

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА

УДК 35.075.31(477)
doi: 10.33287/101914

Микола МАЛАНЧІЙ

Національна академія Державної прикордонної служби України

ТЕХНОЛОГІЯ ЦІЛЕУТВОРЕННЯ В КАДРОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Розглядаються особливості розвитку технологій кадрового менеджменту Державної прикордонної служби України. Зазначається, що механізм розвитку технології цілеутворення кадрового менеджменту нерозривно пов'язаний з процесами стратегічного управління Державною прикордонною службою України. Обґрунтовується алгоритм розробки показників цілеутворення та показується, що основними критеріями ефективності цілеутворення кадрового менеджменту в Державній прикордонній службі України є: політична стабільність на державному кордоні; економічна стабільність; соціальна стабільність; професіоналізм.

Ключові слова: кадровий менеджмент Державної прикордонної служби України, службово-бойова діяльність, управління, технології кадрового менеджменту, технологія цілеутворення.

У Стратегії розвитку Державної прикордонної служби України (ДПСУ), схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2015 р. № 1189-р., зазначено, що основними її завданнями є: створення системи інтегрованого управління безпекою державного кордону; впровадження європейських норм і стандартів у систему прикордонного контролю; формування та забезпечення розвитку підрозділів швидкого реагування; забезпечення розвитку Морської охорони ДПСУ, модернізація та оновлення її корабельно-катерного складу; модернізація системи управління ДПСУ та вдосконалення взаємодії з іншими органами, що входять до складу сектору безпеки й оборони; розширення прикордонного та міжнародного співробітництва; забезпечення розвитку прикордонної інфраструктури; формування сучасної системи логістики, ефективного управління матеріальними ресурсами; удосконалення системи підготовки, комплектування, роботи з особовим складом ДПСУ, його соціального захисту; підвищення ефективності системи запобігання та протидії корупції; забезпечення відкритості та прозорості діяльності ДПСУ [8].

В умовах реформування сектору безпеки та оборони України видається важливим розглянути технологію цілеутворення кадрового менеджменту в ДПСУ з точки зору аналізу її стану, що дозволяє визначити основні проблеми, пов'язані з удосконаленням і підвищенням ефективності функціонування кадрового менеджменту в сучасних умовах.

© Маланчій М. О., 2019

Public Administration and Local Government, 2019, issue 4(43)

Управління персоналом ДПСУ неодноразово ставало об'єктом уваги науковців. Серед них О. Ю. Андрошук, Д. В. Іщенко, А. М. Машталер, О. В. Торічний, С. О. Філіппов та ін. Проте в сучасних умовах ця проблема є перманентно актуальною.

Метою статті є обґрунтування алгоритму формування технології цілеутворення кадрового менеджменту ДПСУ.

Саме поняття «технологія» бере свій початок з галузі природничих наук. Тривалий час воно розглядалося як сукупність прийомів і способів отримання, обробки або переробки сировини, матеріалів або виробів, що виражає технократичний підхід. Технологія (від грец. *techné* – мистецтво, майстерність, вміння) – опис виробничих процесів та інструкцій щодо їх впровадження. Ми розглянемо технологію як сукупність (послідовність) прийомів і способів діяльності у сфері кадрового менеджменту. Доцільно виділити таку послідовність у розробці технологій кадрового менеджменту:

1. Теоретичне обґрунтування технології кадрового менеджменту, яка передбачає виділення її головної мети, визначення більш дрібних об'єктів проектування, а також розробки проектної стратегії.

2. Проектування (опис) технології кадрового менеджменту, пов'язане зі складанням алгоритму дій, спрямованих на опис технологічних процедур і операцій, а також розробку технологічного інструментарію.

3. Впровадження технології кадрового менеджменту та її апробація.

Розглядаючи технології кадрового менеджменту в ДПСУ, доцільно виділити:

I. Технологію цілеутворення.

II. Технологію прийняття управлінського рішення.

Основу технології цілеутворення становлять такі види цілей: цілі-завдання, цілі-орієнтації, операціональні й векторні цілі. Цілі-завдання кадрового менеджменту в ДПСУ визначені законами України, указами президента України, директивами і наказами керівництва ДПСУ, розпорядженнями, статутами ДПСУ тощо [6]. Цілі-орієнтації конкретизують цілі-завдання. Операціональні цілі визначають необхідний результат кадрового менеджменту, а також способи і терміни його досягнення. Векторні цілі визначають бажаний результат кадрового менеджменту та шляхи його досягнення без зазначення точного терміну і способів досягнення.

Цілі-завдання і цілі-орієнтації сприяють формуванню підцілей вищого рівня системи кадрового менеджменту ДПСУ (адміністрація ДПСУ), середнього рівня (регіональні управління) і нижнього рівня (органи (підрозділи) охорони державного кордону). Інституціоналізація цілей на рівні адміністрації ДПСУ обумовлюється закономірностями і нормами, що впливають з основних положень державної політики у сфері безпеки державного кордону України. Тому на вищому рівні виробляються стратегічні цілі в самій ДПСУ.

Формування цілей на регіональному рівні пов'язано з вирішенням завдань, що впливають із цілей верхнього рівня. Це передбачає формування відповідних інституційних утворень у кадровому менеджменті, а також вироблення певних способів і прийомів щодо активізації кадрових ресурсів у досягненні цілей вищого рівня. Визначення цілей на рівні органів охорони державного кордону та відділів прикордонної служби впливає із цілей вищого і середнього рівнів і спрямовується на конкретне вирішення завдань у сфері кадрового менеджменту. При цьому кадровий менеджмент має бути спрямований на проведення конкретних заходів соціального характеру, пов'язаних із застосуванням методів і методик діагностики та профілактики соціальних проблем, оптимізації соціальних (людських) ресурсів особистості, військових колективів, мобілізації їх на виконання поставлених цілей.

Технологія цілеутворення в ДПСУ здійснюється за допомогою застосування таких процедур:

Державне управління та місцеве самоврядування, 2019, вип. 4(43)

I. Виділення в кадровому менеджменті ДПСУ ряду цілей, основними серед яких є:

1. Політичні цілі, що визначають політичні функції охорони та захисту державного кордону.
2. Економічні цілі, які відображають економічні функції охорони і захисту державного кордону.
3. Соціальні цілі, що виражають соціальну справедливість.
4. Правові цілі, спрямовані на соціальну захищеність військовослужбовців та членів їх сімей.
5. Специфічні цілі, пов'язані з охороною та захистом державного кордону.
6. Військові цілі, пов'язані з вирішенням завдань відсічі збройного вторгнення на державному кордоні.
7. Оперативні цілі, спрямовані на використання оперативних сил і засобів в інтересах охорони державного кордону.

II. Визначення в системі цілей так званої кадрово-цільової компоненти. Основними елементами цієї процедури є:

1. Диференціація генеральної кадрової мети за рівнями дерева кадрових цілей.
2. Встановлення взаємозв'язку кадрових цілей у межах організаційних систем на всіх рівнях управління – вищому, середньому, нижньому.
3. Визначення важливих і пріоритетних кадрових цілей, реалізація яких буде сприяти ефективному кадровому менеджменту.
4. Встановлення взаємозв'язку кадрових цілей з можливостями їх реалізації, тобто наявності сил і засобів їх здійснення.
5. Порівняльний аналіз кадрових цілей, а також факторів та умов, що на них впливають.
6. Визначення сил і засобів (ресурсів), призначених для реалізації кадрових цілей.
7. Прогнозування наслідків реалізації кадрових цілей.
8. Реалізація на практиці цільових настанов.
9. Аналіз реалізації цільових настанов і внесення коректив у систему кадрового менеджменту.

III. Визначення критеріїв ефективності цілеутворення в кадровому менеджменті, заснованих на її кількісних і якісних характеристиках.

Визначаючи критерії ефективності цілеутворення в кадровому менеджменті ДПСУ, необхідно враховувати такі положення: по-перше, критерії цілеутворення повинні повною мірою охоплювати кадровий менеджмент з урахуванням багатьох факторів, що впливають на нього; по-друге, вони повинні бути простими і дозволяти застосовувати методи математичної статистики для їх розрахунків; по-третє, необхідно розробляти і визначати норми критеріїв цілеутворення шляхом порівняння з ідеальними або деякими заданими значеннями; по-четверте, повинна бути розроблена сукупність критеріїв ефективності цілеутворення, підсумовування яких дозволить обчислити сумативний критерій ефективності кадрового менеджменту; по-п'яте, критерії ефективності цілеутворення кадрового менеджменту повинні відповідати критеріям ефективності кадрового менеджменту.

Основними критеріями ефективності цілеутворення кадрового менеджменту в ДПСУ є: політична стабільність на державному кордоні (державність, міжнародне співробітництво, демократизм); економічна стабільність (економічність, відтворення, прибутковість, охорона економічних інтересів України); соціальна стабільність (соціальна захищеність, законність, згуртованість, дисциплінованість, патріотизм, моральний дух); професіоналізм [5].

Кількісні характеристики критеріїв цілеутворення інтеріоризуються за такими

показниками: політичні; економічні; соціально-правові; службово-професійні; матеріально-фінансові.

Політичні показники цілеутворення в ДПСУ включають: реалізацію державної політики у сфері безпеки державного кордону України; політичні функції охорони державного кордону; політичну стабільність на державному кордоні; політичні інтереси, що реалізуються під час вирішення завдань охорони державного кордону; політичні методи керівництва, що застосовуються в реалізації державної політики у сфері безпеки державного кордону України [1 – 4; 7].

Економічні показники цілеутворення спрямовані: на захист економічних інтересів країни на державному кордоні; боротьбу з контрабандою на державному кордоні; економічну безпеку країни; економічну стабільність у прикордонному просторі.

Соціально-правові показники цілеутворення у військах і органах ДПСУ спрямовані: на соціальну захищеність військовослужбовців і членів сімей; утримання укомплектованості органів (підрозділів) охорони державного кордону на рівні, який дасть змогу виконувати завдання за призначенням; соціальну справедливість; згуртованість військових колективів військ і органів ДПСУ; дисциплінованість; морально-психологічне забезпечення службово-бойової діяльності ДПСУ.

Службово-професійні показники цілеутворення включають: справедливе службове навантаження; планування службово-бойової діяльності ДПСУ; керівництво службою в ДПСУ; патріотизм та професіоналізм усіх категорій військовослужбовців; виконавську дисципліну.

Матеріально-фінансові показники цілеутворення в ДПСУ відображають: грошове забезпечення військовослужбовців; хороші житлові умови; технічне і матеріальне забезпечення.

Ми провели експертне опитування з метою визначення ключових показників. Отримані результати соціологічного дослідження дозволили нам проранжувати ці показники з точки зору оцінювання офіцерами рівня реалізації цілей у кадровому менеджменті ДПСУ (таблиця).

Розподіл індексної ваги показників цілеутворення в кадровому менеджменті ДПСУ

Показники цілеутворення	Індексна вага (I)
1. Політичні	0,477
2. Службово-професійні	0,284
3. Економічні	0,153
4. Соціально-правові	-0,002
5. Матеріально-фінансові	-0,007

З наведеної таблиці видно, що найбільш повно в кадровому менеджменті реалізується політичне цілеутворення, з яким тісно корелює службово-професійне цілеутворення. Відносно високий рівень службово-професійних показників свідчить про високий ступінь службово-професійного цілеутворення, пов'язаного з керівництвом службою (0,482); виконавською дисципліною (0,406); професіоналізмом (0,336); плануванням службово-бойової діяльності (0,260); справедливим службовим навантаженням (-0,366).

Економічні показники цілеутворення, що реалізуються в кадровому менеджменті ДПСУ, займають проміжне положення і мають позитивну кореляцію зі службово-професійними і політичними показниками цілей управління. У негативній частині шкали вимірювання індексної ваги за ступенем реалізації бачимо соціально-правові

(-0,002) і матеріально-фінансові показники (-0,007). Це пояснюється низьким рівнем реалізації соціально-правових та матеріально-фінансових показників цілеутворення. Так, низький рівень правової захищеності (-0,002), а також недостатнє матеріально-фінансове забезпечення (-0,007) негативно впливають на ефективність функціонування системи кадрового менеджменту в ДПСУ.

Певний інтерес викликає розподіл соціально-правового показника цілеутворення: дисциплінованість – 0,274; згуртованість колективів – 0,190; морально-психологічне забезпечення службово-бойової діяльності – -0,050; соціальна справедливість – -0,828; соціальна захищеність – -0,858). Із наведеного розподілу видно, що найменше реалізована соціальна захищеність військовослужбовців і членів їх сімей, що негативно позначається на їх ставленні до виконання службових обов'язків, проявах недисциплінованості серед усіх категорій військовослужбовців і бажанні офіцерів звільнитися. Цьому ж сприяє і низький рівень матеріально-фінансового забезпечення, стану якого офіцери дають такі оцінки: грошове забезпечення – -1,058; тилове забезпечення – -1,076; технічне забезпечення – -1,128; матеріальне забезпечення – -1,194; житлові умови – -1,274.

Відповідно до наведеного вище аналізу реалізації цілеутворення в ДПСУ можна зробити висновок, що основною метою управлінської діяльності вищого рівня системи кадрового менеджменту ДПСУ, а також держави є негайне рішення і прийняття комплексу заходів (перш за все на рівні держави) щодо поліпшення матеріально-фінансового становища, а також соціально-правової захищеності військовослужбовців та членів їх сімей.

Таким чином, застосування технології цілеутворення дозволило отримати об'єктивну інформацію щодо визначення цілей кадрового менеджменту в ДПСУ. Крім того, побудову дерева цілей і визначення кількісних характеристик їх критеріїв можна використовувати для уточнення і розмежування функцій управління між департаментами, управліннями, регіональними управліннями, органами (підрозділами) охорони державного кордону, а також їх керівниками, уточнення їх прав і обов'язків, обґрунтування ступеня централізації і децентралізації при виробленні управлінських рішень.

Розроблена нами технологія цілеутворення дозволяє визначити її основні показники, ступінь реалізації яких є критерієм ефективності кадрового менеджменту. Це зумовило необхідність розвитку в ДПСУ програмно-цільового управління, в якому важливе місце займає стратегічне цілеутворення, що дозволяє визначити довгострокові цілі соціальної системи, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цієї мети.

Технологія стратегічного цілеутворення в ДПСУ містить два етапи: перший етап – це процес стратегічного планування, який передбачає вироблення набору стратегій, починаючи від базової стратегії ДПСУ і закінчуючи функціональними стратегіями та окремими проектами; другий етап – стратегічне управління, спрямоване на реалізацію стратегічного планування в службово-бойовій діяльності ДПСУ.

Застосування технології цілеутворення дозволяє здійснити оптимальний вибір цілей у кадровому менеджменті ДПСУ. При цьому цілеутворення є основою для прийняття управлінського рішення.

Список використаних джерел

1. Концептуальні засади розвитку системи забезпечення національної безпеки України : аналіт. доп. / О. О. Резнікова, В. Ю. Цюкало, В. О. Паливода [та ін.]. – Київ : НІСД, 2015. – 58 с.
2. Концепція інтегрованого управління кордонами : розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 жовт. 2015 р. № 1149-р // Уряд. кур'єр. – 2015. – № 210.
3. Концепція розвитку сектору безпеки і оборони України : Указ Президента України

від 14 берез. 2016 р. № 92/2016. – Режим доступу : <http://www.rnbo.gov.ua/documents/418.html> (дата звернення 21.09.2017).

4. Михайлова Ю. О. Роль та місце Державної прикордонної служби у системі суб'єктів забезпечення національної безпеки України / Ю. О. Михайлова // Форум права. – 2017. – № 4. – С. 152 – 158. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP_index.htm_2017_4_26.pdf.

5. Основні напрями діяльності та подальшого розвитку ДПСУ у 2019 році. – Режим доступу : https://dpsu.gov.ua/upload/%D0%9Daprijami_%D0%94%D0%9F%D0%A1%D0%A3_Optimized.pdf.

6. Про державну прикордонну службу України : Закон України від 3 квіт. 2003 р. № 661-IV. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/laws/show/661-15.

7. Стратегія національної безпеки : Указ Президента України від 26 трав. 2015 р. № 287/2015. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/287/2015> (дата звернення 29.09.2017).

8. Стратегія розвитку Державної прикордонної служби : розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 листоп. 2015 р. № 1189-р. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1189-2015-%D1%80>.

List of references

1. Reznikova O. O., Tsiukalo V. Yu., Palyvoda V. O., Dromov S. V., & Somin S. V. Kontseptualni zasady rozvytku systemy zabezpechennia natsionalnoi bezpeky Ukrainy. Kyiv: NISD, 2015. 58 p. [in Ukrainian].

2. Kontsepsiia intehrovanooho upravlinnia kordonamy: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 28 zhovt. 2015 r. № 1149-r. *Uriad. kurier*. 2015. № 210 [in Ukrainian].

3. Kontsepsiia rozvytku sektoru bezpeky i oborony Ukrainy: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 14 berez. 2016 r. № 92/2016. Retrieved from <http://www.rnbo.gov.ua/documents/418.html> [in Ukrainian].

4. Mykhailova Yu. O. Rol ta mistse Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby u systemi subiektiv zabezpechennia natsionalnoi bezpeky Ukrainy. *Forum prava*. 2017. № 4. P. 152–158. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP_index.htm_2017_4_26.pdf [in Ukrainian].

5. Osnovni napriamy diialnosti ta podalshoho rozvytku DPSU u 2019 rotsi. Retrieved from https://dpsu.gov.ua/upload/%D0%9Daprijami_%D0%94%D0%9F%D0%A1%D0%A3_Optimized.pdf [in Ukrainian].

6. Pro derzhavnu prykordonnu sluzhbu Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 3 kvit. 2003 r. № 661-IV. Retrieved from zakon.rada.gov.ua/laws/show/661-15 [in Ukrainian].

7. Stratehiia natsionalnoi bezpeky: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 26 trav. 2015 r. № 287/2015. Retrieved from <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/287/2015> [in Ukrainian].

8. Stratehiia rozvytku Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 23 lystop. 2015 r. № 1189-r. Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1189-2015-%D1%80> [in Ukrainian].

Mykola Malanchii. Technology of target development in the Human Resources Management of the State Border Guard Service of Ukraine

The features of development of technologies of personnel management of the State Border Guard Service of Ukraine are considered in the article. It is shown that the mechanism of development of the technology of targeting personnel management is inextricably linked to the processes of strategic management of the State Border Guard Service of Ukraine. The algorithm of development of targeting indicators is substantiated and it is shown that the main criteria of effectiveness of targeting of personnel management in the State Border Guard Service of Ukraine are: political stability at the state border; economic stability; social stability; professionalism.

The author considers technology to be considered as a set (sequence) of techniques and methods of activity in the field of personnel management and highlights the following sequence in the development of technologies of personnel management: theoretical substantiation of technology of personnel management, which involves the allocation of its main purpose, the definition of smaller objects of design, development of project strategy; design (description) of technology of personnel management connected with drawing up of the algorithm of actions directed on the description of technological procedures and operations, and also development of technological tools; introduction of personnel management technology and its testing.

Civil Service

Considering the technologies of personnel management in the State Border Guard Service of Ukraine, the author considers it appropriate to differentiate between the technology of goal-setting and technology of decision-making.

Purposeful technology is based on the following types of goals: goals, objectives, goals, operational and vector goals.

According to the author, the main criteria for the effectiveness of the goal-setting of personnel management in the State Border Guard Service of Ukraine are: political stability at the state border (statehood, international cooperation, democracy); economic stability (economy, reproduction, profitability, protection of economic interests of Ukraine); social stability (social security, legitimacy, cohesion, discipline, patriotism, morale); professionalism.

The quantitative characteristics of goal setting criteria are internalized by the author on the following indicators: political; economic; social and legal; professional and professional; financial.

The use of goal-setting technology allows for optimal choice of goals in the personnel management of the State Border Guard Service of Ukraine. The goal setting is the basis for the management decision.

Key words: personnel management of the State Border Guard Service of Ukraine, combat service, management, technologies of personnel management, targeting technology.

Надійшла до редколегії 25.11.19