



## ДЕРЖАВНА СЛУЖБА

**Микола Олександрович МАЛАНЧІЙ**,  
кандидат наук з державного управління,  
перший заступник директора департаменту —  
начальник управління кадрового менеджменту  
Департаменту персоналу Адміністрації  
Державної прикордонної служби України (м. Київ),  
*MMalanchiy@dpsu.gov.ua*

УДК 351:355.25(477)

### **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ**

*На основі проведеного дослідження визначено концептуальні засади удосконалення кадрового менеджменту в Державній прикордонній службі України (ДПС України). Проаналізовано стан кадрового забезпечення ДПС України та визначено основні ризики, пов'язані з відтоком персоналу. Сформовано п'ять основних напрямів реформування системи кадрового менеджменту ДПС України: децентралізація, надання ширших повноважень керівникам на місцевому рівні; реформа системи управління структурою та чисельністю персоналу підрозділів охорони кордону та резервів голови ДПС України; вдосконалення системи підготовки кадрів; зміна підходів до управління наявним кадровим ресурсом. З метою підвищення ефективності управління кадрами ДПС України запропоновано провести функціональне обстеження організаційно-штатної структури ДПС України, забезпечити укомплектованість органів та підрозділів охорони кордону, резервів Голови служби та підрозділів, які виконують завдання в зоні проведення антитерористичної операції ДПС України, забезпечити стабілізацію кадрового складу,*



*удосконалити систему добору персоналу для навчання на факультеті підготовки керівних кадрів Національної академії ДПС України, удосконалити систему стимулювання військовослужбовців.*

**Ключові слова:** кадровий менеджмент, напрями реформування, ефективність управління кадрами, шляхи удосконалення процесу управління, Державна прикордонна служба України.

Персонал — один із найбільш складних об'єктів управління в будь-якій організації. На відміну від інших факторів, які впливають на якість виконання оперативно-службових та службово-бойових завдань, такий об'єкт має можливість самостійно приймати рішення, критично оцінювати вимоги, які до нього ставляться, та завдань, які на нього покладаються, має суб'єктивні інтереси та можливості. На сьогодні без персоналу, який забезпечує функціонування на усіх напрямках, жодна організація військового чи правоохоронного призначення не зможе досягнути мети свого призначення. Нині персонал є не лише найважливішим елементом будь-якого процесу (виробництво, військова та охоронна сфера тощо), а й головним стратегічним ресурсом. Якби не були новітні технології озброєння чи техніки, засобів охорони кордону, без підготовленого персоналу, його високоєфективної роботи домогтися успіху неможливо.

Концептуальні положення сучасної теорії управління, принципи професійної підготовки офіцерів до управлінської діяльності, оптимізації військово-педагогічного процесу, підбору і добору кадрів досліджували такі вчені, як М. М. Гурський [1], Д. В. Іщенко [2; 3; 4; 5], Д. А. Карпілянський [6], М. М. Литвин [7] та інші. Однак питання організації системи кадрового менеджменту не знайшли свого відображення у працях науковців, у зв'язку з чим виникає необхідність наукового пошуку концептуальних шляхів удосконалення процесу управління кадрами ДПСУ в сучасних умовах.

*Метою статті є обґрунтування концептуальних засад розвитку системи кадрового менеджменту в умовах реформування Державної прикордонної служби України.*

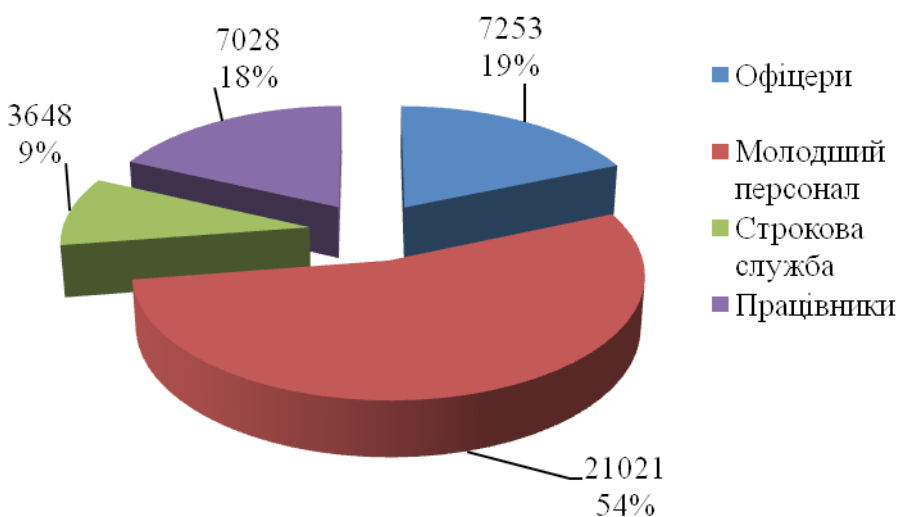
Державна прикордонна служба України (ДПС України) як правоохоронний орган спеціального призначення, як і всі інші силові відомства та правоохоронні органи, виконує покладені законодавством завдання в умовах складної та динамічної обстановки. Основні завдання кадрового забезпечення державної установи зосереджуються на підтриманні рівня укомплектованості ДПС України, який забезпечив би виконання завдань згідно з її призначенням.

Так, станом на 1 січня 2017 року в ДПС України працює 38 950 осіб, з них 7 253 особи, або 19 % облікового складу, становлять офіцери; 21 021 особи, або 54 %, — молодший персонал, 3 648 осіб, або 9 %, — працівники строкової служби та 7 028, осіб або 18 %, —



— працівники без військового звання (рис. 1). Укомплектованість персоналом ДПС України в цілому складає 76 % від планової штатної чисельності [8].

Незважаючи на значний дефіцит кадрів у ДПС України, протягом 2016 року спостерігався значний відтік персоналу. Зокрема у 2016 році, в цілому звільнено 7 750 осіб, у т.ч. з них: 6 779 осіб — у зв'язку зі звільненням військовослужбовців, призваних по 4–6 хвили мобілізації на особливий період та які вислужили встановлені терміни служби; 971 особа — з інших підстав, з них 929 осіб — за негативними статтями. Отже, загальний оборот зі звільнення складав 19 %, а це означає, що протягом року лави ДПС України полишив кожен п'ятий працівник [8].



**Рис. 1. Структура персоналу ДПС України (станом на 1 січня 2017 р.)**

*Примітка:* складено автором за даними ДПС України.

Однак 2016 року на військову службу за контрактом зараховано 4 585 осіб, з них: із запасу через центри комплектування залучено 2 568 осіб (86 % від запланованих показників); 1 946 осіб військовослужбовців, призваних по мобілізації; та 71 військовослужбовець строкової військової служби. У цілому оборот по прийому становив 11 %, а загальний оборот кадрів складав 31,66 %. Такі показники руху персоналу є достатньо високими і свідчать про надлишкову плінність персоналу служби, що негативно позначається на її кадровому складі, свідчить про незадоволеність працівників умовами праці, неналежну дисципліну (звільнення за негативними статтями) та відсутність дієвих важелів для закріплення



кадрів. Це вимагає вжиття низку стабілізаційних заходів [8].

З метою недопущення зниження рівня укомплектованості Департаментом персоналу ДПС України протягом 2016 року застосовувалася низка заходів щодо його утримання, зокрема:

— проводилося комплектування військовослужбовцями строкової служби;

— здійснено модернізацію системи комплектування, за рахунок чого вдалося значно збільшити показники добору на службу порівняно з попередніми роками, що надало можливість замість прогнозованого на початку року зниження укомплектованості персоналом на 10–15 % фактично утримати показник зниження укомплектованості на рівні 4 %.

Разом із тим у 2017 році прогноуються нові ризики відтоку персоналу, пов'язані із:

— плановим звільненням військовослужбовців строкової служби (близько 3 500 осіб);

— можливим звільненням військовослужбовців, у яких закінчився термін дії контракту (близько 6 363 осіб) [8].

Отже, протягом 2017 року є ризики звільнення кожного четвертого прикордонника. Вирішити питання укомплектованості в ДПС України планують за рахунок повернення до принципу комплектування персоналу виключно військовослужбовцями за контрактом шляхом:

— призову на військову службу за контрактом громадян України через окремі регіональні центри комплектування;

— зарахування на військову службу за контрактом військовослужбовців строкової служби.

Однак, на нашу думку, неможливо вирішувати та розглядати питання ефективного управління персоналом лише в площині утримання рівня укомплектованості та не сформувавши загальну концепцію підвищення ефективності системи кадрового менеджменту в ДПС України, яка б враховувала чинники, що суттєво впливають на побудову системи кадрового менеджменту.

Проаналізувавши стан кадрового забезпечення ДПС України, нами визначено п'ять основних напрямів реформування, які повинні позитивно вплинути на розвиток системи кадрового менеджменту державної установи (рис. 2). Охарактеризуємо їх більш детально.



**Рис. 2. Напрями реформування системи кадрового менеджменту ДПС України**

*Примітка:* складено автором.

Перший напрям передбачає децентралізацію, тобто надання ширших повноважень керівникам на місцевому рівні. Так, на виконання державної стратегії з децентралізації влади Головою ДПС України визначено завдання щодо розширення керівникам нижчого рівня повноважень у прийнятті кадрових рішень. Цей процес розпочався ще у 2016 році, протягом якого вже реалізовано низку заходів. Зокрема скасовано необхідність погодження з Адміністрацією ДПС України питань:

- прийняття на військову службу за контрактом із запасу;
- призначення начальників відділів прикордонної служби номенклатури регіонального управління;
- погодження призначення персоналу номенклатури начальника органу та регіонального управління з відповідними департаментами та управліннями Адміністрації ДПС України за напрямками діяльності.

З метою подальшого розширення повноважень керівників органів охорони кордону та регіональних управлінь спільно з управлінням правового забезпечення опрацьовано зміни до відомчого Положення про проходження військової служби, які пройшли всі



етапи погодження, розглянуті на Урядовому комітеті та подані до Адміністрації Президента, для формування відповідного Указу.

Крім того, ми пропонуємо розширити повноваження керівників нижчого рівня управління щодо використання підлеглого персоналу, зокрема:

— у присвоєнні чергових звань надати начальникам регіональних управлінь та ректору Академії присвоювати чергові військові звання до підполковника включно, а начальникам органів охорони кордону — до капітана включно;

— надати право укладання контракту та призначення на посаду;

— приймати рішення щодо звільнення з військової служби.

Ці зміни нададуть керівникам широкі повноваження у використанні кадрового ресурсу, усунуть перепони щодо оперативності прийняття кадрових рішень. Проте розширення повноважень у процесі делегування призводить до підвищення відповідальності за їх реалізацію.

Другий напрям передбачає реформу системи управління структурою та чисельністю персоналу служби. Так, протягом багатьох років структура відомства створювалась без дотримання єдиних підходів та стандартів, принципів управління і загального курсу розвитку ДПС України. Діюча система управління структурою не повною мірою враховувала співвідношення чисельності персоналу, витрат на його утримання та призвела до збільшення структур управління, штучного підвищення статусу посад. У більшості випадків формування підрозділів та посад здійснювались автономно по окремо взятій вертикалі, без детального аналізу впливу таких змін на загальний стан справ, що не дає змоги ефективно управляти наявним кадровим ресурсом та чисельністю служби в цілому. Це також суперечить принципам децентралізації, впливаючи на співвідношення категорій старшого та молодшого офіцерського складу, збільшуючи диспропорцію чисельності персоналу на різних рівнях управління та нівелюючи систему кар'єрного зростання офіцера.

Так, згідно зі стандартами співвідношення персоналу, які діють у НАТО, генерали та адмірали складають 0,2–1,9 % від загальної чисельності особового складу, старші офіцери — близько 39 %, молодші офіцери — 60,8 %. У США та Польщі чисельність генералів і адміралів становить 0,07 %, у Німеччині — 0,09 %, Франції — 0,15 %, Італії та Великобританії — 0,26 % [8].

У ДПС України на початок 2016 року нараховувалось 74 посади генералів, що складало 0,7 % від кількості офіцерських посад (0,14 % від загальної чисельності посад). На початок 2017 року залишилося лише 33 посади генералів, що складає 0,3 % від загальної чисельності посад офіцерського складу ДПС України, або 0,007 % від загальної чисельності всього персоналу. Отже, скоротивши більш ніж вдвічі генеральські посади, було досягнуто найменших показників у відсотковому співвідношенні та досягнуто стандартів, які діють у США і Польщі. Однак співвідношення між старшим і молодшим





офіцерським складом у ДПС України на теперішній час прямо протилежне стандартам НАТО: старші офіцери — 68,7 % загальної кількості посад (на противагу 39 % відповідно до стандартів НАТО), молодші офіцери — 31 % (60,8 % за стандартами НАТО) [8].

Диспропорція у військових званнях підтверджується тим, що у ДПС України налічується більше восьмисот посад полковників (809 посад), працівників із військовим званням підполковника, стільки ж як капітанів (2 137 осіб та 2 149 осіб відповідно), а майорів майже втричі більше ніж лейтенантів та старших лейтенантів разом узятих (3 118 осіб проти 382 та 850). Щодо персонального складу Адміністрації ДПС України, то начальник управління та його заступники, начальник відділу та його заступники, начальники секторів та навіть деякі старші офіцери — за штатом полковники (в цілому за штатом в установі працює 269 полковників, що складає 65 % від чисельності офіцерів). У зв'язку з цим, Урядом розроблено середньостроковий план пріоритетних дій до 2020 року, яким, зокрема, передбачено до кінця 2017 року зменшити в органах військового управління частку посад із штатною категорією «полковник» [8].

Існує диспропорція у штатних посадах і за посадовими окладами, що прямо впливає на ефективність використання кадрового ресурсу. Так, за одними й тими посадами в різних органах встановлені різні оклади:

- посадові оклади посад заступників начальників Головних центрів вищі за посадові оклади начальників прикордонних загонів;
- посадові оклади посад, за якими передбачені нижчі військові звання, вищі, ніж посадові оклади посад з вищими званнями;
- посадові оклади штатних посад деяких органів та підрозділів ДПС України прирівняні до посадових окладів штатних посад Адміністрації ДПС України;
- посадові оклади керівників однотипних підрозділів органів охорони та регіональних управлінь різняться між собою.

Така диференціація негативно позначається на мотивації персоналу ДПС України, а також не сприяє стабілізації кадрового корпусу.

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

На нашу думку, військові звання і посадові оклади повинні бути вибудовані за єдиною схемою відповідно до рівнів системи управління. А стимулювання персоналу за виконання специфічних завдань та проходження служби в особливих умовах повинно врегульовуватись за рахунок встановлення відповідних надбавок та премій — за загальноприйнятими державними стандартами. У зв'язку



з вищезазначеним, пропонуємо провести функціональне обстеження організаційно-штатної структури (ревізію штату), за результатами якого сформувані такі заходи:

— розробити пропозиції щодо оптимізації структури з досягненням принципу субсидіарності та чітким розподілом функцій і повноважень між рівнями управління;

— привести співвідношення категорій персоналу відповідно до визначених стандартів шляхом збільшення штатних посад молодшого офіцерського складу;

— здійснити вирівнювання посадових окладів з урахуванням чотирирівневої системи управління та функціональної конфігурації посад;

— подати пропозиції щодо скорочення посад та підрозділів, які втратили свою актуальність.

Третій напрям передбачає удосконалення механізму комплектування підрозділів охорони кордону та резервів Голови ДПС України. Так, в умовах, що склалися на сьогодні, із урахуванням загрози відтоку персоналу, важливим залишається питання підтримання бойової готовності підрозділів охорони кордону, в тому числі резервів Голови ДПС України. Разом із тим, незважаючи на те, що укомплектованість прикордонних загонів у цілому відповідає визначеному рівню, окремі підрозділи охорони кордону мають укомплектованість нижче за визначену межу, внаслідок чого не забезпечено комплектування посад, які визначають бойову готовність. Це спричинено в основному тим, що приток нового персоналу забезпечує комплектування посад в управліннях загонів та підрозділах забезпечення, але не в підрозділах охорони кордону. У зв'язку з цим вбачаємо за необхідне змінити кадрову стратегію ДПС України з орієнтиром на першочергове заповнення вакантних посад у підрозділах охорони державного кордону. Крім того, доцільним є впровадження альтернативного підходу до підвищення рівня бойової готовності підрозділів за рахунок впровадження служби у військовому резерві.

З метою підтримання рівня боєготовності ДПС України, мінімізації витрат на утримання персоналу з урахуванням бюджетних асигнувань, постає необхідність вжиття додаткових заходів, спрямованих на:

— перерозподіл наявного кадрового ресурсу між органами та підрозділами;

— оптимізацію організаційно-штатної структури ДПС України (станом на 1 січня 2017 р. вакантними залишаються близько 12 000 посад, а це визначає рівень бойової готовності служби) [8];

— девоєнізацію та демілітаризацію окремих категорій посад, з урахуванням специфіки завдань та напрямків діяльності;

— мінімізацію переміщень персоналу між органами та регіонами, з метою економії бюджетних коштів на його утримання.

Наступний напрям спрямований на вдосконалення системи підготовки кадрів. Так, у попередніх роках існувала проблема із





комплектуванням керівних посад. У 2016 році шляхом вжиття низки заходів стабілізаційного характеру вдалося досягти сталості персоналу в керівній ланці регіональних управлінь та органах охорони кордону. Вже започатковано відновлення системи підготовки кадрового резерву на посади начальників органів охорони кордону та їх перших заступників на базі Національної академії Державної прикордонної служби імені Богдана Хмельницького, випускники якої є основним джерелом поповнення кадрового резерву. Разом з тим значна кількість офіцерів кадрового резерву на керівні посади потенційно не розглядається як реальні кандидати до призначення, оскільки рівень їх готовності не завжди дає змогу займати їм керівні посади. Це зумовлено недосконалістю діючої системи добору на навчання. Тому випускники Академії не завжди спроможні після завершення навчання зайняти керівні посади в органах охорони кордону.

Крім того, протягом останніх п'яти років у ДПС України не здійснювалась підготовка вузькопрофільних фахівців-офіцерів, особливо льотчиків та моряків. Лише у 2016 році було відновлено підготовку військових фахівців у ВНЗ інших відомств. Так, згідно з Планом державного замовлення в 2016 році розпочато підготовку 24 фахівців за 5 напрямками діяльності, а у 2017 році цей показник планують збільшити більш ніж у 5 разів (розпочати навчання 137 фахівців у 14 галузях знань). Однак результати такої підготовки ДПС України отримає лише у 2021 році. У зв'язку з цим, альтернативним джерелом комплектування вузькопрофільних офіцерських посад на цьому етапі є зарахування до офіцерських кадрів військовослужбовців з числа сержантського складу та призов офіцерів запасу.

Діюча система підготовки вузькопрофільних фахівців молодшого персоналу також не повною мірою задовольняє потреби ДПС України в оперативному заповненні наявних вакансій. З метою усунення існуючих проблем необхідно забезпечити постійний моніторинг та динаміку кадрового забезпечення ДПС України, враховувати прогнозоване звільнення персоналу на всіх рівнях управління та здійснювати планування потреби в персоналі на коротко- та довгострокову перспективу.

Крім того, одним із заходів у рамках кадрового менеджменту ДПС України повинно стати створення дієвої системи підвищення кваліфікації персоналу, яка передбачатиме обов'язкове проходження планового підвищення кваліфікації та/або підготовки перед призначенням на керівну посаду, за всіма напрямками та спеціальностями.

П'ятим напрямом удосконалення кадрового менеджменту ДПС України є зміна підходів до управління наявним кадровим ресурсом. Необґрунтована ротація персоналу під виглядом профілактики правопорушень набула загрозливої величини. Так, у багатьох випадках така ротація проходить без підтвердження фактів, а іноді на підставі неперевіреної інформації. Однак такі переміщення персоналу не сприяють збереженню та підвищенню рівня кадрового потенціалу, і,



крім того, призводять до надлишкових витрат державних коштів.

Ці заходи набули такої масовості, що в результаті повністю знівельовали та дискредитували саму систему ротації персоналу, підмінили собою норми Дисциплінарного статуту. Персональна відповідальність за вчинене правопорушення конкретного військовослужбовця замінюється ротацією, а інколи й ротацією групи осіб. У результаті отримуємо ланцюгову реакцію, внаслідок якої військовослужбовці після переміщення втрачають інтерес до служби і шукають інші варіанти, щоб змінити місце служби або взагалі звільнитися. Часто такі переміщення призводять до зворотного результату — військовослужбовець таким чином уникає відповідальності, а через відповідний час знову повертається на попереднє місце служби. У результаті такої роботи деякі військовослужбовці по декілька разів переміщуються з відділу прикордонної служби у відділ, направляються на доукомплектування бойових підрозділів або в управління прикордонних загонів, де здійснюють організаційно-розпорядчі функції, що негативно впливає на загальний стан справ. Тому ротацію персоналу не потрібно розглядати як основний захід профілактики правопорушень, для цього створено інші більш ефективні важелі. На нашу думку, повинна функціонувати чітка послідовність: проступок → встановлення обставин скоєння проступку → причини, що спонукали до вчинення проступку → визначення ступеню вини → притягнення до відповідальності → накладення дисциплінарного стягнення.

Отже, для підвищення ефективності служби на кордоні повинна бути побудована така система реагування, яка передбачала б не лише накладення стягнень за правопорушення, але й своєчасне їх зняття та заохочення за позитивні результати.

Таким чином, у результаті проведеного дослідження визначено концептуальні засади удосконалення кадрового менеджменту в ДПС України. Основні пропозиції щодо підвищення ефективності управління кадрами зводяться до такого:

— провести функціональне обстеження організаційно-штатної структури ДПС України, на основі якого сформулювати пропозиції щодо структури персоналу із дотриманням принципу субсидіарності та чітким розподілом функцій і повноважень між рівнями управління;

— забезпечити укомплектованість органів та підрозділів охорони кордону, резервів Голови служби та підрозділів, які виконують завдання в зоні проведення антитерористичної операції ДПС України на рівні, який дасть змогу виконувати завдання за призначенням та створить умови для ефективного використання кадрового ресурсу;

— забезпечити стабілізацію кадрового складу шляхом мінімізації переміщень персоналу, особливо між регіональними управліннями, а ротацію персоналу здійснювати лише з метою планової заміни персоналу, який вислужив встановлені терміни перебування в зоні проведення антитерористичної операції;

— удосконалити систему добору персоналу для навчання на факультеті підготовки керівних кадрів Національної академії ДПС



України та унормувати обов'язкову підготовку вузькопрофільних фахівців та підвищення кваліфікації;

— удосконалити систему стимулювання військовослужбовців, особливо в частині, що стосується посадових окладів за однаковими категоріями посад та нагородження персоналу відомчими відзнаками за вислугу років.

#### Список використаної джерел

1. Гурський М. М. Концептуальні питання переведення Державної прикордонної служби України на комплектування посад солдатів (матросів), сержантів і старшин військовослужбовцями військової служби за контрактом // Науковий вісник Державної прикордонної служби. 2004. № 3. С. 41–43.
2. Іценко Д. В. Методологічні підходи до підготовки та прийняття управлінських рішень у кадровому менеджменті // Науковий вісник Державної прикордонної служби. 2006. № 2. С. 50–54.
3. Іценко Д. В. Удосконалення системи комплектування та проходження служби рядовим і сержантським складом у Державній прикордонній службі України // Науковий вісник Державної прикордонної служби. 2009. № 3. С. 3–6.
4. Іценко Д. В. Стратегія кадрової роботи у Прикордонних військах України // Науковий вісник Прикордонних військ. 2003. № 1. С. 3–5.
5. Іценко Д. В. Шляхи удосконалення кадрової роботи органів управління Державної прикордонної служби // Науковий вісник Державної прикордонної служби. 2003. № 4. С. 8–11.
6. Карпілянський Д. А. Концептуальні підходи до організації професійного психологічного відбору кандидатів для служби у підрозділах охорони державного кордону // Науковий вісник Державної прикордонної служби. 2004. № 4. С. 49–51.
7. Литвин М. М. Проблемні питання реформування Державної прикордонної служби України // Проблеми теорії та практики реалізації правоохоронних функцій в охороні державного кордону : матеріали п'ятої Всеукраїнської наук.-практ. конф. (Хмельницький, 22–23 жовтня 2007 р.). Хмельницький : Вид-во НАДПСУ, 2009. С. 4–10.
8. Матеріали підсумкової колегії ДПС України (17 січня 2017 року, м. Київ) / ДПС України. К., 2017. 28 с.

Надійшла до редакції 09.02.2017



### **Маланчий Н. А. Концептуальные основы развития системы кадрового менеджмента Государственной пограничной службы Украины**

На основе проведенного исследования определены концептуальные основы совершенствования кадрового менеджмента в Государственной пограничной службе Украины (ГПС Украины). Проанализировано состояние кадрового обеспечения ГПС Украины и определены основные риски, связанные с оттоком персонала. Сформировано пять основных направлений реформирования системы кадрового менеджмента ГПС Украины: децентрализация, предоставление более широких полномочий руководителям на местном уровне; реформа системы управления структурой и численностью персонала службы; совершенствование механизма комплектования подразделений охраны границы и резервов главы ГПС Украины; совершенствование системы подготовки кадров; изменение подходов к управлению кадровым ресурсом. С целью повышения эффективности управления кадрами ГПС Украины предложено провести функциональное обследование организационно-штатной структуры ГПС Украины, обеспечить укомплектованность органов и подразделений охраны границы, резервов председателя службы и подразделений, выполняющих задачи в зоне проведения антитеррористической операции ГПС Украины, обеспечить стабилизацию кадрового состава, усовершенствовать систему отбора персонала для обучения на факультете подготовки руководящих кадров Национальной академии ГПС Украины, усовершенствовать систему стимулирования военнослужащих.

**Ключевые слова:** кадровый менеджмент, направления реформирования, эффективность управления кадрами, пути совершенствования процесса управления, Государственная пограничная служба Украины.

### **Malanchii, M. O. Conceptual Foundations of Human Resource Management System Development of the State Border Guard Service of Ukraine**

*The conceptual foundations of the human resource management enhancement in the State Border Guard Service of Ukraine have been defined on the grounds of the conducted research. The state of SBGSU human resourcing and the main risks associated with the outflow of personnel have been shaped. Five main directions of SBGSU human resource management system reform have been set: decentralization, granting more authority to managers at the local level; reform of the management system of the structure and the strength of the service personnel; improving the manning mechanism of the border guard bodies and reserves of the Head of SBGSU; improving personnel training system; changing approaches to human resource management. In order to improve personnel management of SBGS of Ukraine it has been suggested: to conduct functional study of SBGS of Ukraine organizational and staff structure, to ensure full strength of bodies and units of border protection, reserves of the head of the SBGSU and units performing tasks in the area of anti-terrorist operation of SBGS of Ukraine, to ensure regular personnel stability, to improve the system of recruitment for study at the faculty of managerial personnel training of the National Academy of SBGS of Ukraine, to improve the system of servicemen stimulation.*

**Keywords:** human resource management, reforming directions, human resource management efficiency, ways to improve the management process, the State Border Guard Service of Ukraine.