

25. Ministerstvo finansiv Ukrainy (2012) Poryadok vykorystannya elektronnykh zamkiv z funktsiyeyu GPS – GSM navihatsiyi [Elektronnyy resurs] : Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 03 hrudnya 2012 r. [Procedure for using electronic locks with GPS - GSM navigation function: Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated December 12, 2012 No. 1266]. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z2110-12> [in Ukrainian].



УДК 351.851: 355.234

DOI <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2019-3-231-238>

С. А. Капелюшний, начальник відділу військової освіти та наукової роботи управління бойової та спеціальної підготовки Головного управління Національної гвардії України

СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ МОЛОДШОГО КЕРІВНОГО СКЛАДУ У ФОРМУВАННІ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ

Порушено питання актуалізації професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України. Вивчено питання кадрової політики у військових формуваннях та правоохоронних органах спеціального призначення. Розкрито основні принципи кадрової політики складників сектору безпеки й оборони. Розглянуто головні напрями розвитку кадрової політики у військових формуваннях як України, так і країн НАТО. Встановлено, що кадрова політика реалізується у кадровому забезпеченні. Визначено, що кадрове забезпечення є багатограним, збірним та багаторівневим явищем зі своєю структурою, цілісною системою взаємопов'язаних процесів, зумовлених напрямами наявної кадрової політики. Визначено мету та перспективні завдання кадрового забезпечення. Зазначені основні перспективні завдання і функції кадрового забезпечення частин та підрозділів Національної гвардії України. Запропоновано запровадження у систему кадрового забезпечення заходів кадрового менеджменту. Надано авторське визначення системи кадрового менеджменту. Сформовано заходи з реалізації системи кадрового менеджменту. Встановлено, що впровадження системи кадрового менеджменту дасть можливість застосовувати у кадровій роботі індивідуальний підхід, забезпечити прозорість, відкритість під час прийняття кадрових рішень, здійснювати поступове кар'єрне зростання. Розроблено структуру системи професійного розвитку молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України, що ґрунтується на принципах кадрового менеджменту. Сформовано ймовірні очікувані результати реалізації завдань професійного розвитку молодшого керівного складу. Надано напрями подальших досліджень, що будуть спрямовані на обґрунтування сфери обов'язків та вимог для представників молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України.

Ключові слова: кадрове забезпечення, професійний розвиток, молодший керівний склад, військові формування, Національна гвардія України.

© С. А. Капелюшний, 2019

S. A. Kapelyushny. The essence and the role of professional development of NCO in the formation of the system of personnel security of the National Guard of Ukraine

The article found that the key stage in the process of modernization and renewal of Ukraine's security and defense forces is the formation of a highly professional NCO. The NCO is the foundation of many of the world's leading armies. Prospects for the development of the National Guard of Ukraine necessitate a comprehensive solution to the issues related to their functioning in the conditions of full transition to professional basis. The article addresses the issue of actualization of professional development of the NCO of the National Guard of Ukraine. The issues of personnel policy in military formations and law enforcement agencies are examined. The basic principles of personnel policy of the components of the security and defense sector are revealed. The main directions of development of personnel policy in military formations of both Ukraine and NATO countries are considered. It is established that personnel policy is implemented in personnel support. It is determined that staffing is a multifaceted, integrated and multi-level phenomenon with its structure, a coherent system of interconnected processes, determined by the directions of the existing personnel policy. The purpose and perspective tasks of staffing are defined. The main perspective tasks and functions of personnel support of units and units of the National Guard of Ukraine are outlined. The introduction of personnel management measures in the personnel support system is proposed. The author defines the personnel management system. Measures were taken to implement the personnel management system. It has been established that the introduction of personnel management system will allow to apply an individual approach in personnel work, to provide transparency, openness in making personnel decisions, to realize gradual career advancement. The structure of the system of professional development of the NCO of the units and units of the National Guard of Ukraine is developed, which is based on the principles of personnel management. Probable expected results of realization of tasks of professional development of NCO were formed. Directions for further research will be provided to substantiate the responsibilities and requirements for the NCO of units and units of the National Guard of Ukraine.

Key words: personnel support, professional development, NCO, military formations, National Guard of Ukraine.

Постановка проблеми. Нині Національна гвардія України (НГУ) рухається шляхом реформування та розбудови за зразком військових формувань провідних країн ЄС та НАТО. Ключовим етапом у процесі модернізації та оновлення сил безпеки й оборони України є формування високопрофесійного молодшого керівного складу, який є кісткою багатьох передових армій світу.

Так історично сталося, що в арміях країн НАТО молодший керівний склад формують сержанти, в Україні – сержанти та старшини. Вибраний Україною шлях європейської інтеграції та здійснення реформ щодо відповідності стандартам НАТО вимагає перегляду «радянської спадщини» у системі професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України. Це стосується як уніфікації військових звань та посад молодшого керівного складу, так і безпосередньо кадрового забезпечення.

Сучасний етап та перспективи розвитку НГУ зумовлюють необхідність комплексного вирішення питань, пов'язаних з їх функціонуванням в умовах повного переходу на професійну основу, пошуком балансу між вимогами до рівня боєготовності та вирішенням соціальних питань, удосконаленням системи управління, підготовки, комплектування та кадрового забезпечення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Оцінюванню проблем державного управління кадровим забезпеченням присвячені праці науковців В. Зозулі, Т. Кагановської, А. Клочка, О. Ілюшиної, К. Левченка, В. Яцуби.

Дослідженню питань розвитку молодшого керівного складу військових формувань та правоохоронних органів спеціального призначення було приділено увагу у працях В. Воробйова, М. Медвідя, О. Вергуна, Е. Ващенко, М. Гацько та інших учених, а також О. Кокуна, І. Пішка, Н. Лозінської, В. Павліка, І. Приходька, О. Колесніченка, Я. Мацегори, І. Воробйової та ін.

При цьому питанню вивчення саме сутності та значення професійного розвитку молодшого керівного складу у формуванні системи кадрового забезпечення частин та підрозділів НГУ у наукових джерелах не приділено уваги.

Мета статті полягає у дослідженні сутності системи кадрового забезпечення частин та підрозділів Національної гвардії України й обґрунтуванні значення професійного розвитку молодшого керівного складу у її складі.

Виклад основного матеріалу. Протягом останніх десятиліть суспільство розвивається на гуманістичних і демократичних засадах, людина визнається найвищою соціальною цінністю і головним фактором підвищення результативності праці та успішної діяльності будь-якої організації або державного інституту. Військові формування як державний інститут мають свою структуру та специфічні функції, тому використання людських ресурсів, зокрема, потенціалу людини, для забезпечення оборони держави є надзвичайно важливим завданням.

Кадровою політикою у військових формуваннях є сукупність принципів, напрямів, форм та методів діяльності органів військового управління, спрямованої на створення цілісної системи формування, підготовки, ефективного використання персоналу, забезпечення потреб кожної особистості, розвитку у неї стійкої мотивації до військової служби та можливості реалізації свого потенціалу під час служби. Основними принципами кадрової політики у військових формуваннях мають бути: законність, демократичність, наступність, відкритість і прозорість; рівність можливостей усіх громадян щодо службової кар'єри; оптимальне поєднання інтересів військового формування та конкретної особи; спрямованість на забезпечення готовності частин та підрозділів до ефективного виконання завдань за призначенням; єдність щодо формування та реалізації кадрової політики за напрямками кадрового менеджменту, підготовки та гуманітарного забезпечення персоналу; індивідуальний підхід у кадровій роботі; поєднання досвіду з новачками, формування інтелектуальної військової еліти; науковість, системний підхід до розвитку кадрової політики; дотримання соціальних гарантій [1].

Основні напрями розвитку кадрової політики у військових формуваннях як України, так і країн НАТО такі: система кадрового менеджменту; залучення до військової служби; підготовка кадрів; гуманітарне та соціальне забезпечення персоналу; адаптація військовослужбовців до цивільного життя.

Кадрова політика реалізується у кадровому забезпеченні. Нині кадрове забезпечення – багатогранне, збірне та багаторівневе явище зі своєю структурою, цілісною системою взаємопов'язаних процесів, зумовлених напрямками наявної кадрової політики. З позиції державного управління кадровим забезпеченням є: управління діяльністю з наповнення організаційних структур системи державного управління відповідними за професією та кваліфікацією кадрами задля надання можливості функціонування держави та її органів згідно з вимогами Конституції України; функція адміністративної діяльності, спрямована на реалізацію завдань щодо управління персоналом; складне явище економічного життя, яке суттєво впливає на ефективність функціонування галузі на певній території, має механізм реалізації та функціональну структуру існування [2].

Загальноприйнято, що мета кадрового забезпечення полягає у наповненні штатних одиниць державних органів відповідними за професією та кваліфікацією кадрами [3, с. 125]. Як вважає О. Зозуля, мету кадрового забезпечення за демократичного врядування необхідно розширити, додавши до неї організацію діяльності з кадрами, підтримання їх професійного зростання та захисту [2]. Цілком погоджуємося із цією думкою і додамо, що, виходячи з досвіду побудови та функціонування систем кадрового забезпечення військових формувань НАТО, професійний розвиток військовослужбовців є відправною позицією управління кадровим забезпеченням [4].

До основних перспективних завдань кадрового забезпечення військових формувань мають належати: планування кадрових потреб військових формувань; підвищення авторитетності військової служби; підготовка кадрів за спеціальностями; формування резерву та робота з ним; прийняття на військову службу; розстановка кадрів за посадами; оцінювання результатів діяльності військовослужбовців; підвищення рівня професійної компетентності військовослужбовців; перепідготовка військовослужбовців; припинення військової служби; адаптація військовослужбовців до цивільного життя; соціальне забезпечення та ін.

Аналіз наведених завдань кадрового забезпечення свідчить, що ефективне їх виконання, звісно ж, неможливе без залучення інших видів забезпечення, таких як бойове, морально-психологічне, матеріально-технічне тощо. Отже, зазначені завдання можна об'єднати у три групи: прийняття на військову службу; проходження військової служби; припинення військової служби. Ці завдання взаємопов'язані і спрямовані на забезпечення ефективного функціонування військових формувань.

Відповідно до перелічених перспективних завдань, спираючись на дослідження вітчизняних учених [2, 3; 5–6] та закордонний досвід [4] за цією проблематикою, можна сформулювати основні функції кадрового забезпечення частин та підрозділів НГУ, зокрема: планування роботи з кадрами, визначення щорічних потреб у кадрах для військових формувань, складання замовлення на підготовку військовослужбовців, підвищення кваліфікації військовослужбовців; аналіз кадрового складу частин та підрозділів військових формувань; розроблення та запровадження дієвої системи формування кадрового резерву згідно із щорічними потребами, контроль за відповідністю кандидатів установленим вимогам; залучення кваліфікованих кадрів шляхом систематичного оновлення системи відбору та запровадження інноваційних технологій; забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів; оцінювання результатів діяльності військовослужбовців; здійснення соціального захисту військовослужбовців; розроблення систем відбору кадрів відповідно до вимог сьогодення; розроблення систем адаптації військовослужбовців до цивільного життя; підвищення авторитетності військової служби шляхом проведення профорієнтаційних заходів серед населення держави та ін.

Професійний розвиток молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України реалізується шляхом запровадження сформованої системи перспективних завдань і виконання основних функцій кадрового забезпечення частин та підрозділів НГУ.

Нині Національна гвардія України рухається шляхом реформування та розбудови за зразком країн НАТО, формуючи високопрофесійний сержантський корпус. Аналіз наукових джерел і досвід виконання завдань за призначенням частинами та підрозділами сил безпеки й оборони в умовах виникнення кризових ситуацій [7–9] виявили потребу професійного розвитку молодшого керівного складу НГУ, що зумовлена: необхідністю забезпечення здатності особового складу Національної гвардії України до виконання нових завдань в умовах змін форм, методів і засобів реагування на кризові ситуації; упровадженням елементів ринкової економіки в усі сфери життєдіяльності НГУ та необхідністю їх збалансування з ресурсами держави; переходом на комплектування Національної гвардії України військовослужбовцями військової служби за контрактом; реалізацією Україною політичного рішення щодо інтеграції до Організації Північноатлантичного договору та необхідністю наближення до стандартів, прийнятих у країнах – членах НАТО; упровадженням демократичного цивільного контролю у НГУ.

Досвід військових формувань країн НАТО [4] та Збройних сил України [1] засвідчує, що запровадження системи професійного розвитку молодшого керівного складу НГУ доцільно здійснювати на основі принципів кадрового менеджменту.

Кадровий менеджмент – це сукупність принципів, засобів та форм, які розробляються і застосовуються з метою підвищення якості комплектування військових формувань та

управління їх кадровим потенціалом. Метою заходів кадрового менеджменту слід вважати підтримання кількісно-якісних характеристик кадрів на рівні, що забезпечує постійний високий рівень виконання завдань за призначенням військових формувань, виходячи із функцій та завдань, що на них покладені [10].

Умови розвитку Національної гвардії України вимагають здійснення переходу від номенклатурної системи кадрового менеджменту до системи кадрового менеджменту централізованого типу, яка спрямована на забезпечення потреб НГУ в особовому складі, що володіє сукупністю кількісно-якісних характеристик, які визначають його спроможність виконувати поточні й перспективні завдання у сфері забезпечення високого рівня реагування на кризові ситуації, забезпечення захисту держави, а також сприяє кожній особі в індивідуальному розвитку та реалізації її потенціалу, баченні кожним військовослужбовцем перспективи свого кар'єрного зростання.

Застосування сучасних підходів кадрового менеджменту на всіх рівнях кадрової вертикалі та за всіма напрямками, що стосуються професійного розвитку молодшого керівного складу, забезпечується запровадженням системних засобів до управління кар'єрою військовослужбовця з використанням індивідуального підходу, забезпеченням прозорості та відкритості під час прийняття кадрових рішень на основі всебічної об'єктивної оцінки діяльності кожної особи та стимулювання її до ефективного виконання поставлених завдань.

Отже, системою кадрового менеджменту є сукупність цілей, завдань, функцій організаційної структури управління персоналом, взаємозв'язків органів військового управління у процесі планування, обґрунтування, формування, прийняття та реалізації управлінських (кадрових) рішень.

Запровадження системи професійного розвитку молодшого керівного складу шляхом застосування кадрового менеджменту передбачатиме: реалізацію єдиної кадрової політики стосовно всіх категорій особового складу, створення принципово нової системи кадрового менеджменту централізованого типу, зорієнтованої на управління кар'єрою кожного військовослужбовця; прийняття раціональних управлінських рішень у формі прогнозів, програм та планів щодо визначення потреб у кадрових ресурсах молодшого керівного складу; застосування сучасних підходів кадрового менеджменту на всіх етапах професійного зростання молодшого керівного складу.

Система буде спрямована на оптимальне забезпечення потреб Національної гвардії України в особовому складі сержантського корпусу та можливості кожної особи реалізувати свій потенціал, сприятиме її індивідуальному розвитку, а також баченню кожним військовослужбовцем перспективи свого кар'єрного зростання, підвищить почуття його професійної гідності та в цілому приведе до поліпшення ситуації щодо проходження військової служби за контрактом. Це дасть можливість застосовувати у кадровій роботі індивідуальний підхід, забезпечити прозорість, відкритість під час прийняття кадрових рішень, здійснювати поступове кар'єрне зростання.

Отже, можна структурно сформувати таку систему професійного розвитку молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України, що ґрунтується на принципах кадрового менеджменту, як подано на рисунку 1.

Запровадження нової системи кадрового менеджменту дасть змогу здійснити оптимальне забезпечення потреб Національної гвардії України у молодшому керівному складі, дасть можливість кожній особі реалізувати свій потенціал, сприятиме баченню кожним військовослужбовцем сержантського корпусу перспективи свого кар'єрного зростання, поліпшить його моральний стан, боєздатність і посилить мотивацію до кращого виконання службових обов'язків та бажання продовжувати військову службу.



Рис. 1. Структура системи професійного розвитку молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України, що ґрунтується на принципах кадрового менеджменту

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.

1. Військові формування як державний інститут мають свою структуру та специфічні функції, тому використання людських ресурсів, зокрема, потенціалу людини, для забезпечення оборони держави є надзвичайно важливим завданням. Нині Національна гвардія України рухається шляхом реформування та розбудови за зразком військових формувань провідних країн ЄС та НАТО. Ключовим етапом у процесі модернізації та оновлення сил безпеки й оборони України є формування високопрофесійного молодшого керівного складу, який є кістяком багатьох передових армій світу.

2. Запровадження нової системи кадрового менеджменту дасть змогу здійснити оптимальне забезпечення потреб Національної гвардії України у сержантському складі, дасть можливість кожній особі реалізувати свій потенціал, сприятиме баченню кожним військовослужбовцем молодшого керівного складу перспективи свого кар'єрного зростання, поліпшить його моральний стан, боєдатність і посилить мотивацію до кращого виконання службових обов'язків та бажання продовжувати військову службу.

3. Напрями подальших досліджень будуть спрямовані на обґрунтування сфери обов'язків та вимог для представників молодшого керівного складу.

Список використаних джерел:

1. Про затвердження Концепції кадрової політики в Збройних силах України : наказ Міністра оборони України від 27.11.2007 р. № 659. URL: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/kadrova-politika/konczepczija-kadrovoi-politiki-v-zbrojnih-silah-ukraini/>.
2. Зозуля В.О. Ефективне кадрове забезпечення – складник демократичного врядування. *Державно-управлінські студії*. 2017. № 2. URL: <http://www.dus.nayka.com.ua/?op=1&z=28>.
3. Кагановська Т.Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні : монографія. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна. 2010. 330 с.
4. Капелюшний С.А. Вимоги до сержантського складу Національної гвардії України: досвід збройних сил Канади та США. *Честь і закон*. 2018. № 4 (67). С. 75–81.
5. Дубенко С. Ефективна кадрова політика – ключове завдання посилення дієздатної держави. *Збірник наукових праць Української академії державного управління*. 2000. Вип. 2. Ч. 3. С. 50.
6. Добраниця О.П., Медвідь М.М., Белай С.В. Професійний відбір у внутрішні війська МВС України на військову службу за контрактом. *Честь і закон*. 2004. № 4. С. 38–41.
7. Белай С.В. Удосконалення інформаційного забезпечення службово-бойових дій на основі визначення соціальних та психологічних факторів динаміки натовпу. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України ім. Б. Хмельницького*. 2009. № 49/1. Ч. II. С. 7–10.
8. Белай С.В. Обґрунтування чинників, які визначають стан оперативної обстановки в населених пунктах під час масової активності громадян. *Честь і закон*. 2008. № 2. С. 18–22.
9. Белай С.В. Розроблення комплексного державного механізму протидії кризовим ситуаціям за масової участі населення. *Держава та регіони. Серія «Державне управління»*. 2013. № 3 (43). С. 57–61.
10. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту. Москва : Дело, 1997. 704 с.

References:

1. MDU (2007). *Pro zatverdzhennia Kontseptsii kadrovoi polityky v Zbroinykh Sylakh Ukrainy* [On approval of the Concept of personnel policy in the Armed Forces of Ukraine], the order of the Minister of Defense of Ukraine dated November 27, 2007 No. 659. URL: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/kadrova-politika/konczepczija-kadrovoi-politiki-v-zbrojnih-silah-ukraini/> [in Ukrainian].
2. Zozulya, V.O. (2017). “*Efektivne kadrove zabezpechennia – skladova demokratychnoho vriaduvannia*” [“Effective staffing is a component of democratic governance”], journal *Derzhavno-upravlinski studii* [Public administration studios], vol. 2. URL: <http://www.dus.nayka.com.ua/?op=1&z=28> [in Ukrainian].
3. Kahanovska, T.Ye. (2010). *Kadrove zabezpechennia derzhavnoho upravlinnia v Ukraini* [Staffing public administration in Ukraine], Monograph, Press V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, 330 p. [in Ukrainian].
4. Kapelyushny, S.A. (2018), “*Vymohy do serzhantskoho skladu Natsionalnoi hvardii Ukrainy: dosvid zbroinykh syl Kanady ta SSHA*” [“Requirements for the NCO of the National Guard of Ukraine: experience of the Canadian and US armed forces”], journal *Chest i zakon* [Honor and law], vol. 4, pp. 75–81. [in Ukrainian].
5. Dubenko, S. (2000). “*Efektivna kadrova polityka kliuchove zavdannia posylennia diiezdatnoi derzhavy*” [“Effective personnel policy is the key task of strengthening a viable state”], journal *Zbirnyk naukovykh prats Ukrainskoi akademii derzhavnoho upravlinniaia* [Collection of scientific works of the Ukrainian Academy of Public Administration], vol. 2, No. 3, pp. 50. [in Ukrainian].

6. Dobranytsia, O.P., Medvid, M.M. and Bielai, S.V. (2004). “Profesiinyi vidbir u vnutrishni viiska MVS Ukrainy na viiskovu sluzhbu za kontraktom” [“Professional selection in the internal troops of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine for military service under contract”], journal *Chest i zakon* [Honor and law], vol. 4, pp. 38–41. [in Ukrainian].

7. Bielai, S.V. (2009). “Udoskonalennia informatsiinoho zabezpechennia sluzhbovo-boiovykh dii na osnovi vyznachennia sotsialnykh ta psykholohichnykh faktoriv dynamiky natovpu” [“Improvement of information support of combat operations based on determination of social and psychological factors of crowd dynamics”], journal *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy im. B. Khmelnytskoho* [Collection of scientific works of the National Academy of State Border Guard Service of Ukraine B. Khmelnytsky], vol. 1, pp. 7–10. [in Ukrainian].

8. Bielai, S.V. (2008). “Obgruntuvannia chynnykiv, yaki vyznachaiut stan operatyvnoi obstanovky v naselenykh punktakh pid chas masovoi aktyvnosti hromadian” [“Justification of the factors that determine the state of the operational situation in settlements during mass activity of citizens”], journal *Chest i zakon* [Honor and law], vol. 2, pp. 18–22. [in Ukrainian].

9. Bielai, S.V. (2013). “Rozroblennia kompleksnoho derzhavnoho mekhanizmu protydii kryzovym sytuatsiiam za masovoiu uchastiu naseleння” [“Development of a comprehensive state mechanism for countering crisis situations with mass participation of the population”], journal *Derzhava ta rehiony. Seriya: Derzhavne upravlinnya* [State and regions. Series: Public Administration], vol. 2, pp. 57–61. [in Ukrainian].

10. Mescon, M. Albert, M. and Hedouri, F. (1997). *Osnovi menedzhmentu* [Fundamentals of Management], Press Delo, Moscow, 704 p. [in Russian].