

механізмів правового, економічного, організаційного, виховного характеру відносно профілактики корупційних дій державних службовців, включаючи розвиток загальної культури відносин влади в українському суспільстві. Повинна бути прийнята реальна державна стратегія боротьби з корупцією, в якій необхідно не тільки декларувати необхідність вживання різних заходів до корумпованих чиновників, але й показати правові, економічні, організаційні й соціальні механізми мінімізації корупції в органах публічної влади, а також профілактики корупційних дій державних службовців [1].

Науковці також звертають увагу на той факт, що у сучасних українських умовах виключне значення мають питання становлення нової моральності, особливо в середовищі професійних керівників – державних службовців та посадових осіб. Необхідно створювати такі моральні орієнтири й імперативи, які повною мірою сприяли б недопущенню розвитку негативних процесів у суспільстві в цілому й в окремих соціально-професійних категоріях, які можуть бути залучені до корупційних дій [1].

Список використаних джерел

1. Антикорупційна політика держави: складові та напрями реалізації : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / С. М. Серьогін, В. В. Баштанник, Н. А. Липовська, І. Хожило, О. В. Антонова; ред.: С. М. Серьогін; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 474 с.
2. Басанцев І. В., Зубарева О. О. Корупція в Україні: Сучані реалії та ефективні засоби протидії : монографія / І. В. Басанцев, О. О. Зубарева. Суми : Сумський державний університет, 2016.
3. Беззуб І. Антикорупційна політика в Україні / І. Беззуб // Центр досліджень соціальних комунікацій НБУ в СІАЗ НЮП ФПУ. – Режим доступу : http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=1261:antikoruptionsijna-politika-v-ukrajini-2&catid=71&Itemid=382.
4. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.
5. Що таке «корупція»? Як поняття «корупція» визначено у міжнародно-правових актах та національному законодавстві? – Режим доступу: https://studopedia.com.ua/1_93604_shcho-take-koruptionsiya-yak-ponyattya-koruptionsiya-viznachenno-u-mizhnarodno-pravovih-aktah-ta-natsionalnomu-zakonodavstvi.html.

Маланчій М.О.

ЗАПРОВАДЖЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ДЕРЖАВНІЙ ПРИКОРДОННІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ

Останнім часом в органах сектору безпеки та оборони України активно вживається поняття «кадровий менеджмент», яке прийшло на заміну усталеному «управлінню персоналом». Проаналізувавши стан кадрового забезпечення ДПС України, нами визначено п'ять основних напрямів реформування, які повинні

позитивно вплинути на розвиток системи кадрового менеджменту державної установи. Охарактеризуємо їх більш детально.

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.

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.

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.

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.

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.

Мосора Л.С.

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЯВУ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОВЕДІНКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Комунікативна поведінка відповідає за рівень ділового спілкування, яке регулює офіційні стосунки комунікантів у державно-правовій і суспільно-