

МАЛАНЧІЙ Микола Олександрович
канд. наук з держ. упр., докторант Нац. акад.
Держ. прикордонної служби України

МІНІМІЗАЦІЯ КАДРОВИХ РИЗИКІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Розглядаються особливості конструювання системи управління кадровими ризиками Державної прикордонної служби України. Обґрунтовується, що визначальна роль у цьому процесі належить системі кадрового менеджменту. Доводиться, що ефективність управління кадровими ризиками забезпечується оптимізацією використання персоналу, організацією професійного навчання, скороченням загальних витрат на персонал за рахунок продуманої, послідовної та активної політики на ринку праці, урахуванням наявності потенційних конфліктів, загроз професійної деформації та виникнення корупційної поведінки.

Ключові слова: кадровий менеджмент Державної прикордонної служби України, кадрові ризики, управління, організаційний розвиток, персонал.

Постановка проблеми. Надійна охорона державного кордону України Державною прикордонною службою України, виконання нею завдань за призначенням безпосередньо залежить від мінімізації кадрових ризиків. В умовах перманентної ескалації військової загрози питання забезпечення ефективності кадрового менеджменту Державної прикордонної служби України має бути предметом постійного наукового пошуку.

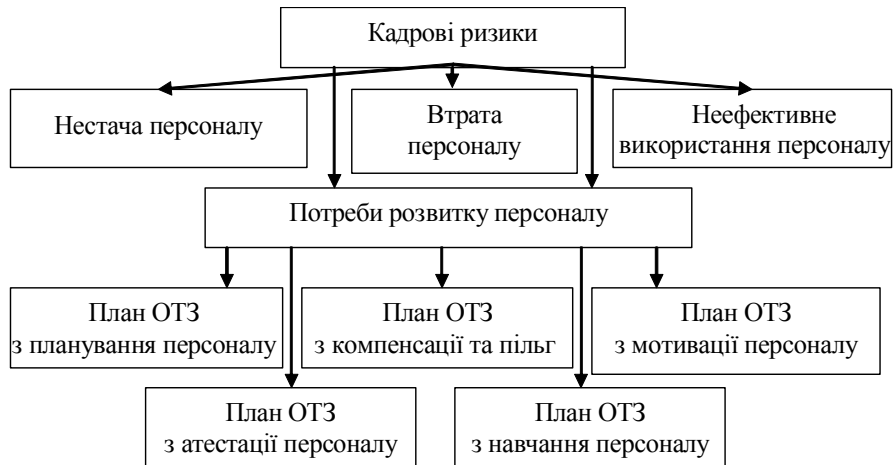
Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління персоналом Державної прикордонної служби України неодноразово ставало об'єктом наукової уваги П. Горбатюка [1], В. Довганя [3], Г. Магася [4], О. Мейка [5], С. Шарапа [7]. Проте запобігання кадровим ризикам у системі кадрового менеджменту не привернуло уваги дослідників.

Метою статті є обґрунтування напрямів мінімізації кадрових ризиків у системі кадрового менеджменту Державної прикордонної служби України.

Викладення основного матеріалу. Кадровий менеджмент передбачає вирішення завдань з управління кадровими ризиками, здатними привести до неефективних витрат на персонал. У зв'язку з цим розробка стратегії управління такими ризиками починається із зіставлення характеристик кадрів, запланованих для реалізації загальної стратегії розвитку організації і фактичного стану її людських ресурсів, а також визначення невідповідності між ними [8, с. 96]. Така невідповідність свідчить про наявність втрат, пов'язаних з кадровими ризиками. Для уникнення таких втрат необхідно вирішити конкретні завдання, які передбачають проведення ряду організаційно-технічних заходів (ОТЗ), покликаних знизити втрати від кадрових ризиків і створити фактори, які протидіють комплаєнс-ризикам керівництва та персоналу (рисунок).

На відміну від стратегії загалом плани містять конкретні дії, терміни та методи їх реалізації, а також потреби в ресурсах – людських, матеріальних, фінансових для їх здійснення. Переважно плани складаються на один календарний рік і можуть переглядатися протягом цього періоду. Кожна організація, яка оцінює перспективи свого розвитку, повинна бути зацікавлена в зниженні ризику невідповідності наявної та оптимальної кількості співробітників необхідного рівня компетенції. Проблема співвідношення категорій персоналу – це загальна проблема Державної прикордонної служби.

Якщо звернутися до стандартів НАТО, можна навести деякі приклади стандартів співвідношення персоналу, які діють в цій організації: генерали та адмірالی – 0,2 – 1,9 %, старші офіцери – 39 %, молодші офіцери – 60,8 %.



Формування стратегії управління кадровими ризиками

У питанні оптимізації посад вищого офіцерського складу протягом 2018 – 2019 рр. Державній прикордонній службі України вдалося досягти стандартів НАТО. Так, на початку 2016 р. за штатом було 74 посади генералів, що становить 0,7 % від кількості офіцерських посад (0,14 % від загальної чисельності). На сьогодні залишилося лише 33 посади генералів, що становить 0,3 % від загальної чисельності посад офіцерського складу служби, або 0,007 % від загальної чисельності всього персоналу. Отже, генеральські посади скоротили вдвічі, завдяки цьому досягли рівня найменших показників, таких як у США та Польщі. Але співвідношення між старшим і молодшим офіцерським складом у Державній прикордонній службі нині прямо протилежне стандартам НАТО: старші офіцери – 68,7 %, молодші офіцери – 31 %.

Диспропорцію у військових званнях видно неозброєним оком. За штатом:

- понад вісімсот посад полковників (809),
- підполковників стільки ж як капітанів (2 137 проти 2 149),
- майорів майже втричі більше, ніж лейтенантів та старших лейтенантів разом (3 118 проти 382 та 850).

Якщо взяти адміністрацію служби, то начальник управління та його заступники, начальник відділу та його заступники, начальники секторів та навіть деякі старші офіцери, які за штатом є полковниками (за штатом 269 полковників, що становить 65 % від чисельності офіцерів адміністрації Державної прикордонної служби України).

Уряд розробив Середньостроковий план пріоритетних дій до 2020 р., у якому, зокрема, передбачалося до кінця 2017 р. зменшити в органах військового управління частку посад зі штатною категорією «полковник». Це завдання виконане.

Існує диспропорція в штатних посадах і за посадовими окладами, що безпосередньо впливає на ефективність використання кадрового ресурсу. При плануванні персоналу необхідно враховувати наявність потенційних конфліктів. Конфліктні потенціали створюються або посилюються, якщо:

- визначення потреби в персоналі призводить до ущемлення інтересів окремих співробітників (перш за все звільнення);
- при визначенні кількісної потреби в персоналі виявляється, що співробітників або занадто мало, або занадто багато;
- результати визначення потреби в персоналі або не доводяться до відома співробітників, або не викликають у співробітників довіри, наприклад на підставі минулого негативного досвіду;
- визначення потреби в персоналі служить інструментом створення або нарощування владних потенціалів, зокрема через виявлення високої потреби в персоналі, оскільки чисельність співробітників вважається показником важливості відповідного підрозділу, а конфлікти, які виникають при цьому в підрозділах, базуються на уявленні, що їх персональні ресурси занадто малі.

Логічно обґрунтоване визначення потреби в персоналі під час планування служить передумовою того, що організація набиратиме співробітників відповідно до її кількісних, якісних, часових та територіальних потреб. Це усуває, таким чином, ризики, які могли б виникнути через дисбаланс у перерахованих вище сферах.

Під час створення або реформування того чи іншого підрозділу відповідні керівники намагаються впливати на підвищення статусу посад, лобювати свої інтереси, незважаючи на те що такі дії постійно вносять диспропорцію в систему управління та нівелюють статус основних посад Державної прикордонної служби: начальника органу охорони кордону, начальника відділу прикордонної служби та його персоналу.

Можна визнати, що наведені приклади майже унеможливають оперативне прийняття кадрових рішень та переміщення персоналу по горизонталі. У 2016 – 2017 рр. вдалося дещо стабілізувати керівну ланку регіональних управлінь; розпочалася стабілізація керівної ланки органів охорони кордону та керівної ланки відділів прикордонної служби.

Уже зроблені перші кроки до відновлення системи підготовки кадрового резерву на посади начальників органів охорони кордону та їх перших заступників на базі Національної академії Державної прикордонної служби України. Тому альтернативним джерелом комплектування вузькопрофільних офіцерських посад на цьому етапі є зарахування до офіцерських кадрів військовослужбовців із сержантського складу та призов офіцерів запасу. У 2016 р. первинне офіцерське звання присвоєно 88 військовослужбовцям, із запасу призваний 151 офіцер. Але це не означає, що Держприкордонслужба виконує функції центру зайнятості щодо працевлаштування випускників військових кафедр цивільних навчальних закладів та персоналу інших правоохоронних органів, які в результаті реформування опинилися поза їх межами. Державна прикордонна служба України і надалі буде здійснювати підбір тільки тих фахівців, яких вона не може на даному етапі самостійно підготувати, спроможних після відповідної підготовки виконувати завдання за призначенням на будь-якій ділянці державного кордону.

Особливо важливу роль визначення потреби в персоналі покликана відігравати система ранньої діагностики, яка дозволяє заздалегідь ідентифікувати загрозливі дисбаланси у сфері персоналу і залишає достатньо часу для розробки і реалізації рішень, розрахованих на забезпечення рівноваги інтересів. Це стосується насамперед проблематики скорочення персоналу. Таким чином, планування персоналу дозволяє не тільки реагувати на конфлікти після їх виникнення, але й попереджати їх.

До переліку кадрових ризиків входить також ризик збитків у зв'язку з плінністю персоналу. Плінність персоналу – це рух співробітників в / зі штату організації. Зазвичай плінність кадрів відстежується шляхом реєстрації та

припущення, що на місце звільненого напередодні буде прийнятий новий співробітник. Звільнення працівників з їх подальшою заміною може бути дорогим заходом для організації. Вартість плинності кадрів збільшується, коли співробітники є вузькоспеціалізованими, коли їх важче знайти і вони вимагають більш ретельної підготовки [2, с. 241].

На початку 2017 р. прогнози щодо впливу персоналу були невтішними. Загалом прогнозувалося звільнення близько 7 тис. військовослужбовців як військової служби за контрактом, так і строкової служби. Завдяки вжитим заходам протягом десяти місяців вплив персоналу вдалося знизити на 25 %: звільнилося з військової служби близько 2,5 тис. військовослужбовців за контрактом та 2,5 тис. строковиків. Але п'ять тисяч осіб впливу – це значна цифра для Держприкордонслужби. У зв'язку з цим виникають серйозні проблеми щодо укомплектованості підрозділів загалом і за окремими спеціальностями. На сьогодні ситуація стабілізувалася. У цілому ж задоволеність роботою і згуртування груп співробітників у межах організації можуть знизити коефіцієнт плинності кадрів.

Розробка ефективної системи компенсації трудових зусиль найманих працівників є найдавнішою системою управління якістю їх трудової поведінки і гарантією зниження плинності кадрів. Від рівня ефективності цієї системи залежить і показник плинності кадрів, і показник підвищення продуктивності праці, і показник професійної якості залученого персоналу. Понад 70 % працездатного населення розвинених країн світу працюють зараз за наймом, тобто отримують в обмін за свою працю матеріальну винагороду від організації. Цю винагороду називають компенсацією і відповідно систему управління цим процесом – управлінням компенсацією. Основне значення системи компенсації полягає в тому, щоб з'єднати матеріальні інтереси працівників зі стратегічними завданнями організації. Так, у прикордонних органах США існує розгалужена система управління компенсацією. Зарплата прикордонних агентів базується на шкалі оплати за загальним розкладом, розміщеним на вебсайті управління персоналом США. Більшість зарплат агентів прикордонного патруля коливаються від 41 000 до 90 000 дол. США на рік. Базовий діапазон оплати праці прикордонних патрульних агентів варіюється залежно від освіти, досвіду та службових обов'язків. Вони мають багато можливостей підвищити свою базову оплату за допомогою понаднормових та інших заохочень, включаючи виплату премій за вихідні та нічні зміни. Сполучені Штати Америки мають велику потребу в агентах прикордонного патрулювання, оскільки вони постійно збільшують безпеку та інспекцію людей і товарів, які перетинають їх кордони. Близько 18 000 агентів та персоналу прикордонних патрулів представлені профспілкою Національної ради прикордонних служб (NBPC) [9].

Цікаво, що загалом у світі простежується тенденція до скорочення кількості наданих компаніями пільг, прагнення замінити їх грошовою винагородою. Організації вважають за краще зосереджуватися на сфері своєї основної діяльності, надаючи своїм співробітникам можливість самостійно вирішувати побутові проблеми.

Верховна Рада України 14 січня 2020 р. прийняла за основу зі скороченням строку підготовки до другого читання законопроект «Про внесення змін до Закону України „Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей”» [6], який дозволить:

- поділ щорічної основної відпустки на три частини;
- заміну частини щорічної основної відпустки грошовою компенсацією;
- надання військовослужбовцям додаткової відпустки на навчання;
- надання додаткової відпустки учасникам бойових дій, учасникам ліквідації наслідків аварії на ЧАЕС категорії 2;

– надання додаткової відпустки військовослужбовцям, які мають дітей.

Робота щодо зниження ризику непродуктивного використання робочого часу у зв'язку з низькою вмотивованістю до якісної праці повинна бути одним із пріоритетних напрямів діяльності співробітників апарату кадрового менеджменту, оскільки цей показник може бути віднесений до провідних показників, здатних знизити ефективність діяльності організації загалом. Непродуктивне витрачання робочого часу може мати як кількісний, так і якісний характер. Істотним способом управління ризиками непродуктивного витрачання робочого часу є система мотивації персоналу.

Мотивація співробітника до виконання роботи складається з мотивів впливів і стимулів – свідомих і несвідомих, які викликають у співробітника прагнення домогтися певних цілей, працювати більше, швидше, ефективніше, з великим ентузіазмом, а також запобігають негативним для організації наслідкам розчарування співробітника в можливості успішної діяльності. Таке розчарування несе в собі загрозу зниження ефективності його праці, є потенціалом для конфліктів тощо.

Тільки у 2019 р. співробітники Державної прикордонної служби України нагороджені: державними нагородами – 54 особи, відзнаками Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України – 113 осіб, відзнаками інших міністерств та відомств – 84 особи; відомчими заохочувальними відзнаками – 5 068 осіб.

Ще одним інструментом управління ризиком неефективного використання робочого часу у зв'язку з недостатньою кваліфікацією є розробка і застосування системи кваліфікаційних вимог, які дозволяють контролювати професійні якості працівників (людських ресурсів) та їх об'єктивні здатності до ефективної праці.

Кваліфікаційні вимоги – детальний опис фізичних та інтелектуальних видів діяльності, пов'язаних з виконанням роботи, а також, у разі необхідності, соціальних і фізичних характеристик середовища.

Для цілей атестації і навчання персоналу слід до кваліфікаційних вимог також включити нормативи виконання роботи (норми продуктивності) і нормативи компетентності, оскільки оцінювання співробітника після закінчення процесу навчання або під час щоденної роботи вимагає наявності чітких критеріїв, з якими зіставляються фактичні показники співробітника. Норми продуктивності потрібні і для деяких систем оплати праці.

Нормативи компетентності – це вказівка на те, що повинен вміти робити виконавець у конкретних робочих ситуаціях. До поняття компетентності зазвичай включається здатність і готовність виконувати певні завдання і переносити знання й майстерність виконання одного типу роботи на інші. Особиста компетентність – це індивідуальні характеристики, які співробітники виявляють при виконанні роботи, наприклад: уміння керувати, комунікаційні здібності. Службова компетентність – це рівень результативності й ефективності дій, які слід продемонструвати під час виконання завдань.

Норми продуктивності в багатьох випадках встановити важче, ніж це може здаватися на перший погляд. Норматив, який складається з цілого набору робочих операцій, може передбачати більш тривалий період виконання, ніж один робочий день; щодо нього може додаватися суб'єктивне судження, наприклад формулювання «задовільно виконує роботу». Встановлення норм продуктивності для менеджера і керівників середньої ланки – досить важке завдання, оскільки їх робота надзвичайно різноманітна і вимагає в основному інтелектуальних, а не фізичних зусиль.

Розроблені кваліфікаційні нормативи здатні відігравати відведену їм роль у системі управління кадровим ризиком неефективного використання робочого часу тільки за умови їх застосування в системі контролю на відповідність їм кожного працівника.

Атестація – це винесення судження про ефективність роботи співробітника, заснованого не тільки на його продуктивності праці. Термін «атестація» в управлінні персоналом означає офіційну й систематичну процедуру оцінювання працівників, здійснювану у встановленій та уніфікованій формі і через певні проміжки часу.

Навчання персоналу за сприятливих обставин виконує важливу подвійну функцію: підвищення ефективності роботи співробітника та підвищення його мотивації. Шляхом удосконалення умінь і навичок співробітника навчання дозволяє більш ефективно використовувати людські ресурси, оскільки створює у співробітника почуття майстерності під час виконання роботи і визнання керівництвом його заслуг, що підвищує задоволеність співробітника своєю роботою. Коли ж обставини складаються несприятливо, подібні результати можуть бути не досягнуті. Наприклад, якщо спрямований на навчання працівник не бачить у цьому мети або сприймає навчання як покарання чи прояв невдоволення ним з боку керівництва, або навчання, на думку працівника, не відповідає його потребам.

Здебільшого довгострокові потреби у навчанні оцінюються на рівні організації загалом, отже, цей процес належить до сфери планування людських ресурсів. Шляхом розрахунків тривалості контрактної роботи, виявлення тих посад, на яких незабаром може відчуватися нестача кадрів, визначення можливого впливу кадрів з організації та нинішнього рівня використання персоналу можна планувати характер навчання, який буде потрібний у майбутньому. При цьому планується термін його початку і кількість наявних або нових співробітників, яких слід направити для проходження навчання.

Запорукою спроможності кадрового потенціалу є перманентна професіоналізація особового складу. Тому належна увага приділяється підвищенню кваліфікації. Так, у 2016 р. кваліфікацію підвищили 2 653 особи, у 2017 р. – 4 985 осіб, а у 2018 р. – 6 818 осіб. Працює система підготовки вузькопрофільних фахівців бойового спрямування (пройшло навчання 529 військовослужбовців).

На базі Навчального центру Державної прикордонної служби України започаткована підготовка екіпажів безпілотних авіаційних комплексів (у 2017 р. підготовлено 7 екіпажів, 34 особи). Ініціалізовано проєкт «Нове обличчя кордону» і вже у 2017 р. пройшли навчання 564 військовослужбовці.

Ще на початку 2020 р. Навчальний центр молодших спеціалістів реформували у Головний центр підготовки особового складу. Згодом у складі Головного центру забезпечено розгортання Центру підготовки підрозділів спеціального призначення. Навчально-тренувальний загін морської охорони реформували в Навчально-тренувальний центр морської охорони.

З 1 вересня 2018 р. розпочалося системне підвищення кваліфікації всіх категорій персоналу Держприкордонслужби у новоствореному Інституті підвищення кваліфікації Національної академії Державної прикордонної служби України. Але всі ці заходи мають тактичний характер. Система підготовки кадрів потребує більш корінних змін. Військовослужбовці повинні проходити курси підвищення кваліфікації один раз на п'ять років. Але більше ніж дві тисячі осіб із молодшого персоналу з початку служби не пройшли жодних курсів підготовки в наших навчальних закладах (із них майже 1 200 зараховані на службу у 2017 р.). Близько трьох з половиною тисяч військовослужбовців протягом останніх п'яти років не проходили жодних курсів підвищення кваліфікації. Такий стан справ став можливим у зв'язку з відсутністю принципової позиції щодо необхідності навчання кожного військовослужбовця.

Система підготовки кадрів передбачає в ході кар'єрного зростання не тільки підвищення рівня освіти, але й проходження підвищення кваліфікації, що реалізує Європейський принцип «освіти впродовж життя».

Навчальні центри з різних причин не використовуються відповідно до їх спроможностей. В умовах спроможності навчального центру приймати на навчання 3 000 осіб на практиці підготовлено 2 800 осіб (93 %). Наприклад, спроможність Кінологічного навчального центру дозволяє охопити 520 осіб, а наразі підготовлено 295 – 57 %, хоча некомплект кінологів на сьогодні становить 30 %. За спроможністю Навчально-тренувальний центр морської охорони може підготувати 350 осіб, підготував 372 – 106 %. Але 98 % цього показника – це короткострокові курси підвищення кваліфікації, а базову підготовку в центрах пройшли 54 військовослужбовці, що становить лише 2 % від можливостей навчальних центрів. Таку ситуацію можна було б виправдати, якби це було декілька років тому, коли велись активні бойові дії в зоні проведення антитерористичної операції, але зараз необхідно виправляти ситуацію.

Висновки. Таким чином, кадрові ризики в Державній прикордонній службі України мають мінімізуватися за такими напрямками: оптимізацією використання персоналу, удосконаленням системи професійного навчання, урахуванні потенційних конфліктів, загроз професійної деформації та виникнення корупційної поведінки.

Список бібліографічних посилань

1. Горбатюк П. Організація службової діяльності підрозділів кадрового забезпечення у державній прикордонній службі України. *Вісн. Нац. акад. Державної прикордонної служби України*. Сер. «Державне управління». 2019. Вип. 1. URL: https://nadpsu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/visnuk_1_2019_du.pdf.
2. Грэхем Х. Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие для вузов / пер. с англ. под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 598 с.
3. Довгань В., Арзянцева Д., Захаркевич Н. Сутність та структура кадрової безпеки органів Державної прикордонної служби України. *Вісн. Нац. акад. Державної прикордонної служби України*. Сер. «Державне управління». 2019. Вип. 1. URL: https://nadpsu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/visnuk_1_2019_du.pdf.
4. Магась Г. А. Теоретичні засади публічного управління у сфері охорони державного кордону. *Eurasian Academic Research Journal*. Yerevan, 2018. № 8(26). С. 35 – 41.
5. Мейко О. Обґрунтування показника рівня розвитку організаційно-штатної структури органу охорони державного кордону. *Держава та регіони*. Сер. «Державне управління». 2020. № 1(69). С. 143 – 149.
6. Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» № 2 343 від 29 жовт. 2019 р. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?id=&pf3511=67225.
7. Шарап С. Особливості кадрового забезпечення підрозділів ДПСУ в умовах гібридної війни. *Вісн. Нац. акад. Державної прикордонної служби України*. Сер. «Державне управління». 2018. Вип. 3. URL: https://nadpsu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/visnik_3_2018_du.pdf.
8. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. Москва: Дело, 2002. 368 с.
9. *Special Report: Challenges Facing DHS in Its Attempt to Hire 15,000 Border Patrol Agents and Immigration Officers*. (2017). OIG-17-98-SR. Retrieved from <https://www.oig.dhs.gov/sites/default/files/assets/2017/OIG-17-98-SR-Jul17.pdf>.

List of references

1. Horbatiuk P. Orhanizatsiia sluzhbovoi diialnosti pidrozdiliv kadrovoho zabezpechennia u derzhavnii prykordonnii sluzhbi Ukrainy. *Visn. Nats. akad. Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy*. Ser. «Derzhavne upravlinnia». 2019. Vyp. 1. URL: https://nadpsu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/visnuk_1_2019_du.pdf [in Ukrainian].
2. Grehem X. T., Bennett R. Upravlenie chelovecheskimi resursami: ucheb. posobie dlya

vuzov / per. s angl. pod red. T. Yu. Bazarova, B. L. Eremina. Moskva: YuNITI-DANA, 2003. 598 p. [in Russian].

3. Dovhan V., Arziantseva D., Zakharkevych N. Sutnist ta struktura kadrovoi bezpeky orhaniv Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. *Visn. Nats. akad. Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy*. Ser. «Derzhavne upravlinnia». 2019. Vyp. 1. URL: https://nadpsu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/visnuk_1_2019_du.pdf [in Ukrainian].

4. Mahas H. A. Teoretychni zasady publicznego upravlinnia u sferi okhorony derzhavnoho kordonu. *Eurasian Academic Research Journal*. Yerevan, 2018. № 8(26). P. 35 – 41 [in Ukrainian].

5. Meiko O. Obgruntuvannia pokaznyka rivnia rozvytku orhanizatsiino-shtatnoi struktury orhanu okhorony derzhavnoho kordonu. *Derzhava ta rehiony*. Ser. «Derzhavne upravlinnia». 2020. № 1(69). P. 143 – 149 [in Ukrainian].

6. Proekt Zakonu pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro sotsialnyi i pravovyi zakhyst viiskovosluzhbovtsiv ta chleniv yikh simei» № 2 343 vid 29 zhovt. 2019 r. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?id=&pf3511=67225 [in Ukrainian].

7. Sharap S. Osoblyvosti kadrovoho zabezpechennia pidrozdiliv DPSU v umovakh hibrydnoi viiny. *Visn. Nats. akad. Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy*. Ser. «Derzhavne upravlinnia». 2018. Vyp. 3. URL: https://nadpsu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/visnik_3_2018_du.pdf [in Ukrainian].

8. Shekshnya S. V. Upravlenie personalom sovremennoy organizatsii. Moskva: Delo, 2002. 368 p. [in Russian].

9. *Special Report: Challenges Facing DHS in Its Attempt to Hire 15,000 Border Patrol Agents and Immigration Officers*. (2017). OIG-17-98-SR. Retrieved from <https://www.oig.dhs.gov/sites/default/files/assets/2017/OIG-17-98-SR-Jul17.pdf> [in English].

MALANCHII Mykola

PhD in Public Administration, Doctoral Student,

National Academy of State Border Guard Service of Ukraine

MINIMIZATION OF PERSONNEL RISKS IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF THE STATE BORDER GUARD SERVICE OF UKRAINE

The article considers the peculiarities of designing the personnel risk management system of the State Border Guard Service of Ukraine. It is substantiated that the decisive role in this process belongs to the personnel management system.

It is proved that the effectiveness of personnel risk management is ensured by optimizing the use of staff, organizing vocational training, reducing overall staff costs through thoughtful, consistent and active labor market policies, taking into account potential conflicts, threats of professional distortion and corruption.

Key words: personnel management of the State Border Guard Service of Ukraine, personnel risks, management, organizational development, personnel.

Надійшла до редакції 31.08.20