

---

# ВІЙСЬКОВІ НАУКИ

---

УДК 341.222 (477) : 351 : 34.08 : 37.01

**Янош ВАРГА,**  
*Dr., PhD, начальник пограничной кафедры  
правоохранительного факультета, Национальный  
университет Государственной службы, Венгрия*

**Дмитрий Анатольевич КУПРИЕНКО,**  
*доцент, кандидат технических наук, докторант докторантуры  
Национальной академии Государственной пограничной службы Украины  
имени Богдана Хмельницкого, г. Хмельницкий*

**Дмитрий Сергеевич МИРОНОВ,**  
*старший офицер управления Государственного  
пограничного комитета Республики Беларусь*

## **КОНЦЕПТУАЛЬНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ В СФЕРЕ ИНТЕГРИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ ГРАНИЦАМИ**

*В статье обусловлена проблема подготовки кадров для сферы интегрированного управления границами и предложено ее решение путем концептуального проектирования. С этой целью сформирован*

*© Варга Я., Куприенко Д. А., Миронов Д. С.*

желаемый образ системы подготовки кадров в виде целевой установки и четырех требований, а также представлена методика его достижения, в рамках которой разработана организационная модель системы подготовки, структура национальной дифференцированной учебной программы по изучению интегрированного управления границами, модель обобщенной матрицы компетенций.

**Ключевые слова:** *integrated border management*, интегрированное управление границами, подготовка и обучение кадров, концептуальное проектирование, компетентностный и системный подходы, национальная дифференцированная учебная программа.

**Постановка проблемы.** В современных условиях интеграционные процессы, происходящие в Европейском Союзе (ЕС) и в других регионах мира, при всей своей интенсивности все еще далеки до завершения. Актуальными на повестке дня остаются вопросы построения пространства свободы, безопасности и юстиции/правосудия, а также глубокой и всеохватывающей зоны свободной торговли. Центр тяжести этой проблематики постепенно смещается из внутреннего во внешнее измерение ЕС, изыскивая все большие возможности для дальнейшего развития сотрудничества со странами, соседствующими на внешних границах [1; 2].

В рамках данной политики одним из основных векторов деятельности ЕС является построение/модернизация/усовершенствование системы пограничной безопасности, которая бы обеспечила открытые, но при этом контролируемые и безопасные внешние границы между государствами. Однако эти требования к системе пограничной безопасности весьма противоречивы. С одной стороны она должна эффективно противодействовать реальным и потенциальным угрозам на определенном уровне (местном, национальном, региональном и международном), а с другой – наиболее полно отвечать стандартам/требованиям/нормам по содействию всем формам законной трансграничной деятельности и соблюдению фундаментальных прав человека.

С этой целью Еврокомиссией был разработан и в 2002 году введен механизм реализации пограничной политики, получивший офи-

циальное название “integrated border management”<sup>1</sup> (далее – ИВМ)” (рус. – “интегрированное управление границей”). Вместе с тем, следует подчеркнуть, что встречаются и другие понятия, указывающие на необходимость более полного взаимодействия всех субъектов, деятельность которых тем или иным образом связана с пограничной и трансграничной деятельностью, например: комплексное (comprehensive)”, “координированное (coordinated)”, “согласованное (co-operated)”, “совместное (collaborative)”, однако значительной разницы в практику реализации пограничной политики это не вносит [1–4].

Важно подчеркнуть, что разработка и принятие национальных концепций (стратегий) ИВМ является одним из обязательных критериев готовности к евроинтеграции (в системах Копенгагенских и Мадридского критериев) [5; 6]. Так, по состоянию на 2015 год механизм ИВМ в различной степени имплементирован в систему государственного управления стран-членов ЕС, Восточного партнерства (Азербайджан, Армения, Грузия, Белоруссия, Молдавия, Украина), Африки и Центральной Азии [7–9]. В частности, для Украины на первом этапе Плана действий по визовой либерализации [10] предусмотрено:

принятие Национальной стратегии интегрированного управления границами и Плана действий по ее эффективной имплементации, который содержит временные рамки и конкретные цели для дальнейшего развития законодательства, организации, инфраструктуры, материальной базы, а также достаточные финансовые и человеческие ресурсы в сфере управления границами;

внедрение учебных программ и принятие антикоррупционных кодексов этики, которые непосредственно касаются должностных лиц пограничной службы, таможенных органов и других должностных лиц, задействованных в управлении границами.

---

<sup>1</sup> См. Сообщение Европейской Комиссии от 7 мая 2002 г. “На пути к интегрированному управлению внешними границами государств-членов Европейского Союза”, а также “План по управлению внешними границами государств-членов Европейского Союза”, одобренный Советом 13 июня 2002 г. и получивший поддержку со стороны Европейского совета на его сессиях в Севилье 21 и 22 июня 2002 г. и в Салониках 19 и 20 июня 2003 г.

На втором этапе (критерии эффективной имплементации) предусмотрено:

обеспечение должной инфраструктуры, технического оснащения, IT-технологий, финансовых и человеческих ресурсов в соответствии с принятой Стратегией интегрированного управления границами; эффективное выполнение учебных программ и антикоррупционных мер;

усовершенствование межведомственного сотрудничества (включая обмен информацией между Пограничной службой и правоохранительными органами), международного сотрудничества, включая имплементацию Рабочих договоренностей с FRONTEX.

Основой для реализации ИВМ является скоординированная и согласованная деятельность между всеми соответствующими властями и службами, отвечающими за безопасность границ и содействие торговле (а это – все ведомства, ответственные за борьбу с трансграничной преступностью, осуществление пограничного контроля, таможенных процедур, безопасность движения, террористическую, миграционную и другие виды безопасности) [1; 2; 7; 8; 11].

Все это свидетельствует об увеличении масштабов пограничной деятельности, ее сетевом характере и значительном приросте потенциала системы пограничной безопасности, построенной на принципах ИВМ.

Следует понимать, что расширение практики пограничной деятельности непременно приводит и к появлению новых факторов, которые могут вызвать (особенно на первых этапах внедрения ИВМ) значительные трудности в управлении, и, соответственно, привести к потере эффективности всего механизма ИВМ. К причинам таких трудностей можно отнести:

возросшее количество субъектов, которые в сфере ИВМ должны действовать по единому замыслу;

интенсификацию планирования и осуществления совместной деятельности субъектов ИВМ;

усиление сотрудничества с международными организациями (например, Интерпол, Европол, Агентство FRONTEX, Международная организация по миграции (ИОМ), Международный центр по разви-

тию миграционной политики (ICMPD), Всемирная пограничная организация (Borderpol), Всемирная таможенная организация (WCO) и т. п.), а также другими заинтересованными сторонами (перевозчики/операторы, общественность и др.).

В свою очередь, эти особенности обуславливают и новые более высокие требования к персоналу, т. к. в рамках рассматриваемого вопроса человеческий фактор является наиболее весомым по степени своего влияния на возможность реализации потенциала IBM. В связи с этим субъекты IBM обязаны уделять значительное внимание подбору, обучению и мотивации персонала.

**Анализ последних исследований и публикаций, в которых заложено решение данной проблемы и на которые опираются авторы.**

Изучению вопросов управления персоналом организации посвящено множество исследований в различных отраслях социогуманитарного знания. Фундаментальные основы рассматриваемой проблематики заложены в трудах известных ученых в сферах евроинтеграции, мотивации, социального управления, менеджмента организации и т. п. В современных исследованиях, посвященных подбору, обучению и мотивации персонала организаций основное внимание акцентируется на важности реализации унифицированного подхода, способствующего усилению взаимодействий структур в различных сферах общественной жизнедеятельности, в частности и в сфере интегрированного управления границами как инновационного механизма обеспечения пограничной безопасности [12–15].

Вместе с тем, результаты анализа указанных исследований, а также опыта обучения IBM, позволяют сформулировать такие выводы:

– вопросы подбора и мотивации персонала исследованы достаточно глубоко и широко раскрыты, а отбор и адаптация рациональных подходов среди них в интересах IBM не вызывает сложности;

– вопросы, касающиеся научно-методического обеспечения и методики преподавания по формированию и преподаванию учебного курса по IBM имеют определенные особенности, а именно:

имеются разработанные различными ведомствами, учебными учреждениями и международными организациями учебные и мето-

дические материалы по ИВМ (учебники, учебные пособия, курсы лекций, программы дистанционного обучения); однако они, как правило, либо применяются по принципу “всё для всех”, либо же, преследуя ведомственные интересы, являются узкоспециализированными, внутренне ориентированными, а это может привести к нарушению принципа “системности” знаний в общей среде подготовки персонала для субъектов ИВМ;

наиболее сложными и ответственными являются вопросы формирования учебного содержания дисциплин(ы), распределения учебного времени по формам и видам занятий, а также по отдельным вопросам, обоснования необходимого времени для изучения учебной дисциплины;

имеют место искажение информации (из-за разрыва в теории и практике и иерархичности системы принятия решений), а также значительная временная инерционность от момента фактических изменений, происходящих в сфере КУГ, до поступления в сферу образования;

отсутствуют материалы научного характера, посвященные исследованию проблемы формирования учебного курса и привития компетенций по ИВМ.

Итак, приведенные признаки иллюстрируют высокую вероятность наличия негармоничности системы подготовки (обучения) персонала для сферы ИВМ, что, в свою очередь, создает высокие риски недостаточной реализации национальных и международных пограничных интересов. Исходя из этого, актуальной является проблема разработки соответствующей системы подготовки кадров. В свою очередь, проектирование может быть концептуальным и рабочим.

**Цель статьи** – концептуальное проектирование системы подготовки кадров в сфере ИВМ, результаты которого позволят найти ответ на вопрос: как достичь того, чтобы компетентности всего персонала в сфере ИВМ формировались своевременно, по единому замыслу, в необходимом объеме?

**Изложение основного материала исследования.** Как свидетельствуют результаты анализа трудов [16–18], разработать систему по-

дготовки кадров можно с использованием возможностей компетентностного и системного подходов. В аспекте настоящего исследования наибольший интерес представляют следующие характерные черты компетентностного подхода в образовании (профессиональной подготовке) [16]:

1) усиление практической ориентированности обучения, нацеленность его на будущую профессиональную деятельность (т. е. смещение акцента от накопления нормативно определенных знаний, умений и навыков к формированию и развитию у обучаемых способности эффективно действовать практически);

2) значительное улучшение адаптации молодых сотрудников к должностным особенностям при заблаговременном определенном (в процессе учебы) перечне компетентностей и моделировании должностных ситуаций;

3) возможность обосновать систему программно-целевого управления качеством профессиональной подготовки специалистов.

В свою очередь, системный подход является основополагающим, общенаучным методом анализа любого исследуемого педагогического явления и поэтому выступает как методологическое направление, которое ставит своей задачей разработку принципов, методов и средств изучения объектов [17; 18], в т. ч. представляющих собой систему подготовки кадров в сфере интегрированного управления границами.

Для разработки системы подготовки кадров на основе компетентностного и системного подходов необходимо сформировать ее будущий желаемый образ, который зададим в виде определенных требований.

Первое (основное) – совокупность компетентностей персонала всех субъектов ИВМ должна обеспечить эффективное решение всех задач ИВМ<sup>2</sup>.

Второе – компетентность отдельных категорий персонала субъектов ИВМ должна формироваться в части их касающейся.

---

<sup>2</sup> Вопросы расчета необходимого количества персонала определенных категорий, организации его эффективной деятельности (напр., мотивация и стимулирование, нейтрализация коррупции и т. п.) выходят за рамки настоящего исследования.

Третье – персонал всех категорий субъектов ИВМ имеет системное представление о деятельности других субъектов.

Четвертое – содержательная часть системы подготовки должна поддерживаться в актуальном состоянии (т. е. изменения, происходящие в сфере ИВМ, должны поступать в сферу образования без искажений и с минимальной задержкой).

На наш взгляд, разработать модель системы подготовки, отвечающей обоснованным требованиям, возможно, действуя по следующей методике:

I. Организация работы по формированию системы подготовки.

1. Координационному центру ИВМ на основе анализа нормативно-правовой базы определить полный перечень субъектов ИВМ и инициировать создание рабочей группы в составе экспертов-представителей, а также консультантов – ведущих экспертов в сфере ИВМ из профильных международных и иностранных организаций, обеспечить выполнение схемы, представленной на рисунке (цифрами обозначено этапы данной методики).

II. Формирование содержания подготовки и структуры ее обеспечения:

2. Определить задачи, решаемые для достижения целей ИВМ на каждом из уровней (местном, региональном, национальном, межгосударственном, международном).

3. На основе задач сформулировать все базовые компетенции, которыми должен обладать персонал субъектов ИВМ для успешного их выполнения (обеспечение). Определить, какие из них являются частными (специфическими) для каждого уровня ИВМ, а какие – общими и основой для других компетенций (например, коммуникативные способности, владение иностранными языками).

4. Определить в пределах субъектов номенклатуру категорий (должностей) персонала, в обязанности которого входит выполнение задач ИВМ.

5. Определить персональные компетенции для каждой категории персонала и уровень/степень участия персонала при выполнении конкретных задач).



6. Сформировать национальную дифференцированную учебную программу для подготовки персонала в сфере ИВМ (далее – НДУП ИВМ) в виде комплекса объединённых единым замыслом частных учебных программ (ЧУП) для отдельных категорий обучаемых, а также действительных сотрудников субъектов ИВМ. С целью обеспечения эффективного применения, своевременного мониторинга актуальности компетенций и постоянного усовершенствования обязательными элементами данной программы должны быть:

6.1. Информативная часть:

рекомендуемая периодичность мониторинга НДУП ИВМ;  
общая методика формирования НДУП ИВМ;  
заказчики персонала – субъекты ИВМ (контактная информация);  
образовательные/учебные заведения/центры (ОУЗЦ) (контактная информация), из которых осуществляется набор персонала для каждого из субъектов ИВМ; их подчинённость вышестоящему органу (контактная информация);

механизмы влияния на принятие для преподавания частных учебных программ ИВМ (Министерство образования, субъекты ИВМ и т. п., их контактная информация).

6.2. Содержательная часть, посвященная составу и поддержанию в актуальном состоянии ЧУП ИВМ:

частные учебные программы ИВМ для отдельных категорий обучаемых, а также действительных работников субъектов ИВМ (в системе профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации) с указанием технологии обучения (рекомендуемые формы и виды занятий, эффективные методики, необходимая учебно-материальная база и т. п.);

результаты аудита учебных программ, которые уже имеются в ОУЗЦ и направлены на формирование компетентностей в сфере ИВМ с указанием тех компетентностей, которые они формируют, и тех, которые не формируют; порядок мониторинга и внесения изменений;

порядок итоговой аттестации обучаемых по завершению программы обучения.

6.3. Требования к преподавателям в сфере ИВМ (научно-педагогический состав, тренеры, инструкторы, мультипликаторы), рекомендации по их подготовке. База необходимых данных про них.

6.4. Порядок доведения информации до ОУЗЦ, в которых осуществляется подготовка персонала для субъектов ИВМ, адрес web-ресурса НДУП ИВМ (сайт/портал/информационная система или соответствующая закладка на действующем сайте), порядок его поддержания и доступа к информации.

6.5. Порядок поддержания обратной связи:

порядок участия заказчиков персонала в сфере ИВМ при планировании совместных учений и аттестации обучаемых;

порядок отбора кандидатов для работы/службы в сфере ИВМ;

порядок и результаты мониторинга деятельности персонала субъектов ИВМ, прошедшего подготовку по ЧУП ИВМ, с выделением и категорированием недостатков в подготовке (аналогично, как при анализе рисков: масштаб недостатка, вероятность возникновения, возможный ущерб). Порядок их устранения путем внесения изменений в ЧУП ИВМ;

порядок поддержания обратной связи с ОУЗЦ, преподавателями в сфере ИВМ, субъектами ИВМ и их экспертами, с выпускниками ОУЗЦ.

III. Реализация системы подготовки:

7. Подготовить (переподготовить, доподготовить) преподавательский состав, а также создать необходимую учебно-материальную базу ОУЗЦ.

8. Своевременно обеспечивать преподавательский состав необходимой учебной и методической информацией путем разработки web-ресурса НДУП ИВМ.

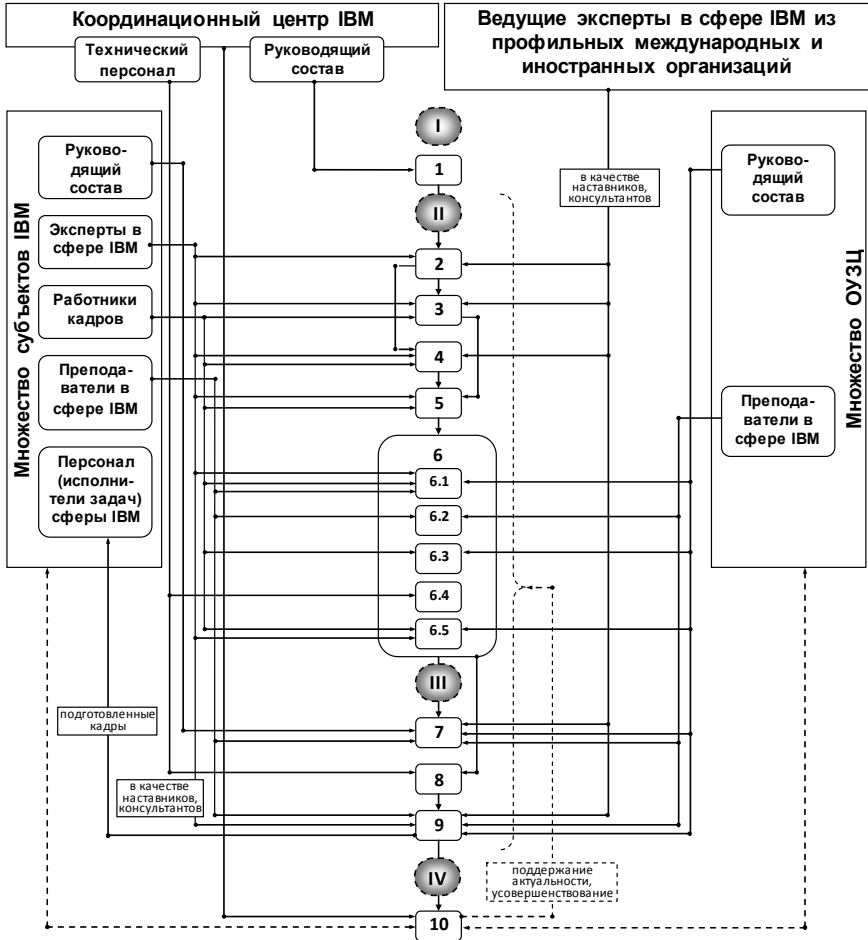
9. Внедрить ЧУП ИВМ в учебный процесс ОУЗЦ.

IV. Поддержание системы подготовки:

10. С целью поддержания в актуальном состоянии и постоянного усовершенствования системы подготовки организовать устойчивую обратную связь согласно п. 6.5.

Как видно из представленных этапов, деятельность по организации, разработке, реализации и поддержанию системы подготовки

кадров в сфері ІВМ являється масштабної і об'єктивно потребує за-  
 дійствования різних спеціалістів як освітнього, так  
 і практичного рівня. В зв'язі з цим нами запропонована організа-  
 ційна модель системи підготовки кадрів в сфері ІВМ, яка  
 представлена на рисунку.



Организационная модель системы подготовки кадров в сфере ИВМ

Методический подход к формированию обобщенной матрицы компетенций кадров в сфере ИВМ согласно пунктам 2–5 методики представлен в таблице.

Таблица

**Обобщенная матрица компетенций кадров в сфере ИВМ \***

Субъекты ИВМ	Категории персонала в сфере ИВМ	ОУЗЦ подготовки персонала в сфере ИВМ	Уровень ИВМ (Level)																										
			$L_1$																		...	$L_i$	...	$L_n$					
			Задачи ИВМ (Task)																										
			$T_1$	...	$T_i$	...	$T_n$	-																		...	...	...	...
			Базовые компетенции ИВМ																										
Частные (Private)												Общие (Common)						...	...	...	...								
			$P_1$	...	$P_i$	...	$P_n$	...	...	...	...	$C_1$	...	$C_i$	...	$C_n$	...	...	...	...	...	...	...	...	...				
$S_1^{(1)}$	$K_1$	$E_1$	$x_1^{(2)}$	...	...	...	$x_i$	...	...	...	...	$y_i^{(3)}$	...	$y_i$	...	$y_i$	...	...	...	...	...	...	...	...	...				
	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...				
	$K_i$	$E_2$	$x_i$	...	...	...	$x_i$	...	...	...	...	$y_i$	...	$y_i$	...	$y_i$	...	...	...	...	...	...	...	...	...				
	...	...	$x_i$	...	...	...	$x_i$	...	...	...	...	$y_i$	...	$y_i$	...	$y_i$	...	...	...	...	...	...	...	...	...				
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...				
$S_i$	$K_1$	$E_1$	$x_i$	...	...	...	$x_i$	...	...	...	...	$y_i$	...	$y_i$	...	$y_i$	...	...	...	...	...	...	...	...	...				
	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...				
	$K_i$	$E_2$	$x_i$	...	...	...	$x_i$	...	...	...	...	$y_i$	...	$y_i$	...	$y_i$	...	...	...	...	...	...	...	...	...				
	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...				
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...				
$S_n$	$K_1$	$E_4$	$x_i$	...	...	...	$x_i$	...	...	...	...	$y_i$	...	$y_i$	...	$y_i$	...	...	...	...	...	...	...	...	...				
	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...				
	$K_i$	$E_5$	$x_i$	...	...	...	$x_i$	...	...	...	...	$y_i$	...	$y_i$	...	$y_i$	...	...	...	...	...	...	...	...	...				
	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...				
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...				
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...				

\*Примечания: 1. Показатели нижнего уровня необходимо рассматривать в контексте всей иерархии показателей, напр.: правильно –  $S_1/K_3$  (третья категория)

персонала первого субъекта) или  $L_3/T_2/P_4$  (четвертая компетенция второй задачи на третьем уровне ИВМ); неправильно –  $C_2$  (вторая общая компетенция).

2.  $x_i = \{g_1, \dots, g_p, \dots, g_n\}$ , где  $g(\text{grade})$  – необходимая степень реализации данной компетенции для успешного выполнения задач ИВМ, которая зависит от участия/вклада определенной категории персонала при выполнении тех или иных задач ИВМ, в частности:  $g_1 = \text{“к”}$  (координация);  $g_2 = \text{“зо”}$  (главная ответственность);  $g_3 = \text{“ну”}$  (непосредственное участие);  $g_4 = \text{“вр”}$  (вспомогательная роль);  $g_5 = \text{“ну”}$  (не участвует). Например, для выполнения задачи совместного патрулирования для одной категории персонала (младшего инспектора) важно уметь правильно совместно действовать ( $g_3$ ), а для другой (начальника отдела пограничной службы) – правильно организовать это совместное патрулирование ( $g_2$ ).

3.  $y_i = \{l_p, \dots, l_p, \dots, l_n\}$ , где  $l(\text{level})$  – условные нормированные уровни компетентностей, начиная с нулевого и далее (напр., знание английского языка на уровне  $l_1 = \text{“A1”}$ ,  $l_2 = \text{“A2”}$ ,  $l_3 = \text{“B1”}$ ,  $l_4 = \text{“B2”}$ ,  $l_5 = \text{“C1”}$ ,  $l_6 = \text{“C2”}$ ).

4. Главное требование к НДУП ИВМ “совокупность компетентностей персонала всех субъектов ИВМ, формируемая НДУП ИВМ, должна обеспечить эффективное решение всех задач ИВМ” условно можно представить в виде формализации:

$$\sum_{i=1}^n (x_i \{L_i / T_i / P_i; S_i / K_i\} + y_i \{L_i / C_i; S_i / K_i\}) \rightarrow 100 \% \text{ Task.}$$

Следует заметить, что каждая строка таблицы является основой для разработки частной учебной программы ИВМ для подготовки персонала категории  $S_1/K_3$  в  $E_i$ -м ОУЗЦ. Однако, с целью формирования общего понимания работы системы ИВМ первым занятием каждой ЧУП планировать обзорную лекцию по ИВМ (учебные вопросы должны включать цели, задачи/функции, субъекты, результаты, направления дальнейшего совершенствования ИВМ). Второе занятие посвятить модели функционирования ИВМ на том уровне, для которого осуществляется подготовка персонала.

Реализация п. 6 методики выполняется на стадии рабочего проектирования. Пункты 7–10 предусматривают практическое выполнение соответствующих задач.

### Выводы:

1. Проблема подготовки кадров для сферы ИВМ объективно существует. От качества ее решения непосредственно зависит эффективность функционирования и развития системы обеспечения пограничной безопасности как на национальном, так и на международном уровнях.

2. В статье предложено решение данной проблемы путем концептуального проектирования системы подготовки кадров в сфере ИВМ. Для этого на основе компетентностного и системного подходов сформулирован желаемый образ системы подготовки (в виде целевой установки и четырех требований) и представлена методика его достижения. Методика состоит из организационного этапа, а также этапов формирования ее содержания, обеспечения, реализации и поддержания.

3. В рамках методики разработана организационная модель системы подготовки кадров в сфере ИВМ, структура национальной дифференцированной учебной программы по изучению ИВМ, модель обобщенной матрицы компетенций кадров в сфере ИВМ.

4. Практическая реализация предложенного подхода позволит достичь адекватности (по времени, замыслу и содержанию) подготовки всего персонала в сфере ИВМ. На наш взгляд, она может быть возложена на Национальный координационный центр ИВМ, который должен иметь наибольшее влияние на соответствующие процессы. Гипотетически, гармонизация системы подготовки (обучения) персонала должна привести к снижению рисков для реализации национальных и международных пограничных интересов.

**Перспективной для дальнейших исследований в данном направлении** может быть стадия рабочего проектирования системы подготовки, в рамках которой необходимо:

систематизировать конкретные задачи, решаемые в сфере ИВМ, и требуемые компетенции персонала для их выполнения;

систематизировать категории кадров, задействованных в сфере ИВМ, определить ОУЗЦ, в которых осуществляется их подготовка, переподготовка и повышение квалификации; обосновать механизм их взаимодействия с заказчиками персонала;

обосновать содержание частных учебных программ для подготовки сотрудников конкретных категорий;

разработать web-ресурс НДУП ИВМ, определить порядок его поддержания и доступа к нему.

### Список использованной литературы

1. Journal officiel de l'Union européenne L 105 du 13.4.2006, p. 1; Official Journal of the European Union L 105, 13.4.2006, p. 1; Amstblatt der Europäischen Union L 105 vom 13.4.2006, S. 1.
2. Communication from the Commission to the European Parliament and the Council - Eastern Partnership [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.ald-europe.eu/public/doc/116-EAP\\_9.pdf](http://www.ald-europe.eu/public/doc/116-EAP_9.pdf)
3. Mariya Polner 2011. Coordinated border management: from theory to practice / World Customs Journal Vol. 5, no 2, pp. 49–64 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.worldcustomsjournal.org/media/wcj/-2011/2/Polner.pdf>.
4. Tom Doyle 2010 Collaborative border management / World Customs Journal, P. 15–21 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.worldcustomsjournal.org/media/wcj/-2010/1/Doyle.pdf>
5. Європейська інтеграція : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів та слухачів магістерської підготовки за напрямом “Державне управління” / за заг. ред. проф. І. А. Грицяка та Д. І. Дзвінчука. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2013. – 464 с.
6. Освітній пакет з актуальних питань європейської інтеграції : навч. зб. / Сіверський інститут регіональних досліджень; упоряд. : В. М. Бойко, Н. В. Коваленко, Л. А. Чабак. – Чернігів : Видавець Лозовий В. М., 2010. – 152 с.
7. Про схвалення Концепції інтегрованого управління кордонами : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.10.2010 № 2031-р.
8. European Commission (EC) (2007), Guidelines for Integrated Border Management in the Western Balkans [Электронный ресурс.] – Режим доступа : [http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/financial\\_assistance/cards/publications/ibm\\_guidelines\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/financial_assistance/cards/publications/ibm_guidelines_en.pdf)
9. DAS BOMCA-PROGRAMM – Europa blog (The Border Management Programme in Central Asia) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.bomca.eu](http://www.bomca.eu)
10. Про Національний план з виконання плану дій щодо лібералізації Європейським Союзом візового режиму для України : Указ Президента України від 22 квітня 2011 року № 494/2011 [Електронний ресурс] // Офіційний вісник Президента України. – 2011. – № 13. – С. 657. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/13479.html>

11. Литвин М. М. Інтегроване управління кордонами : підручник / М. М. Литвин. – Хмельницький : Видавництво Національної академії Державної прикордонної служби України імені Б. Хмельницького, 2012. – 416 с.

12. Vajta Varga. A Schengeni Határellenőrzési Kódex. E Learning tananyag. Társ szerző. IRM Oktatási Főigazgatóság. 2007, [Електронний ресурс]. – Режим доступа : [http://10.250.176.63/ilias.php?baseClass=ilLMPresentationGUI&ref\\_id=707&cmd=infoScreen](http://10.250.176.63/ilias.php?baseClass=ilLMPresentationGUI&ref_id=707&cmd=infoScreen)

13. Принципы комплексного управления границами во внешнем сотрудничестве Европейской Комиссии / под. ред. Мартин Плюим, Арабелле Бернекер, Жан-ив Шарю и др. // EuropeAid, ICMPD, ЕЭС : Communication Network. – Вена, 2010.

14. Handbook of Best Practices at Border Crossings – A Trade and Transport Facilitation Perspective / Organization for Security and Cooperation in Europe. Imprimerie Centrale S. A. ; United Nations Economic Commission for Europe (UNECE). Luxembourg, 2012. – ISBN 978-3-9502218-9-3 [Електронний ресурс]. – Режим доступа : [http://www.civcap.info/fileadmin/user\\_upload/OSCE/Handbook\\_of\\_Best\\_Practices\\_at\\_Border\\_Crossing.pdf](http://www.civcap.info/fileadmin/user_upload/OSCE/Handbook_of_Best_Practices_at_Border_Crossing.pdf)

15. Common Core Curriculum. EU Border Guard Basic Training Warsaw, Poland : Frontex, 2012. – 270 pg.

16. Діденко О. В. Особливості впровадження компетентнісного підходу у професійну підготовку майбутніх офіцерів у ВНЗ [Електронний ресурс] / О. В. Діденко // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України, 2014. – Вип. 3. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadps\\_2014\\_3\\_6.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadps_2014_3_6.pdf)

17. Блауберг И. В. Системный подход в социальном познании / И. В. Блауберг // Исторический материализм как теория социального познания и деятельности. – М., 1972. – С. 157–190.

18. Сериков Г. Н. Элементы теории системного управления образованием / Г. Н. Сериков. – Челябинск : ЧГТУ, 1994. – 168 с.

*Рецензенты: доктор военных наук, профессор Кириленко В. А.,  
доктор педагогический наук, профессор Диденко А. В.*

*Стаття надійшла до редакції 27.05.2015.*



*Варга Я., Купрієнко Д. А., Міронов Д. С.* **Концептуальне проектування системи підготовки кадрів у сфері інтегрованого управління кордонами**

У статті обумовлено проблему підготовки кадрів для сфери інтегрованого управління кордонами і запропоновано її вирішення шляхом концептуального проектування. Із цією метою сформовано бажаний образ системи підготовки кадрів у вигляді цільової настанови і чотирьох вимог, а також представлена методика його досягнення, у рамках якої розроблена організаційна модель системи підготовки, структура національної диференційованої навчальної програми з вивчення інтегрованого управління кордонами, модель узагальненої матриці компетенцій.

**Ключові слова:** *integrated border management, інтегроване управління кордонами, підготовка й навчання кадрів, концептуальне проектування, компетентнісний і системний підходи, національна диференційована навчальна програма.*

*Varga J., Kupriyenko D., Mironau D.* **Conceptual Design of Personnel Training System in the Sphere of Border Management.**

Expansion of the integrated border management practices are also stipulated by higher demands to the employees of the subjects of border security system. The human factor is the most influential one regarding its impact upon the possibility to realize the IBM potential. Therefore the subjects of IBM are obliged to pay considerable attention to recruitment, training and motivation of personnel. However, the results of the conducted analysis revealed high probability of inharmonicity in the personnel training (learning) system in the sphere for IBM. In its turn, this creates high risks of insufficient implementation of national and international border interests.

The purpose of the article is *conceptual design of* personnel training system in the sphere of border management the results of which permit to find the answer to the question: How can we achieve well-timed, common design and sufficient formation of personnel competence in the sphere of IBM?

The article proposes the solving of the problem by means of *conceptual design of* personnel training system in the sphere of IBM. To achieve this

on the basis of *competency building* and system approaches we enunciated the desired image of the training system (in terms of goals set and four requirements) and presented the methodology of its achievement. In its turn, the methodology consists of organizational stage, as well as the formative stages of its content, provision, implementation and sustention. As part of the methodology we worked out the organizational model of personnel training system in the sphere of IBM, the structure of national differentiated academic programme on IBM mastering, the model of the generalized matrix of the personnel competences in the sphere of IBM.

The practical implementation of the offered approach will allow to achieve adequacy (in time, concept and content) of the whole personnel training in the sphere of IBM, and, subsequently – significant increase of the border security system effectiveness.

IBM National Coordination Centre can be considered as the most appropriate body of activity organization concerning formation and sustention of the national differentiated academic programme on IBM.

The stage of the training system working *design can present the* lines of further researches in this direction covering: a) systematizing of specific tasks solved in the sphere of IBM, and necessary personnel competences for their implementation; b) systematizing of personnel categories involved into the sphere of IBM, specifying educational/training institutions/centres which would provide the training, retraining and follow-on training; substantiating of the mechanism of their interaction with personnel employers; c) working out of IBM national differentiated academic programme web-resource, defining the order of its maintenance and access to it.

**Keywords:** *integrated border management, personnel training, conceptual design, competency building and system approaches, national differentiated academic programme.*