

УДК 35.083.112

О. В. Банчук-Петросова,  
доцент кафедри міжнародної економіки та маркетингу,  
Київський університет управління та підприємництва

# ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СЕКТОРА БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ

E. Banchuk-Petrosova,  
associate professor of international economics and marketing,  
Kyiv university of management and entrepreneurship

THE FEATURES OF A MODERN PERSONNEL POLICY OF SECURITY AND DEFENSE SECTOR OF UKRAINE

**У статті розкрито особливості сучасної кадрової політики сектору безпеки і оборони України.**

***This article reveals the features of a modern personnel policy of security and defense sector of Ukraine.***

*Ключові слова: кадрова політика, кадровий потенціал, сектор безпеки і оборони України, сили безпеки і оборони України, стратегічні реформи.*

*Key words: manpower policy and personnel potential, the sector of security and defense of Ukraine, the security and defense of Ukraine, strategic reforms.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Кадровий потенціал є ключовим фактором, що визначає ефективність діяльності органів державної влади на всіх рівнях і забезпечує: управління процесами реформування суспільства; становлення правової держави; цілепокладання в діяльності систем управління, зміни в їх структурі та стилі функціонування у схемі "людина — держава".

Нагальні питання модернізації та реформування державної кадрової політики є актуальним завданням для України, що є важливою складовою системних реформ у всіх сферах суспільно-політичного життя.

Так, у щорічному Посланні до Верховної Ради України "Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2013 році" Президентом України Віктором Януковичем було наголошено, що "єдиним способом виходу України на траєкторію стійкого розвитку — це рішучі та всеосяжні реформи, спрямовані на поліпшення якості людського капіталу" [1].

Питання реформування сектору безпеки і оборони на сьогоднішньому етапі державності визначено вищим керівництвом України стратегічним пріоритетом національної безпеки держави. Тому, одним із головних завдань реформування є створення професійних, боєздатних, мобільних, якісно підготовлених та всебічно забез-

печених сил безпеки і оборони України, здатних ефективно протидіяти сучасним загрозам національній безпеці держави.

Зазначене завдання передбачає проведення кардинальних реформ у сфері кадрової політики сектору безпеки і оборони України, що мають на меті збереження та посилення кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони України, підвищення рівня державних соціальних гарантій персоналу задля забезпечення ефективної реалізації завдань за призначенням.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що аналізу теоретичних і прикладних аспектів формування та реалізації державної кадрової політики України присвячені дослідження В.Б. Авер'янова, В.Д. Бакуменка, М.М. Білінської, Н.Т. Гончарук, С.Д. Дубенко, Н.А. Липовської, В.Я. Малиновського, Т.В. Мотренко, Н.Р. Нижник, П.І. Надолішнього, Т.І. Пахомової, О.Ю. Оболенського, В.М. Олуйко, С.М. Серьогіна, А.С. Сіцинського та інших.

Водночас, нагальні питання формування кадрової політики сектору безпеки і оборони України потребують проведення подальших наукових досліджень у сфері те-

оретичних та методологічних розробок цієї наукової проблеми.

## МЕТА СТАТТІ

Мета статті — розкрито особливості сучасної кадрової політики сектора безпеки і оборони України.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

За сучасних умов державності в Україні запроваджена чітка та послідовна стратегія реформ, що реалізується у форматі заходів, передбачених Програмою економічних реформ на 2010—2014 роки: "Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава". Одним із стратегічних напрямів реформування визначено завдання щодо збереження та розвитку людського та соціального капіталу.

З метою реформування кадрового забезпечення Главою держави підписано Указ Президента України від 1.02.2012 року №45/2012 "Про Стратегію державної кадрової політики на 2012—2020 роки". Цим актом визначено, що "державна кадрова політика — це стратегія держави з формування й раціонального використання кадрового потенціалу суспільства" [2].

Стратегічні підходи до реформування кадрової політики в секторі безпеки і оборони України закладено у Стратегії національної безпеки України "Україна у світі, що змінюється" від 8.06.2012 р. №389/2012, яка спрямована на вдосконалення системи управління сектором безпеки і оборони, підвищення ефективності кадрового забезпечення, оптимізації організаційно-штатної структури, створення дієвого кадрового резерву, виходячи з потреб забезпечення національної безпеки та економічних можливостей держави [3].

Сучасні пріоритети кадрової політики сектора безпеки і оборони України закладені у Рішенні Ради національної безпеки і оборони України від 29.12.2012 року "Про Стратегічний оборонний бюлетень України", що схвалено Указом Президента України від 29.12.2012 року №771/2012, що визначає: "кадрова політика у військових та правоохоронних органах України буде спрямована на забезпечення гарантованого комплектування Збройних Сил України та інших військових та правоохоронних структур держави високопрофесійними кадрами, здатними виконувати завдання за призначенням, збереження висококваліфікованих фахівців, їх соціальний та гуманітарний захист, а також надання можливостей подальшого кар'єрного зростання" [4].

Розглядаючи питання розвитку кадрової політики сектора безпеки і оборони України, дослідник В.Клименко зазначає, що: "кадрова політика як система управління людськими ресурсами базується на системі поглядів, ідей, вимог, принципів, що визначають напрями, форми і методи забезпечення Збройних Сил України кваліфікованим особовим складом як в мирний, так і у воєнний час. Ця політика передбачає наукове обґрунтування, формування і реалізацію стратегії управління людськими ресурсами держави, які забезпечують їх комплектування, управління військовим персоналом, кадрами, враховує стратегію розвитку і реформування Збройних Сил України, виходячи з завдань забезпечення національної безпеки України" [5].

На думку дослідника М.Думенка: "Збройним Силам України зараз, як ніколи, потрібна науково обґрунтована державна кадрова політика, чітка, продумана система роботи з кадрами: створення необхідного кадрового потенціалу для просування на вищі посади, підготовка

військовослужбовців-професіоналів усіх ланок військового управління з відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями підготовки, здатних якісно вирішувати складні військово-професійні, соціально-професійні і соціально-побутові завдання в умовах, що динамічно змінюються, формування військових управлінців і, в першу чергу, їх еліти — офіцерського корпусу, супроводження кар'єри офіцерів, постійне підвищення їхньої кваліфікації протягом всієї військової служби, покращення соціально-правового захисту військовослужбовців та членів їх сімей, створення умов стимулювання військової служби у Збройних Силах України, удосконалення системи соціальної адаптації військовослужбовців, звільнених з лав Збройних Сил України у запас або у відставку, їх профорієнтації, перепідготовки та працевлаштування" [6].

Генерал армії України, народний депутат України О.Кузьмук стверджує, що: "кадрова політика стосується усіх сфер життя і в своєму загальному вигляді спрямована на ефективне використання кадрового фактора в організаційно-управлінському процесі, що спрямований на забезпечення упорядкування суспільства. Динамічна зміна завдань Збройних Сил України вимагає від офіцерського корпусу іншого мислення, в менш абсолютних, але більш прагматичних категоріях, більш глибокого розуміння політичного контексту бойових дій, участі у врегулюванні регіональних конфліктів як компоненти багатонаціональних сил з підтримки миру тощо" [7].

Народний депутат України, фахівець з питань національної безпеки і оборони України, А. Гриценко зазначає, що: "...пріоритетним напрямом в кадровій роботі є ефективне службове використання військовослужбовців, які мають оперативну-стратегічний та оперативну-тактичний рівні освіти, високий рівень професійної підготовки чи класної кваліфікації, пройшли підготовку за кордоном, мають досвід участі у бойових діях та миротворчих операціях, володіють іноземними мовами, мають наукові ступені або вчені звання" [8].

На думку О.Сивака: "курс нашої держави на створення сучасної мобільної, професійної, боєздатної армії вимагає підготовки висококваліфікованих, морально стійких, національно самосвідомих командних, офіцерських кадрів" [9].

Аналіз наукових праць вітчизняних дослідників, що присвячені нагальним питанням розвитку кадрової політики сектора безпеки і оборони України, дозволив встановити наступні її характерні особливості.

По-перше, кадрова політика сектора безпеки і оборони України є складовою загальнодержавної кадрової політики, яка базується на державних пріоритетах, потребах розвитку військових формувань, розвідувальних, правоохоронних органів й відповідних ресурсах.

По-друге, дослідники спільні у думці, що основними завданнями кадрової політики сектора безпеки і оборони України є пошук, ефективне збереження і відтворення, цілеспрямоване формування і раціональне використання професійно підготовлених, відданих народу України людей, які відповідають потребам національної безпеки та оборони України.

По-третє, метою сучасної кадрової політики сектора безпеки і оборони України є комплектування сил безпеки і оборони держави високопрофесійними кадрами, здатними швидко та ефективно реагувати на реальні і потенційні загрози національній безпеці України.

По-четверте, кадрова політика сектора безпеки і оборони України спрямовується на формування, збережен-

ня, професійне зростання, розвиток та раціональне використання кадрового потенціалу сил безпеки і оборони України.

Об'єктами впливу кадрової політики сектора безпеки і оборони України є всі кадри сил безпеки і оборони України, що у відповідності до посадових обов'язків виконують завдання військової служби та служби в правоохоронних органах.

Суб'єктами формування та проведення кадрової політики сектора безпеки і оборони України виступають такі інститути та інституції:

- Президент України;
- Верховна Рада України;
- Кабінет Міністрів України;
- керівники апаратів центральних і місцевих органів державної влади;
- кадрові служби міністерств та інших органів виконавчої влади;
- кадрові служби регіональних управлінь, установ сектора безпеки і оборони.

Головною метою сучасної кадрової політики сектора безпеки і оборони України є гарантоване комплектування сил безпеки і оборони держави високопрофесійними кадрами, вдосконалення підготовки, перепідготовки особового складу, підвищення його мотивації до ефективного виконання завдань щодо протидії реальним та потенційним викликам і загрозам національній безпеці України.

Основні цілі сучасної кадрової політики сектора безпеки і оборони України:

— соціальна — досягнення високого рівня професійного, інтелектуального, військово-патріотичного, культурно-виховного, морального потенціалів безпекового сектору держави, формування позитивного іміджу військових та правоохоронних органів України у суспільстві, піднесення престижу військової та правоохоронної служби, вдосконалення системи взаємодії з інститутами громадянського суспільства та забезпечення соціальних гарантій персоналу та членів їх сімей;

— економічна — забезпечення структур сектора безпеки і оборони високопрофесійними кадрами, оптимізація системи правоохоронних органів, структури і чисельності, усунення дублювання повноважень, посилення їх кадрового потенціалу, виходячи з потреб забезпечення національної безпеки та економічних можливостей держави;

— інституційна — нормативно-правова забезпеченість, розвиненість інститутів кадрової сфери, удосконалення кадрової системи та кадрової роботи на демократичних принципах, відкритих для громадського контролю;

— організаційна — розбудова системи регулювання кадрової сфери та управління нею на засадах соціального діалогу та партнерства всіх зацікавлених суб'єктів кадрової політики сектора безпеки і оборони України.

Основними пріоритетами і завданнями сучасної кадрової політики сектора безпеки і оборони України є:

- 1) впровадження сучасних інноваційних підходів у кадрову політику сектора безпеки і оборони України;
- 2) впровадження ефективної системи управління кар'єрою у силах безпеки і оборони держави;
- 3) удосконалення нормативно-правового забезпечення кадрової політики сектора безпеки і оборони України;

4) збереження та посилення кадрового потенціалу, підвищення фахового рівня персоналу сил безпеки і оборони України;

5) удосконалення організаційно-штатної структури та оптимізація структур сектора безпеки і оборони України, у відповідності до новітніх викликів та загроз національній безпеці;

6) підвищення якості добору, комплектування та оцінки професійних якостей персоналу сил безпеки і оборони України;

7) створення ефективної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;

8) створення системи аудиту, моніторингу кадрових ресурсів, проектного та аналітичного забезпечення кадрової системи;

9) опрацювання питання щодо створення Президентського кадрового резерву для Збройних Сил України, інших складових сектора безпеки і оборони України;

10) удосконалення кадрового та морально-психологічного забезпечення персоналу сектора безпеки і оборони України;

11) стимулювання до проходження військової та правоохоронної служби, створення належних соціальних та гуманітарних умов для персоналу;

12) оптимізація кадрового забезпечення освітньої та наукової сфери та підвищення ефективності використання наукового потенціалу;

13) адаптація національних кадрів до інформаційного суспільства, впровадження інформаційних технологій в усіх ланках кадрової системи.

Основними принципами сучасної кадрової політики сектора безпеки і оборони України є:

— принцип системного підходу та послідовності реалізації кадрової політики сектору безпеки і оборони України. Дотримання принципу досягається шляхом забезпечення єдиних механізмів, правил та процедур у кадровій політиці в силах безпеки і оборони України. Важливою складовою зазначеного принципу є прийняття раціональних управлінських рішень щодо управління службовою кар'єрою персоналу;

— принцип раціональності та обґрунтованості кадрової політики сектора безпеки і оборони України. Дотримання принципу досягається шляхом удосконалення системи управління та організаційно-штатної структури сектору безпеки і оборони, із урахуванням новітніх викликів та загроз національній безпеці України. Важливою складовою зазначеного принципу є підвищення рівня оперативності та якості виконання персоналом сил безпеки і оборони своїх посадових обов'язків з метою забезпечення постійної бойової готовності військових та правоохоронних структур держави;

— принцип забезпечення прав людини. Дотримання принципу досягається шляхом запобігання дискримінації, створення гідних умов для проходження служби персоналом, а також рівних можливостей для кожного співробітника щодо реалізації свого професійного та інтелектуального потенціалу. Важливою складовою зазначеного принципу є забезпечення прозорості та відкритості під час прийняття кадрових рішень;

— принцип сприяння професійному та кар'єрному розвитку персоналу. Дотримання принципу досягається шляхом забезпечення рівних умов для професійного навчання та реалізації власного потенціалу персоналом сектора безпеки і оборони. Важливою складовою зазначеного принципу є застосування сучасних підходів кадро-

вого менеджменту під час відбору, професійної підготовки, атестування (оцінювання) персоналу з метою просування їх по щаблям службової кар'єри;

— принцип мотивації до служби у силах безпеки і оборони України. Дотримання принципу досягається шляхом створення та забезпечення державою соціальних, гуманітарних та економічних гарантій для персоналу з метою їх стимулювання до якісного виконання своїх посадових обов'язків. Важливою складовою зазначеного принципу є створення гідної мотивації як для посадових осіб, що проходять військову службу, так і для осіб звільнених у запас (відставку), ветеранів військової служби та членів їх родин. Ключовим завданням цього процесу є врегулювання найближчим часом низки "гострих питань" у секторі безпеки і оборони України, а саме: забезпечення житлом військовослужбовців та їх родин; гідна оплата праці персоналу; врегулювання питань з працевлаштуванням та освітою для членів сімей, медичне та санаторно-курортне забезпечення людей та інші соціальні питання, що мають суттєвий негативний резонанс в українському суспільстві;

— принцип морально-психологічного забезпечення кадрової політики сектора безпеки і оборони України. Дотримання принципу досягається шляхом запровадження ефективної системи соціально-психологічної роботи, військово-патріотичного, духовного та морально-етичного виховання персоналу. Важливою складовою зазначеного принципу є забезпечення якісного професійного та психологічного відбору кандидатів на військову службу та службу в правоохоронних органах;

— принцип інформаційного забезпечення кадрової політики сектора безпеки і оборони України. Дотримання принципу досягається шляхом запровадження системних мас-медійних технологій, спрямованих на формування позитивного іміджу сил безпеки і оборони України в українському суспільстві.

Сучасна кадрова політика сектора безпеки і оборони України має здійснюватися шляхом запровадження інституціональних, організаційно-управлінських, ідейно-виховних та соціальних механізмів державного управління, що в сукупності спрямовані на забезпечення ефективного виконання персоналом сектора безпеки і оборони України своїх професійних обов'язків.

При цьому інституціональні механізми доцільно спрямувати на удосконалення національної нормативно-правової бази, що регламентує порядок будівництва та реформування сил безпеки і оборони України, а також їх адаптацію до кращих світових практик.

У свою чергу, організаційно-управлінські механізми необхідно запровадити з метою приведення у відповідність до потреб національної безпеки України сил безпеки і оборони держави, організацію їх управління та організаційно-штатну структуру, а також систему кадрового забезпечення.

Ідейно-виховні та соціальні механізми державного управління мають забезпечити високу мотивацію та підвищення престижу військової служби, а також створення ефективної державної системи соціально-правового захисту військовослужбовців, членів їх сімей та ветеранів військової служби та служби в правоохоронних органах.

### ВИСНОВКИ

Підсумовуючи вищенаведене, зазначимо, що кадрова політика сектору безпеки і оборони України визначає місце та роль кадрів у загальнодержавній системі забез-

печення національної безпеки і оборони держави, має мету, завдання, найважливіші напрями, принципи роботи у безпековій та оборонній сферах, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, раціональне використання кадрового потенціалу, відповідно до виконання завдань сил безпеки і оборони держави.

Отже, кадрова політика сектора безпеки і оборони України — це довготривала стратегія, що спрямована на всебічне забезпечення сил безпеки і оборони України високопрофесійними, законослужбовцями, ініціативними, патріотично налаштованими управлінськими кадрами нового типу, відданими народу України, здатними взяти на себе відповідальність і ефективно виконувати назрілі завдання із забезпечення національної безпеки і оборони держави.

Перспективою подальших розвідок даної проблематики є, на наш погляд, розробка теоретико-методологічних аспектів кадрової політики сектора безпеки і оборони України.

### Література:

1. Послання Президента України до Верховної Ради України "Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2013 році" [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/docs/poslannia2013.pdf>

2. Стратегія державної кадрової політики України на 2011—2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 № 45/2012 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [zakon.rada.gov.ua/go/45/2012](http://zakon.rada.gov.ua/go/45/2012)

3. Указ Президента України від 08.06.2012 року № 389/2012 "Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 8 червня 2012 року "Про нову редакцію Стратегії національної безпеки України" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.rnbo.gov.ua/documents/303.html>

4. Указ Президента України від 29.12.2012 року № 771/2012 "Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2012 року "Про Стратегічний оборонний бюлетень України" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/U771\\_12.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/U771_12.html)

5. Клименко В.О. Проблеми військово-соціального управління: кадрова політика у Збройних Силах України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=1&n=65&c=1471>

6. Думенко М.П. Роль і місце кадрової політики у збройних силах України в процесі їх реформування та розвитку [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ualogos.kiev.ua/fulltext.html?id=1917>

7. Кузьмук О.І. Основи напрями реформування, розвитку та підготовки Збройних Сил України в сучасних умовах // Збірник наукових праць ЦНДІ. — 2001. — № 1.

8. Гриценко А.С. У кадровій політиці армії бойова підготовка потрапила на останнє місце [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.unian.ua/news/224447-u-kadrovij-polititsi-armiji-boyova-pidgotovka-potrapila-na-ostanne-mistse>

9. Сивак О.І. Кадрова політика у Збройних силах України у світлі нової воєнної доктрини: зміст та характерні особливості / О. Сивак // Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку: [збірник наукових праць]. Випуск 17 / НАН України: Видавництво Національний університет "Львівська політехніка", 2006. — 152 с. — С. 50—53.

*Стаття надійшла до редакції 17.06.2013 р.*