

УДК 351.861

DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.10>

В. М. Кравченко

аспірант кафедри публічного управління та землеустрою
Класичного приватного університету

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРИКОРДОННИХ СЛУЖБ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

У статті розглядаються ключові аспекти реформування кадрової політики прикордонних служб України в умовах євроінтеграції. Акцентується увага на актуальних проблемах, таких як кадровий дефіцит, висока плинність персоналу, низький рівень мотивації працівників та обмежені можливості професійного розвитку. У статті аналізується вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, включаючи політичні, економічні та соціальні чинники, на функціонування прикордонних служб. Особливий акцент зроблено на необхідності модернізації системи управління людськими ресурсами через впровадження сучасних інструментів мотивації, цифровізації процесів управління та адаптацію передових міжнародних практик.

Досвід країн Європейського Союзу свідчить, що успіх кадрової політики базується на прозорих конкурсних процедурах, регулярному підвищенні кваліфікації персоналу, інноваційних підходах до навчання та використанні цифрових технологій для оптимізації кадрових процесів. У статті підкреслюється значення міжнародної співпраці, зокрема у розробці спільних навчальних програм, обміні досвідом та імплементації кращих практик у вітчизняну систему управління персоналом.

Практичні рекомендації включають розробку інтегрованої системи професійного навчання, підвищення соціальних гарантій для працівників, розширення нематеріальних мотивів інструментів та активізацію використання цифрових платформ у процесах управління. У висновках зазначено, що успішна реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності функціонування прикордонних служб, зміцненню національної безпеки та створенню стійкої кадрової системи, що відповідатиме стандартам Європейського Союзу.

Загалом, стаття надає різносторонній аналіз викликів та перспектив реформування кадрової політики прикордонних служб України та пропонує конкретні шляхи їх подолання з використанням інноваційних підходів і міжнародного досвіду.

Ключові слова: *кадрова політика, прикордонна безпека, публічне адміністрування, професійний розвиток, мотивація, міжнародна співпраця.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасних умовах ефективність функціонування прикордонних служб України значною мірою залежить від дієвості кадрової політики. Розвиток якісних механізмів управління людськими ресурсами є ключовим фактором забезпечення прикордонної безпеки, підвищення оперативності реагування на сучасні виклики та забезпечення стабільної роботи державних інституцій. З огляду на успішний міжнародний досвід, особливо практики країн Європейського Союзу, Україна має інтегрувати передові підходи до управління кадрами, адаптуючи їх до власних геополітичних та соціально-економічних умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження вітчизняних і міжнародних вчених

акцентують увагу на ролі кадрової політики у забезпеченні прикордонної безпеки. У роботах європейських дослідників, таких як Randall S. Schuler, Ibraiz Tarique та Susan E. Jackson, розглядаються особливості управління людськими ресурсами у транскордонних альянсах. Автори наголошують, що успіх міжнародних альянсів значною мірою залежить від ефективного управління персоналом, включаючи адаптацію до культурних відмінностей та створення спільної організаційної культури [1].

Вітчизняні дослідники, також, приділяють значну увагу цій проблематиці. Зокрема, Синишин М.М. акцентує на необхідності реформування кадрової політики з урахуванням сучасних викликів у сфері прикордонної безпеки.

У його роботах наголошується, що розвиток прикордонної політики України повинен враховувати геополітичні фактори та бути спрямованим на створення цілісної системи ризик-менеджменту [2].

Додатково у дослідженнях Центру політико-правових реформ підкреслюється важливість реформи системи оплати праці державних службовців як ключового елементу підвищення мотивації персоналу [3]. Практики державного управління європейських країн демонструють ефективність впровадження інноваційних підходів до навчання та професійного розвитку, що розглядається у публікаціях Національного агентства України з питань державної служби [4].

Метою статті є аналіз сучасних проблем кадрової політики у сфері прикордонної безпеки України, визначення основних викликів та перспектив реформування системи управління людськими ресурсами, а також розробка рекомендацій щодо адаптації міжнародного досвіду, впровадження інноваційних методів навчання та підвищення мотивації персоналу для забезпечення ефективного функціонування прикордонних служб.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні Україна стикається з низкою проблем у сфері кадрової політики прикордонних служб. Серед них виділяється кадровий дефіцит, що проявляється у високій плинності кадрів та нестачі кваліфікованого персоналу. Додатково існує проблема низької мотивації, яка обумовлена відсутністю дієвих механізмів заохочення та кар'єрного росту. Крім того, обмежені можливості навчання створюють

бар'єри для професійного розвитку, оскільки бракує сучасних програм, здатних відповідати потребам сектору [3].

Спостерігається тенденція плинності кадрів на державній службі України за 2022-2023 роки в трьох основних категоріях: «Категорія "А"» (вищі керівні посади), «Категорія "Б"» (керівні посади середньої ланки) та «Категорія "В"» (спеціалісти та службовці нижчих рівнів). Усі категорії показують зростання плинності кадрів протягом цього періоду (рис. 1). У категорії "А" плинність зросла з 24% у 2022 році до 29% у 2023 році, що може свідчити про активні кадрові ротації або зміни у структурі вищого рівня управління. У категорії "Б" спостерігається зростання з 14% до 20%, що може бути пов'язане зі зміною пріоритетів у державному управлінні чи посиленням конкуренції за ці посади. Найбільше зростання плинності характерне для категорії "В" – з 20% до 27%, що свідчить про труднощі в утриманні працівників на нижчих рівнях, ймовірно, через низький рівень оплати праці та брак мотивації.

Загалом, зростання плинності кадрів у всіх категоріях може бути наслідком впливу війни, економічної нестабільності, змін у демографічній структурі державної служби та неналежних умов праці (рис. 2). Особливо помітною є нестабільність серед вищих керівних посад, що може створювати ризики для ефективності державного управління.

Для подолання цих викликів важливо зосередити увагу на покращенні умов праці, підвищенні соціальних гарантій та вдосконаленні системи мотивації. Проведення регулярного



Рис. 1. Плинність кадрів на державній службі за 2022-2023 роки

Джерело: складено автором за даними [3]

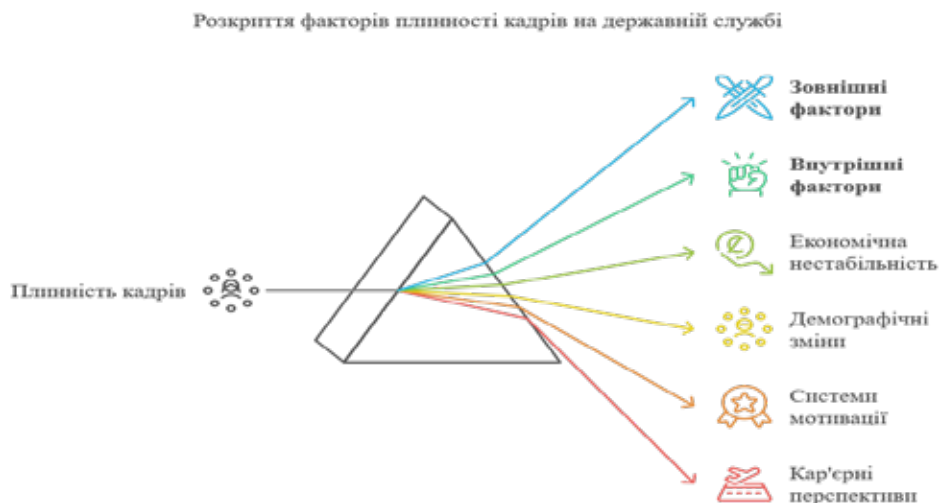


Рис. 2. Перелік основних факторів плинності кадрів на державній службі

Джерело: складено автором за даними [3]

моніторингу причин звільнень також дозволить розробити цілеспрямовані заходи для зменшення плинності кадрів та стабілізації ситуації, особливо серед працівників нижчого рівня.

Досвід управління персоналом у країнах-членах ЄС демонструє, що ефективне управління потребує врахування культурних відмінностей та створення спільної візії для досягнення стратегічних цілей. Розвиток лідерських навичок і підвищення мотивації працівників відіграє ключову роль у цьому процесі. Європейські країни активно впроваджують програми регулярного підвищення кваліфікації, використовуючи як фінансові, так і нематеріальні мотиваційні інструменти. Крім того, міжнародна співпраця сприяє впровадженню спільних ініціатив для підготовки кадрів [4].

На відміну від країн Європейського Союзу, які мають усталені механізми кадрової політики, Україна проходить складний та динамічний етап свого розвитку. Цей етап значною мірою зумовлений впливом зовнішніх факторів, таких як військові дії, економічна нестабільність та виклики, пов'язані з інтеграцією до європейського простору. Зміни у кадровій політиці України часто викликані необхідністю швидкої адаптації до нових реалій, що іноді призводить до нестабільності у впровадженні реформ. Зокрема, вплив зовнішніх обставин позначається на таких аспектах, як відбір персоналу, система мотивації, забезпечення прозорості у прийнятті рішень, а також впровадження інновацій в управлінні. Це створює ряд проблем, серед яких:

- недостатня прозорість та конкуренція при відборі кадрів. У багатьох випадках процедури залежать від суб'єктивних рішень, що знижує ефективність;

- застарілі системи навчання та професійного розвитку. Відсутність регулярного оновлення освітніх програм уповільнює розвиток компетенцій, необхідних для сучасного управління;

- обмежені можливості кар'єрного зростання. Відсутність чітких траєкторій для професійного розвитку демотивує працівників державного сектору;

- низький рівень цифровізації. Українська кадрова система лише починає впроваджувати інноваційні технології, у той час як країни ЄС вже активно використовують цифрові платформи для управління.

У свою чергу, країни Європейського Союзу демонструють сталість та ефективність у впровадженні реформ у сфері управління персоналом. Їхні кадрові політики базуються на прозорих конкурсних процедурах, стабільній нормативно-правовій базі, інноваційних підходах до навчання та підвищення кваліфікації, а також розвинених системах мотивації (таблиця 1).

Таким чином, таблиця порівняння кадрових політик України та країн ЄС, представлена вище, не лише ілюструє ключові відмінності, але й слугує орієнтиром для вдосконалення українських підходів у цій сфері. Важливо розуміти, що незважаючи на всі виклики, Україна має унікальний шанс вивчити найкращі

Порівняльна таблиця кадрових політик

Аспекти кадрової політики	Україна	Країни ЄС
Підхід до відбору персоналу	Централізований підхід, залежний від державних органів. Часто важливу роль грають суб'єктивні чинники.	Конкурентний відбір на основі компетенцій. Прозорі механізми та незалежні комісії.
Система навчання та підвищення кваліфікації	Недостатня інтеграція з потребами ринку. Є певні державні програми, але вони часто застарілі.	Регулярне підвищення кваліфікації, співпраця з університетами, інноваційні програми навчання.
Мотивація персоналу	Основна мотивація – заробітна плата. Низький рівень нематеріальної мотивації.	Високий рівень заробітної плати, бонуси, кар'єрні перспективи, нематеріальна мотивація.
Кар'єрний розвиток	Обмежені можливості для кар'єрного зростання в межах однієї організації.	Чіткі кар'єрні траєкторії, ротація кадрів між різними організаціями.
Нормативно-правова база	Часті зміни у законодавстві, які викликають нестабільність.	Стабільна нормативно-правова база, що відповідає стандартам ЄС.
Етика та прозорість	Високий рівень корупції, недотримання етичних норм.	Суворий контроль за етикою, прозорість рішень, мінімізація корупції.
Інновації в управлінні персоналом	Низький рівень впровадження цифрових технологій.	Широке використання цифрових платформ, автоматизація процесів управління.

Джерело: складено автором за даними [5-7]

європейські практики та адаптувати їх до своїх умов для побудови ефективної системи управління кадрами.

Сучасні навчальні програми з інноваційними курсами та тренінгами допоможуть краще підготувати персонал до роботи. Важливим кроком є вдосконалення мотиваційної політики, яка включатиме прозорі механізми преміювання, кар'єрного зростання та соціального забезпечення. Інтеграція міжнародного досвіду, наприклад, через впровадження спільних проєктів з партнерами з ЄС, дозволить підвищити загальну ефективність сектору. Особливу увагу необхідно приділити оптимізації системи прикордонної безпеки шляхом вдосконалення політико-правової та фінансово-економічної бази функціонування [6].

1. Розробка системних навчальних програм: створення інноваційних курсів для персоналу із застосуванням симуляційних тренінгів та програм обміну досвідом.

2. Мотиваційна політика: впровадження прозорих механізмів преміювання, кар'єрного зростання та соціального забезпечення [7].

3. Інтеграція міжнародного досвіду: запровадження спільних проєктів з партнерами з ЄС та інших країн.

4. Оптимізація системи прикордонної безпеки: Враховуючи рекомендації Синишина М.М., необхідно вдосконалювати політико-правову та фінансово-економічну базу функціонування системи [1].

Висновки. Кадрова політика прикордонних служб України наразі стикається з численними викликами, зумовленими як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Основними проблемами є кадровий дефіцит, низька мотивація персоналу, обмежені можливості професійного розвитку та недостатній рівень цифровізації управлінських процесів. Це значною мірою ускладнює функціонування служб та знижує їх ефективність у забезпеченні державної безпеки.

Аналіз свідчить про зростання плинності кадрів у всіх категоріях, що пов'язано з недостатніми умовами праці та слабкою мотиваційною політикою. Найбільше зростання спостерігається серед працівників нижчого рівня, для яких відсутність кар'єрних перспектив, низький рівень заробітної плати та соціальних гарантій залишаються головними причинами звільнень. Крім того, застарілі системи навчання та слабка інтеграція міжнародного досвіду створюють додаткові бар'єри для розвитку компетенцій, необхідних для ефективного управління.

Досвід країн Європейського Союзу демонструє, що успіх у сфері кадрової політики забезпечується завдяки прозорим конкурсам, стабільній нормативно-правовій базі, регулярному підвищенню кваліфікації та широкому використанню цифрових технологій. На відміну від України, де система кадрового управління тільки починає реформуватися, у країнах ЄС ефективно управління кадрами є сталим та інституційно закріпленим процесом.

Для подолання виявлених проблем Україні необхідно модернізувати навчальні програми, орієнтуючи їх на сучасні потреби, запровадити дієві механізми мотивації, що включають прозоре преміювання, кар'єрне зростання та соціальні гарантії, а також активізувати використання цифрових технологій у сфері управління персоналом. Важливо інтегрувати міжнародний досвід, адаптуючи найкращі практики ЄС до українських реалій, одночасно приділяючи увагу прозорості та етичності процесів.

Незважаючи на численні виклики, Україна має значний потенціал для вдосконалення кадрової політики, особливо у сфері прикордонної безпеки. Успішна інтеграція міжнародного досвіду, модернізація управлінських підходів та цифровізація процесів дозволять забезпечити ефективність роботи прикордонних служб і стабільність у сфері державного управління.

Список використаної літератури:

1. Randall S. Schuler, Ibraiz Tarique, Susan E. Jackson. Managing human resources in cross-border alliances. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/315373568_Managing_human_resources_in_cross-border_alliances
2. Синишин М.М. Управління ризиками у сфері забезпечення прикордонної безпеки. Національний університет цивільного захисту України. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/16898/1/Synyshyn.pdf>
3. Місце реформи системи оплати праці державних службовців у реформі державного управління. Центр політико-правових реформ. URL: <https://parlament.org.ua/analytics/miscereformy-systemy-oplaty-praczi-derzhavnyh-službovcziv-u-reformi-derzhavnogo-upravlinnya/>
4. Міжнародний досвід у сфері державного управління. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/mizhnarodna-spivpracya/mizhnarodnij-dosvid>
5. Паламарчук І.В., Міроненко В.А. Інновації в державному управлінні: сучасні тенденції та виклики. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. URL: <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/download/20608/19354/>
6. Доценко Т.А. Аналіз міжнародних практик управління професійною кар'єрою публічних службовців. Public Administration and Governance. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2021/24-2021/11.pdf>
7. Формування європейської моделі публічної служби в Україні. Наукова робота, Державний торговельно-економічний університет. Автори не зазначені. URL: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/8ee0866b97570fde9caebadf65a7f66f.pdf>

Kravchenko V. M. Challenges and prospects of reforming the personnel policy of Ukraine's border services in the context of European integration

the article examines the key aspects of reforming the personnel policy of Ukraine's border services in the context of European integration. It highlights pressing issues such as personnel shortages, high staff turnover, low employee motivation, and limited opportunities for professional development. The article analyzes the impact of external and internal factors, including political, economic, and social influences, on the functioning of border services. Special emphasis is placed on the necessity of modernizing human resource management systems by implementing contemporary motivational tools, digitalizing management processes, and adapting advanced international practices.

The experience of European Union countries demonstrates that successful personnel policies are based on transparent competitive procedures, regular professional development, innovative approaches to training, and the use of digital technologies to optimize HR processes. The article underscores the importance of international cooperation, particularly in developing joint training programs, exchanging expertise, and incorporating best practices into the domestic personnel management system.

Practical recommendations include the development of an integrated professional training system, enhancement of social guarantees for employees, expansion of non-material motivational tools, and increased utilization of digital platforms in management processes. The conclusions state that the successful implementation of the proposed measures will contribute to improving the efficiency of border services, strengthening national security, and creating a sustainable personnel system aligned with European Union standards.

Overall, the article provides a comprehensive analysis of the challenges and prospects for reforming the personnel policy of Ukraine's border services and offers specific solutions to address these issues through innovative approaches and international experience.

Key words: personnel policy, border security, public administration, professional development, motivation, international cooperation.