

13. Про робочу групу з підготовки пропозицій щодо утворення та формування Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації" : Розпорядження Президента України від 9 лип. 2010 р. № 1017/2010-рп. - Режим доступу : <http://president.gov.ua/documents/12064.html?PrintVersion>

14. Шмиттер Ф. Будущее демократии: можно ли рассматривать его через призму масштаба? / Ф. Шмиттер // Логос. - 2004. - № 2. - С. 137-156.

15. Field L. A New Elite Framework for Political Sociology / L. Field, J. Higly, M. Burton // Revue Europeen des Sciences Sociales. - 1990. - Vol. 88. - P. 156-182.

16. Linz J. Problems of Democratic Transition and Consolidation: Southern Europe, South America and Post-Communist Europe / J. Linz, A. Stepan. - Baltimore : JHU Press, 1996. - 479 p.

17. Schmitter Ph. The Consolidation of Democracy and Representation of Social Groups / Ph.C Schmitter // American behavioral scientist. - 1992. - March-June. - Vol. 35. - № 4-5. - P. 48-64.

**Анатолій Сіцінський,**

*доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри державного управління  
і менеджменту НАДУ*

**Олена Петросова,**

*головний спеціаліст відділу міжнародних договорів  
департаменту міжнародного співробітництва  
та європейської інтеграції Міністерства освіти  
і науки, молоді та спорту України*

### **Концептуальні засади розробки Національної стратегії формування Президентського кадрового резерву сектору безпеки України**

У статті розглянуто актуальні питання щодо створення Національної стратегії з питань формування Президентського кадрового резерву сектору безпеки України.

*Ключові слова:* сектор безпеки, механізми державного управління, кадрова політика, Президентський кадровий резерв, професійні кадри, етапи формування.

The article discusses current issues on a national strategy on the formation of Presidential Personnel Reserve Ukraine's security sector.

*Key words:* security sector, the mechanisms of governance, personnel policies, presidential personnel reserve, professional staff, stages of formation.

*Постановка проблеми.* Демократичні перетворення, що відбуваються в Україні, її активні прагнення приєднатися до європейської спільноти та

досягти відповідних стандартів значною мірою зачіпають і таку чутливу сферу, як сектор безпеки, що забезпечує захист національних інтересів. Необхідність його реформування викликана кардинальними змінами в сфері безпеки, що відбувалися в Україні і світі протягом останніх десятиріч, зміною рівня й характеру реальних і потенційних загроз національній безпеці та необхідністю ефективно реагувати на них. Таким чином, виникла потреба в перегляді й уточненні основних завдань, оптимальної структури, чисельності керівного складу, формування кадрового резерву та повноважень усіх складових сектору безпеки, спираючись на європейські стандарти та економічні можливості держави.

Сьогодні ефективність виконання державно-управлінських завдань у сфері забезпечення національної безпеки залежить насамперед від якісно нової сучасної моделі державної та військової кадрової політики, основна мета якої полягає у створенні організаційно-правових, управлінських, соціальних, психологічних, виховних, матеріально-технічних, фінансових, економічних та інших передумов для формування високопрофесійного персоналу органів, служб і підрозділів військових та правоохоронних структур, здатних ефективно, на високому державному рівні вирішувати оперативно-службові завдання.

Як свідчить досвід провідних країн світу, питання удосконалення кадрового менеджменту у сфері, пов'язаній з обороною і безпекою держави, є одним з ключових пріоритетів у діяльності всіх органів державної влади. Водночас недостатній рівень кадрового забезпечення і кадрового резерву сектору безпеки залишається серйозною проблемою для системи державного управління національною безпекою України. На виконання доручень Президента України щодо реформування безпекового сектору держави необхідним стало створення Національної стратегії з питань формування Президентського кадрового резерву сектору безпеки України.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій* свідчить, що на сьогодні існує нагальна потреба консолідації зусиль науковців у галузі наук з державного управління з метою розробки та запровадження ефективних механізмів державного управління, що спрямовані на формування Президентського кадрового резерву сектору безпеки України.

*Мета статті* - розглянути шляхи щодо створення Національної стратегії з питань формування Президентського кадрового резерву сектору безпеки України.

*Виклад основного матеріалу.* Законом України "Про основи національної безпеки України" визначається: "Основними напрямками державної політики з питань національної безпеки України у сфері державної безпеки є реформування правоохоронної системи з метою підвищення ефективності її діяльності на основі оптимізації структури, підвищення рівня координації

діяльності правоохоронних органів, покращання їх фінансового, матеріально-технічного, організаційно-правового і кадрового забезпечення" [1, с. 8].

Важливою складовою процесу вдосконалення системи державного управління національною безпекою є формування ефективних механізмів державного управління з питань формування Президентського кадрового резерву сектору безпеки України. На сучасному етапі державотворення зазначені механізми державного управління доцільно спрямувати на створення Національної стратегії формування Президентського кадрового резерву сектору безпеки України (далі - Національна стратегія).

Під Національною стратегією слід розглядати скоординовану діяльність компетентних у сфері безпеки органів державної влади України, спрямовану на формування Президентського кадрового резерву сектору безпеки високопрофесійними кадрами, здатними ефективно виконувати завдання із забезпечення захисту національних інтересів.

Метою Національної стратегії є встановлення основних засад і напрямів реалізації державної політики у сфері кадрового менеджменту сектору безпеки України, та формування Президентського кадрового резерву, який би зміг забезпечити такий рівень національної безпеки, що гарантував би поступальний розвиток України, її конкурентоспроможність, забезпечення прав і свобод громадянина, подальше зміцнення міжнародних позицій та авторитету Української держави у сучасному світі. Реалізація зазначеної мети передбачає створення ефективних механізмів державного управління, спрямованих на вдосконалення системи державного управління кадровою політикою у військових та правоохоронних органах.

Національна стратегія має врахувати:

- зовнішні та внутрішні ризики й загрози національній безпеці у військовій та правоохоронній сферах;
- сучасний стан кадрового забезпечення у військових та правоохоронних органах України;
- питання закритості та відкритості інформації для громадськості;
- кращі європейські практики у сфері кадрового менеджменту;
- вітчизняний досвід у сфері підготовки вищих офіцерських кадрів;
- фінансове, матеріально-технічне та соціально-побутове забезпечення.

Національна стратегія має забезпечити:

- створення ефективних механізмів державного управління у сфері національної безпеки, що має адекватно протидіяти світовим глобальним викликам та загрозам;
- удосконалення системи державного управління сектором безпеки України відповідно до європейських стандартів.

Основними завданнями Національної стратегії, на нашу думку, доцільно визначити:

1) створення єдиної національної системи нормативно-правового врегулювання державної кадрової політики у секторі безпеки;

2) створення дієвого механізму координації та взаємодії компетентних у сфері безпеки органів державної влади з питань підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кандидатів до Президентського кадрового резерву;

3) запровадження єдиної інформаційної бази даних стосовно кандидатів до Президентського кадрового резерву;

4) удосконалення системи мотивації кандидатів;

5) створення механізмів оцінки професійних та моральних якостей кандидатів;

6) удосконалення посадових інструкцій, що визначають компетенцію кожного кандидата;

7) створення об'єктивних та прозорих процедур для кар'єрного зростання;

8) удосконалення механізмів демократичного цивільного контролю за діяльністю сектору безпеки;

9) запровадження європейських стандартів державного кадрового менеджменту.

Питаннями, на розв'язання яких спрямовані завдання Національної стратегії, є:

- забезпечення координації та взаємодії суб'єктів державної кадрової політики сектору безпеки;

- розроблення єдиних стандартів підготовки й атестації вищих офіцерських кадрів відповідно до європейського досвіду в цій сфері;

- розробка та імплементація наукових досліджень у сфері кадрового менеджменту;

- створення й виховання національної офіцерської еліти.

З метою ефективного реалізації Національної стратегії передбачається суттєве удосконалення механізмів державного управління кадровою політикою в секторі безпеки, а саме:

- нормативно-правове врегулювання компетенції органів державної влади;

- комплексна оцінка стану функціональної діяльності сектору безпеки України;

- забезпечення державної підтримки у сфері кадрової політики та послідовність її реалізації;

- створення єдиного порядку оцінки й професійного відбору кандидатів до Президентського кадрового резерву сектору безпеки;

- модернізацію системи освіти та професійної підготовки вищих офіцерських кадрів;

- створення належних мотиваційних чинників та кар'єрного зростання;

- забезпечення плинності вищих керівних кадрів.

Практичні аспекти формування Президентського кадрового резерву сектору безпеки України передбачають запровадження механізмів державного управління з метою заміщення конкретних керівних посад у військових та правоохоронних органах України. У процесі добору кандидатів до Президентського кадрового резерву сектору безпеки України мають бути враховані такі основні критерії:

- освітньо-кваліфікаційний рівень за відповідним напрямом підготовки;
- службовий досвід роботи та вік кандидата;
- домінуючий стиль роботи та керівництва;
- організаторські та комунікативні здібності;
- вольові, професійні якості й життєві установки;
- рівень особистої дисципліни та взаємовідносин у колективі;
- мотивація та бажання перебувати в Президентському кадровому резерві.

На сьогодні механізми державного управління необхідно спрямувати на створення ефективних засад формування Президентського кадрового резерву сектору безпеки України, а саме:

- 1) встановити організаційну структуру, чисельність, критерії та механізми формування Президентського кадрового резерву сектору безпеки;
- 2) здійснити наукове обґрунтування функціональних засад та основних положень кадрової політики, спрямованої на формування Президентського кадрового резерву;
- 3) розробити загальні положення та вимоги до кандидатів на зарахування у Президентський кадровий резерв;
- 4) визначити необхідний комплекс заходів щодо інтелектуального, методичного, матеріального і фінансового забезпечення функціонування Президентського кадрового резерву;
- 5) опрацювати нормативні документи, що мають врегулювати питання комплектування, підготовки (навчання), атестування та управління кар'єрою кандидатів;
- 6) розробити програми професійного навчання та критерії оцінки кандидатів.

Враховуючи кращі європейські та світові практики, нами пропонуються запровадити в Україні такі етапи формування Президентського кадрового резерву сектору безпеки, які повинні базуватися на наступних основних принципах:

- законності, демократичності, відкритості й прозорості;
- поваги і дотримання прав та свобод людини та громадянина;
- позапартійності;
- розмежуванні сфер діяльності;
- поєднанні єдиноначальності й колегіальності;
- послідовності дій щодо запровадження єдиної державної кадрової політики;

- ефективного управлінського кадрового менеджменту;
- наукової та інноваційної складової формування інтелектуальної військової та правоохоронної офіцерської еліти;
- постійного оновлення та підвищення якісних характеристик керівного кадрового складу сектору безпеки на конкурсній основі;
- наявності в кандидатів необхідних морально-психологічних якостей та 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.

На першому етапі формування Президентського кадрового резерву сектору безпеки України вбачається за доцільне реалізувати завдання, спрямовані на формування єдиної державної кадрової політики у секторі безпеки України та її законодавче забезпечення [2]. Державна політика у сфері безпеки має ґрунтуватися на науково обґрунтованих заходах, спрямованих на формування Президентського кадрового резерву високопрофесійними офіцерськими кадрами, зокрема:

- створення єдиної нормативно-правової бази з питань проходження служби офіцерським складом сектору безпеки України;
- визначення чітких механізмів та критеріїв кар'єрного зростання з урахуванням європейських стандартів;
- забезпечення координації діяльності державних органів, що беруть участь у формуванні Президентського кадрового резерву;
- створення єдиної системи професійної підготовки та атестації кандидатів до резерву (на думку авторів доцільно в основу професійної підготовки покласти навчально-методичний комплекс за спеціальністю "Державне управління у сфері національної безпеки", який розроблений та реалізований у Національній академії державного управління при Президентові України);
- проведення системних наукових досліджень у сфері державної кадрової політики сектору безпеки.

Державно-управлінськими завданнями, що мають бути врегульовані на цьому етапі, є:

1. Запровадження загальнодержавної кадрової політики у секторі безпеки України шляхом:
  - визначення сфер відповідальності та розподіл компетенції органів державної влади України, що відповідають за організацію державної кадрової політики;
  - оптимізації структури та раціонального використання кадрового резерву;
  - розроблення методології оцінки професійних якостей кандидатів шляхом запровадження незалежного державного тестування;

- запровадження системи державного контролю за дотриманням національного законодавства у сфері державної кадрової політики;
- створення умов для формування необхідного кадрового потенціалу нового покоління, професійно підготовлених, з високими морально-діловими якостями, здатних якісно вирішувати складні військово-професійні завдання;
- оптимізація мережі вищих військових навчальних закладів відповідно до європейських стандартів освіти;
- впровадження сучасної системи кадрового менеджменту, зорієнтованої на застосування сучасних технологій управління персоналом і спрямованої на забезпечення потреб у високопрофесійному особовому складі.

2. Розвиток системи мотивації у сфері державної кадрової політики в секторі безпеки:

- забезпечення гідних матеріальних та моральних стимулів індивідуальному розвитку посадової особи та можливості реалізації її потенціалу;
- створення ефективних механізмів та класифікаторів кар'єрного зростання;
- забезпечення індивідуального підходу в кадровій роботі та ефективного управління кар'єрою, прозорості та відкритості під час прийняття кадрових рішень;
- підвищення престижу та мотивації військової служби;
- удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації всіх категорій і звань (державних службовців і військовослужбовців);
- удосконалення гуманітарного та соціального забезпечення військовослужбовців і членів їх сімей, створення гідних умов для проходження військової служби;
- розробка інноваційних навчальних програм підготовки керівного складу та запровадження єдиної системи оцінки їх професійних якостей.

На другому етапі формування Президентського кадрового резерву сектору безпеки України передбачається створити принципово нову систему кадрового менеджменту [3]. Мета системи кадрового менеджменту полягає у здійсненні загальнодержавної кадрової політики централізованого типу, що передбачає прийняття раціональних управлінських рішень стосовно управління кар'єрою державних службовців і військовослужбовців.

Процес передбачає вжиття таких заходів:

- 1) формування науково обґрунтованої та раціональної організаційно-штатної структури Президентського кадрового резерву сектору безпеки;
- 2) визначення кваліфікаційних та функціональних вимог для кандидатів до Президентського кадрового резерву сектору безпеки;
- 3) встановлення єдиних норм та процедур професійного зростання військовослужбовців офіцерського корпусу;

4) застосування сучасних підходів кадрового менеджменту у процесі відбору, професійної підготовки, атестування (оцінювання) та присвоєння чергових військових звань кандидатів до Президентського кадрового резерву;

5) комплектування Президентського кадрового резерву професійним особовим складом та надання можливості кандидатам реалізувати свій професійний потенціал та кар'єрне зростання;

6) створення гідних умов для проходження служби, підвищення почуття професійної гідності;

7) забезпечення прозорості та відкритості під час прийняття кадрових рішень;

8) вжиття заходів із реформування номенклатурної системи в систему кадрового менеджменту централізованого типу, орієнтованої на якісне кадрове забезпечення вищих офіцерських посад у секторі безпеки України;

9) забезпечення функціонування єдиної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи обліку та управління персоналом;

10) реалізація заходів щодо ресурсного забезпечення системи кадрового менеджменту.

На третьому етапі формування Президентського кадрового резерву сектору безпеки України передбачається здійснення комплексних та системних заходів з метою вдосконалення системи професійної підготовки вищих керівних кадрів. Зазначену систему професійної підготовки необхідно адаптувати до нових завдань та повноважень суб'єктів сектору безпеки України.

Процес удосконалення системи професійної підготовки вищих офіцерських кадрів передбачатиме вжиття таких заходів:

1) організація системної освітньо-наукової роботи з метою опрацювання інноваційних програм підготовки керівного складу з урахуванням кращих європейських практик;

2) запровадження системи зовнішнього оцінювання якості освіти та професійної придатності для кандидатів до Президентського кадрового резерву сектору безпеки;

3) створення безперервної системи курсової підготовки керівного складу з метою підвищення класної кваліфікації;

4) запровадження європейської ступеневої системи безперервного навчання офіцерського складу тактичного, оперативного-тактичного та оперативно-стратегічного рівнів;

5) підготовку висококваліфікованих офіцерських кадрів відповідно до державних стандартів та функціональних посадових вимог.

На четвертому етапі формування Президентського кадрового резерву сектору безпеки України передбачається застосування європейського досвіду кадрового менеджменту з питань:

- організації системи прийому, оцінки професійних якостей та атестування кандидатів до Президентського кадрового резерву;

- опрацювання програм, методик та навчальних планів підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації вищого офіцерського складу;
- організації стажування та мовної підготовки;
- запровадження сучасних інноваційних автоматизованих технологій оцінки професійних якостей кандидатів;
- створення єдиного реєстру кандидатів Президентського кадрового резерву та управління їх кар'єрним зростанням.

Сьогодні для впровадження цих етапів необхідно:

- 1) здійснити розподіл повноважень між компетентними у сфері безпеки органами державної влади та визначити пріоритетні завдання для кожного органу державної влади;
- 2) забезпечити постійний моніторинг процесу формування Президентського кадрового резерву;
- 3) здійснювати контроль та коригування заходів у процесі формування Президентського кадрового резерву;
- 4) надавати сприяння та допомогу всім органам державної влади, що задіяні в процесі;
- 5) інформування науково-експертного співтовариства і широкого загалу громадськості в Україні щодо результатів аналітичної оцінки нинішнього стану органів державного управління зі спеціальним статусом.

Не менш важливою складовою процесу формування Президентського кадрового резерву сектору безпеки є визначення єдиних вимог до кандидатів, що передбачають:

- патріотизм і відданість народу України;
- освітньо-кваліфікаційний рівень та базову вищу офіцерську підготовку;
- наявність досвіду роботи на керівних посадах;
- професійні, ділові та комунікативні здібності;
- здатність приймати адекватні рішення відповідно до обставин, що складаються;
- стан здоров'я та моральний стан;
- результати незалежного тестування кандидата тощо.

*Висновки.* Враховуючи вищенаведене, зазначимо, що Президентський кадровий резерв сектору безпеки України має бути сформований за рахунок вищого керівного складу (державних службовців і військовослужбовців), які за своїми професійними та діловими якостями відповідає вимогам, що ставляться до керівників відповідного державного рівня. Передбачається, що формування Президентського кадрового резерву має відбуватися після проходження кандидатами з позитивними результатами атестаційного відбору та відповідної управлінської підготовки фахівців на двох рівнях військової освіти: оперативно-тактичному й оперативно-стратегічному.

Також ми впевнені в можливості поетапного запровадження ефективних механізмів державного управління, що спрямовані на формування Пре-

зидентського кадрового резерву сектору безпеки України, про що свідчить тверда воля Президента України. На користь цього і той факт, що більшість співробітників сфери державної безпеки складають люди, які формувалися як громадяни і професіонали в умовах незалежності України. За ними майбутнє, оскільки ефективність діяльності сектору безпеки визначальним чином залежить від людського потенціалу, його кваліфікації, патріотизму, відданості справі, рівня соціального та правового захисту.

*Перспективою подальших розвідок даної проблематики є, на наш погляд, упорядкування умов організаційно-правового, кадрового, фінансового, матеріально-технічного забезпечення сектору безпеки залежно від складності, рівня відповідальності та виконуваних обов'язків.*

#### **Список використаних джерел**

1. Закон України про основи національної безпеки України // Офіц. вісн. України. - 2003. - № 29.
2. Про положення про проходження військової служби відповідними категоріями військовослужбовців : Указ Президента України від 7 листоп. 2001 р. № 1053. - Режим доступу : [www.president.gov.ua/](http://www.president.gov.ua/)
3. Виступ Президента України Віктора Януковича на 11 з'їзді Партії Регіонів. - Режим доступу : <http://www.prp.co.ua/partiya-regioniv/vystup-lidera-partiji-regionivyanukovycha/>
4. Державне управління: основи теорії, історія і практика : навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній, М. М. Іжа, Г. І. Арабаджи ; за заг. ред. П. І. Надолішнього, В. Д. Бакуменка. - Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. - 394 с.
5. *Іжа М. М.* Організаційно-правові засади державного управління / М. М. Іжа, Т. І. Пахомова, Я. О. Різникова. - Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2008. - 304 с.

**Валентина Карлова,**

*кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри соціальної і гуманітарної політики НАДУ*

### **Національна еліта як суб'єкт державотворення: український досвід**

У статті з'ясовуються функції, завдання та міра відповідальності національної еліти в державотворенні, аналізуються особливості становлення національної еліти в сучасній Україні.

*Ключові слова:* нація, національна еліта, державотворення, національна самосвідомість.