

УДК 35.075.31(477)
doi 10.33287/102036

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

РОЗВИТОК СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДЕРЖАВНІЙ ПРИКОРДОННІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ

Розглядаються особливості розвитку системи кадрового менеджменту Державної прикордонної служби України. Обґрунтовується, що визначальна роль у службово-бойовій діяльності Державної прикордонної служби України належить системі кадрового менеджменту. Доводиться, що розвиток стійкої взаємодії елементів системи кадрового менеджменту Державної прикордонної служби України забезпечується внаслідок узгодженого функціонування в ній таких типів кадрового менеджменту організацією: традиційного управління організацією, заснованого на принципі єдиноначальності; адміністративного управління організацією, що дозволяє застосовувати відповідні йому адміністративні методи керівництва й управління; самоорганізації, яка ґрунтується на активному зарахуванні різних категорій військовослужбовців у процеси вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень, пов'язаних з організацією охорони державного кордону на той чи інший період його охорони; організаційно-структурного управління, спрямованого на забезпечення взаємозв'язку між структурними підрозділами в самій Державній прикордонній службі України. Розглядається розвиток системи кадрового менеджменту у контексті інституціонального підходу.

Ключові слова: кадровий менеджмент Державної прикордонної служби України, інституціоналізація, службово-бойова діяльність, управління, організаційний розвиток, організаційна структура.

Постановка проблеми. Ефективний розвиток системи кадрового менеджменту Державної прикордонної служби України (ДПСУ) є запорукою надійної охорони державного кордону України. В умовах перманентної ескалації військової загрози питання забезпечення кадрової спроможності ДПСУ має бути предметом постійного наукового пошуку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Управління персоналом ДПСУ неодноразово ставало об'єктом наукової уваги П. Гобатюка [1], В. Довганя [2], Г. Магася [3], О. Мейка [4], С. Шарапа [7]. Проте розвиток системи кадрового менеджменту не привернув уваги дослідників.

Метою статті є обґрунтування напрямів розвитку системи кадрового менеджменту ДПСУ.

Викладення основного матеріалу. Розвиток кадрового менеджменту в ДПСУ доцільно розглядати як процес формування в ній взаємопов'язаних елементів, які обумовлюють єдність кадрового менеджменту в організації, що утворюється в результаті встановлення стійких соціальних практик, які в результаті їх нормативного оформлення набувають відповідного статусу інституційного утворення в соціальній організації. Тому розвиток системи кадрового менеджменту в ДПС доцільно дослідити за допомогою аналізу функціонування її підсистем, елементів і системи в цілому.

Теоретична інтерпретація системи [5, с. 21] як цілісного утворення дозволяє розглянути розвиток системи кадрового менеджменту в ДПСУ в контексті взаємодії її підсистем та елементів через ряд таких ознак:

1. Централізованість системи кадрового менеджменту характеризується тим, що в ній рішення приймаються однією особою (в одному центрі) і охоплюють

об'єкт управління в цілому. Відмітна особливість такої системи кадрового менеджменту полягає в тому, що в основі механізму її функціонування провідна роль відводиться діяльності центру щодо здійснення планування, координації та контролю управлінської діяльності щодо об'єкта управління.

Основними підсистемами централізованої системи кадрового менеджменту в ДПСУ є такі: генеруюча підсистема кадрового менеджменту, що виробляє основні його напрями (керівництво ДПСУ); підсистема збору, обробки й передачі соціальної інформації; підсистема вироблення й передачі керуючих впливів (штаби, органи управління).

Централізована система кадрового менеджменту в ДПСУ інституціоналізована і нормативно закріплена. Її центром є Адміністрація ДПСУ, що виконує функції планування, координації та контролю діяльності нижчих структур військового й кадрового менеджменту. Військове управління розуміють як діяльність органів управління та військові аспекти управлінської діяльності (побудова, організація, планування, взаємодія з питань охорони й захисту державного кордону) [3].

Одним з інститутів у централізованій системі кадрового менеджменту є виховна робота, а також її основний суб'єкт – Департамент персоналу. Механізм функціонування цього інституту здійснюється за допомогою централізованого керівництва всією системою виховної роботи в ДПСУ, починаючи від підрозділів, які безпосередньо охороняють державний кордон, закінчуючи відділами самого департаменту. Основним критерієм діяльності інституту виховної роботи є досягнення високого рівня морально-психологічної готовності військовослужбовців ДПСУ до вирішення завдань із надійної охорони державного кордону.

2. Ієрархічність системи кадрового менеджменту передбачає ієрархічну сукупність взаємодіючих рівнів і цілісність функціонування ДПСУ. ДПСУ – інституціоналізована трирівнева система кадрового менеджменту, що має такі рівні: вищий – діяльність адміністрації ДПСУ; середній – діяльність органів кадрового менеджменту регіональних управлінь; нижній – органи кадрового менеджменту частин і підрозділів (заступники командирів частин (підрозділів) з виховної роботи), які безпосередньо охороняють державний кордон.

Функціональне призначення кожного з цих рівнів нормативно закріплено в загальній системі кадрового менеджменту ДПСУ [6]. Так, у квітні 2019 р. ми провели соціологічне дослідження стосовно оцінювання ефективності системи кадрового менеджменту та її рівнів офіцерами управлінь військ і органів ДПСУ (табл. 1).

Таблиця 1

**Оцінювання офіцерами ефективності
функціонування системи кадрового менеджменту
та її рівнів у ДПСУ, %**

Ефективність функціонування системи кадрового менеджменту				Ефективність функціонування рівнів системи кадрового		
Найменування	Висока	Невисока	Ранг	Вважають ефективним	Ранг	Загальний ранг
Адміністрація ДПСУ	56	17	3	8	3	3
Регіональні управління	66	18	2	29	2	2
Прикордонні частини тощо	69	21	1	61	1	1

Основна причина сформованої невідповідності ефективності функціонування рівнів системи кадрового менеджменту полягає в постійному реформуванні вищих органів управління, що обумовлює певну неузгодженість в управлінській діяльності всієї системи кадрового менеджменту;

3. Організаційно-структурна система кадрового менеджменту уміщує сукупність взаємопов'язаних організаційних структур, які розподіляють функції, завдання і повноваження всієї системи за її організаційно-структурними елементами (підрозділами) для досягнення спільної мети кадрового менеджменту. У ДПСУ сформована організаційно-структурна система кадрового менеджменту: суб'єкт управління (суб'єктна підсистема); об'єкт управління (об'єктна підсистема); організаційні та управлінські відносини (підсистема відносин); функції управління (підсистема управлінської діяльності).

Розвиток централізованої, ієрархічної, а також організаційно-структурної систем кадрового менеджменту сприяв формуванню окремих її підсистем та елементів, що містять: підсистему кадрового менеджменту організацій; підсистему діяльності органів кадрового менеджменту.

Слід зазначити, що кожна з цих підсистем має прояв на кожному з рівнів (вищому, середньому, нижньому) загальної системи кадрового менеджменту з огляду на їх функціональне призначення, а також характер вирішуваних завдань. Так, у підсистемі кадрового менеджменту організацій (структурних підрозділів) в ДПСУ реалізуються механізми цілепокладаючого, організаційно-функціонального (прийняття рішення), реалізаційного (виконання рішення), регулівного (контроль, оцінка) управлінського впливу організації (ДПСУ) на структурні підрозділи в інтересах досягнення спільної мети з охорони та захисту державного кордону.

Основу механізму цілепокладання становить управлінська діяльність у ДПСУ, пов'язана з розробкою основних (пріоритетних) її цілей, і забезпечення необхідних умов для їх досягнення. До таких цілей у ДПСУ належать: реалізація соціальних функцій держави з надійної охорони та захисту державного кордону; оптимізація формальної організаційної структури та її функціонування; вироблення соціально-управлінських рішень з питань охорони й захисту державного кордону; визначення сил і засобів їх здійснення; систематичний аналіз відповідності соціальних цілей із досягнутими результатами.

Організаційно-функціональний механізм доповнює механізм цілепокладання, унаслідок чого відбувається організаційно-функціональний розподіл завдань у самій соціальній організації, що сприяє прийняттю управлінських рішень, а також здійснення координації та взаємодії всередині ДПСУ та її структурних підрозділів. Важливою особливістю розвитку організаційно-функціонального механізму є те, що він ґрунтується на принципах єдиноначальності та субординації, визначених статутними положеннями, що полягають у суворій підпорядкованості нижчих організацій вищим.

Реалізаційний механізм підсистеми кадрового менеджменту в ДПСУ пов'язаний із практичною реалізацією вироблених і прийнятих у ній управлінських рішень з урахуванням ефективного й раціонального використання наявних сил і засобів. Основу регулівного механізму становить здійснення функції соціального контролю, оцінювання та координації управлінської діяльності в системі кадрового менеджменту.

Розглянуті нами механізми інституціоналізованої в ДПСУ підсистеми кадрового менеджменту організацій (структурних підрозділів) сформувалися на основі стійких практик і наявного досвіду кадрового менеджменту. Крім того, затребуваність інституціоналізованої підсистеми кадрового менеджменту організацій обумовлена тим, що прозорість державних кордонів, зміна принципів

побудови самої ДПСУ, перерозподіл її цілей і завдань привели до необхідності пошуку найбільш стійких практик у сфері кадрового менеджменту організацій, які полягають у тому, що: кінцеві цілі кадрового менеджменту організацій визначаються з огляду на ситуації (економічну, політичну, соціальну, військову тощо); обсяг завдань, які визначаються вищим рівнем управління (адміністрацією ДПСУ), повинен відповідати можливостям підпорядкованих їй нижчих органів.

Таким чином, розвиток системи кадрового менеджменту організацій (структурних підрозділів) сприяє: досягненню цілей самої організації (ДПСУ) з охорони і захисту державного кордону; розробці та реалізації організаційних управлінських рішень, а також взаємодії організаційних підсистем щодо забезпечення цілісності соціальної організації ДПСУ.

Розвиток підсистеми органів кадрового менеджменту в ДПСУ здійснювався за допомогою виконання ними функцій, пов'язаних із керівним впливом на підлеглі структурні підрозділи для досягнення кінцевих цілей кадрового менеджменту. Серед основних елементів цього механізму: а) суб'єкти органів кадрового менеджменту (командири та їх заступники з виховної роботи, органи виховної роботи, органи зі зв'язків з громадськістю, громадські організації, штабні підрозділи); б) об'єкти впливу органів кадрового менеджменту, якими є:

- соціальна структура ДПСУ (статевовікова, професійна, територіальна); соціально-економічне і правове становище військовослужбовців і членів їх сімей (рівень життя військовослужбовців, соціальна захищеність, морально-психологічний стан, морально-психологічне забезпечення службово-бойової діяльності, правова захищеність);

- військово-соціальне відтворення (комплектування кадрами ДПСУ, служба за призовом та контрактом, система безперервної освіти, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів для ДПСУ, прикордонна кадрова політика);

- професійна культура (соціальні норми, традиції, мораль, моральність, організаційна культура, стиль керівництва, етика й культура кадрового менеджменту);

- сили й засоби органів кадрового менеджменту;

- управлінські відносини як всередині органів кадрового менеджменту, так і між ними;

- управлінська діяльність у сфері кадрового менеджменту. Основу механізму функціонування органів кадрового менеджменту становить керівний (цілепокладаючий, організуючий, регулювальний) вплив суб'єктів органів кадрового менеджменту на об'єкт.

Залежно від характеру розв'язуваних управлінських завдань, а також соціально-політичної ситуації, органи кадрового менеджменту здійснюють як індивідуальне, так і колективне управління персоналом. У результаті функціонування механізму індивідуального кадрового менеджменту, заснованого на процесах хабітуалізації, типізації, норматизації, легітимації, у ДПСУ сформувалися інституційні утворення в управлінській діяльності органів кадрового менеджменту. Завершеністю такого процесу є формалізація в системі органів кадрового менеджменту таких інституційних утворень, як: індивідуальне планування в кадровому менеджменті (інститут планування); індивідуальна виховна робота (інститут індивідуально-виховної роботи); індивідуальний контроль діяльності підлеглих (інститут контролю); індивідуальне консультування (інститут консультування) та ін.

Формування механізму колективного кадрового менеджменту є процесом утворення стійких колективних норм, правил, закономірностей, функцій у діяльності органів кадрового менеджменту, заснованих на спеціалізації і диференціації управлінської праці. Основними суб'єктами такого виду діяльності органів кадрового менеджменту в ДПСУ є штаб, відділ, управління, департамент. У процесі колективної діяльності органів кадрового менеджменту в ДПСУ

сформувалися і нормативно закріплені такі інституційні утворення: оцінювання соціально-політичної обстановки на державному кордоні, організації охорони державного кордону на відповідний період її охорони (осінньо-зимовий і весняно-літній); прийняття рішення на охорону державного кордону; планування служби з охорони державного кордону та інші.

Ще одним елементом механізму функціонування підсистеми органів кадрового менеджменту в ДПСУ є сили управління або апарат управління (апарат управління – це організована на основі штатного розпису сукупність посадових осіб та військовослужбовців, які виконують певні управлінські функції), який здійснює свої функції на основі диференціації управлінської праці. Так, питання, пов'язані з організацією охорони державного кордону, покладаються на штабні органи; управління кадровими процесами – на кадрові органи; оперативна діяльність – на оперативні органи; прикордонний контроль – на органи прикордонного контролю; матеріально-фінансове забезпечення – на органи матеріального й фінансового забезпечення ДПСУ. Усі перераховані вище органи кадрового менеджменту мають свої органи управління, діяльність яких ґрунтується: на чіткому розподілі праці між співробітниками апарату управління; наявності посадових обов'язків, прав і відповідальності кожного офіцера (співробітника); кооперації зусиль офіцерів (співробітників) апарату управління в рішенні загальних завдань тощо.

Важливим елементом механізму функціонування підсистеми органів кадрового менеджменту є їх засоби. Основним засобом органів кадрового менеджменту є інформація, тобто відомості, дані, які мають елементи новизни для прийняття за ними відповідних управлінських рішень, що обумовило формування інституту інформаційного забезпечення системи кадрового менеджменту в ДПСУ, заснованого на аналізі інформаційних потоків.

Інформація вертикального потоку має керівний характер (накази, вказівки, розпорядження) або орієнтуючий (довідки, огляди та ін.). Від об'єкта до суб'єкта управління за каналами зворотного зв'язку йде, як правило, звітна інформація (доповіді, звіти та ін.). Інформація горизонтального потоку має орієнтовний характер (огляди, передовий досвід тощо).

Значна роль у системі кадрового менеджменту в ДПСУ належить управлінським відносинам, які виникають із соціальних проблем службово-бойової діяльності, управління соціальними процесами, морально-психологічного, матеріального та фінансового забезпечення службово-бойової діяльності військ та органів ДПСУ.

У процесі розвитку підсистеми кадрового менеджменту в практику їх діяльності увійшли управлінські відносини централізму, субординації, координації, відповідальності.

Слід зазначити, що в підсистемі органів кадрового менеджменту ДПСУ нормативно закріплені (інституціоналізовані) специфічні види управлінських відносин, такі як: відносини з приводу охорони державного кордону (службово-професійні відносини); відносини з організації і керівництва службою з охорони державного кордону (соціально-організаційні відносини); відносини щодо роботи з місцевим населенням, яке бере участь в охороні державного кордону (оперативно-соціальні відносини); відносини, що стосуються роботи з особовим складом (соціальні відносини); відносини з тилового забезпечення охорони державного кордону (тилові відносини); відносини з матеріального забезпечення охорони державного кордону (матеріально-побутові відносини); відносини з іншими відомствами та органами, які беруть участь у забезпеченні охорони державного кордону (координаційні відносини).

Інституціоналізація управлінських відносин у підсистемі органів кадрового менеджменту ДПСУ сприяла формуванню найбільш стійких практик в їх

діяльності, до яких належать: використання прямих контактів між органами кадрового менеджменту різних рівнів з приводу рішення загальних соціальних проблем; встановлення взаємозв'язку між частинами і з'єднаннями, що мають стійкі контакти з основних питань кадрового менеджменту; створення тимчасових органів кадрового менеджменту для вирішення раптово виниклих завдань; перехід від інтеграційної до з'єднальної ролі органів кадрового менеджменту, що відображає диференціацію функцій і видів службово-бойової діяльності ДПСУ, встановлення відповідальності всіх органів кадрового менеджменту за стан дисципліни і порядок у частинах і з'єднаннях військ і органів ДПСУ. Тому процес формування підсистеми органів кадрового менеджменту в ДПСУ повною мірою відображає характер і динаміку змін, що мають місце в суспільстві в цілому і в ДПСУ зокрема.

В управлінській діяльності органів кадрового менеджменту ДПСУ сформувалися й нормативно закріплені інституційні утворення в самому управлінському циклі, що виражають основні функції управління. До найважливіших елементів механізму функціонування управлінського циклу належать: аналіз і оцінювання соціальної інформації, прийняття управлінського рішення, проведення заходів із його виконання (планування, виконання прийнятого рішення), організація, контроль за виконанням прийнятого рішення. Вищезазначені елементи управлінського циклу входять в управлінську діяльність органів нижнього, середнього та вищого рівнів організаційної системи кадрового менеджменту.

У процесі розвитку підсистеми управлінської діяльності органів кадрового менеджменту в ДПСУ сформувалися такі елементи механізму управлінського циклу: оцінювання соціально-політичної обстановки й визначення цілей кадрового менеджменту; вироблення й прийняття управлінських рішень; планування діяльності; організація виконання планів, прийнятих рішень; контроль і перевірка виконання; оцінювання результатів управління з метою вироблення пропозицій для прийняття нового управлінського рішення.

Виокремлені нами елементи управлінського циклу в діяльності органів кадрового менеджменту дозволяють забезпечити узгодженість, порядок, взаємозв'язок і взаємодію між ними в самій системі кадрового менеджменту. На нашу думку, дослідження такої узгодженості дозволить з'ясувати інституційно-соціальну роль кожного з них у загальній системі кадрового менеджменту в ДПСУ. Найважливішими ознаками розвитку системи кадрового менеджменту в ДПСУ є взаємозв'язок функцій управлінської діяльності, інституційних утворень та інститутів кадрового менеджменту (табл. 2).

Таблиця 2

Взаємозв'язки функцій управлінської діяльності, інституційних утворень та інститутів кадрового менеджменту в ДПСУ

Функції управлінської діяльності	Соціальні практики	Інститути кадрового менеджменту
Цілепокладання	Управління цілепокладанням	Соціального цілепокладання
Планування	Управління плануванням	Соціального планування
Організаційна	Управління організацією	Соціальної організації
Контрольна	Управління контролем	Соціального контролю
Інформаційна	Управління інформацією	Соціальної інформації
Кадрова	Кадрові органи	Управління персоналом

Розглянуті вище процеси, пов'язані з розвитком підсистеми кадрового менеджменту організацій, а також підсистеми органів кадрового менеджменту сприяли розвитку системи кадрового менеджменту в ДПСУ.

З огляду на це можна зробити висновок, що в процесі розвитку системи кадрового менеджменту в ДПСУ сформувалися певні передумови щодо формування інституціонального управління. Це обумовлено: потребами оптимізації організаційної структури управління в самій ДПСУ; необхідністю впровадження нових соціальних практик (інституціональних утворень) в управлінську діяльність; зміною самих функцій організаційного та кадрового менеджменту в ДПСУ; потребами реалізації управлінських функцій, що відображають діяльність керівної структури на основі законодавчих та нормативних актів; зростанням ролі й значення інформаційно-аналітичних функцій щодо прийняття управлінських рішень; ускладненням соціальних функцій управління, що полягають у соціальній підтримці і створенні умов для оптимізації управлінської праці; необхідністю впровадження технології прогностичної управлінської діяльності в ДПСУ; створенням всебічних умов, що спонукають керівників до активної і ефективної службової діяльності; необхідністю активізації дисциплінуючої, виховної, контрольної, комунікативної функцій військового і кадрового менеджменту в ДПСУ; особливостями службово-бойової діяльності військ і органів ДПСУ, що впливають зі складної військово-соціальної обстановки на державному кордоні.

Висновки. Розвиток системи кадрового менеджменту в ДПСУ зумовлений формуванням таких елементів: централізованого, ієрархічного (рівневого), організаційно-структурного, які визначають організаційні межі кадрового менеджменту, а також його спрямованість та інституційність. Інституціоналізація підсистеми кадрового менеджменту організацій, підсистеми органів кадрового менеджменту в загальному вигляді представляють інституціоналізовану систему кадрового менеджменту в ДПСУ. Інституціоналізація системи кадрового менеджменту в ДПСУ та його механізмів обумовлюють необхідність інституційного управління, що вміщує інституційне управління організацією та соціально-інституційне управління (тобто управління соціальними інститутами), що обумовлено об'єктивними потребами стану кадрового менеджменту в ДПСУ.

Список бібліографічних посилань

1. Гобатюк 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. 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.
3. Магась Г. А. Теоретичні засади публічного управління у сфері охорони державного кордону. *Eurasian Academic Research Journal*. 2018. № 8(26). С. 35 – 41.
4. 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.
5. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2001. 864 с.
6. Про державну прикордонну службу України: Закон України від 3 квіт. 2003 р. № 661-IV. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/661-15.
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.

Державне управління та місцеве самоврядування, 2020, вип. 2(45)

List of references

1. Hobatiuk 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. Dovhan V., Arziantseva D., Zakharkivych 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].
3. Mahas H. A. Teoretychni zasady publichnoho upravlinnia u sferi okhorony derzhavnogo kordonu. *Eurasian Academic Research Journal*. 2018. № 8(26). P. 35 – 41 [in Ukrainian].
4. Meiko O. Obgruntuvannia pokaznyka rivnia rozvytku orhanizatsiino-shtatnoi struktury orhanu okhorony derzhavnogo kordonu. *Derzhava ta rehiony*. Ser. «Derzhavne upravlinnia». 2020. № 1(69). P. 143 – 149 [in Ukrainian].
5. Milner B. Z. Teoriya organizatsii: uchebnik. Moskva: INFRA-M, 2001. 864 p. [in Russian].
6. Pro derzhavnu prykordonnu sluzhbu Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 3 kvit. 2003 r. № 661-IV. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/661-15 [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].

MALANCHII Mykola
PhD in Public Administration, Doctoral Student,
National Academy of State Border Guard Service of Ukraine

**DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL
MANAGEMENT SYSTEM OF THE STATE BORDER
GUARD SERVICE OF UKRAINE**

The features of personnel management development of the State Border Guard Service of Ukraine are considered in the article. It is substantiated that the decisive role in the combat service of the State Border Service of Ukraine belongs to the system of personnel management.

It is proved that the development of stable interaction of the elements of the system of personnel management of the State Border Guard Service of Ukraine is ensured due to the coordinated functioning in it of the following types of personnel management of the organization: traditional management of the organization based on the principle of unity; the administrative management of an organization that allows the appropriate management and management methods to be applied to it; self-organization, which is based on the active inclusion of different categories of military personnel in the process of making, making and implementing management decisions related to the organization of state border protection for one or another period of its protection; organizational and structural management aimed at ensuring the interconnection between the structural units within the State Border Guard Service of Ukraine. The application of this approach allows the State Border Guard Service of Ukraine to be considered most comprehensively as a state military organization and the development of an organizational personnel management system in it.

The development of the personnel management system in the context of the institutional approach is considered.

Key words: HR management the State Border Guard Service of Ukraine, institutionalization, combat service, management, organizational development, organizational structure.

Надійшла до редакції 24.04.20