концепція розвитку сектору безпеки й оборони, воєнна доктрина (стратегія воєнної безпеки), стратегія кібербезпеки, інші галузеві стратегії, а також державні програми розвитку органів сектору безпеки й оборони, у тому числі стратегічні документи розвитку систем кадрового менеджменту в органах, що входять до складу сектору безпеки та оборони.

Концептуальні положення сучасної теорії управління, принципи управління персоналом Державної прикордонної служби України досліджували такі вчені, як: Д. В. Іщенко [2; 3], М. М. Литвин [4], А. С. Сіцинський [9] та ін. Однак питання організації системи кадрового менеджменту не відображені в працях науковців, у зв'язку з чим виникає необхідність наукового пошуку концептуальних шляхів удосконалення процесу управління кадрами Державної прикордонної служби України в сучасних умовах.

Метою статті є обґрунтування концептуальних засад формування стратегії розвитку кадрового менеджменту Державної прикордонної служби України.

Термін «менеджмент» останнім часом став дуже поширеним в українській науці і практиці. У словнику англійської мови слово «менеджмент» визначається як спосіб (манера) поводження з людьми, влада і мистецтво управління, особливого роду вміння та адміністративні навички, орган управління, адміністративна одиниця [12].

Термінологія менеджменту все частіше вживається відносно підприємницьких структур – державних організацій, оскільки менеджмент, проникаючи в них, повністю перебудовує управління. З огляду на універсальний характер менеджменту ми можемо досліджувати становлення кадрового менеджменту не тільки в комерційних структурах, а й у сфері державної власності; у громадських організаціях, в органах державної влади.

Загальний менеджмент під впливом існуючої потреби у вивченні особливо важливих аспектів управління людьми і процесами в організаціях, з одного боку, і в результаті нагромадження достатньої суми знань – з іншого, став основою розвитку багатьох спеціальних видів менеджменту – частин загального, які розглядають управління спеціальними ресурсами: персоналом, виробництвом, фінансами, інноваціями, інформаційним забезпеченням, стратегіями, безпекою, ризиками і под. Об'єктом кожного зі спеціальних видів менеджменту є, крім людей і відносин, що виникають між ними в процесі праці і управління, і спеціальні процеси (кадрові, фінансові, інформаційні тощо).

Одна з найважливіших частин загального менеджменту організації – кадровий менеджмент, який можна образно визначити як серцевину менеджменту. «Менеджмент персоналу – це частина менеджменту як сутності, яка нерозривно й органічно проникає в усі інші складники. Люди є творцями організацій, визначають їх цілі, вибирають методи і виконують функції, спрямовані на їх реалізацію. Саме вони є основою будь-якої організації» [1] (тут і далі переклад автора. – М. М.).

Державне управління та місцеве самоврядування, 2018, вип. 4(39)

У практиці підприємств і організацій сучасної України спостерігається зростаюча останнім часом констатація ідей, пріоритетів, механізмів та інших істотних атрибутів кадрового менеджменту. Але цього недостатньо: кадровий менеджмент, унаслідок його особливої важливості для сьогодення та майбутнього організацій, повинен ґрунтуватися на цілісній, фундаментальній теоретико-методологічній базі, що відображає складні соціальні, економічні, наукові, технологічні та інші процеси, що відбуваються у сфері управління людським потенціалом організації.

З появою кадрового менеджменту як практики виникає необхідність наукового осмислення його специфіки, дослідження природи, закономірностей, категорій, міжпредметних зв'язків, формулювання принципів, визначення функцій і методів. «Бо принципи, пріоритети, методи, форми, напрями управління, що не спираються на фундаментальні теоретико-методологічні основи, – голі абстракції, користування якими залежить лише від настрою суб'єкта управління» [10, с. 39].

Вектори розвитку кадрового менеджменту залежать від загального призначення та місії конкретної організації. Розглянемо особливості розвитку кадрового менеджменту Державної прикордонної служби України.

Метою Концепції розвитку сектору безпеки і оборони України, затвердженої Указом Президента України № 92/2016, є інтегрування та поєднання зусиль різних складових частин сектору безпеки і оборони для створення ефективної системи нейтралізації загроз національній безпеці України, досягнення та постійного підтримання їх спроможностей і готовності до виконання покладених на них завдань та ефективного використання наявних державних ресурсів; розвиток боєздатних, мобільних, якісно підготовлених, усебічно забезпечених, професійних Сил безпеки і оборони, здатних вчасно виявляти та адекватно реагувати на загрози національній безпеці України, ефективно стримувати та гарантовано ліквідувати (локалізувати, нейтралізувати) збройний конфлікт на ранній стадії його виникнення, готових до відбиття збройної агресії проти України. Основні зусилля з розвитку сектору безпеки й оборони в сучасних умовах зосереджуватимуться на відновленні та підтриманні на належному рівні обороноздатності держави та захисті національної безпеки України.

Черговим кроком у розбудові нової моделі безпекового сектору держави стало прийняття нового Закону України «Про національну безпеку», що вимагає реалізації послідовних заходів подальшого реформування системи роботи з особовим складом Державної прикордонної служби України, зокрема у напрямках забезпечення бойової готовності та мобілізаційної підготовки, модернізації системи управління структурою та чисельністю служби, укомплектованості Служби особовим складом, підвищення рівня професійної підготовки та службової дисципліни особового складу. Цю тезу підтверджують і результати службової діяльності Департаменту особового складу.

Діяльність департаменту здійснювалася в умовах подальшого удосконалення сучасної моделі сектору безпеки і оборони держави, напрацювання нормативної бази, спрямованої на приведення кількісних показників та якісних характеристик кадрового потенціалу до рівня, який забезпечує виконання безпековим сектором державних завдань. Відповідно до вимог Указу Президента України «Про рішення РНБО від 1 березня 2014 р. „Про невідкладні заходи щодо забезпечення національної безпеки, суверенітету і територіальної цілісності України”» органи управління та охорони державного кордону Державної прикордонної служби України здійснено низку заходів щодо підтримання готовності органів служби до виконання завдань за призначенням на рівні, який відповідає критерію «готовий» [7].

Важливим напрямом розвитку кадрового потенціалу Державної прикордонної служби України є підвищення інституційної спроможності, зокрема удосконалення

нормативно-правового забезпечення роботи з особовим складом шляхом поточного уточнення Мобілізаційного плану, документів бойової готовності та мобілізаційної підготовки Державної прикордонної служби України, а також організаційних змін у структурі управління.

Так, розпочато розгортання Регіонального управління Морської охорони, тривають заходи з реорганізації системи охорони державного кордону та оптимізації відділів прикордонної служби. На новий штат переведено вже 67 із 118 відділів прикордонної служби. Проведено оптимізацію органів спеціального призначення – створено нові та реорганізовано існуючі підрозділи складу бойового резерву, організовано проведення комплексу практичних заходів із розгортання прикордонної комендатури швидкого реагування у місті Шостка Сумської області. Розпочато заходи зі створення нових бюджетних установ – Шостківського прикордонного загону та Ізмаїльського загону морської охорони для забезпечення посилення заходів з охорони державного кордону України та забезпечення національної безпеки України. Продовжується робота з оптимізації організаційних структур органів охорони кордону у напрямі зменшення управлінської ланки на 25 – 30 %.

На нашу думку, цей процес не знаходить підтримки у багатьох посадових осіб як в адміністрації прикордонної служби, так і в регіональних управліннях, які намагаються будь-яким чином унеможливити перегляд штатної структури за напрямом діяльності.

Слід зазначити, що оптимізація буде спланована та проведена таким чином, щоб зберегти наявний кадровий потенціал – мова йде про скорочення посад, а не про скорочення чисельності.

Пріоритетним залишається питання укомплектованості Державної прикордонної служби України особовим складом. З метою запобігання критичного зниження укомплектованості підрозділів охорони кордону прийнято рішення повернутися до комплектування військовослужбовцями строкової військової служби. Для комплектування Південного, Північного та Західного регіональних управлінь навесні цього року призвано 1 200 строковиків, проведено їх навчання в навчальних центрах та направлено до органів, де тривають заходи з введення та становлення їх на посадах. Крім того, з початку року забезпечено прийом 1 417 громадян України на військову службу за контрактом, що відповідно на 30 % більше (1 092), ніж в аналогічний період минулого року.

Ураховуючи попередній досвід з мобілізованим персоналом, з метою всебічного сприяння цій роботі в органах, прийнято рішення про суттєве спрощення процедури прийняття на військову службу за контрактом для строковиків. Для підтримання відповідного рівня укомплектованості подана заявка до Генерального штабу Збройних сил України щодо призову восени 2018 р. ще півтори тисячі строковиків.

Аналіз динаміки кадрового потенціалу свідчить про наявність стійкої тенденції до його скорочення через значний вплив персоналу. З початку року з військової служби вже звільнено більше ніж 1 300 військовослужбовців (із них 309 за негативними статтями). Зменшення кількісних показників звільнення особового складу за негативними статтями порівняно з минулим роком не спостерігається. Це підтверджує необхідність підвищення персональної відповідальності керівників усіх рівнів за результати роботи з підлеглим персоналом. Отже, підтримання рівня укомплектованості – це не лише прийом на службу за контрактом, а перш за все збереження кадрового потенціалу та недопущення його впливу.

Потужним інструментом збереження кадрового потенціалу є ефективна виховна робота та належний рівень мотивації особового складу. З початку року різними категоріями нагород нагороджено більше ніж 2 тис. осіб, у тому числі одному військовослужбовцю присвоєно звання Героя України (посмертно). Продовжується робота з надання статусу учасника бойових дій. У I півріччі 2018 р.

такий статус отримали 1 017 військовослужбовців, а з початку російської агресії – більше ніж 19 тис. осіб [5].

На збереження кадрового потенціалу спрямовані заходи з ротації особового складу, який вислужив встановлені терміни служби в районах проведення Операції об'єднаних сил. Протягом першого півріччя 2018 р. проведено ротацію більше ніж 300 військовослужбовців з одночасною їх заміною.

Перманентним пріоритетом кадрового менеджменту є подальший розвиток системи підготовки особового складу. Актуальними завданнями на сьогодні є реформування навчальних закладів та вдосконалення матеріально-технічної бази. Тільки за перше півріччя 2018 р. на базі навчальних закладів Держприкордонслужби допідготовлено 485 військовослужбовців, які направляються для проходження служби в район проведення Операції об'єднаних сил; для потреб ДЛРУ підготовлено 88 вузькопрофільних фахівця бойової спрямованості; на курсах підвищення кваліфікації пройшли підготовку 2 537 військовослужбовців; проходить базову підготовку 961 військовослужбовець. У цьому році Національну академію Державної прикордонної служби України успішно закінчили: 156 слухачів і студентів заочної форми навчання, 255 – денної форми навчання. У навчальних центрах проведена підготовка 1 105 військовослужбовців строкової служби [5].

Триває модернізація системи підготовки персоналу відомства: створено Інститут підвищення кваліфікації у складі Національної академії Державної прикордонної служби України; до штату Національної академії та відомчих навчальних закладів введено гарнізонні госпіталі. На постійній основі запроваджено курси підготовки начальників відділів прикордонної служби, проходження яких є обов'язковою умовою призначення на посаду.

На виконання рішення Колегії Адміністрації № 2 запроваджено обов'язкову підготовку у відомчих навчальних центрах військовослужбовців, прийнятих на військову службу за контрактом безпосередньо до органів Державної прикордонної служби України. Розвиток наукової діяльності та розширення мережі спеціалізованих вчених рад академії забезпечили нарощення наукового потенціалу до 42 докторів наук та 201 кандидата наук. На сьогодні академія успішно виконує збільшене державне замовлення з набору курсантів. Конкурс за різними конкурсними пропозиціями становив від 1,5 до 5 заяв на одне місце, тоді як ряд навчальних закладів силових структур державного замовлення не виконали.

Запорукою спроможності кадрового потенціалу є перманентна професіоналізація особового складу. Тому належна увага приділяється підвищенню кваліфікації. Так, у 2016 р. кваліфікацію підвищили 2 653 осіб, у 2017 р. – 4 985 осіб, а з початку 2018 р. – 3 377 осіб (заплановано 6 818 осіб) [5].

Головне завдання департаменту особового складу – це забезпечення формування та функціонування структури, яка дозволить виконувати завдання за призначенням, шляхом: комплектування її підготовленими кадрами; створення безпечних умов служби та праці; збереження життя і здоров'я особового складу, що, зі свого боку, дасть можливість забезпечити належний рівень бойової та мобілізаційної готовності та виконання завдань за призначенням.

З метою подальшого вдосконалення роботи з кадрами, приведення її у відповідність до Концепції розвитку сектору безпеки і оборони України стратегічними напрямками розвитку кадрового потенціалу Державної прикордонної служби України пропонується вважати:

- подальше вдосконалення нормативно-правової бази бойової та мобілізаційної готовності та виконання завдань за призначенням;
- удосконалення організації комплектування кадрами шляхом широкого запровадження активних методів добору та цілеспрямованої підготовки фахівців оперативного-стратегічного та оперативного-тактичного рівнів, забезпечення стабілізації

особового складу, поетапної підготовки кандидатів для висунення на вищі керівні посади, стажування на керівних посадах, удосконалення організаційно-фінансових, матеріальних і морально-психологічних стимулів з метою запобігання професійній деформації особового складу, застосування кадрового моніторингу ефективності діяльності за допомогою системи збалансованих показників;

– подальшу реалізацію антикорупційних заходів з метою оздоровлення, профілактики та недопущення втягування в протиправну діяльність;

– забезпечення соціальних гарантій особовому складу;

– підвищення рівня навчально-методичного, матеріально-технічного забезпечення кадрового менеджменту та вдосконалення інформаційної бази обліку кадрів;

– запровадження соціологічного моніторингу стану соціального самопочуття особового складу, посилення аналітичної та статистичної роботи щодо оцінювання кадрового потенціалу;

– підвищення персональної відповідальності керівників усіх ланок управління за стан організації роботи з підлеглими кадрами, ефективність використання кадрового потенціалу в інтересах забезпечення державної безпеки та виконання завдань за призначенням.

Отже, серед основних завдань кадрового менеджменту Державної прикордонної служби України можна визначити такі: виявлення існуючих проблем у державному та військовому кадровому менеджменті; встановлення відповідності кадрового менеджменту вимогам законодавства; забезпечення відповідності результатів обсягу і напрямам впливів у сфері кадрової політики держави та довгострокових цілей Державної прикордонної служби, визначених у Стратегії розвитку Державної прикордонної служби України; сприяння впровадженню ефективних методів здійснення кадрового менеджменту; інтегрованість елементів кадрового аудиту в діяльність структурних підрозділів Державної прикордонної служби України.

Список використаних джерел / List of reference

1. **Друкер П.** Задачи менеджмента в 21 веке : пер с англ. / П. Друкер. – М. : Вильямс, 2000. – 112 с. – Режим доступа : https://nsu.ru/xmlui/bitstream/handle/nsu/9031/druker_managementXXI_ru.pdf [Druker P. Zadachi menedzhmenta v 21 veke : per s angl. / P. Druker. – M. : Vilyame, 2000. – 112 s. – Rezhim dostupa : https://nsu.ru/xmlui/bitstream/handle/nsu/9031/druker_managementXXI_ru.pdf].

2. **Іщенко Д. В.** Методологічні підходи до підготовки та прийняття управлінських рішень у кадровому менеджменті / Д. В. Іщенко // Наук. вісн. Держ. прикордон. служби. – 2006. – № 2. – С. 50 – 54 [Ishchenko D. V. Metodolohichni pidkhody do pidhotovky ta pryiniattia upravlinskykh rishen u kadrovomu menedzhmenti / D. V. Ishchenko // Nauk. visn. Derzh. prykordon. sluzhby. – 2006. – № 2. – S. 50 – 54].

3. **Іщенко Д. В.** Стратегія кадрової роботи у Прикордонних військах України / Д. В. Іщенко // Наук. вісн. Прикордон. військ. – 2003. – № 1. – С. 3 – 5 [Ishchenko D. V. Stratehiia kadrovoi roboty u Prykordonnykh viiskakh Ukrainy / D. V. Ishchenko // Nauk. visn. Prykordon. viisk. – 2003. – № 1. – S. 3 – 5].

4. **Литвин М. М.** Проблемні питання реформування Державної прикордонної служби України / М. М. Литвин // Проблеми теорії та практики реалізації правоохоронних функцій в охороні державного кордону : матеріали п'ятої Всеукр. наук.-практ. конф. (Хмельницький, 22 – 23 жовт. 2007 р.). – Хмельницький : Вид-во НАДПСУ, 2009. – С. 4 – 10 [Lytvyn M. M. Problemni pytannia reformuvannia Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy / M. M. Lytvyn // Problemy teorii ta praktyky realizatsii pravookhoronnykh funktsii v okhroni derzhavnoho kordonu : materialy piatoi vseukr. nauk.-prakt. konf. (Khmelnitskyi, 22 – 23 zhovt. 2007 r.). – Khmelnytskyi : Vyd-vo NADPSU, 2009. – S. 4 – 10].

5. **Матеріали** підсумкової колегії ДПС України (18 грудня 2018 року, м. Київ) / Держ. прикордонна служба України. – Київ : ДПСУ, 2018. – 28 с. [Materialy pidsumkovoї kolehii DPS Ukrainy (18 hrudnia 2018 roku, m. Kyiv) / Derzh. prykordonna sluzhba Ukrainy. – Kyiv : DPSU, 2018. – 28 s.].

6. **Про рішення** Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України від 26 трав. 2015 р. № 287/2015. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287/2015> [Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 6 travnia 2015 roku «Pro Stratehiuu natsionalnoi bezpeky Ukrainy»: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 26 trav. 2015 r. № 287/2015. – Rezhym dostupu: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287/2015>].

7. **Про рішення** РНБО від 1 березня 2014 року «Про невідкладні заходи щодо забезпечення національної безпеки, суверенітету і територіальної цілісності України»: Указ Президента України від 2 берез. 2014 р. № 189/2014. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0001525-14> [Pro rishennia RNBO vid 1 bereznia 2014 roku «Pro nevidkladni zakhody shchodo zabezpechennia natsionalnoi bezpeky, suverenitetu i terytorialnoi tsilisnosti Ukrainy»: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 2 berez. 2014 r. № 189/2014. – Rezhym dostupu: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0001525-14>].

8. **Про Стратегію** сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5/2015. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015 [Pro Stratehiuu staloho rozvytku «Ukraina – 2020»: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 12 sich. 2015 r. № 5/2015. – Rezhym dostupu: zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015].

9. **Сіцинський А. С.** Управлінська діяльність керівного складу спеціалізованого виду державної служби: організаційно-психологічні засади (за матеріалами Державної прикордонної служби України): автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.03 / Сіцинський Анатолій Станіславович; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ, 2007. – 40 с. [Sitsynskiy A. S. Upravlinska diialnist kerivnoho skladu spetsializovanoho vydu derzhavnoi sluzhby: orhanizatsiino-psykholohichni zasady (za materialamy Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy): avtoref. dys. ... d-ra nauk z derzh. upr. : 25.00.03 / Sitsynskiy Anatolii Stanislavovych; Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy. – Kyiv, 2007. – 40 s.].

10. **Турчинов А. Л.** Професионализация как деятельностьная основа кадровой политики: дис. ... д-ра соц. наук / Турчинов А. Л. – М.: Флинта, 1998. – 439 с. [Turchynov A. L. Professyonalizatsiya kak deiatelnostnaia osnova kadrovoi polytyky: dys. ... d-ra sots. nauk / Turchynov A. L. – M.: Flynta, 1998. – 439 s.].

11. **Угода** про Асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/diyalnist/yevropejska-integraciya/ugoda-pro-asociacyu> [Uhoda pro Asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym Spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony. – Rezhym dostupu: <https://www.kmu.gov.ua/ua/diyalnist/yevropejska-integraciya/ugoda-pro-asociacyu>].

12. **Management** // The Oxford Dictionary for the Business World. – Oxford: University Press, 1993. – P. 503.

Надійшла до редколегії 04.11.18