

**Павло ВОЛИНЕЦЬ,**

кандидат психологічних наук,  
Національна академія Державної прикордонної служби України  
імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький

## **АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ РОБОТИ НАЧАЛЬНИКА ОПЕРАТИВНОГО ПІДРОЗДІЛУ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*Стаття присвячена аналізу складових роботи начальника оперативного підрозділу Державної прикордонної служби України щодо управління персоналом оперативного підрозділу та пошуку шляхів її оптимізації. Встановлено, що сучасний стан управління персоналом оперативних підрозділів потребує вдосконалення. На основі аналізу нормативно-правової бази та практики діяльності оперативних підрозділах Державної прикордонної служби України виявлено деякі особливості умов діяльності, а саме: Високий ступінь конфіденційності; Постійний контакт оперативних працівників, в процесі виконання ними своїх функціональних обов'язків із злочинним (протиправним) середовищем; Високий ступінь невизначеності та непередбачуваності оперативно-розшукової діяльності; Підвищена потреба у правовому та інших видах захисту оперативних працівників та членів їх сімей, їх близького оточення тощо.*

**Ключові слова:** оперативно-розшукова діяльність, оперативний підрозділ; управління персоналом.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Ефективність оперативно-розшукової діяльності (далі – ОРД) в інтересах охорони державного кордону України забезпечуються здійсненням персоналом оперативних підрозділів (далі – ОП), постійного та всебічного вивчення оперативної обстановки з метою виявлення ознак та фактів підготовки (вчинення) злочинів та іншої протиправної діяльності на кордоні, веденням оперативно-розшукових справ, обробкою відповідних баз даних, обміном оперативною інформацією з іншими правоохоронними органами України та іноземних держав тощо. Специфіка завдань, які вирішують оперативні працівники ОП формує низку умов врахування яких є необхідною умовою забезпечення безпеки державного кордону.

Однією з ключових умов забезпечення безпеки державного кордону України є повнота та своєчасність одержання правоохоронними органами оперативної інформації про факти підготовки (здійснення) протиправних діянь на державному кордоні. Головним інструментом отримання випереджувальної інформації при цьому є оперативні працівники ОП, які безпосередньо відповідають за оперативне забезпечення конкретних ділянок державного кордону.

Повнота та різноманіття завдань що виконують ОП призводить до поступового ускладнення їх організаційно-штатної структури. Також, необхідно відмітити поступову тенденцію вітчизняного законодавства на ускладнення порядку проведення заходів та процедур ОРД.

Все вищевикладене призводить до поступового збільшення уваги до питань керівництва персоналом ОП. Підвищення вимог керівництва служби до професійного рівня персоналу, його особистісних якостей тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення даної проблеми та на які опирається автор.** Аналіз досліджень і публікацій за темою свідчить, що питання керівництва персоналом досить активно розглядаються у вітчизняній науковій літературі. Зокрема, в Україні, на базі праць таких учених, як Вишинський О., Залож В., Заєць М., Захарчук Д., Кахович Ю., Качуровский И., Кудряшов А., Новикова К., Назаров Д., Половников В., Щокін Г., Швець О. та інші, сформовані теоретичні основи управління персоналом організації та здійснення керівництва персоналом правоохоронних органів України[3; 5; 7]. Проте вказані наукові дослідження не завжди враховують специфіку ОРД ОП ДПС України, зокрема поза увагою дослідників залишаються актуальні питання діяльності персоналу ОП з оперативної протидії протиправної діяльності на кордоні, питання окремих видів роботи з персоналом в умовах функціонування ОП та здійснення ОРД (питання професійної підготовки оперативних працівників, питання розстановки кадрів ОП, питання забезпечення ОРД тощо).

**Мета статті.** На підставі аналізу завдань які покладені на ОП а також особливостей здійснення ОРД ДПС України, розробити модель роботи начальника ОП щодо управління персоналом підпорядкованого підрозділу.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети та вирішення наукових завдань, у дослідженні використані наступні методи: системний аналіз, аналогія, порівняння – при проведенні аналізу наукової, та спеціальної літератури, а також нормативних актів з питань управління персоналу, вивчення сукупності та взаємовпливів різних аспектів управління персоналом ОП; структуризації цілей, синтезу – при визначенні та структуруванні особливостей ОРД.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління персоналом являє собою складний елемент управлінської діяльності, так за визначенням Половнікова В. управління персоналом ДПС це комплекс заходів, що здійснюється в процесі управління ДПС, змістом якого є: забезпечення органів і підрозділів фахівцями, які відповідають певним вимогам, а також інформацією про них, впровадження науково обґрунтованих методів добору, розстановки, навчання, виховання, стимулювання кадрів, правового регулювання проходження служби, надання соціального і правового захисту; здійснення безпосереднього керівництва, тобто конкретних заходів роботи з персоналом з метою досягнення визначеної мети [6].

Діяльність начальника ОП щодо управління персоналом підпорядкованого підрозділу формується на загальнонаукових засадах відпрацьованих науками: державне управління, менеджмент, психологія управління, військові науки тощо. Однак специфіка ОРД та необхідність ефективного виконання персоналом ОП покладених на нього функцій вимагають від керівників усіх рівнів врахування, в процесі організації управління персоналом, цілої низки додаткових умов. Вказані умови впливають з проблем з якими стикається система управління персоналом ОП в процесі виконання завдань ОРД.

Функції керівництва персоналом ОП невід’ємно впливають з специфіки оперативно-службової діяльності та пов’язаної із цим організаційно-штатної структури ОП, та впливають з завдань які на них покладені. Так, відповідно до ст. 1 Закону України «Про оперативно-розшукову діяльність» завданням оперативно-розшукової діяльності є пошук і фіксація фактичних даних про протиправні діяння окремих осіб та груп, відповідальність за які передбачена Кримінальним кодексом України, розвідувально-підбивну діяльність спеціальних служб іноземних держав та організацій з метою припинення правопорушень та в інтересах кримінального судочинства, а також отримання інформації в інтересах безпеки громадян, суспільства і держави. ОРД [1].

Виходячи з викладеного, та інтерпретуючі визначення Кабанова А. можна визначити управління персоналом ОП, як – цілеспрямовану діяльність керівного складу, а також керівників та фахівців підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку та практичне провадження концепції та стратегії кадрової політики і методів управління персоналом в умовах безперервного здійснення ОП оперативно-службової діяльності [4].

Вказана цілеспрямована діяльність полягає у формуванні системи управління персоналом ОП, здійсненні кадрової роботи, проведенні підбору та вивчення персоналу, визначенні кадрового потенціалу та потреби підрозділів персоналі. Технологія управління персоналом охоплює широкий спектр функцій: від прийому на роботу, навчання, призначення на посади до звільнення кадрів [3].

В ДПС України існує власна система управління персоналом ОП, яка також, включає діяльність керівників всіх рівнів з різних видів забезпечення (інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове, документальне тощо). Керівники ОП, також вирішують питання оцінки діяльності як посадових осіб так і підпорядкованих підрозділів, оцінки ефективності вдосконалень, та нововведень які впроваджуються прикордонним відомством та охоплює питання управління персоналом.

Визначені законодавством України та деталізовані відповідними наказами, інструкціями та розпорядженнями завдання ОП, а також їх права та обов'язки впливають з специфіки ОРД.

Основний матеріал дослідження було отримано на основі аналізу даних опитувань слухачів факультету підготовки керівних кадрів Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького.

Всього було опитано 62 слухача. Всі опитані, до вступу в академію займали різні посади в ОП ДПС України та мають оперативний стаж від 3-х років і більше. Слухачам було запропоновано визначити основні (на їх погляд) проблемні питання організації і здійснення ОРДОП ДПС України.

На підставі аналізу результатів інтерв'ювання було визначено деякі особливості умов діяльності, що впливають на управління персоналом підпорядкованого підрозділу в роботі начальника ОПДПС України, що впливають з специфіки ОРД, а саме:

1. Високий ступінь конфіденційності (утаємненості) ОРД, що впливає з особливостей її організації та здійснення. Так, один з основних принципів на яких ґрунтується ОРД – принцип конспіративності, що полягає в приховуванні від оточуючих самого факту, а також форм, методів ОРД та осіб які її здійснюють.

2. Постійний контакт оперативних працівників, в процесі виконання ними своїх функціональних обов'язків із злочинним (протиправним) середовищем. Адже основними носіями інформації щодо протиправної діяльності є особи, які так чи інакше приймають у ній участь, або перебувають у тісних стосунках з представниками криміногенного середовища.

3. Високий ступінь невизначеності та непередбачуваності ОРД у порівнянні з іншими формами ОСД. Часто пов'язують з специфічним характером ОРД пов'язаної, перш за все попередити, і лише, якщо це неможливо, припинити прояви протиправної діяльності та ліквідувати її

негативні наслідки. Таким чином оперативним працівникам, часто доводиться працювати на упередження. Протидіяти подіям які ще навіть не відбулись.

4. Довготривале перебування оперативних працівників, в процесі здійснення ОРД, на межі «законне-незаконне». Тісно пов'язане з потребою у постійному контакті з представниками криміногенного середовища, що обумовлює формування в деяких оперативних працівників окремих елементів деліктної поведінки.

5. Напруженість (криміналізованість) обстановки, яка передбачає цілодобовий інформаційний обмін та постійну готовність до дій, що, в свою чергу, призводить до тривалого перебування у значному психологічному напруженні [2].

6. Особливості процесу мотивації ОРД. Вказана діяльність завжди утаємничується. Як правило, суспільству стають відомі лише негативні моменти діяльності ОП, їх помилки та не доопрацювання. Якісне проведення заходів мотивації, також ускладнюється високим рівнем суб'єктивізму в оцінці начальниками ОП роботи оперативних уповноважених.

7. Підвищена потреба у правовому та інших видах захисту оперативних працівників та членів їх сімей, їх близького оточення. Оперативна робота дуже індивідуалізована. Під час виконання завдань професійної діяльності оперативні працівники тривалий час працюють поодиноці, виконують службові завдання перебуваючи у окремо від підрозділу, що ускладнює забезпечення їх захисту.

8. Потреба у спеціальній підготовці персоналу ОП. Конспіративний характер ОРД накладає певні особливості щодо підготовки персоналу ОП, які полягають у обмеженні доступу до спеціальної та навчальної літератури та ускладнює або унеможливорює такі форми навчання як дистанційна, заочна тощо.

9. Особливості підбору, розстановки кадрів, та формування кадрового резерву для ОП, а також, роботи з ним. Обумовлюються обмеженим колом осіб, які проінформовані щодо реальних результатів роботи оперативного

працівника, його успіхів та невдач, індивідуально-психологічних особливостей, стилю роботи тощо. Крім того, необхідно прийняти до уваги реальний стан володіння персоналом ОП відповідними знаннями, вміннями та навичками професійної діяльності з врахуванням професійної спеціалізації організаційно-штатних елементів ОП.

Також, серед основних проблем що безпосередньо характеризують якість роботи з персоналом ОП більшість опитаних вказали:

1. Надзвичайно високий рівень плинності кадрів (особливо помітний серед молодих співробітників).

2. Недостатня робота начальника ОП щодо мотивації діяльності підлеглих (або через низький рівень можливостей начальника ОП мотивувати підлеглих, або через нерозуміння важливості цього процесу та невміння його провадити).

Детальне дослідження впливу визначених факторів на роботу начальника ОП ДПС України з управління підпорядкованим персоналом дозволило синтезувати всі основні елементи управління персоналом ОП в 8 груп питань, а саме:

1. Аналітика та прогнозування: аналіз потреб у персоналі в контексті розвитку оперативної складової ДПС України; вивчення, структурування статистичних даних з питань управління персоналом; планування роботи з персоналом; вибір методів розрахунку кількісної потреби у персоналі ОП; планування якісної потреби у персоналі (необхідні морально-ділові якості, зміст заходів підготовки); вивчення і аналіз інформації щодо кількісно-кваліфікаційної потреби у персоналі (вивчення ринку праці).

2. Підбір персоналу: проведення заходів з підбору персоналу (організація та проведення профорієнтаційної роботи, вивчення кандидатів та проведення співбесід тощо); визначення та персоніфікація напрямів подальшого використання підбраного персоналу.

3. Підготовка персоналу: проведення системної роботи з вивчення передового вітчизняного та закордонного досвіду управління персоналом;

визначення ступеню обґрунтованості змісту навчальних програм потребам сьогодення, робота з їх оптимізації; організація і проведення навчання, робота з підвищення кваліфікації персоналу; організація та проведення стажувань; здійснення якісної перепідготовки оперативних працівників та керівного складу ОП; організація та контроль за здійсненням якісної професійної підготовки персоналу ОП.

4. Розстановка персоналу: планування і реалізація кар'єри персоналу ОП; створення кадрового резерву ОП та робота з ним; відбір і ділова оцінка персоналу ОП; професійне переорієнтування персоналу; робота з оптимізації персонального складу ОП (призначення на посаду, переведення, підвищення, звільнення персоналу).

5. Робота з персоналом (індивідуальна, колективна): облік і статистика персоналу; застосування нематеріальних заходів згуртування колективів; формування і розвиток організаційної культури, впровадження сучасних стилів і методів керівництва; застосування матеріальних заходів згуртування колективів, формування і розвитку організаційної культури тощо; збереження нормальної поза колективної комунікації персоналу ОП; інформування колективу і зовнішніх організацій щодо кадрових питань, відкритість кадрової політики.

6. Мотивація професійної діяльності: управління змістом і процесом мотивації військової служби; робота з мотивації оперативно-розшукової діяльності; залучення персоналу до процесу управління (колективне вирішення господарських, побутових та інших питань); врахування керівником ОП потреб підлеглих в організації діяльності підрозділу (визначення потреб, які на даний час є домінантними для конкретного підлеглого, та намагання створити оптимальні умови для їх задоволення) [2]; стимуляція професійної діяльності як «головне знаряддя» впливу на підлеглих керівниками усіх рівнів [2].

7. Психологічна робота: формування і збереження нормального морально-психологічного клімату в колективах оперативно-розшукових підрозділів; робота з мінімізації негативних проявів значного службового



навантаження оперативних працівників (проти дія депресивним станам, процесам професійного вигорання тощо); робота керівництва з адаптації персоналу на нових місцях несення служби, нових посадах; робота з інтеграції оперативно-розшукових та неоперативних підрозділів;

8. Забезпечення професійної діяльності: планування, всебічна підготовка та розподіл службових приміщень; якісне відпрацювання посадових обов'язків, обґрунтування переліку та змісту посадових звітностей; правове регулювання службових відносин; забезпечення власної та внутрішньої безпеки оперативних працівників та членів їх сімей; здійснення адекватного упорядкування службових обов'язків та робочих місць [8].

Навіть поверхневе вивчення визначених елементів управління персоналом ОП дозволяє зробити висновок про те, наскільки це складна робота, на виконання якої потрібна наявність: значного бюджету часу; спеціальних (в окремих аспектах діяльності досить глибоких) знань, умінь і навичок; відповідного матеріально-технічного забезпечення процесу управління персоналом тощо. Якісно відпрацювати всі її елементи самостійно, начальнику ОП надзвичайно складно, а іноді неможливо. Проте, специфіка ОРД та організаційно-штатна структура ОП не дозволяють виокремити окремий штат управлінців, які професійно займаються лише питаннями управління персоналом.

Подальший розвиток оперативної складової ДПС України характеризується тенденцією до спеціалізації ОП, завдяки чому з'явилась нижня «спеціалізована» ланка молодшого керівного складу (керівники структурних елементів ОП). Саме ця категорія керівного складу ОП являє собою потенційний «резерв» для начальника ОП, який потрібно активно використовувати для виконання окремих завдань нижньої ланки системи управління персоналом.

**Висновки.** Таким чином, в процесі дослідження, за результатами опитування, ми провели аналіз складових роботи начальника ОП ДПС України щодо управління підпорядкованим персоналом. Визначили деякі проблемні

питання управління персоналом ОП та окреслили труднощі в питаннях управління персоналом ОП з якими стикається ДПС України на сучасному етапі. Детальне дослідження впливу різних факторів на роботу начальника ОП з управління підпорядкованим персоналом дозволило синтезувати всі основні елементи управління персоналом ОП в 8 груп питань. Отримані результати надали можливість сформулювати вихідні дані для визначення основних проблем в роботі начальника ОП щодо управління підпорядкованим персоналом.

Глибоке вивчення проблематики пов'язаної з реалізацією ефективного управління персоналом ОП надасть змогу розробити рекомендації щодо удосконалення роботи начальника ОП ДПС України з управління підпорядкованим персоналом, що сприятиме підвищенню ефективності роботи оперативної складової відомства.

### Список використаної літератури

1. Про оперативно-розшукову діяльність : Закон України від 18.02.1992 № 2135–ХІІ. Дата оновлення: 02.08.18 URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2135-12> (дата звернення : 23.10.2018).
2. Волинець П. П. Результати теоретичного аналізу змісту функції мотивації професійної діяльності в системі управління правоохоронним органом. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2013. Вип. 2. URL: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Vnadps/2013\\_2/13vppuro.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Vnadps/2013_2/13vppuro.pdf).
3. Залож В. В. Управління органом Державної прикордонної служби України: теорія і практика : підручник. Хмельницький : Видавництво НАДПСУ, 2016. 508 с.
4. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник. Москва : ИНФРА-Москва, 1997. 512 с.
5. Литвин, М. М. Основи інтегрованого управління кордонами : курс лекцій. Хмельницький : Видавництво Національної академії Державної прикордонної служби України імені Б. Хмельницького, 2001. 368 с.
6. Половников В. В. До питання про зміст та особливості управління персоналом Державної прикордонної служби України. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2012. Випуск 4 (психологічні науки), URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Vnadps/index.html>
7. Щокін Г. В., Головатий М. Ф., Антонюк О. В., Сладкевич В. П. Менеджмент : навч. посіб. для вищ. навч. закл. Київ : МАУП, 2007. 816с.
8. Швець, О. В. Рекомендації начальнику органу охорони державного кордону щодо удосконалення керівництва персоналом оперативно-розшукового відділу : магістерська робота. Хмельницький : Видавництво Національної академії Державної прикордонної служби України імені Б. Хмельницького, 2014. 104 с.

Рецензент – доктор юридичних наук, доцент Халімон С. І.

**Волынец П. П. Анализ элементов работы начальника оперативного подразделения Государственной пограничной службы Украины по управлению персоналом**

Статья посвящена анализу элементов работы начальника оперативного подразделения Государственной пограничной службы Украины по управлению персоналом и поиску путей ее оптимизации. Установлено, что современное состояние управления персоналом оперативных подразделений требует улучшения. На основании анализа нормативно-правовой базы а также практики деятельности оперативных подразделений Государственной пограничной службы Украины обнаружены некоторые особенности условий их деятельности.

**Ключевые слова:** оперативно-розыскная деятельность, оперативное подразделение; управление персоналом.

**Volynets P. Analysis of the Components of the Work of the Chief of the Operational Unit of the State Border Guard Service of Ukraine on the Management of Subordinate Personnel**

In the article are represented to the analysis of the components of the work of the chief of the operational unit of the State Border Guard Service of Ukraine regarding the management of the personnel of the operational-search department and the results of the search for ways of its optimization. It is noted that the science of public administration should become a solid ground for reforming the security potential of Ukraine. It is established that the current state of personnel management of operational units needs improvement. On the basis of the analysis of the legal framework and practices of the operational units of the State Border Guard Service of Ukraine, some features of the conditions of activity of operational and investigative activities were identified, namely: high degree of confidentiality; constant contact of operational personnel, in the process of fulfilling their functional responsibilities with a criminal (illegal) environment; uncertainty and unpredictability of operational and investigative activities; features of the process of motivation of operational and investigative activity; the long-term presence of operational personnel in the process of carrying out operational-search activities, on the verge of «legal-illegal»; the need for special training of personnel; features of selection, placement of personnel and formation of personnel reserve of operational units, as well as work with him; provision of legal and other types of protection to operational workers and their family members, their close surroundings, etc.

The study of the influence of various factors on the work of the head of the operational personnel management unit has allowed to synthesize all the main elements of this process in 8 groups of questions. The obtained results provided an opportunity to formulate the main problems in the work of the head of the operational unit on personnel management. Studying this problem will allow to develop practical recommendations.

**Key words:** *internal security units, operative investigation activity, operational unit, subordinate personnel.*