

Сергій ШАРАП,

Адміністрації Державної прикордонної служби України, м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДРОЗДІЛІВ ДПСУ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ

У статті особливостями кадрового забезпечення підрозділів ДПСУ в умовах гібридної війни визначено наступні кваліфікаційні характеристики усіх посад ДПСУ, а саме: патріотизм, глибокі знання історії України; повага до прав людини та людської гідності; інформаційно-операційна грамотність; психологічна стресостійкість; гордість за належність до прикордонної служби; готовність до захисту територіальної цілісності України та інтересів Українського народу.

Ключові слова: гібридна війна, кадрова політика, кадрове забезпечення ДПСУ, патріотизм.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Українська держава в її сучасній історичній формі вже вкотре опиняється на шляху навали зі сходу, виконуючи місію захисту євроатлантичної цивілізації. Україна поволі позбувається історично усталеного образу «вічної жертви» («убогої сиротини під тином»), яка відзначає поразки та оплакує жертви. Вона вчиться перемагати й шанувати перемоги; знищувати сили агресора й карати зрадників; бути вимогливою до себе й нещадною – до ворогів. Збройне протистояння агресії Російської Федерації увійшло в затяжну фазу оборонної війни, одночасно виснажуючи та гартуючи українське суспільство. Впертий спротив силових структур (передусім Збройних Сил) та патріотичного українства загарбнику дає можливість виграти час не лише для зміцнення обороноздатності країни, а й для осмислення військової, політичної, історичної ситуації, в якій сьогодні опинилася країна. Йдеться про концептуалізацію досвіду війни – вироблення теоретичних формул, історичних обґрунтувань, стратегічних настанов, що випливають із цього досвіду та впливають на його подальше формування [1, с. 5].

Зміни кадрової політики у безпековому секторі дозволяють говорити про особливості кадрового забезпечення підрозділів ДПСУ в умовах гібридної війни й необхідності вироблення спеціальних методів і механізмів, адекватних змінам, які сьогодні відбуваються із усією системою соціально-політичних відносин українського суспільства. У цьому контексті особливої уваги науковців та практиків потребує проблема удосконалення механізмів кадрового забезпечення правоохоронних органів, насамперед, Державної прикордонної служби України (далі – ДПСУ).

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення даної проблеми та на які опирається автор. Теоретико-методологічні засади кадрової політики у сфері державного управління розроблені вітчизняними вченими, серед яких – Н. Артеменко, Ю. Битяк, С. Дубенко, Н. Липовська, В. Мартиненко, Т. Мотренко, О. Оболенський, В. Олуйко, Л. Пашко, О. Петренко, І. Поварич, С. Резнік, М. Рудакевич, Т. Санталайнен, С. Серьогін та ін. Різні складові кадрової політики прикордонного відомства досліджують І. Васильчук, В. Іщенко, В. Зьолка, З. Кісіль, Г. Магась, М. Медвідь, О. Мельников, Є. Потапчук та інші. Гібридна війна як явище в новітній історії стала предметом вивчення В. Горбуліна, О. Власюка, С. Кононенка, Є. Магди та інших вітчизняних дослідників. Спираючись на наукові здобутки зазначених авторів, зауважимо, що проблеми кадрового забезпечення службовців органів охорони державного кордону в умовах гібридної війни потребують окремих ґрунтовних досліджень.

Метою статті є дослідження проблем кадрового забезпечення підрозділів ДПСУ в умовах гібридної війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Гібридна війна – відносно нове поняття в політичному житті України. Воно з'явилося у військових документах США і Великобританії на початку XXI століття і означає підпорядкування певної території за допомогою інформаційних, електронних, кібернетичних операцій, у поєднанні з діями збройних сил, спеціальних служб і інтенсивним економічним тиском. За визначенням Євгена Магди, гібридна

війна – це прагнення однієї держави підпорядкувати собі іншу за допомогою політичних, економічних, інформаційних інструментів. Саме тому в умовах гібридної війни бойові дії є другорядними, а на перший план виходять інформаційні операції та інші важелі впливу. Війна полягає у прагненні однієї держави агресивно діяти на свідомість жителів іншого. Іншими словами – це прагнення не знищити мільйони людей, а залякати й деморалізувати їх. Завдяки швидкості поширення інформації світом вона перетворилася не лише на товар, а й на зброю [2].

Україна стала об'єктом такого типу війни з боку РФ та вже п'ять років веде запеклу боротьбу за свою незалежність як на полі бою, так і в інформаційному просторі. Особливості такої боротьби дали змогу вітчизняним науковцям сформулювати п'ять ознак «Гібридної війни», а саме:

1. Гібридну війну не оголошують: це дає змогу країні-агресору маніпулювати міжнародною думкою, а країні, на яку здійснюється агресія, неможливо адекватно реагувати на загрозу, бо юридичної підстави нібито нема (не оголошено військового стану).

2. Гібридна війна планується під стратегію інформаційної війни, за якою здійснюється побудова такої зомбі – реальності, за якою противника оголошують «нелюдом», «фашистом», приреченим на знищення.

3. Метою гібридної війни є не стільки завоювання як таке, скільки створення хаосу, безперервного конфлікту, постійне генерування провокацій, умов, непридатних для життя, руйнування інфраструктури.

4. Використовуються постановочні воєнні дії, виконувані акторами, призначені для зйомок картинок для показу в зомбі – ЗМІ.

5. Суть гібридної війни – ідентоцид – знищення національно-державної громадянської ідентичності країни-суперника [3].

Вчені американського Авіаційного університету визначили, що «найслабкішим місцем на полі бою завжди буде розум солдата, бо його немає можливості захистити ніякою бронєю». З цієї точки зору важливою складовою

кадрового забезпечення підрозділів охорони державного кордону є добір персоналу, який має відповідати вимогам діяльності в умовах гібридної війни.

У таких умовах в основу процесу реформування правоохоронних органів України, як зазначає З. Кісіль, має бути покладений структурний функціонально-галузевий принцип, який полягає в проведенні їх функціонального обстеження, визначенні за його результатами й розмежуванні основних функцій, завдань і цілей діяльності цих органів, створенні відповідних нормативно-правових передумов для вдосконалення їх організаційної й функціональної структур, а також у прийнятті Концепції реформування правоохоронних органів України [4, с. 203]. Проте, «..у певних соціально-історичних умовах кожний клас виражає своє ставлення до Батьківщини через свої інтереси» [5], тому вищезгаданого принципу для реформування кадрової політики в ДПСУ в умовах гібридної війни, на наш погляд, недостатньо.

Нові умови створення військового резерву в ДПСУ прописані у Указі Президента України «Про внесення змін до Положення про проходження громадянами України військової служби в Державній прикордонній службі України» від 17.08.2017 № 219/2017 [6]. Даним Указом передбачається, що у добровільному порядку в Держприкордонслужбі громадяни проходять: військову службу (навчання) за контрактом курсантів (слухачів) у вищому військовому навчальному закладі; військову службу за контрактом осіб рядового складу; військову службу за контрактом осіб сержантського і старшинського складу; військову службу за контрактом осіб офіцерського складу. Із громадянами, які добровільно вступають на військову службу, укладається контракт. За призовом громадяни проходять: строкову військову службу; військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період; військову службу за призовом осіб офіцерського складу [6].

Основними цілями та завданнями оптимальної організації прикордонної служби В. Зьолка визначає: здійснення ефективної кадрової політики у сфері прикордонної служби; науково обґрунтоване планування та прогнозування

розвитку персоналу прикордонної служби; систематичний аналіз стану та ефективності функціонування прикордонної служби; нормативно-правове та організаційне забезпечення комплектування персоналу органів прикордонної служби з урахуванням здібностей, професійних досягнень, особистісних і моральних якостей службовців; створення та ведення реєстру посад в прикордонній службі; розробка і запровадження сучасних типових схем управління та їх методичного забезпечення; визначення, унормування і моніторинг професійно кваліфікаційних характеристик посад прикордонної служби; визначення кваліфікаційних вимог до працівників прикордонної служби; формування сучасної інформаційно-аналітичної мережі, яка б містила інформацію про систему нормативних актів прикордонної служби, забезпечувала облік і аналіз персонального складу працівників, моніторинг ефективності діяльності органів прикордонної служби тощо; організація та методичне керівництво професійною підготовкою, перепідготовкою, підвищенням кваліфікації та стажуванням працівників; створення і запровадження правових механізмів захисту прав та інтересів працівників; інформування громадськості про діяльність органів прикордонної служби та її кадрового складу; контроль за дотриманням законодавства прикордонної служби та діяльністю її персоналу [7, с. 9–10].

Важливим аспектом управління персоналом є оцінювання роботи службовців ДПСУ шляхом атестації. До змісту професійно-психологічних завдань атестування персоналу Олуйко В. М. відносить: з'ясування професійної відповідності спеціаліста займаній посаді та кваліфікаційній категорії, на яку він претендує; стимулювання росту його професійно-особистісного потенціалу; сприяння підвищенню професійного-освітнього рівня; здійснення корекції професійних деформацій особистості та нейтралізація несприятливих, з професійної точки зору, якостей фахівця [8, с. 291–292].

Запровадження сучасної моделі проходження державної служби в ДПСУ потребує розробки документів, що визначатимуть необхідні та достатні вимоги до процедур, способів їх виконання, а також визначення та розмежування

відповідальності за їх реалізацію. Досягнення такої мети потребує реалізації індивідуально-психологічного підходу у процесі добору, розстановки, підготовки і раціонального використання персоналу.

І. Васильчук обґрунтував основні психологічні умови оптимізації кадрової роботи з персоналом органів охорони державного кордону [9, с. 12–13]. На думку дослідника, такими умовами є: активізація взаємодії співробітників кадрових підрозділів з психологами органів охорони державного кордону; підвищення компетентності посадових осіб органів охорони державного кордону з питань добору та розстановки кадрів, а також прогнозу їх персональних просувальних по службі; актуалізація мотивуючої та прогностичної функцій в діяльності атестаційних комісій в органах охорони державного кордону [10, с. 280–281]. Крім цього автор вказує, що покращення кадрової роботи потребує: удосконалення психологічних методик кадрового менеджменту; професіоналізації співробітників кадрових підрозділів, універсалізації їх підготовки з обов'язковим підвищенням рівня психологічної підготовки [11, с. 38–39].

Практика свідчить, що висновки психологів органів охорони кордону мають переважно умовно-рекомендаційний характер для співробітників кадрових підрозділів і тим більше для керівників, наділених правом ухвалення кадрових рішень. Звідси виникає необхідність в підвищенні психологічної компетентності керівників прикордонних підрозділів з питань кадрової роботи з підлеглим персоналом. Це, у свою чергу, зумовлює потребу в активізації досліджень психологічних аспектів кадрової роботи з персоналом прикордонного відомства. Насамперед, потрібно створити систему інтеграції висновків кадрових служб, підрозділів, які здійснюють аналіз ефективності діяльності органів охорони державного кордону та підрозділів професійного добору й психологічного забезпечення в інтересах удосконалення системи управління персоналом в органах охорони державного кордону, а також необхідно вивчити широкий комплекс питань, пов'язаних з розробкою психологічних методик удосконалення кадрового менеджменту, серед яких

розробка цільових тренінгових програм індивідуально-професійного зростання офіцерів з урахуванням не тільки їхніх індивідуально-психологічних особливостей, а й специфіки очолюваних ними підрозділів охорони державного кордону [12].

Важливими напрямками покращення мотивації персоналу ДПСУ, як стверджує Г. Магась, є: удосконалення управління професійною кар'єрою персоналу ДПСУ; створення правової бази для системного регулювання питань стимулювання, особливо грошового забезпечення персоналу ДПСУ; удосконалення системи грошового забезпечення в частині що стосується достойної й адекватної винагороди їх діяльності, заохочення дотримання дисципліни, вияву відповідальності та добросовісності в роботі; створення умов, що максимально сприяють співробітникам ДПСУ у виконанні громадянського і професійного обов'язку, професійному розвитку, просуванні по службі; вжиття заходів, які сприяють підвищенню значущості та престижу професії [13].

Подальша перебудова кадрових органів ДПСУ повинна здійснюватись за наступними напрямками: забезпечення комплексного підходу щодо вирішення завдань по якісному формуванню та ефективному використанню кадрового потенціалу на підставі управління всіма компонентами людського фактору, починаючи від підготовки молодих спеціалістів, закінчуючи піклуванням про ветеранів; актуальна, випереджувальна робота щодо підготовки необхідних спеціалістів з метою своєчасного засвоєння новітніх технологій (в тому числі і управління персоналом) та технічних засобів охорони кордону; планомірна робота з керівними кадрами, резервом на висування, яка повинна будуватися на таких формах як: планування службової кар'єри, підготовка кандидатів на посади на підставі індивідуальних планів, обґрунтовані (на відміну від масових) ротації як керівників органів (підрозділів) так і інспекторського складу та окремих фахівців, стажування кандидатів на відповідних посадах; активізація діяльності щодо стабілізації морально-психологічного клімату в колективах, підвищення активності та мотивації персоналу на підставі удосконалення

соціально-культурних та морально-психологічних стимулів, забезпечення соціальних гарантій персоналу, що пов'язано передусім з дотриманням кадровими працівниками рівних прав в просуванні по службі, надання встановлених пільг та компенсацій персоналу; перехід від переважно адміністративно-командних методів кадрової роботи до демократичних форм управління персоналом, забезпечення гласності в кадровій роботі [13].

Для вирішення проблеми комплектування посад військовослужбовців контрактним способом необхідно дослідити методи і способи успішної роботи на ринку праці щодо залучення кадрів, – вважає М. Медвідь. Як переконує досвід іноземних держав, важливе значення має рекрутування (вербування) – залучення людей до військової служби за контрактом шляхом надання чіткого уявлення про військові професії та ясної перспективи кар'єрного зростання для забезпечення їх привабливості, конкурентоспроможності та успішності порівняно з пропозиціями інших роботодавців. Наприклад, у США відбір кандидатів здійснюється постійно у пунктах вербування, що розташовані на всій території країни спеціально підготовленими сержантами-вербувальниками. У їхній роботі важливе значення мають прямі контакти і листування з потенційними кандидатами на посади військовослужбовців. За умов обмежених фінансових ресурсів треба визначати найбільш вагомі мотиваційні чинники підписання найманими працівниками контракту на військову службу (зокрема, у несприятливих для цього регіонах) і на основі відповідних даних розробляти та реалізовувати соціальну політику забезпечення військового формування трудовими ресурсами у мирний час [14, с. 2–3].

Збройна агресія з боку РФ у 2014 році продемонструвала високий професіоналізм прикордонників, які першими дали відсіч агресору. На нашу думку, важливою рисою готовності до виконання службового обов'язку є патріотизм. Саме ця риса характеру актуалізується в періоди випробувань для країни та її громадян. У політології патріотизм – це соціально-історичне явище, яке у різні епохи має різний соціально-класовий зміст. У сучасних умовах розвитку суспільства формування патріотизму є частиною суспільної та

національної свідомості та самосвідомості народу. Утвердження ідей патріотизму, гордості за свою суверенну державу, готовність стати на захист істинної демократії, інтересів свого народу – сьогодні одне з найголовніших завдань нової системи патріотичного виховання [5].

Тому вважаємо доцільним виокремити найбільш важливі положення кваліфікаційних характеристик усіх посад ДПСУ в умовах гібридної війни, а саме: патріотизм, глибокі знання історії України; повага до прав людини та людської гідності; інформаційно-операційна грамотність; психологічна стресостійкість; гордість за належність до прикордонної служби; готовність до захисту територіальної цілісності України та інтересів Українського народу.

Висновки дослідження. Отже, метою удосконалення механізмів кадрового забезпечення органів ДПСУ в умовах гібридної війни має бути забезпечення реалізації державної політики у сфері попередження й нейтралізації зовнішніх та внутрішніх загроз національній безпеці; ефективна протидія сепаратизму, злочинності; зміцнення законності та правопорядку на державному кордоні; запобігання виникненню надзвичайних ситуацій і вчасна їх ліквідація тощо. Особливостями кадрового забезпечення підрозділів ДПСУ в умовах гібридної війни є наступні кваліфікаційні характеристики усіх посад ДПСУ, а саме: патріотизм, глибокі знання історії України; повага до прав людини та людської гідності; інформаційно-операційна грамотність; психологічна стресостійкість; гордість за належність до прикордонної служби; готовність до захисту територіальної цілісності України та інтересів Українського народу.

Перспективою подальших досліджень є визначення особливостей формування інформаційно-операційної грамотності персоналу ДПСУ в умовах гібридної війни.

Список використаної літератури

1. Кремлівська агресія проти України: роздуми в контексті війни : монографія / О. С. Власюк, С. В. Кононенко. К. : НІСД, 2017. 304 с.

2. Магда Є. Гібридна війна: питання і відповіді. URL: https://ms.detector.media/trends/1411978127/gibridna_viyna_pitannya_i_vidpovidi/
3. П'ять ознак «Гібридної війни». URL: <https://tribuna.pl.ua/news/5-oznak-gibridnoyi-vijni/>
4. Кісіль З.Р. Стратегія реформування проходження державної служби в ОВС України. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2015. № 1. С. 201–210.
5. Політологічний енциклопедичний словник / упоряд. В. П. Горбатенко. 2-е вид., доп. і перероб. К. : Генеза, 2004. 736 с.
6. Про внесення змін до Положення про проходження громадянами України військової служби в Державній прикордонній службі України : Указ Президента України № 219/2017. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2192017-22362>
7. Зьолка В. Л., Гродовський О. В. Правова регламентація проходження служби в Державній прикордонній службі України. *Митна безпека*. 2012. № 1–2.
8. Олуйко В. М. Шляхи вдосконалення реалізації державної кадрової політики в регіонах України. *Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні* : матеріали науково-практичної конференції. К. : Вид-во УАДУ, 2001. Т.1. С. 291–292.
9. Васильчук І. І. Психологічні умови оптимізації кадрової роботи з персоналом Державної прикордонної служби України : автореф. дис... канд. психол. наук: 19.00.09 / Нац. акад. Держ. прикордон. служби України ім. Б. Хмельницького. Хмельницький, 2008. 20 с.
10. Васильчук І. І. Прогнозування персональних службових просувань прикордонників як елемент механізму формування кадрового потенціалу в органах охорони державного кордону. *Наукові записки Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України*. К. : Міленіум, 2007. Вип. 33. С. 278–285.
11. Васильчук І. І. Роль кадрового забезпечення в підготовці персоналу Державної прикордонної служби. *Підготовка фахівця у вищій школі: проблеми та перспективи* : матеріали міжвузівської наук.-метод. конф. від 12.01.2006 р. Вид-во НАДПСУ ім. Б. Хмельницького, 2006. С. 37–42.
12. Потапчук Є. М. Психологічні аспекти кадрової роботи з персоналом Державної прикордонної служби України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. URL: file:///D:/%D0%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BA%D0%B8/VKNU_vsn_2009_22_19.pdf
13. Магась Г. А. Управління професійною кар'єрою як напрямок удосконалення мотивації персоналу у сфері охорони державного кордону. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=598>
14. Медвідь М. М. Державне регулювання зайнятості найманих працівників у військових формуваннях у мирний час за умов обмеженого фінансування. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej13/txts/Medvid.pdf>

Рецензент – доктор державного управління, професор Грицяк Н. В.

Шаран С. А. Особенности кадрового обеспечения подразделений ГПСУ в условиях гибридной войны

В статье особенностями кадрового обеспечения подразделений ГПСУ в условиях гибридной войны определены следующие квалификационные характеристики всех должностей ГПСУ, а именно: патриотизм, глубокие знания истории Украины; уважение прав человека и человеческого достоинства; информационно-операционная грамотность; психологическая стрессоустойчивость; гордость за принадлежность к пограничной службе; готовность к защите территориальной целостности Украины и интересов Украинского народа.

Ключевые слова: гибридная война, кадровая политика, кадровое обеспечение ГПСУ, патриотизм.

Sharap S. Features of Staffing of Units of the State Border Guard Service of Ukraine in Conditions of Hybrid Warfare

Changes in personnel policy in the security sector allow us to talk about the peculiarities of staffing of the units of the State Border Guard Service of Ukraine in the conditions of hybrid warfare and the need to develop special methods and mechanisms that are adequate to the changes that are taking place today with the entire system of sociopolitical relations of Ukrainian society. In this context, the special attention of scientists and practitioners needs a problem of improving the mechanisms of personnel provision of law enforcement agencies, first of all, the State Border Guard Service of Ukraine.

Based on the scientific achievements of the mentioned authors, we note that the problems of staffing of officials of state border guard institutions in the conditions of hybrid warfare require some solid research.

Ukraine has become the object of such a war on the part of the Russian Federation and for five years has been fighting for its independence both on the battlefield and in the information space.

From this perspective, an important part of the staffing of the units of the state border guard is the selection of personnel that must meet the requirements of hybrid warfare.

New conditions for the creation of a military reserve in the State Border Guard Service of Ukraine are prescribed in the Decree of the President of Ukraine "On Amendments to the Regulation on Passage of Civil Servants of Ukraine by the State Border Guard Service of Ukraine" dated August 17, 2017, No. 219/2017.

The introduction of a modern model of civil service in the State Border Guard Service of Ukraine requires the development of documents that will determine the necessary and sufficient requirements for procedures, methods for their implementation, as well as the definition and differentiation of responsibility for their implementation. Achieving such a goal requires the implementation of an individual-psychological approach in the process of selection, placement, preparation and rational use of personnel.

The armed aggression on the part of the Russian Federation in 2014 demonstrated the high professionalism of the border guards, who were the first to resist the aggressor. In our opinion, patriotism is an important feature of willingness

to perform official duty. It is this character trait that is being updated in the trial period for the country and its citizens.

Therefore, the aim of improving the mechanisms of personnel provision of the bodies of the State Border Guard Service of Ukraine in conditions of hybrid warfare should be to ensure the implementation of the state policy in the field of prevention and neutralization of external and internal threats to national security; effective counteraction to separatism, crime; strengthening of law and order at the state border; prevention of emergencies and their timely liquidation, etc. The following qualification characteristics of all posts of the State Border Guard Service of Ukraine, namely: patriotism, deep knowledge of the history of Ukraine, are determined by the peculiarities of the staffing of the units of the State Border Guard Service of Ukraine in the conditions of hybrid warfare; respect for human rights and human dignity; information and operational literacy; psychological stress resistance; pride for belonging to the border guard service; readiness to protect the territorial integrity of Ukraine and the interests of the Ukrainian people.

Key words: *hybrid war, personnel policy, staffing of the State Border Guard Service of Ukraine, patriotism.*