

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ  
ТА ПРАВА ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Кафедра: публічного управління та адміністрування**

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**Управління розвитком кар'єри персоналу  
Державної прикордонної служби України**

**Виконала:** студентка магістратури  
за спеціальністю 281 Публічне  
управління та адміністрування  
заочної форми навчання

**Ярощук Наталія  
Володимирівна**

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

**Керівник: Герасимчук Руслан  
Володимирович,**

**К.Ю.Н., доцент**

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

**Рецензент:**

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2023 рік

## Анотація

**Ярошук Н. В. Управління розвитком кар'єри персоналу Державної прикордонної служби України.** Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2022. 71 с.

Визначено сутність кар'єрного розвитку співробітників Державної прикордонної служби України. З'ясовано, що кар'єрний розвиток особового складу ДПСУ обумовлений внутрішніми (індивідуально-психологічними) та зовнішніми (соціальними, організаційними) факторами.

Проведений аналіз системи управління кар'єрним ростом співробітників Державної прикордонної служби України (ДПСУ) виявив, що ця система характеризується чіткими обмеженнями стосовно статусу та становища особового складу. Визначено, що успіх кар'єрного зростання в межах ДПСУ залежить від професійних та особистісних якостей працівника, його зацікавленості у кар'єрному просуванні та зацікавленості організації у самому працівнику.

Доведено, що для здійснення планування кар'єри військовослужбовців посадовими особами служб персоналу на підставі алгоритмів управління кар'єрою мають відпрацьовуватись індивідуальні плани управління кар'єрою, з урахуванням їх професійної компетентності військовослужбовців, особистих якостей і досягнень, результатів атестування, побажань щодо розвитку кар'єри, строків вислуги у військових званнях та строків перебування на посадах, навчання в системі підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації тощо, який оформлюється у вигляді формалізованого документа. Визначено можливості імплементації досвіду управління кар'єрним розвитком персоналу Поліцейського корпусу Словацької Республіки.

**Ключові слова:** кар'єра; фактори, що впливають на розвиток кар'єри персоналу; управління кар'єрним розвитком персоналу; стратегічна карта

планування кар'єри персоналу; дорожня карта розвитку кар'єри; індивідуальний плани управління кар'єрою військовослужбовців.

### **Abstract**

**Yaroschuk N. V. Management of career development of personnel of the State Border Service of Ukraine.** Qualifying scientific paper on copywriting. Master's degree work for obtaining an open master's degree in the specialty 281 Public management and administration. Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytskyi, 2022. 71 p.

The essence of the career development of employees of the State Border Service of Ukraine has been determined. It was found that the career development of the staff of the State Security Service is determined by internal (individual-psychological) and external (social, organizational) factors.

The analysis of the career management system of employees of the State Border Service of Ukraine (SPSU) revealed that this system is characterized by clear limitations regarding the status and position of personnel. It was determined that the success of career growth within the State Public Service Organization depends on the professional and personal qualities of the employee, his interest in career advancement, and the organization's interest in the employee himself.

It has been proven that in order to carry out career planning of military personnel, personnel service officials should develop individual career management plans based on career management algorithms. Possibilities of implementation of career development management experience of the Police Corps of the Slovak Republic personnel have been determined.

**Keywords:** career; factors affecting career development of personnel; management of personnel career development; strategic map of personnel career planning; career development road map; individual career management plans for servicemen.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ.....	8
1.1.Сутність кар’єрного розвитку персоналу Державної прикордонної служби України .....	8
1.2.Чинники розвитку кар’єри персоналу Державної прикордонної служби України .....	13
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КАР’ЄРНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ .....	24
2.1.Аналіз діючої системи управління кар’єрним розвитком персоналу Державної прикордонної служби України .....	24
2.2.Ідентифікація факторів, що впливають на кар’єрний розвиток персоналу Державної прикордонної служби України .....	33
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАР’ЄРНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ .....	44
3.1.Концептуальні засади управління кар’єрним розвитком персоналу Державної прикордонної служби України .....	44
3.2.Можливості імплементації зарубіжного досвіду управління кар’єрним розвитком персоналу Державної прикордонної служби України.....	53
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	69

## ВСТУП

**Актуальність роботи.** На сучасному етапі суспільного розвитку трудова діяльність людини спонукає до появи нових потреб, що так чи інакше є особистісними та професійними факторами розвитку та становлення себе як індивідуума. Наукові дослідження, що проводяться в останні роки, виражаються в суспільних змінах, пов'язаних з професійною діяльністю людини. Цю тенденцію дуже важко ігнорувати. Якщо раніше, поняття «кар'єри», «кар'єрного зростання» та «професійного просування» грали не настільки значну роль у соціумі, то сучасні працівники все більше цікавляться питаннями особистісного і кар'єрного розвитку. Це явище характеризується успішним самоплануванням, реалізацією особистісного професійного потенціалу та самоствердження себе як особи. Розвиток кар'єри передбачає професійну соціалізацію та професійну індивідуалізацію особистості.

Актуальність дослідження полягає у необхідності стабілізації персоналу Державної прикордонної служби України через підвищення мотивації персоналу до подальшої військової служби за допомогою планування та реалізації механізмів кар'єрного зростання. Звільнення з роботи, яке раніше вважалося результатом нездоланих обставин, тепер все частіше є особистою ініціативою. Внутрішні механізми та наслідки цього явища поки мало вивчені, що ускладнює процес ухвалення кар'єрних рішень як для організації, так і для окремого працівника. Вивчення факторів, які впливають на переривання кар'єри, дозволить розширити можливості надання підтримки в ситуаціях кризи професійного розвитку, покращити управління та запобігти втраті цінних кадрів.

Питання управління кар'єрним розвитком персоналу, у тому числі і у сфері функціонування силових структур, досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені: Алексенцева-Тімченко К. С. [1], Балабанова Л. В., Сардак О. В. [2], Біскуп В. С. [3], Гончарова Н. О. [4], Дахно І. І. [5], Журавель Д. М. [8], Леонтєва І. О. [14], Овчиннікова В. О. [29], Новікова М. М. [27], Небилиця О. А. [26], Проскурка Н. М. [35], Прокопенко О. С., Рибидайло А. А.,

Терещенко С. А. [38]. Однак специфіка розвитку кар'єри персоналу в органах Державної прикордонної служби України в науковій літературі висвітлена недостатньо. Це зумовило вибір теми магістерської роботи, визначило її мету та завдання.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської роботи є систематизація теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління кар'єрним розвитком персоналу Державної прикордонної служби України.

Визначена мета зумовила постановку наступних завдань дослідження:

- визначити сутність кар'єрного розвитку персоналу Державної прикордонної служби України;
- систематизувати чинники розвитку та переривання кар'єри персоналу Державної прикордонної служби України;
- провести Аналіз діючої системи управління кар'єрним розвитком персоналу Державної прикордонної служби України;
- здійснити ідентифікацію факторів, що впливають на кар'єрний розвиток персоналу Державної прикордонної служби України;
- визначити концептуальні засади управління кар'єрним розвитком персоналу Державної прикордонної служби України;
- запропонувати шляхи імплементації зарубіжного досвіду управління кар'єрним розвитком персоналу Державної прикордонної служби України.

**Об'єктом дослідження** є суспільні відносини у сфері управління кар'єрним розвитком персоналу Державної прикордонної служби України.

**Предметом дослідження** є напрями удосконалення управління кар'єрним розвитком персоналу Державної прикордонної служби України.

**Методи дослідження:** В процесі написання роботи використано такі методи дослідження

*теоретичні* – ретроспективний і порівняльний аналіз, синтез, узагальнення, систематизація нормативно-керівних документів, наукової

літератури, навчально-методичної документації та досвіду професійної діяльності для з'ясування стану розробленості проблеми дослідження;

*емпіричні* – бесіди, спостереження, аналіз процесів управління кар'єрою персоналу ДПСУ для визначення факторів, які впливають на плинність кадрів;

**Інформаційна база дослідження** є законодавчі та нормативні акти України з питань кар'єрного розвитку, офіційні матеріали Державної прикордонної служби України, нормативно-правові акти органів публічного управління, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів.

**Практичне значення одержаних результатів** – розроблені теоретичні підходи та практичні рекомендації можуть бути використані в практиці діяльності Управління кадрового менеджменту Департаменту персоналу Адміністрації Державної прикордонної служби України з метою ідентифікації кадрових преференцій персоналу та забезпечення ефективного управління кар'єрним зростанням з метою мінімізації плинності особового складу.

**Структура роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаної літератури (65 найменувань) та додатку. Загальний обсяг роботи складає 71 сторінка.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

#### 1.1. Сутність кар'єрного розвитку персоналу Державної прикордонної служби України

Поняття «кар'єра» розглядається в різних терміносистемах, таких як управлінська, соціологічна і психологічна. Різноманітні дефініції підкреслюють багатогранність цього явища. Семантика терміну виражає рух вперед, прогрес, просування та зростання у визначеному напрямі.

Більшість авторів прихильні класичному уявленню про кар'єру як послідовності проявів та поведінки, пов'язаних з роботою, якої дотримується людина [51]. Сучасне розуміння кар'єри визначається як індивідуально усвідомлена позиція та поведінка особи, пов'язані з трудовим досвідом і професійним розвитком протягом життя [51].

Динаміка активності людини в трудовій сфері традиційно визначається послідовністю її переміщення у межах соціальної ієрархії. Ця ієрархія ґрунтується на конкретних критеріях, таких як зайняття посад, досягнення статусу відповідно до стандартів професійної діяльності, матеріальні винагороди тощо. Важливі параметри кар'єрних процесів включають часові параметри (стрімка або повільна кар'єра) і обмеження (кар'єрна стеля) [48].

Процес освоєння професії відображається в терміні «професійне становлення», що охоплює індивідуальний шлях розвитку від початку формування фахових уявлень до завершення професійної біографії. Цей період визначає розгортання життєвих і професійних планів, зміну соціальної ситуації і перебудову структури особистості. Співвідношення професійного та особистісного розвитку двостороннє, де праця формує нові психічні функції

дорослої людини, а розвиток особистісних якостей «підтягує за собою» професійні цілі і готовність до виконання нових ролей.

Під час вивчення фахової майстерності людини необхідно враховувати не лише знання та вміння, але й якісні особливості її психічних процесів, таких як самоконтроль, саморегуляція, особливості сприйняття і розуміння світу навколо, орієнтування в можливостях і обмеженнях діяльності, а також сенсові структури та систему мотивів [18]. Різні автори, такі як А. О. Деркач, О. О. Бодальов, О. Г. Молл, вказують на зміни в мотивації, здатність мобілізуватись для подолання труднощів, готовність до складних дій та відповідальних вчинків.

А. Г. Молл наголошує на розвитку фундаментальних потреб під час кар'єрного росту, таких як перехід від пасивності до активності, від залежності до відносної незалежності, від близьких до довготривалих перспектив, від невпевненості до впевненості в собі [11]. Кожна зміна в цьому контексті визначає перебудови в психічних процесах та їх взаємозв'язках.

Отже, розуміння механізмів професійного становлення неможливе без врахування розвитку особистості в широкому контексті. Поняття «розвиток» включає якісні та кількісні зміни в психіці, що обумовлюють перехід до більш складних форм взаємодії з оточуючим середовищем. Цей процес залежить від внутрішньої активності особистості, яка виступає як суб'єкт розвитку.

Кар'єра виявляє значний вплив на задоволеність персоналу Державної прикордонної служби України (далі – ДПСУ) та є ключовим елементом його потреб. Успішна кар'єра не лише забезпечує матеріальне благополуччя і психологічну безпеку, але й задовольняє вищі мотиваційні аспекти, такі як самореалізація, повага, самоповага та досягнення. Я. Кібанов стверджує, що мета кар'єри полягає в глибшому сенсі, а саме у причині, чому людина прагне досягти певного рівня у професійній ієрархії. Цілі кар'єри змінюються з віком, відображаючи зміни у особистісному розвитку та рівні кваліфікації [2].

У наукових концепціях та повсякденному розумінні персоналу ДПСУ, кар'єра нерозривно пов'язана з поняттям успіху. Орієнтація на успіх може набувати різних форм: як подолання та самовизначення, як популярність і

суспільне визнання, а також як реалізація власного покликання з усією задоволеністю від власної діяльності.

У визначенні успіху персоналу ДПСУ виділяють об'єктивні та суб'єктивні критерії. Об'єктивні критерії включають в себе зовнішні показники, такі як військові звання, посади та розмір доходів. Суб'єктивна оцінка динаміки кар'єри здійснюється через внутрішні стандарти і відчуття задоволеності. Важливо враховувати внутрішні мотивації, оскільки деякі люди можуть обирати кар'єру, керуючись лише внутрішніми потребами [54].

Суб'єктивні та об'єктивні аспекти успіху не повинні розглядатися як протилежні. Реальні досягнення оцінюються в контексті їхнього сприйняття суб'єктом. З іншого боку, ставлення до кар'єри визначається соціальною ситуацією та оточенням, в якому розвивається особа. Образ успішної особистості є суспільним стандартом і складовою індивідуальної концепції «Я», яка динамічно модифікується відповідно до зміни світогляду, життєвих обставин та інших факторів [40].

Умови досягнення успіху різняться в залежності від типу суспільства. У стратифікованих соціумах винагорода (дохід, престиж, влада) вбудована в конкретні позиції особи, які можуть бути досягнуті шляхом переміщення між ієрархічно і функціонально організованими елементами соціальної структури.

У військовій ієрархії, яка є прикладом стратифікованого суспільства, існує кар'єра як форма вертикальної соціальної мобільності. У постіндустріальному суспільстві наголошується на свободі самореалізації та активній ролі особистості у власному житті. Однак глобальна невизначеність ускладнює процес соціалізації і вимагає самоорганізації. Кар'єра стає індивідуальним біографічним проектом, в якому людина реалізує свій особистісно-професійний потенціал, стає елементом свідомої життєвої стратегії. У визначенні успіху акцент зміщується з зовнішніх соціально-економічних критеріїв на внутрішні, психологічні. Як результат, психологічний контракт між роботодавцем і працівником зазнає змін: робота розглядається як етап в кар'єрі, що включає

можливості кваліфікаційного зростання, навчання, отримання досвіду, розширення ділових зв'язків та інше.

Українські вчені, такі як Д. О. Закатнов, В. Ф. Орлов, Л. С. Злочевська [31], В. Т. Лозовецька, розглядають кар'єру як процес, що охоплює життєву перспективу та регулюється чітко визначеною метою формування професійної траєкторії. Цей процес виражається у сукупності видів продуктивної діяльності, які враховують суспільні та особистісні цінності. З іншого боку, О. М. Кокун розглядає кар'єру як в абсолютному плані (за загальними критеріями), так і відносному, відображаючи ступінь реалізації потенціалу фахівця порівняно з індивідуальними можливостями [19].

В. С. Біскуп звертає увагу на необхідність узгодження потреб індивіда в самовираженні з інтересами суспільства для максимального використання трудового потенціалу. Він вказує на важливість індивідуального розуміння свого місця в соціальному просторі, яке базується на об'єктивно заданих критеріях, що визначають напрямок життєвої активності людини. Оскільки кар'єра включає в себе як особисті, так і суспільні інтереси, критеріями її успішності є задоволеність життєвою ситуацією (особистісне сприйняття образу професійного життя та власної ролі в ньому) та соціальний успіх [3].

Аналогічну позицію висловлює В. К. Шаповалов, який розглядає кар'єру як рух та позицію людини у системі соціальних, економічних, ділових, майнових відносин, зумовлених співвідношенням між її особистісними позиціями, ресурсами та соціально-економічною ситуацією в конкретний період життєвого шляху. С. О. Даньшева, Ю. В. Журавльов та Д. Л. Череднік розглядають кар'єру як процес усунення дисбалансу між об'єктивними вимогами виробництва та суб'єктивною позицією особистості в ньому [4].

Процес реалізації кар'єрних ресурсів можна уявити у формі рівнобічного трикутника, де сторони представляють поняття «я хочу», «я можу» і «треба». «Хочу» відображає інтереси та схильності особи. «Можу» визначає здібності до якісного виконання діяльності. «Треба» відповідає соціальному замовленню та потребі у працівниках з певними кваліфікаціями.

Таким чином, прогресивна зміна професійних ролей у кар'єрних процесах передбачає збалансоване співвідношення між процесами внутрішнього розвитку особи та зовнішнього руху в освоєнні соціального простору.

Отже, можна відзначити неоднозначність у розумінні кар'єри, представлених в науковій літературі. Її визначення одночасно як особистого і організаційного проекту виявляється нечітким і позбавленим чіткого змісту та понятійних меж. Ця неоднозначність у розумінні перешкоджає операціоналізації в емпіричних дослідженнях. На підставі проведеного теоретичного аналізу можна визначити професійну кар'єру персоналу Державної прикордонної служби України як процес та результат поступового професійного та особистісного розвитку особистості, що передбачає мотивовану цілеспрямовану активність у зміні професійних ролей, підвищенні компетентності та досягненні значущих результатів діяльності. Успішна кар'єра дозволяє реалізувати особистісно-професійний потенціал, отримати визнання власної цінності та значущості для інших [52].

Отже, кар'єра персоналу Державної прикордонної служби України визначається як єдність суб'єктивно-значущої мети та суспільно-визнаного результату розвитку особистості. Основою кар'єрного розвитку є комплекс базових протиріч, які визначаються системою зовнішніх (професійні вимоги і організаційні умови) та внутрішніх чинників (прагнення і можливості індивіда). Тлумачення кар'єрного зростання персоналу Державної прикордонної служби України дозволяє визначити його періодизацію, критерії сформованості, суб'єктивні і об'єктивні чинники, а також соціальну ситуацію професійного розвитку та провідні форми діяльності. Кар'єрний розвиток персоналу Державної прикордонної служби України представляє собою цілеспрямоване просування обраним трудовим шляхом і передбачає підвищення статусу працівника, присвоєння нових військових звань, зростання поваги до нього та матеріальної винагороди за професійну діяльність. Ключовим завданням кадрової служби є виокремлення працівників з бажанням, потенціалом, схильністю до

саморозвитку та управлінської діяльності, і проведення з ними заходів з цілеспрямованого планування та розвитку кар'єри.

## **1.2. Чинники розвитку кар'єри персоналу Державної прикордонної служби України**

Виявлення об'єктивних і суб'єктивних чинників кар'єрного росту є важливим завданням як на теоретичному, так і на практичному рівні. Вирішення цієї задачі пов'язане з розробкою конкретних інструментів для стабільного та безпечного просування людини до професійного успіху. В організаційній психології, зокрема в роботах О. О. Богатирьової, Л. М. Карамушки, Є. О. Клімова, М. Кокуна, Л. Б. Орбан-Лембрик, О. Г. Молла, О. М. Рикеля, М. В. Сафонової, І. В. Сингаївської та інших, глибоко досліджено особистісні чинники кар'єри. Зовнішні фактори також детально описані в інших сферах наукових досліджень, таких як соціологія, менеджмент і економіка [15].

Важливим висновком, який випливає з досліджень, є визнання нестабільності і мінливості зв'язку між особистісними змінними та професійним успіхом, що визначається впливом життєвих обставин, таких як просування по службі, збільшення статків і вік. Більшість авторів виділяють два головні фактори, що визначають кар'єрний розвиток: внутрішній (індивідуально-психологічний) та зовнішній (соціальний, організаційний).

Кар'єрний ріст персоналу Державної прикордонної служби України пов'язаний з фізичним і психічним навантаженням, мобілізацією ресурсів та напруженням захисних сил. Зміст особистісних властивостей, що сприяють просуванню, різний в залежності від статі, віку та військового звання. Суттєвим є той факт, що чим менше матеріальних ресурсів забезпечує праця, тим важливіші стають психологічні аспекти діяльності та вищі вимоги до формування відповідних професійно-важливих якостей працівника.

У таблиці 1.1 наведено різноманітні динамічні характеристики компонентів кар'єрного потенціалу. Активність, що впливає з генетично обумовлених аспектів психічної діяльності, майже невіддільна від трансформації. Мотивації, спрямовані на задоволення потреб, кар'єрні стратегії та професійну Я-концепцію. Наведений перелік виступає у ролі загального орієнтиру, надаючи можливість зосередитися на складових професійного успіху, конкретизувати їх у ході емпіричних досліджень та розробити інструментарій для управління кар'єрним розвитком.

Таблиця 1.1. Внутрішні складові кар'єрного потенціалу персоналу ДПСУ

Психофізіологічна складова	Індивідуально-особистісна складова	Кваліфікаційна складова
Характеристики віку. Відмінності за статтю. Стан здоров'я та фізична активність. Продуктивність і витривалість у праці. Здібності та таланти. Особливості функціонування нервової системи, такі як сила, швидкість, рухливість, стійкість нервових процесів; Тип нейродинаміки (темперамент), взаємодія між півкульними областями головного мозку. Емоційна та психічна стійкість. Стиль життя (наявність шкідливих звичок, ставлення до власного здоров'я, режим відпочинку та праці і т.п.)	I. Сфера мотивації: Постійний та стійкий інтерес до кар'єрного зростання (особисті мотиви розвитку). Сприйняття праці як цінної діяльності. Установки на досягнення успіху. Великі амбіції. Сформована система цінностей, життєві цілі та пріоритети. Прагнення до самореалізації. II. Особистісні якості, які сприяють успіху в різних сферах: Розвинений інтелект: загальний, соціальний, емоційний. Самопродуктивність та впевненість у собі. Здатність до побудови міжособистісних відносин при збереженні автономності. Специфічний тип самооцінки, включаючи відчуття невдоволеності, навіть при досягненнях. Активність, що виходить за рамки вимог ситуації. Управління часом та навички самоорганізації. Рівень саморегуляції, стійкість до стресів та здатність переживати робочі навантаження. Світогляд та загальна культура. III. Професійно-важливі якості для конкретної сфери зайнятості у ДПСУ.	орієнтація на конкретний вид професії, особистий стиль виконання завдань, уявлення про обрану професію та своє місце в ній (професійна самоідентифікація), динаміка статусу в професійній громаді, просування по професійній кар'єрній драбині; професійні орієнтації; рівень освіти, обсяг спеціальних знань та навичок; досвід вирішення різноманітних професійних завдань; самостійне планування кар'єри, визначення чітких кар'єрних цілей та гнучка кар'єрна стратегія; здатність до навчання в ході професійної діяльності; власні інвестиції в особистий розвиток; зусилля, пов'язані з іміджевими характеристиками.

Примітка. Систематизовано автором

Далі звернемо увагу на спроби дослідників виявити певний ключовий чинник професійного становлення особистості. Значна частина праць, присвячені взаємозв'язку кар'єри та особистості. Теоретичні засади цього підходу сформульовані Д. Сьюпером [62], який впровадив концепцію «професійної Я-концепції». Професійні вподобання розглядаються як спроба

відповісти на питання: «Хто я?» (часто неусвідомлене). Людина приймає кар'єрні рішення та обирає шлях і ролі, що відповідають її уявленням про себе, власні здібності, досвід, а також соціальні вимоги, які визначають професійну поведінку [60]. Н. С. Пряжников розглядає професійне самовизначення як послідовні вибори впродовж життя та пошук особистісного сенсу в трудовій діяльності [39].

У рамках цього підходу широко використовується термін «кар'єрні орієнтації», що є ключовою складовою професійної Я-концепції, що виникає під час професійної соціалізації як результат накопичення досвіду і служить для управління індивідуальною кар'єрою. Це сукупність свідомих потреб, цінностей, здібностей, які реалізуються у житті людини [59]. Оскільки особистісні риси не є визначальними, особливо на етапі початкової кар'єри, людина виявляє розбіжності між своїми уявленнями та здібностями, а також вимогами організаційного середовища. Досвід роботи допомагає прояснити інтереси, цінності та таланти особистості. Поступове уточнення образу «Я», поєднане з мотиваціями щодо праці, є процесом виявлення «якоря кар'єри», яке, стабілізувавшись, діє як провідна сила: актуалізується в ситуаціях вибору, визначає вибір професійної діяльності, місця роботи та конкретних цілей.

Емпірично ми визначили вісім аспектів кар'єри: професійна і управлінська компетентність, автономія, виклик, успішність, стабільність, служіння, інтеграція стилів життя. Ці орієнтації є стійкими в часі та залежать від сімейного виховання та особистих рис працівника (локус контроль, спрямованість, мотивація успіху, емоційна стабільність), типу професійної діяльності і культурних, соціальних відмінностей.

Кар'єрні орієнтації персоналу ДПСУ вважаються диспозиціями найвищого рівня, які визначають життєвий шлях. Згідно з дослідженням Л. Г. Почебут та В. О. Чикера, ці орієнтації вбачаються як сенс, який людина хоче реалізувати, займаючись кар'єрою [35]. Згідно з Ю. В. Сафіуллиною, професійні установки розглядаються як система орієнтацій суб'єкта на соціальні потреби, які можуть мати позитивний або негативний аспект,

визначаючи спрямованість на реалізацію особистих цінностей або їх блокування [41]. За словами В. Й. Бочелюка, ієрархія кар'єрних орієнтацій є результатом професійно-організаційної соціалізації особистості, відображаючи привласнення цінностей, норм і сенсів професійної культури, а також норм регулювання поведінки в організації.

Роботи О. Є. Могильовкіна, Н. А. Нізовських, О. В. Житника вказують на тенденцію зміни цінностей: перехід від матеріальної мотивації до інтересу до такої діяльності, яка сприяє особистісному та професійному розвитку та самореалізації у цивільній та військовій службі. Персонал ДПСУ визнає соціальні критерії успіху, такі як кар'єрне просування і доходи, але також висловлює важливість професійної підготовки, розвитку ділових контактів і відчуття задоволеності від роботи та військової служби [23].

Серед спроб класифікувати кар'єру відповідно до особистісних типів важлива робота Дж. Голланда. Він стверджує, що поведінка людини визначається не лише особистісними рисами, але і оточенням, в якому вона активна. Визначено шість професійних типів: реалістичний (орієнтований на конкретні результати), дослідницький (спрямований на пошук), артистичний (фокус на самопрезентації), соціальний (акцент на взаємодії), підприємницький (прагнення до визнання, керівництва та просування ідей), конвенціональний (відданість виконанню інструкцій) [27].

Отже, успішна кар'єра вимагає знаходження діяльності та оточення, які відповідають особистісним рисам, сприяють розкриттю здібностей та вираженню цінностей. Відповідність професійних орієнтацій індивіда виконуваний діяльності є важливим показником внутрішнього відчуття успіху.

Зазвичай, як найважливіший внутрішній ресурс кар'єри зазначається мотиваційна сфера, включаючи виразність мотива досягнення, наявність чітких цілей та систему ціннісних орієнтацій. Д. Мак-Клеланд виділяє основні мотиви вибору кар'єри: потребу влади (бажання впливати на інших), потребу у успіху та потребу в причетності (можливість соціального спілкування, дружби,

надання допомоги іншим). Задоволення цих потреб безпосередньо впливає на суб'єктивне відчуття успіху.

Слідуючи теорії А. Маслоу, прийнято використовувати пірамідальну модель: на нижньому рівні розташовані потреби, спрямовані на досягнення життєвого комфорту, на середньому – на збереження становища в організаційній ієрархії, на верхньому - на самовдосконалення і реалізацію власних можливостей. «Калібр акме» людини, її характер мотивації, процес досягнення та тривалість періоду найвищого розвитку визначаються власностями цієї мотивації, такими як її зміст, форми виявлення, а також стан і поведінка, коли етап акме вже пройдений. В даному контексті акцент робиться на гуманістичній мотивації, бажанні знаходження істини та глибокому переконанні у важливості власного самовдосконалення [25].

Рівень прагнень, пов'язаний з мотивацією успіху, є важливим компонентом самосвідомості, який визначає соціальні та особисті межі вчинків, доступних особистості. Встановлення мети, що відповідає можливостям та досвіду, призводить до переживання успіху та задоволення. Стійкість рівня прагнень відображає «ціну» у вигляді витрат часу та напруженої праці. Адекватність підвищення прагнень після успіху та зниження після невдачі визначається К. О. Альбухановою-Славською як узгодженість з соціально-економічним статусом особи та її сім'ї.

Серед внутрішніх факторів, які визначають кар'єрний успіх, значна роль відводиться самоефективності — вірі в ефективність власних зусиль та здатності керувати подіями, що впливають на життя. Це переконання впливає на вибір масштабу цілей і шляху їх досягнення, а також на стійкість у подоланні перешкод. Чим твердіше вірить людина у власну ефективність, тим більше варіантів кар'єрного розвитку вона розглядає та вкладає зусилля в отримання якісної освіти. Рівень самоефективності, у поєднанні з умовами оточуючого середовища, визначає можливості кар'єрного прогнозу.

Внутрішній ресурс кар'єри, який відіграє значущу роль, - це локус контроль (за теорією Дж. Роттера). Цей концепт відображає тенденцію людини

відносити відповідальність за події у своєму житті або до зовнішніх сил (екстернальний локус) або до своїх власних здібностей та зусиль (інтернальний локус). Багатократно підтверджено прямий вплив інтернального локусу контролю на успішність кар'єри, як підкреслено в роботах вчених, таких як Л. Г. Почебут, В. А. Чикер, Я. С. Хаммер, Є. О. Могильовкін. Вчені, О. О. Бодальов, відзначають, що людина, вирішуючи, чи вона активний суб'єкт власної долі чи об'єкт впливу суспільства, визначає, який потенціал буде реалізований в її кар'єрі [26].

У внутрішніх факторах кар'єрного зростання персоналу ДПСУ значну роль відіграє вміння протистояти викликам і здійснювати власні задуми навіть в складних обставинах. Хоча механізми подолання стресів і стратегії копінгу вже досліджені в психології, їхня роль у кар'єрному розвитку ще потребує уточнень. Копінг-поведінка визначається комбінацією внутрішніх і зовнішніх ресурсів, які визначають вибір особи оптимальних способів реакції на ситуації. За словами В. Грандта, копінг-ресурси, такі як психофізіологічні, особистісно-рольові та організаційно-статусні, тісно пов'язані із професійним здоров'ям людини.

О. О. Бодальов та Л. А. Рудкевич розглядають професійне зростання через призму будівництва життєвої перспективи. На більш низькому рівні життєвого планування особа спрямовує свої зусилля на задоволення дефіцитних потреб. Досягнення стратегічних цілей вимагає інтеграції індивідуальних, особистісних і діяльнісних характеристик. При цьому процес саморозвитку може сприйматися як легкий, необтяжливий і ситуативно зумовлений. Мотиваційно-емоційна складова важлива, оскільки дозволяє витратити значні зусилля без помітної напруги [35].

Самореалізація, розглянута в рамках життєвої перспективи, була ретельно досліджена Є. І. Головахою. Вона відображає цілісну картину майбутнього, яка формується в процесі взаємодії програмованих і очікуваних подій, пов'язаних з соціальною цінністю та індивідуальним сенсом існування. Життєва перспектива розвивається протягом життя, переживаючи напружено-

кризові моменти. Т. М. Титаренко та А. В. Молдаванова вказують на значущість життєвої перспективи для професійної реалізації.

Таким чином, на кар'єрні процеси персоналу ДПСУ впливають різноманітні внутрішні фактори, які взаємодіють і пов'язані з зовнішніми чинниками. Особлива увага приділяється внутрішній готовності до змін, що є багатовимірним інтегральним фактором, співвідносним з професійною мобільністю, толерантністю до невизначеності, гнучкістю адаптації та стійкістю до стресу.

Серед зовнішніх факторів, що впливають на особистісно-професійний персонал ДПСУ, слід враховувати взаємодію з макро-, мезо- та мікросередовищем. Макросередовище включає глобальні чинники, такі як природно-екологічні умови, матеріальні та духовні ресурси суспільства, економічний розвиток, соціальна нерівність, доступ до якісної військової освіти та культурно-етичні цінності, які визначають мотивацію, уявлення про світ і спосіб життя. Ці умови формують соціальні вимоги, особисті компетенції та можливі шляхи досягнення цілей і ідеалів [28].

Мезосередовище, яке визначає належність до конкретних соціальних верств, визначає початкові умови, загальний напрямок розвитку, особистісні та суб'єктно-діяльні характеристики, а також рівень «максимуму», який людина може досягти.

Соціальне мікросередовище, з яким суб'єкт стикається протягом життя у безпосередньому фізичному і духовному контакті (родина, друзі, педагоги), накопичує і спотворює впливи вищих рівнів соціуму, які проходять через нього.

Мікро-, мезо- і макросоціуми, до яких включена людина з народження і які протягом життя «орієнтують» її розвиток, впливають на здоров'я, особистісну зрілість та індивідуальну своєрідність. Соціальні еталони формують свідомість, включаючи уявлення про професію військового, патріотизм і місце в соціумі. Успіхи залежать не лише від активності особистості, але й від того, наскільки її наміри і дії відповідають потребам суспільства.

К. С. Алексенцева-Тімченко розподіляє умови побудови кар'єри на три групи. Каузальні умови визначають вибір та зміну кар'єрних траєкторій і залежать від соціального статусу індивіда, його ставлення до життя, динаміки цілей кар'єри, відмінностей індивідуальної спрямованості та організаційних умов. Контекстні умови представляють собою соціальні «ліфти», в межах яких можливе управління кар'єрою, такі як попит на військових фахівців у суспільстві, освітня політика, з'ява нових сфер і форм діяльності і т.д. Проміжні умови підтримують або обмежують результативність дій на кожному етапі кар'єри, такі як сімейні традиції, приклад друзів, нормативні моделі кар'єри, особисті контакти тощо [33].

Зовнішні фактори професійного розвитку впливають через два протилежні механізми: спадковість і мінливість. Якщо система цінностей суспільства стабільна, то значна частина кар'єрних установок залишається актуальною для кожного покоління і формується на прикладі батьків, педагогів і представників професії. У нестабільних суспільствах механізм мінливості стає ключовим для адаптації до нових умов, формування цінностей молоді пов'язане з руйнуванням неефективних стереотипів та усвідомленням уявлень, що відповідають сучасності.

Наша країна активно взаємодіє з глобальними трансформаціями, які включають глобалізацію суспільства, розвиток економіки знань, соціальну мобільність, військові дії та інші аспекти. У контексті швидкого наростання обсягів інформації та її легкої доступності вимоги до кваліфікації працівників радикально змінюються. Тепер визначальний вплив на вектор кар'єри здійснюють не організації чи державні інституції. Сучасний фахівець визначає інтенсивність та напрямок своєї кар'єри, самостійно втілює обрану стратегію в активній взаємодії з професійним оточенням. Ринок праці відкриває широкі можливості для самореалізації, але водночас ускладнює управління кар'єрою і позбавляє її стабільності через високий рівень конкуренції та непередбачуваність [21].

Отже, вивчення індивідуальної кар'єри набуває сьогодні соціального контексту. У зв'язку з складними умовами українського ринку праці необхідно враховувати ці умови при розробці відповідного організаційно-психологічного інструментарію. Потрібна переосмислення фундаментальних принципів пострадянської психології праці, яке поєднується з адаптацією до досягнень кар'єрного консультування.

Неможливо вивчати фактори кар'єрного розвитку, не звертаючи увагу на феномен професії – форми організації працездатних членів суспільства, що об'єднуються загальним видом діяльності та свідомістю [14]. Професія вимагає, дозволяє, дає можливості, формує, змінює особистість [22].

Серед організаційних феноменів, що визначають кар'єрний розвиток, виступають: цикли і стадії розвитку організації; стабільність організаційно-посадової структури; форми реалізації влади, розподіл функцій між працівниками; особливості відбору та оцінки персоналу; планування кар'єрних процесів і стимулювання професійного росту співробітників; вплив колективу, рольова ідентифікація та групові очікування, статусна стійкість організаційного середовища. Важливу роль відіграє комунікація між членами професійної спільноти, причини та способи вирішення конфліктів, ставлення безпосереднього керівника.

Стабільність кар'єри залежить від відповідності провідних цінностей та цілей працівника цінностям та цілям організації. Корпоративна культура представляє собою систему цінностей, переконань, очікувань, настанов і норм, які об'єднують організацію та її членів. Вона створює особливе відчуття реальності та визначає систему координат, формує спільний культурний простір і моделі поведінки. Різноманітний вплив організаційної культури на поведінку співробітників описано в працях Е. Шейна, М. Армстронга, Р. ван Діка, К. Камерона, Р. Куїнна, О. М. Занковського, В. П. Казміренко, О. Г. Молл, проте лише певні впливи організаційної культури пов'язані безпосередньо з кар'єрними процесами [45].

Ідеальний шлях кар'єрного росту дозволяє працівнику знаходити своє місце в організації і максимально реалізовувати свій професійний, діловий і особистісний потенціал, приносячи задоволення як організації, так і самому співробітнику. Ефективне управління кар'єрою допомагає забезпечити відданість працівника інтересам організації, підвищує рівень кваліфікації працівників (а отже, продуктивність праці та якість послуг) та зменшує текучість кадрів. Таким чином, основна мета психологічної підтримки кар'єрного розвитку полягає у забезпеченні гармонії та взаємодії між працівником та роботодавцем у кар'єрному становленні.

Організаційний психологічний супровід включає в себе кілька завдань:

- узгодження цілей розвитку співробітника та організації.
- регулярне відстеження мотивації персоналу відносно кар'єри та відповідне оновлення мотиваційних ресурсів організації.
- прогнозування трудових ресурсів, попиту та пропозицій, а також планування професійної спадковості.
- попередження і усунення «глухих кутів» кар'єрного простору, де майже відсутні можливості для розвитку працівника.
- оцінка професійного потенціалу працівників та аудит талантів.
- ефективне використання засобів професійного навчання і росту.
- систематичне ознайомлення працівників з перспективами кар'єри на короткий і довгий термін.
- встановлення необхідного рівня компетентності для кар'єрного росту та формування критеріїв професійного зростання та підвищення кваліфікації.
- визначення порядку прийняття та підготовки кар'єрних рішень.
- підготовка кваліфікованих фахівців у сфері управління кар'єрою персоналу.

Системне управління кар'єрою персоналу ДПСУ є показником ефективного менеджменту, яке створює можливості для професійного росту та є організаційним фундаментом. Таким чином, існує велика кількість психологічних і соціальних факторів, які утворюють складну систему

взаємозв'язків з кар'єрними процесами. Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на динаміку та траєкторію кар'єрного росту є полімодальним і залежить від етапу особистісно-професійного становлення.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

#### 2.1. Аналіз діючої системи управління кар'єрним розвитком персоналу Державної прикордонної служби України

Проблема розвитку кар'єрної компетентності майбутніх фахівців-прикордонників виникає внаслідок глобалізаційних процесів у структурі ДПСУ, які визнають пріоритет інформаційних та комунікативних технологій. Це обумовлює необхідність внесення суттєвих змін у професійну підготовку нового покоління офіцерів-прикордонників. Міжнародні документи наголошують на важливості формування інтелектуального потенціалу, культури інновацій, критичного мислення та активної громадянської позиції майбутніх фахівців. Це досягається шляхом демократизації, компетенції неперервної професійної підготовки та підвищення гуманістичної спрямованості, різнобічності і варіативності.

Важливим елементом в розгляді майбутніх прикордонників є їхнє індивідуально-особистісне усвідомлення значущості володіння компетентностями для самореалізації в оперативно-службовій діяльності підрозділів ДПСУ.

Зростає актуальність питань, пов'язаних із плануванням і розвитком професійної кар'єри, оскільки цей процес дозволяє реалізовувати індивідуально-особисті здібності, можливості і потреби. Отже, виникає об'єктивна суспільна потреба у підготовці інженерів-механіків з високою кар'єрною компетентністю, що вимагає визначення, наукового обґрунтування та створення педагогічних умов для розвитку цієї компетентності в навчальному процесі Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (далі – НАДПСУ).

Аналіз наукових джерел за вказаними напрямками свідчить про те, що розвиток професійної компетентності та кар'єрний шлях майбутніх фахівців визначаються впливом різноманітних чинників, що безпосередньо впливають на особистісно-професійне становлення курсантів (слухачів), а також на умови, в яких вони формують своє розуміння професійного успіху та розвитку кар'єрної компетентності. У світлі реорганізації ДПСУ та нестабільності соціально-економічних умов, військових дій, переосмислення теоретичних концепцій особистісного та професійного розвитку, а також модернізація психолого-педагогічних механізмів управління цими процесами, стає актуальною необхідність визначення умов розвитку кар'єрної компетентності персоналу ДПСУ.

Отже, у вирішенні наукової проблеми розвитку кар'єрної компетентності майбутніх прикордонників ми враховуємо позицію дослідників, які підкреслюють важливість об'єктивних зовнішніх (соціальних, економічних) та внутрішніх чинників (психологічних, індивідуально-особистісних). Особливу увагу приділяємо «суб'єктному усвідомленню» професійного шляху, оскільки розуміння суті кар'єри включає не лише результативність у конкретній професійній галузі, але й успіхи в життєдіяльності загалом. Результати досліджень про індивідуально-особистісні зміни в психологічній структурі людини є важливими для розуміння особистісно-професійного розвитку курсантів (слухачів) в умовах реорганізації ДПСУ та динамічних соціально-економічних обставин.

Крім того, кар'єрна компетентність може служити показником визначення значущості індивідуально-особистісних і професійних якостей для виконання складних завдань прикордонної служби. Важливим є те, що кар'єрна компетентність допомагає майбутнім фахівцям визначити пріоритети та візуалізувати свої кар'єрні досягнення, що дозволяє їм ефективно розраховувати на власні ресурси та здійснювати «кар'єрний стрибок» на вищий рівень у кар'єрі. Таким чином, виконання професійно-функціональних завдань в межах різних напрямів прикордонної діяльності виступає рушійною силою розвитку кар'єрної

компетентності. Фахівці, проявляючи соціальну активність та світоглядну фахову позицію, не лише професійно, але й особистісно самовдосконалюються.

Проблема професійного росту особового складу Державної прикордонної служби України (ДПСУ) є надзвичайно актуальною, особливо в контексті дослідження професійної кар'єри офіцера. Вивчення цієї теми стає значущим з урахуванням трансформації українського суспільства, держави та прикордонного відомства [46].

Для кожного військовослужбовця військова кар'єра представляє собою свідомо обраний шлях, який реалізується через зростання на різних посадах. Професійний розвиток і рух уперед є виявом відданості професії, накопиченням досвіду та вдосконаленням майстерності. Наданій символіці приділяється особлива увага, оскільки присвоєння військових звань офіцерського складу є результатом важливих досягнень у кар'єрному зростанні: від лейтенанта, входження до офіцерського корпусу, до полковника – досягнення офіцерської зрілості. Таким чином, кар'єра військовослужбовця відображає послідовні зміни службового становища, пов'язані з просуванням у службовій ієрархії ДПСУ.

Аналіз нормативно-правової бази, що регулює професійну кар'єру прикордонників, вказує, що ці аспекти формалізовані в «Положенні про проходження громадянами України військової служби в Державній прикордонній службі України». Результати аналізу поточної нормативно-правової бази, джерел, що доступні в мережі Інтернет, а також наукових досліджень прикордонного відомства [25] свідчать про те, що система управління кадрами в Державній прикордонній службі України (ДПСУ) та забезпечення потреб органів (підрозділів) в кадрах є екстенсивною та номенклатурною. Це призводить до таких явищ:

- прояви авторитаризму в розв'язанні кадрових питань через намагання надавати переваги обмеженому колу осіб;
- збільшення ролі суб'єктивного фактору у прийнятті кадрових рішень, що може сприяти корупційним явищам;

- відсутність контролю за дотриманням соціальної справедливості та професіоналізму у питаннях кар'єрного зростання, навчання та ротацій;
- умисне гальмування процесу просування вгору по кар'єрним сходинкам для добре підготовлених, дисциплінованих офіцерів;
- направлення офіцерів на навчання з недостатнім рівнем підготовки та дисципліни, щоб утримувати кращих фахівців і позбавитися менш кваліфікованих (баласту).

Недостатня прозорість вирішення кадрових питань в ДПСУ, що призводить до зниження престижу військової служби та професії прикордонника, а також втрати найбільш професійно підготовлених кадрів в інші сфери державних, військових, правоохоронних та комерційних структур.

Об'єктивність системи оцінки військовослужбовців, яка визначає їх кар'єрний розвиток, також виявляє недоліки. Відсутність кількісної оцінки діяльності офіцера, крім результатів професійної підготовки, атестація, яка проводиться безпосереднім командиром, базується на взаємовідносинах та поведінці у колективі.

Зазначені негативні явища мають наслідком не лише невинуватені матеріальні витрати, але й серйозні моральні збитки для осіб та призводять до зниження ефективності їхньої діяльності. На основі проведеного аналізу розглянуто механізм впровадження сучасних методик розвитку та кар'єрного планування в службову діяльність ДПСУ.

Наша переконання полягає в тому, що першим та основним кроком повинно стати створення та запровадження централізованої системи кадрового менеджменту (СКМ) з чіткою плановістю та персоналізацією роботи з персоналом, враховуючи вимоги чинного законодавства, специфіку ДПСУ та виконання міжнародних зобов'язань.

Основні складові СКМ централізованого типу в контексті розвитку та управління кар'єрою персоналу включають:

- оцінку результатів службової діяльності персоналу, враховуючи рівень особистої підготовки та готовності підрозділів до виконання завдань.

- планування кар'єрного розвитку кожного співробітника.
- супровід кар'єри персоналу та раціональне використання їхніх знань, навичок, досвіду та особистих якостей.

Щодо оцінки результатів службової діяльності, важливо відзначити, що не існує універсальної методики, але краще скористатися наявними, навіть якщо вони ще потребують вдосконалення, оскільки відсутність оцінки є гіршою альтернативою.

Оцінка персоналу може ефективно виконувати свої функції, при умові дотримання таких принципів:

- об'єктивності: використання достовірної інформаційної бази та повної системи показників для характеристики особового складу, його діяльності та поведінки, з урахуванням періоду служби (роботи) та динаміки результатів протягом звітного періоду.
- гласності: всебічне ознайомлення персоналу з порядком і методикою проведення оцінювання, доведення результатів до всіх зацікавлених осіб.
- оперативності: своєчасність і швидкість оцінки, регулярність її проведення.
- демократизму: участь членів Ради офіцерів в оцінці колег і підлеглих.
- єдності: єдність вимог оцінки для всього персоналу однорідної ланки управління.
- простоти: чіткість і доступність процедури оцінювання, обов'язковості, загальності.
- результативності: обов'язкове й оперативне прийняття відповідних заходів за результатами оцінювання.
- престижності оцінки: підтримка престижної оцінки за рахунок обов'язкового її використання при прийнятті відповідних кадрових рішень.

Планування кар'єрного зростання персоналу є процесом розвитку професійної самоконцепції та самовизначення в термінах власних здібностей, талантів, мотивів, потреб та цінностей. Цей процес визначається етапами досягнення цілей та просуванням по службі. При плануванні кар'єри

порівнюються потенційні можливості та здібності персоналу з вимогами посад. Результатом планування є індивідуальний план розвитку кар'єри, в якому фіксується перелік позицій розвитку персоналу та шлях, який він повинен пройти для досягнення намічених цілей.

Плануванням кар'єри займаються працівники кадрових органів, зокрема офіцери кадрового центру, а також сама людина відповідно до затверджених «Типових алгоритмів управління кар'єрою» за групами військово-облікових спеціальностей (далі – ВОС). Ці алгоритми надають кожному військовослужбовцю та випускнику ВВНЗ можливість ознайомитися з схемою просування по службі відповідно до своєї спеціалізації, спланувати етапи підвищення кваліфікації, отримання необхідних освітніх рівнів та узагалі визначити шляхи перспективної та неперспективної кар'єри.

Кожен алгоритм передбачає конкретні заходи для планування кар'єри. Оскільки кожна особа знає себе краще, ніж хтось інший, то вона особисто передбачає такі заходи:

- первинне орієнтування у структурі ДПСУ за своєю спеціальністю;
- вибір майбутньої посади;
- проходження служби та виконання функціональних обов'язків на призначеній посаді;
- оцінка перспектив і особисте проектування свого кар'єрного зростання;
- реалізація заходів зростання.

Офіцер служби персоналу також виконує такі заходи:

- вивчення людини при зарахуванні її в списки частини;
- оцінка потенціалу людини;
- відбір людини кандидатом для зарахування до резерву просування по службі та резерву направлення на навчання (далі – Резерв);
- додаткова підготовка (перепідготовка, підвищення кваліфікації або навчання);
- підготовка документів для розгляду для просування по службі;
- внесення пропозицій щодо мотивації;

- внесення пропозицій про просування по службі.

При розробці заходів планування кар'єри особи необхідно враховувати не лише її особисті характеристики (освіта, кваліфікація, результати оцінювання службової діяльності, система внутрішньої мотивації), але й такі фактори:

- найвища точка кар'єри, яка визначається вищою посадою в конкретній групі військово-облікових спеціальностей (ВОС);
- тривалість кар'єрної лінії, що визначається кількістю вищих посад на шляху від початкової посади до найвищого пункту;
- співвідношення кількості посад на вищому ієрархічному рівні до кількості посад, на яких наразі працюють військовослужбовці у даному етапі кар'єри (це вказує на рівень позиції);
- співвідношення кількості вакансій на вищому рівні до кількості претендентів (це оцінює потенційну мобільність);
- наявність перспективної або тупикової кар'єри.

Залежно від ВОС може виникати довга або коротка кар'єрна лінія, тому офіцер-менеджер має визначити можливий шлях кар'єри та обговорити його з військовослужбовцем ще на етапі зарахування до списків військової частини. Це враховує індивідуальні особливості та специфіку військової служби в конкретному напрямку. Важливо підкреслити, що одна і та ж кар'єрна лінія може викликати відмінні реакції серед військовослужбовців, впливаючи на їх службову ефективність. Також важливо відзначити, що планування кар'єри полягає в порівнянні особистих бажань у галузі кар'єри з можливостями їх задоволення через доступні заходи, що відображає потреби ДПСУ у кадровому складі конкретної спеціальності на даний момент часу.

Супроводження кар'єри військовослужбовця виступає як невід'ємна складова СКМ централізованого типу. Це завдання визначається як одне з основних завдань спеціалістів кадрових центрів в ДПСУ. З метою успішної реалізації планованих кроків у кар'єрному зростанні військовослужбовців, цей аспект роботи виокремлюється в окремий напрямок функціонування органів, що відповідають за управління персоналом.

Процес супроводження кар'єрного зростання військовослужбовця базується на тісних взаємозв'язках між військовослужбовцем і його «власним» офіцером-менеджером. Ці взаємодії реалізуються через періодичні особисті розмови з військовослужбовцем та його командиром (начальником), спрямовані на отримання інформації про результати його службової діяльності та отримання короткого огляду стосовно даного військовослужбовця.

Такі персональні бесіди здійснюються офіцерами-менеджерами, зазвичай, дві-три рази на рік. Під час цих розмов вирішуються наступні питання:

- наявність бажання військовослужбовця змінити напрямок запланованої кар'єри;
- результати щорічної оцінки (атестації);
- стан здоров'я;
- житлові умови та їх належність;
- можливість виконання військової служби в іншому регіоні і конкретні умови цього переїзду;
- наявність або відсутність заохочень та непогашених доган.

Під час розмови також з'ясовується наступне:

- бажання та умови для укладання нового контракту на військову службу;
- строк вислуги у військовому званні та на посаді;
- участь в курсах перепідготовки або підвищення кваліфікації (включаючи мовну підготовку);
- отримання додаткової спеціальності, наукового ступеня чи звання;
- необхідність проходження адаптації перед звільненням з військової служби у запас.

Важливо відзначити, що новий підхід до роботи з особовим складом надає можливість кожній особі реалізувати свій потенціал, сприяє усвідомленню військовослужбовцем перспектив свого кар'єрного розвитку, поліпшує його моральний стан, підвищує мотивацію для високоякісного виконання службових обов'язків та бажання продовжувати військову службу.

Крім того, основоположним принципом СКМ є прийняття кадрових рішень на основі об'єктивної оцінки кандидатів на вищі посади, здійснюваної Комісіями з відбору кандидатів до призначень (далі – Комісії). Забезпеченням компетентної оцінки є залучення найбільш підготовлених та досвідчених фахівців з відповідних груп військово-облікових спеціальностей.

Засідання Комісій фіксуються в протоколах, на основі яких готуються проекти Резервів кандидатів для просування по службі та направлення на навчання. Схвалені Резерви є ключовим документом для прийняття кадрових рішень. Кожен військовослужбовець, який не включений до Резерву, не може розглядатися для просування по службі та направлення на навчання. Комісія забезпечує об'єктивне оцінювання службової діяльності військовослужбовців, забезпечує прозорість у питаннях кадрових рішень, планує переміщення та призначення військовослужбовців на посади, дотримуючись персоналізованого підходу з боку відповідальних осіб, яким надано право здійснювати призначення на посади.

Під час індивідуалізації управління особовим складом неминуче збільшується обсяг інформації, що обробляється у кадрових центрах. Однак цей складний процес вирішується завдяки автоматизації кадрової роботи. Автоматизація обліку кадрів полягає у впровадженні єдиного персонального і штатно-посадового обліку особового складу ДПСУ та статистичного аналізу кадрової діяльності з використанням інформаційно-аналітичної системи (далі – ІАС). Ця система охоплює всі рівні управління. Наявність ІАС дає можливість отримувати об'єктивну інформацію щодо стану кадрової роботи ДПСУ в режимі реального часу, незалежно від місця та рівня доступу, для кожної посадової особи в органах по роботі з особовим складом.

Створення бази даних особового складу дозволить забезпечувати довідково-інформаційне обслуговування органів управління за статистичними формами облікових документів. Це відкриває можливість використовувати індивідуальний підхід в кадровій роботі, гарантує прозорість та відкритість під час ухвалення кадрових рішень, сприяє поступовому кар'єрному зростанню на

підставі всебічної об'єктивної оцінки діяльності кожної особи та стимулює її до ефективного виконання поставлених завдань.

На жаль, існують об'єктивні фактори (неадекватне житлове забезпечення, недостатність фінансування для навчання), які перешкоджають повному впровадженню нової системи. Зокрема, обмежена кількість кадрових менеджерів та недостатня система їхньої підготовки в кадрових органах обмежують масштабність індивідуалізації в роботі. Також недостатнє ресурсне забезпечення ускладнює цей процес.

Враховуючи це, одним із ключових завдань для розвитку та кар'єрного зростання персоналу слід визначити створення чіткої системи професійного підбору, оцінювання та ротації особового складу. Також важливо впровадження механізму передбачуваного просування по службі через використання програмного комплексу для єдиного персонального, штатно-посадового та статистичного обліку всіх категорій особового складу ДПСУ.

## **2.2. Ідентифікація факторів, що впливають на кар'єрний розвиток персоналу Державної прикордонної служби України**

У сучасних умовах розвитку кар'єри офіцера-прикордонника є значущим фактором самореалізації в соціальній системі. Цей процес пов'язаний з формуванням професійної самоідентичності, професійною мобільністю та вимагає усвідомлення професійної культури, асиміляції ціннісних орієнтацій у контексті професійної діяльності, соціальної відповідальності, постійної самоосвіти, саморозвитку та самоактуалізації. Вчені, як вітчизняні, так і зарубіжні, досліджують проблеми професійної підготовки майбутніх фахівців у вищих навчальних закладах і розвитку кар'єри фахівців у військовому секторі в контексті менеджменту та прикладної психології. Вони аналізують феномен кар'єри, розробляють конкретні практичні рекомендації стосовно формування уявлень про успішну кар'єру та проектування професійної кар'єри.

Найбільш поширеними серед вивчених визначень кар'єри у науковій літературі є підходи процесного та суб'єктивного. Кар'єра сильно залежить від потенційних можливостей працівника, його трудового потенціалу, професійних інтересів, схильностей та здібностей. Організація роботи з профорієнтації, вибір та початок трудової діяльності, рівень професійної підготовки, мотивація та стан здоров'я працівника суттєво впливають на його кар'єру [41].

Отже, враховуючи різні точки зору та враховуючи переваги та недоліки різних підходів до визначення «кар'єрного зростання», пропонується таке узагальнене визначення цього поняття: кар'єрне зростання - це процес послідовної зміни професійного стану особистості, що виникає в результаті підвищення її службового потенціалу та реалізації життєвих цілей (для вдосконалення способу життєдіяльності, включаючи стиль, організацію, рівень та всі аспекти життя людини взагалі) та досягнення успіху в організаційному середовищі.

Сучасні дослідження використовують різні підходи до класифікації факторів, що впливають на кар'єрне зростання. Вчений В. Подмарков виділяє такі групи факторів: об'єктивні (пов'язані з науково-технічними та соціально-економічними умовами); суб'єктивні (пов'язані з перебудовою інтересів працівника, зміною орієнтації та прийняттям рішення про зміну місця роботи); характерологічні (пов'язані зі стійкими властивостями особи та її готовністю до зміни діяльності). Вчений В. Панюков об'єднує фактори в чотири групи: соціально-професійні, особисті, випадкові та демографічні. Вчений Н. Лукашевич виділяє особові, фактори соціально-трудої ситуації, ринкові та соціальні.

МакДональд і Хайт відзначають, що кар'єрне зростання піддається впливу як формальних факторів (рівень зарплати, зміна посади), так і неформальних, суб'єктивних факторів (задоволеність роботою, особливості кар'єрного росту та мотивація).

С. Сотникова розглядає різні фактори, що впливають на розвиток кар'єри особистості:

– економічні фактори: Визначення кар'єрного зростання працівника пов'язане з економічними умовами, такими як накопичення та використання людського капіталу. Професійний розвиток працівника спрямований на задоволення потреб ринку в товарах і послугах.

– соціально-психологічні фактори: Розвиток кар'єри людини залежить від соціально-професійних можливостей та її потенціалу для певних професійних прагнень. Відбувається відбір працівників з врахуванням їх здатностей та спрямованості до конкретної професійної діяльності.

– соціально-економічні фактори: Освіта, кваліфікація та матеріальне забезпечення працівника визначають формування та розвиток його кар'єри. Вихідці з малозабезпечених сімей частіше мають велику професійну рухливість.

– соціально-демографічні фактори: Культурні аспекти, такі як соціальне походження, вік та стать працівника, впливають на характер та розвиток його кар'єри. З віком сповільнюється просування в ієрархії організації.

– культурні фактори: Культурні впливи, такі як культура, субкультура та соціальне становище, формують розуміння професій та впливають на вибір кар'єрних шляхів. Наприклад, існують стереотипи щодо чоловічих та жіночих професій у різних культурах [39].

Такий аналіз факторів дає можливість розуміти, як різноманітні аспекти впливають на формування та розвиток кар'єри працівника. О. Касьянік та М. Барановська класифікують фактори, які впливають на кар'єрне зростання, на дві категорії: зовнішні (об'єктивні) та внутрішні (суб'єктивні). До внутрішніх чинників вони відносять такі аспекти, як професійне самовизначення, захопленість професією, впевненість у собі, стратегічне мислення, здатність до ініціативи та співпраці, лідерські якості та інші. Зовнішні фактори включають постійне професійне самовдосконалення, підтримку сім'ї, везіння та відповідність сфери зайнятості вимогам суспільства [19].

О. Оболенський вказує, що на кар'єрне зростання найбільше впливають внутрішні фактори, такі як мотивація, рівень амбіцій, самооцінка та стан здоров'я. Чим більше досвідчений працівник як професіонал і особистість, тим

важливішою стає роль внутрішніх чинників у його кар'єрному зростанні. Він також вказує на вплив зовнішніх факторів, таких як соціальна сфера, тип організації та випадковість.

Ураховуючи різноманітність впливу оточуючого середовища на кар'єрне зростання, О. Оболенський вказує на необхідність того, щоб працівник самостійно визначав критерії свого професійного розвитку, порівнюючи свою самооцінку з думками та оцінками колег. Важливо враховувати, що кар'єрне зростання підпорядковане не тільки силам, які його сприяють, але й тим, які можуть гальмувати його розвиток, уповільнюючи процес та змінюючи напрямок руху.

М. Виногородський, А. Виногородська та О. Шканова розподіляють фактори, які гальмують кар'єрне зростання, за декількома критеріями: природою (фізичні, психологічні, соціальні, ідеальні), тривалістю дії (короткострокові, стійкі, постійнодіючі), та характером впливу (фактори стримування і опору).

Фізичні фактори пов'язані із станом організму, такими як дефекти органів почуття, мови, зовнішності, або низька працездатність через хворобу. Психологічні фактори включають вимоги суб'єкта кар'єрного зростання, стан нерішучості, боязливості, страху та проблеми інтелекту. Соціальні фактори пов'язані з дезорганізаціями на різних рівнях соціального устрою, включаючи політичний, державний, організаційно-адміністративний, правовий, економічний та неформально-груповий. Ідеальні фактори пов'язані з культурою, мораллю та ідеологією [6].

Залежно від тривалості дії, виділяють короткострокові, стійкі та постійнодіючі фактори гальмування. Гальмуючі фактори також можуть бути змішаного типу, включаючи спади та піднесення активності, що можуть як гальмувати, так і сприяти кар'єрному процесу. Наслідком дії цих факторів може бути кар'єрна криза, застій або скидання кар'єри.

За характером впливу виділяються фактори стримування, які мають індивідуальне походження та визначаються недостатністю внутрішніх ресурсів і способів їх мобілізації, таких як низький рівень потреб, слабкість мотивів,

нестача знань та досвіду, хвороба, порушення вольової сфери та застій у загальному розвитку.

Сили опору виникають зовнішньою ініціативою, такою як робоче середовище. Ці сили можуть виникати як реакція на кар'єрну активність, результат гострої конкуренції, суворого порядку просування, відсутності чітких обмежень та дисбалансу в інтересах працівника та організації.

О. Касьянік та М. Барановська виділяють фактори, які перешкоджають розвитку кар'єри, поділяючи їх на внутрішні (суб'єктивні) та зовнішні (об'єктивні). До внутрішніх факторів вони відносять: відсутність мети; відсутність професійного досвіду; невпевненість у собі; відсутність освіти; схильність впадати в депресії; невміння планувати свій час; відсутність здібностей у відповідній професійній сфері (невірний вибір професії); відсутність уміння встановлювати контакти і конструктивно взаємодіяти з іншими людьми (низька комунікативна компетентність); відсутність уміння працювати в команді. До зовнішніх факторів вони включають: відсутність підтримки, корисних контактів і зв'язків; проживання в «глухому» селі; несприятлива політична ситуація; перенасиченість ринку праці кадрами [5].

Аналіз і узагальнення факторів, що впливають на кар'єрне зростання та гальмують його, вказують на загальний підхід, де виділяються об'єктивні (зовнішні) та суб'єктивні (внутрішні) фактори. Об'єктивні фактори пов'язані з можливостями, що пропонуються суспільством, тоді як суб'єктивні фактори пов'язані з особистими характеристиками конкретної особи. Однак існують інші підходи до класифікації цих факторів, які впливають як на кар'єрне зростання, так і на його гальмування. З цього приводу може бути обґрунтована альтернативна класифікація, яка враховує декілька параметрів.

По-перше, пропонується групувати фактори за масштабами соціального оточення та сферою виникнення. Сферу виникнення слід поділити на психологічні, економічні та демографічні групи. За масштабами соціального оточення рекомендується розподілити фактори на індивідуальні, корпоративні та соціально-державні.

По-друге, пропонується розширити класифікацію факторів за ознаками достовірності, розрізняючи їх на суб'єктивні та об'єктивні.

По-третє, необхідно групувати фактори, що впливають на кар'єрне зростання, за можливістю вимірювання, поділяючи їх на кількісні та якісні.

По-четверте, пропонується виділити категорію факторів, яку можна оцінити за можливістю здійснення, розрізняючи фактори на випадкові та закономірні. Наприклад, випадковими факторами можуть бути везіння та зв'язки, тоді як природні здібності, рівень освіти та стаж роботи можна віднести до закономірних.

Необхідно враховувати, що неможливо врахувати всі фактори, що впливають на кар'єрне зростання через суперечності між соціальним та індивідуальним, суб'єктивним та об'єктивним, можливим і фактичним, необхідним і наявним. Аналіз показує, що залежно від індивідуальних властивостей людини значимість факторів може змінюватися, що може викликати кар'єрну кризу або зростання, впливаючи на майбутнє і соціальну систему. Хоча ці фактори різноманітні, їх можна узагальнити і виділити 20 ключових, враховуючи такі ознаки як сфера виникнення, масштаби соціального оточення, достовірність, вимірювання та здійснення.

Для визначення впливу кар'єри на поведінку персоналу адміністрації ДПСУ ми здійснювали анонімне опитування 85 військовослужбовців.

Ми розглядали динаміку переміщень опитаних по службових сходах. Наприклад, кількість осіб, які займають посади провідних фахівців, зменшувалася з кожним роком професійної діяльності (від 88,0% до 24,0%). У той час як керівників (начальників) структурних підрозділів було збільшення до дев'ятого року (від 7,0% до 28,0%), а потім спостерігалось поступове зменшення (до 20,0%).

Військовослужбовці оцінювали успішність своєї кар'єри за 10-бальною шкалою. За результатами, 91,5% вважали свою кар'єру успішною (5-7 балів), 8,05% – дуже успішною (8-10 балів), в середньому отримано 5,37 балів.

Важливо зазначити, що кар'єра може бути професійною (зростання знань, умінь, навичок) і посадовою або внутрішньоорганізаційною. За даними опитування, 79,6% визнали професійну кар'єру в пріоритеті, 14,6% обрали кар'єрне зростання, а 5,8% не відзначили різниці.

Учасники опитування визначили цілі своєї кар'єри, погодившись з класичним комплексом цілей. Крім того, респонденти визначили пріоритетність цілей своєї кар'єри, ранжуючи їх від 1 до 9 в напрямку зниження пріоритету.

1. Займатися певним видом діяльності або обіймати посаду, яка відповідає власній самооцінці, приносить задоволення на моральному рівні.

2. Мати роботу або обіймати посаду, що дозволяє отримувати високу заробітну плату та інші матеріальні блага.

3. Працювати у своїй професії або мати посаду, яка забезпечує певний рівень незалежності.

4. Виявляти бажання приймати незалежні рішення.

5. Займати посаду, яка розширює можливості досягнення високих результатів у роботі.

6. Мати роботу або посаду, що сприяє активному навчанню.

7. Виявляти прагнення до самоствердження.

8. Бажання здобувати повагу від членів сім'ї та оточення.

9. Прагнення управляти підлеглими.

Щодо відповідей на питання «Якої найвищої посади Ви хочете досягти в своїй кар'єрі», більшість опитаних (41,2%) вказали на посаду начальника відділу, а 30,6% - на заступника голови ДПСУ. Тільки 4,7% зазначили, що прагнуть до посади голови ДПСУ.

Опитані також класифікували своїх колег залежно від видів кар'єри за наступними категоріями:

«Ситуаційна» - коли планування кар'єри не потрібно заздалегідь, а все виходить само по собі (20,8%);

«Власноручна» - коли особа працює настільки професійно, що це автоматично веде до успіху в посадових структурах (19,1%);

«Залежна від начальника» - коли робота формується під впливом начальника, від якого залежить кар'єра (16,8%);

«По трупах» - коли кар'єрні інтереси ставляться вище всього і людина готова використовувати будь-які методи для досягнення мети (13,5%);

«Від розвитку об'єкта» - коли керівник спочатку очолює невеликий підрозділ, а потім домагається його розвитку або трансформації в більший зі зміною посади (13,2%);

«Системна» - коли різні аспекти кар'єри пов'язуються в одне ціле, що вимагає створення організаційного фундаменту для планування (16,6%).

Респонденти також класифікували своїх колег відповідно до чотирьох типових моделей кар'єри:

«Трамплін» - тривалий підйом по службовій драбині з послідовним ростом потенціалу, знань і кваліфікації, зміна на більш складні посади та завершення кар'єри перед пенсією (30,4%);

«Сходи» - після досягнення вищої посади, планомірний спуск до менш інтенсивної роботи, не пов'язаної з прийняттям складних рішень в екстремальних ситуаціях (27,4%);

«Змія» - горизонтальне переміщення працівника на рівнозначні або вищі посади, шляхом призначення та зміни посад (22,8%);

«Роздоріжжя» - переміщення, підвищення чи пониження в посаді після оцінки та прийняття рішення після певного терміну роботи (19,4%).

Цікаво, що опитані виражали бажання відповідати типовим моделям кар'єри таким чином: «сходи» – 50,7%; «Трамплін» – 32,4%; «Змія» – 14,2%; «Роздоріжжя» – 2,7%. Приблизно 43,9% опитаних вважали, що ніщо не заважає (не заважало) їхній кар'єрі. Тим часом інші респонденти ідентифікували ряд факторів, які ускладнюють рух по службових сходах в адміністрації ДПСУ (зменшення пріоритету):

- небажання використовувати не зовсім етичні методи;
- сімейні обставини;
- особливості індивідуально-психологічних якостей;

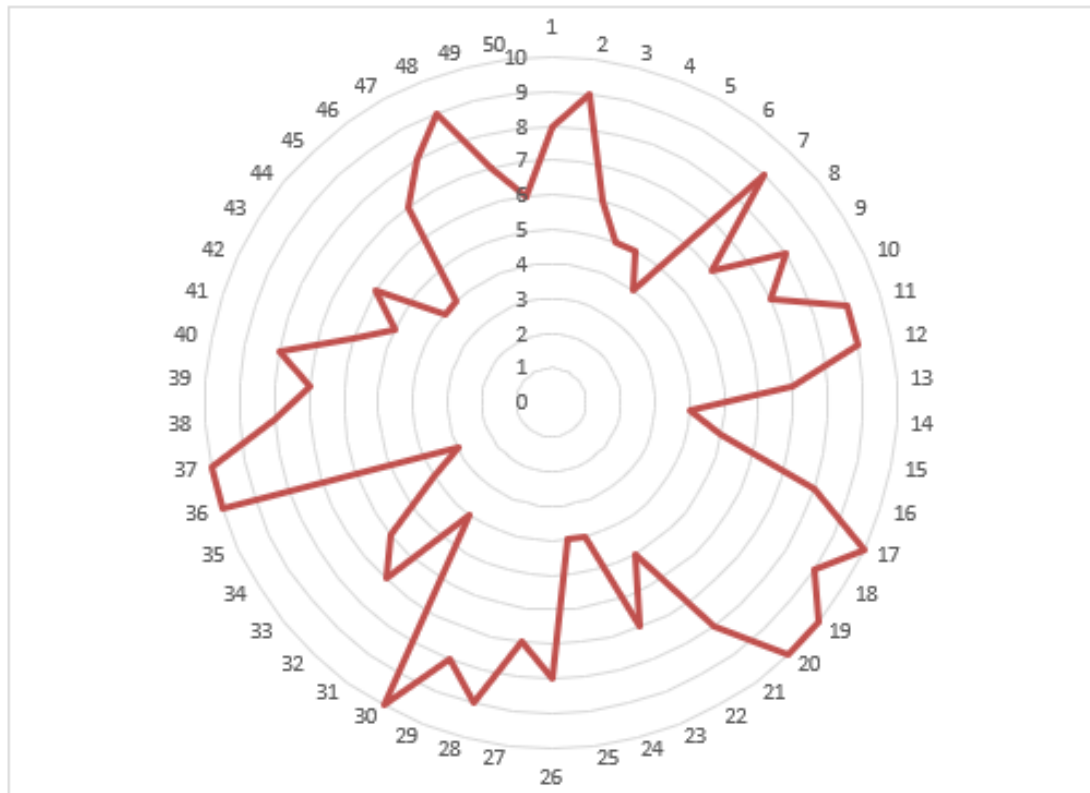
- бажання лише підвищувати рівень професійної майстерності;
- відсутність відповідних «зв'язків» і можливості підвищувати професійну майстерність;
- недостатнє матеріальне забезпечення;
- слабка здоров'я;
- недоліки в первинній освіті (у ВНЗ).

Опитані ідентифікували 50 показників, які сприяють кар'єрному зростанню персоналу в адміністрації ДПСУ (рис. 2.1). Існують різні стратегії поведінки керівників на новій посаді, які були розподілені респондентами на підставі їхнього досвіду у табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Варіанти стратегії поведінки керівників в адміністрації ДПСУ

Стратегія	Посада	
	Заступник керівника структурного підрозділу	Керівник структурного підрозділу
ВИЧІКУВАЛЬНА. Полягає в поступовому вивченні ситуації, проблем і особливостей роботи попередника. Лише після цього - початок активних дій	20,9%	26,6%
КРИТИЧНА. Виходячи з оцінки дій попередників як незадовільних, а оточуючих як пасивних виконавців, перехід до активних дій і спроб відразу привести все в норму.	7,4%	9,7%
ТРАДИЦІЙНА. Передбачає дії по руху за траєкторією, сформованою попередником з використанням його ж методів роботи	48,8%	31,6%
РАЦІОНАЛЬНА. Ґрунтується на відборі кількох напрямків діяльності з метою швидко вирішити нагальні питання. Може принести новачкові успіх, показати його вміле керівництво. В процесі її реалізації потрібно поступово вчити підлеглих працювати по-новому	22,9%	32,1%
Всього	100	100

Примітка. Складено автором на основі результатів опитування військовослужбовців в адміністрації ДПСУ



Умовні позначення: 1. Високий рівень інтелекту. 2. Компетентність в тій специфічній діяльності, яка характеризує організацію. 3. Прагнення до набуття нових знань, постійного самовдосконалення, критичного сприйняття і переосмислення навколишньої дійсності. 4. Ініціативність, прагнення до пошуку нових форм і методів роботи, перетворень, нововведень. 5. Здатність піклуватися про людей. 6. Прагнення підвищувати рівень професійної підготовленості підлеглих. 7. Високі моральні стандарти (уявлення про хороше і погане, правильне і неправильне, добро і зло, справедливості, чесності, а також сукупність норм поведінки, що впливають з цих уявлень). 8. Високий рівень внутрішньої культури. 9. Уміння забезпечити стабільне функціонування органу публічного управління. 10. Уміння поставити і розподілити серед виконавців завдання, координувати і контролювати їх здійснення. 11. Уміння планувати свою роботу. 12. Уміння підтримувати дисципліну у підлеглих і організувати свою роботу. 13. Позитивна мотивація на виконання професійного обов'язку. 14. Чуйність, дбайливість, доброзичливе ставлення до людей. 15. Оптимізм. 16. Впевненість в собі. 17. Домінантність. 18. Честолюбство. 19. Прагнення до влади, особистої незалежності. 20. Прагнення до лідерства в будь-яких обставинах, а часом і за будь-яку ціну. 21. Підвищений рівень прагнень. 22. Сміливість. 23. Рішучість. 24. Самостійність. 25. Самовладання. 26. Свійкість. 27. Наполегливість. 28. Напористість. 29. Обов'язковість. 30. Відповідальність. 31. Самообмеження. 32. Витримка. 33. Сумлінне ставлення до роботи. 34. Безкомпромісність у відстоюванні своїх прав. 35. Здатність до компромісу при прийнятті рішень. 36. Контактність, комунікабельність, вміння заручитися підтримкою людей. 37. Уміння переконати в правильності своєї точки зору, повести за собою. 38. Воля (здатність людини досягати поставлених цілей в умовах реальних труднощів). 39. Оперативність (здатність правильно і швидко здійснювати ті чи інші практичні завдання). 40. Уміння швидко обрати головне і сконцентруватися на ньому, але при необхідності легко перебудуватися. 41. Здатність керувати собою, своєю поведінкою, робочим часом, взаєминами з оточуючими. 42. Готовність йти на ризик. 43. Працьовитість. 44. Здоров'я. 45. Високий рівень фізичної працездатності. 46. Вражаюча зовнішність. 47. Матеріальна забезпеченість. 48. Освіта (рівень ВНЗ, який закінчив). 49. Професійна кваліфікація. 50. Досвід практичної роботи.

Рисунок 2.1 – Характеристики, що сприяють кар'єрі в адміністрації ДПСУ (значимість за 10-бальною шкалою).

Примітка. Складено автором на основі результатів опитування військовослужбовців в адміністрації ДПСУ

З досвіду респондентів видно, що їхні колеги обирали різні стратегії поведінки на новій посаді. Зокрема, керівники структурних підрозділів в більшій мірі віддавали перевагу раціональній стратегії, тоді як заступники керівників структурних підрозділів в адміністрації ДПСУ виявили традиційну стратегію. Кількість державних службовців на різних посадах, які обирали критичний варіант стратегії, була істотно меншою.

Також, 45,3% персоналу висловили бажання планувати свій кар'єрний розвиток і вказали, що такий план може позитивно вплинути на їхню продуктивність. З іншого боку, 54,7% працівників задоволені своєю поточною ситуацією і не виявляють зацікавленості в плануванні та розвитку своєї кар'єри. Таким чином, для стимулювання інтересу працівників, які прагнуть до кар'єрного росту, рекомендується відділу персоналу розробити кар'єрограму, яка чітко визначатиме перелік посад, тривалість перебування на них і зобов'язання працівників щодо освіти та підвищення кваліфікації.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

#### 3.1. Концептуальні засади управління кар'єрним розвитком персоналу Державної прикордонної служби України

Запровадження нової системи централізованого управління кар'єрою військовослужбовців, орієнтованої на створення можливостей для кожного військовослужбовця реалізувати свій потенціал та бачити перспективи подальшого кар'єрного зростання, вимагає внесення змін у кадрову роботу та впровадження передових технологій управління персоналом, зокрема використання паспортів посад військовослужбовців та алгоритмів управління їх кар'єрою.

Паспорт посади військовослужбовця є документом, який визначає короткий опис посади та перелік вимог до кандидатів на цю посаду. Його застосування необхідне при відборі кандидатів на військову службу за контрактом на різні посади військовослужбовців, а також при плануванні переміщення військовослужбовців кадровими органами.

Типовий алгоритм управління кар'єрою військовослужбовця представляє собою документ, що відображає основні етапи кар'єрного розвитку військовослужбовця, рекомендовані терміни перебування на різних посадах, етапи перспективної та неперспективної кар'єри, вікові обмеження для перебування на посадах, етапи обов'язкової підготовки, перепідготовки або підвищення кваліфікації військовослужбовця, посади для ротації та граничні вікові обмеження для військової служби та навчання. Алгоритм використовується кадровими менеджерами для планування кар'єрного росту військовослужбовців на середньостроковий та довгостроковий період.

Крім того, менеджерам кадрових органів слід аналізувати «Плани переміщення військовослужбовців на посади», включаючи військовослужбовців, які зараховані до Резерву.

Доцільно розглянути включення до Плану переміщення таких категорій:

- військовослужбовці, які перевищили граничні терміни на посадах офіцерського складу у ДПСУ;
- посади військовослужбовців, які визначені кандидатами для направлення на навчання, за винятком осіб, що виключені із списків особового складу військової частини;
- посади військовослужбовців, які виконали строки служби у специфічних умовах (наприклад, особливі природні, географічні, геологічні, кліматичні, екологічні умови);
- військовослужбовці, призначені згідно розпоряджень посадових осіб, які мають право призначати на посади;
- військовослужбовці, які були відсутні на займаних посадах і повертаються у поточному навчальному році після закордонних відряджень.

Для систематизації та нормативного визначення питань управління кар'єрою, вказаних у Плані переміщення, слід розглянути затвердження відповідних нормативних актів (наказів). Наприклад, проект наказу «Про порядок організації управління кар'єрою військовослужбовців ДПСУ» може містити наступні положення:

#### I. Загальні положення

Порядок організації управління кар'єрою військовослужбовців ДПСУ (далі – Порядок) визначає механізм планування, організації, здійснення та контролю управління кар'єрою військовослужбовців за контрактом, враховуючи їхні цілі, потреби, досвід служби, рівень професійної компетентності, особисті якості та досягнення, а також виходячи із цілей, потреб і можливостей ДПСУ.

Головною метою управління кар'єрою військовослужбовців є:

- створення умов для гарантованого та якісного комплектування ДПСУ особовим складом, здатним виконувати завдання за призначенням та ефективно

використовувати його потенціал під час військової служби, забезпечуючи індивідуальний підхід до кожного військовослужбовця;

– забезпечення чіткого розуміння військовослужбовцями своєї подальшої перспективи та службової кар'єри, а також встановлення показників, які слід досягти для просування по службі.

2. У цьому Порядку терміни використовуються у такому розумінні:

алгоритм управління кар'єрою – структурований документ, що описує послідовність кроків для управління кар'єрою військовослужбовця протягом його військової служби;

досвід служби – набуті військовослужбовцем професійні знання, практичні уміння та навички, здобуті під час військової служби;

етапи кар'єри – періоди військової служби, включаючи прийняття на військову службу, службу на посадах та отримання військових звань, атестацію, навчання (підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації), продовження служби за новим контрактом, з урахуванням кар'єрного росту чи переміщення на рівнозначні посади за службовою необхідністю, а також звільнення з військової служби;

індивідуальний план управління кар'єрою – структурований документ, що визначає основні етапи військової служби військовослужбовця;

обов'язкова посада перед призначенням – військова посада, на яку необхідно призначити для просування по службі;

типова посада – військова посада, що об'єднує посади з однаковими характеристиками;

управління кар'єрою – комплекс заходів, здійснюваний керівниками та службами персоналу для планування, організації, здійснення та контролю військової служби враховуючи особисті якості та досягнення військовослужбовців. Інші терміни використовуються у визначеннях, поданих у Законі України «Про військовий обов'язок і військову службу», «Положенні про проходження громадянами України військової служби в Державній

прикордонній службі України», затвердженому Указом Президента України від 29.12.2009 № 1115/2009, та інших нормативно-правових актах.

Управління кар'єрою забезпечується Управлінням кадрового менеджменту Адміністрації ДПСУ.

## II. Планування керівництва кар'єрою військовослужбовців

Для реалізації заходів з управління кар'єрою військовослужбовців, служби персоналу розробляють алгоритми керівництва кар'єрою, враховуючи військові звання, результати атестації, терміни перебування на посадах, навчання в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, особисті побажання щодо розвитку кар'єри та інші фактори протягом всього періоду проходження військової служби відповідно до алгоритмів управління кар'єрою та паспортів військових посад.

Розробка алгоритмів керівництва кар'єрою та паспортів військових посад здійснюється службами персоналу органів ДПСУ (військовими частинами, установами) з урахуванням особливостей умов військової служби. До розробки алгоритмів керівництва кар'єрою та паспортів військових посад можуть бути включені фахівці з відповідних військово-облікових спеціальностей.

Алгоритми керівництва кар'єрою та паспорти військових посад підписуються керівниками служб персоналу або посадовими особами, що їх розробляли, та затверджуються керівником відповідного органу управління ДПСУ після погодження з Кадровим центром ДПСУ.

Затвержені алгоритми керівництва кар'єрою та паспорти військових посад направляються до Кадрового центру ДПСУ.

Копії затверджених алгоритмів керівництва кар'єрою та паспортів військових посад зберігаються в службах персоналу органів ДПСУ (військових частин, установ) та використовуються для:

- відбору кандидатів на військову службу за контрактом;
- індивідуального планування кар'єри військовослужбовців;
- складання Резервів кандидатів для просування по службі та Планів переміщення військовослужбовців на посади;

- внесення даних до інформаційно-аналітичної системи обліку військовослужбовців;

- підготовки та прийняття кадрових рішень.

З метою реалізації планування та структурування кар'єри військовослужбовців, посадові особи служб персоналу використовують алгоритми управління кар'єрою для створення індивідуальних планів кар'єрного розвитку військовослужбовців (додаток А). Це враховує їх професійну компетентність, особисті якості та досягнення, результати атестації, особисті прагнення щодо розвитку кар'єри, терміни служби на військових посадах, а також періоди навчання в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації і багато іншого. Ці індивідуальні плани оформляються у формі формалізованого документа.

Планування кар'єри військовослужбовців здійснюється на весь період дії контракту з проходження військової служби та визначений термін особливого періоду, у випадках, коли військовослужбовець виявляє бажання продовжити службу до закінчення цього періоду без укладення нового контракту.

Індивідуальні плани управління кар'єрою військовослужбовців розробляються протягом місячного строку після призначення на посаду або продовження військової служби за новим контрактом і можуть коригуватися службами персоналу у разі об'єктивних причин для зміни (відхилення) запланованих кроків в кар'єрі військовослужбовців. Індивідуальні плани управління кар'єрою військовослужбовців зберігаються у службах персоналу в місці проходження військової служби.

### Ш. Організація управління кар'єрою військовослужбовців ДПСУ

Службам персоналу покладаються функції з планування набору, використання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання військовослужбовців. Вони також відповідають за впровадження сучасних технологій управління персоналом для успішного виконання завдань за призначенням і розробку системи заходів з аналітичного та інформаційно-технологічного супроводження процесів управління персоналом.

Посадові особи служб персоналу виконують супровід кар'єри військовослужбовців шляхом систематичного відстеження реалізації запланованих індивідуальними планами заходів управління кар'єрою та невідкладного внесення необхідних змін (коригувань). Також забезпечується актуалізація відповідних даних у системі обліку військовослужбовців.

#### IV. Організація управління кар'єрою військовослужбовців

Управління кар'єрою військовослужбовців ДПСУ здійснюється керівниками та службами персоналу з використанням алгоритмів управління кар'єрою військовослужбовців, паспортів військових посад і індивідуальних планів управління кар'єрою військовослужбовців наступним чином:

- вивчення кандидатів на військову службу за контрактом;
- прийняття на військову службу за контрактом на підставі встановлених вимог;
- планування кар'єри військовослужбовців з урахуванням потреб ДПСУ та побажань військовослужбовців;
- аналіз виконання заходів планування кар'єри військовослужбовців;
- коригування індивідуальних планів управління кар'єрою військовослужбовців (за необхідності);
- проведення періодичного оцінювання військовослужбовців.

На етапі вивчення кандидатів на військову службу за контрактом здійснюється оцінка їх особистих і професійних якостей, визначення мотивації стосовно військової служби за контрактом та особистих побажань щодо кар'єрного росту. Це оцінювання проводиться за допомогою різноманітних методів, таких як професійно-психологічний відбір, тестування та співбесіда. Результати цих заходів надають посадовим особам об'єктивну інформацію про кандидатів, їхні можливі прагнення в розвитку військової кар'єри, особисті та професійні плани та інше.

Під час етапу прийняття на військову службу за контрактом проводиться порівняння особистих даних кандидатів із встановленими вимогами для конкретних посад. Після здійснення цього порівняння приймаються відповідні

кадрові рішення. На етапі планування кар'єри військовослужбовців визначаються конкретні заходи, такі як:

- оцінка військовослужбовців та впровадження її результатів.
- присвоєння військового звання.
- організація навчання (підготовка, перепідготовка або підвищення кваліфікації).
- проходження служби на обов'язкових посадах.
- укладання нового контракту про проходження військової служби.
- переміщення, за згодою, на рівнозначні посади після досягнення граничного строку перебування на посаді, зі штабної на командирську і навпаки.

Цей етап завершується складанням індивідуальних планів управління кар'єрою на визначений строк дії контракту про проходження військової служби.

На етапі аналізу виконання заходів планування кар'єри військовослужбовців проводиться ретельний аналіз результатів щорічного оцінювання, тривалості військової служби на типових посадах, фактичного військового звання та вислуги в ньому. Також розглядаються вимоги до отримання відповідного рівня військової освіти, викладені умови проходження курсів підготовки, перепідготовки або підвищення кваліфікації, а також необхідний досвід служби та перебування на посадах, що є обов'язковими перед наступним призначенням.

Заключним етапом є поетапне втілення індивідуальних планів управління кар'єрою, яке охоплює призначення на посади, направлення на навчання (курсів підготовки) та присвоєння чергових військових звань.

На етапі коригування індивідуальних планів управління кар'єрою військовослужбовців, після проведення аналізу виконання заходів, здійснюється їх уточнення з урахуванням змісту, строків виконання або визначення нових заходів.

Етапи управління кар'єрою мають циклічний характер і базуються на принципах прозорості, вимагаючи персонального підходу до військовослужбовців, їхньої професійної компетентності, особистих якостей і

досягнень, результатів атестування, а також особистих побажань щодо розвитку кар'єри та інших факторів.

V. Контроль за виконанням заходів управління кар'єрою військовослужбовців

Загальний нагляд за виконанням заходів управління кар'єрою військовослужбовців у ДПСУ має бути покладено на Управління кадрового менеджменту Адміністрації ДПСУ. Безпосередній контроль за реалізацією заходів управління кар'єрою військовослужбовців під час їхньої військової служби мають здійснювати служби персоналу на вищому рівні шляхом систематичної перевірки виконання індивідуальних планів управління кар'єрою військовослужбовців.

Як відомо, кар'єра в сучасних теоріях управління персоналом розглядається як «результат усвідомленої позиції поведінки людини в своїй професійній діяльності і використовується як цільовий орієнтир в системі управління трудовим потенціалом організації» [29]. Однак не всі етапи кар'єри працівника безпосередньо проявляються в отриманні організацією максимально можливого ефекту від використання реалізованого ним трудового потенціалу. У зв'язку з цим важливою умовою цілеспрямованого формування певної якості трудових ресурсів Держприкордонслужби України є узгодженість ділової кар'єри працівника зі стратегією і планами розвитку організації. Саме використання дорожньої карти розвитку ділової кар'єри працівника дозволяє ефективно реалізувати кадровій службі Держприкордонслужби України таку важливу функцію як узгоджену реалізацію кар'єрних переміщень працівників і стратегічного розвитку.

У загальному вигляді концептуальне уявлення дорожньої карти розвитку ділової кар'єри персоналу ДПСУ можна представити таким чином (рис. 3.1).

**Макет дорожньої карти розвитку кар'єри персоналу  
Державної прикордонної служби України**

*П. І. Б. працівника \_\_\_\_\_*

*Функціональні сфери, в яких планується розширення компетенцій працівника*

Очікувані результати підвищення професійної компетентності (набуті знання, уміння і навички)

Технології, методи і засоби розвитку професійної компетентності

а) навчання за програмою додаткової професійної освіти

Захід	Кількість годин	Термін реалізації	Отримувані компетенції	Освітня організація	Організація профільного бізнесу
підвищення кваліфікації					
професійна перепідготовка					
стажування					
військові навчання					

б) участь в освітніх заходах

Захід, його статус	Тема	Терміни проведення	Місце проведення	Очікуваний результат
конференції				
відкриті лекції				
тренінги тощо				

Підпис військовослужбовця (контактний телефон)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ року

Підпис безпосереднього командира (начальника) (контактний телефон)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ року

Рисунок 3.1. - Макет дорожньої карти розвитку кар'єри персоналу  
Державної прикордонної служби України

Примітка. Запропоновано автором.

Безсумнівно, зміст дорожніх карт для планування ділової кар'єри визначається працівником особисто, і потреба у їх поєднанні зі стратегічним

планом розвитку кадрового потенціалу організації є рекомендаційною. Є можливість, що працівник формує свій шлях розвитку відповідно до власних міркувань, які можуть не завжди збігатися із планами вищого керівництва.

Таким чином, після заповнення працівниками своїх дорожніх карт важливо проаналізувати, наскільки вони співвідносяться зі стратегічною картою для планування ділової кар'єри персоналу Держприкордонслужби України. Слід зауважити, що такий підхід до системи управління розвитком кадрового потенціалу Держприкордонслужби України не лише допоможе забезпечити формування необхідних якісних характеристик трудових ресурсів, але й сприятиме створенню кадрового резерву, сприяючи зростанню кадрового потенціалу Держприкордонслужби України в цілому. Отже, змістовне наповнення дорожньої карти значущим чином залежить від етапу професійного розвитку працівника, що вимагає удосконалення системи оцінки, атестації та мотиваційних механізмів для підвищення професіоналізму персоналу ДПСУ.

### **3.2. Можливості імплементації зарубіжного досвіду управління кар'єрним розвитком персоналу Державної прикордонної служби України**

Людські ресурси становлять ключовий фактор у розвитку та функціонуванні будь-якої організації. Загалом їх вважають найважливішим джерелом, оскільки вони є стратегічним капіталом для кожної організації. Безперервна освіта, підготовка та перепідготовка персоналу сприяють підвищенню їх «вартості» для виконання завдань організації або внутрішніх завдань. Чим вищий рівень кваліфікації та мотивації персоналу, тим більше ймовірність успішного досягнення поставлених цілей [52].

У відповідності до Стратегії розвитку Поліцейського корпусу до 2024 року, одним із пріоритетів МВС Словацької республіки (далі – СР) є залучення до поліцейського корпусу (далі – ПК) осіб не лише із високим професійним рівнем, але й із високою доброчесністю та моральним рівнем. Це сприяє розвитку довіри до ПК. Законодавство передбачає використання мотиваційних інструментів у

системі оплати праці поліцейських, враховуючи принципи просування по службі та відображаючи результати та якість їх роботи як сервісу для громадян. Також передбачено стабілізацію соціальної системи поліцейських та підвищення привабливості та соціального престижу професії поліцейського.

Щодо Держприкордонслужби України, стратегічні напрямки розвитку визначені у Стратегії розвитку прикордонного відомства, проте застосування мотиваційних інструментів у системі оплати праці не деталізоване в українському законодавстві.

В межах вищезазначеного, в 2020 році МВС СР розробило внутрішнє розпорядження щодо принципів кар'єрного росту в поліції (надалі - Розпорядження). Цей документ визначає порядок кар'єрного розвитку для службовців Поліцейського корпусу як у вертикальному, так і у горизонтальному напрямках, ґрунтуючись на процедурі кваліфікаційного відбору та вибору належно кваліфікованого поліцейського після успішного завершення необхідних навчальних заходів.

Вертикальний кар'єрний ріст поліцейського включає в себе:

- послідовне просування в кар'єрі від найнижчої до найвищої посади на певних рівнях управління;
- перехід від нижчої посади до вищої в ієрархії згідно з класифікацією;
- переміщення з некерівної на управлінську посаду;
- перехід від нижчої управлінської посади до вищої управлінської посади.

Горизонтальний кар'єрний ріст поліцейського включає:

- переміщення чи переведення на рівнозначну посаду з одного службового підрозділу Поліцейського корпусу в інший;
- переміщення на рівнозначну посаду з одного підрозділу Поліцейського корпусу в інший у межах того самого підрозділу;
- переміщення на рівнозначну посаду з одного підрозділу Поліцейського корпусу в інший поза межами теперішнього підрозділу.

За допомогою різних навчальних заходів, таких як курси, спеціалізована підготовка, навчання з управління персоналом, циклічна освіта, поліцейський

може розширювати, підвищувати чи поглиблювати свою кваліфікацію, а також оновлювати, вдосконалювати та доповнювати свої знання, вміння, навички та підготовку, необхідні для виконання державної служби. Кар'єра поліцейського в вертикальній лінії реалізується через послідовне проходження різних посад та рівнів управління.

Процес просування службовців поліції з некерівної посади на посаду керівника нижчого рівня або з посади керівника на посаду вищого рівня визначається після проведення відбору на основі таких критеріїв: успішне завершення спеціалізованої та управлінської освіти; службова оцінка із результатом «придатний до виконання посадових обов'язків»; високі результати в системі оцінювання службовців Поліцейського корпусу; ініціативність та активний підхід до виконання службових обов'язків.

Процедура росту служби поліцейського за ієрархією посад враховує такі етапи: успішне завершення професійно-технічної або спеціалізованої освіти; службова оцінка із результатом «придатний до виконання посадових обов'язків»; високі результати в системі оцінювання службовців Поліцейського корпусу; ініціативність та активний підхід до виконання службових обов'язків [62].

Кваліфікаційний відбір включає в себе зайняття керівної посади в Поліцейському корпусі найбільш підходящим поліцейським, що відповідають встановленим умовам. Процедури цього відбору проводяться на всіх рівневих посадах в Поліцейському корпусі. Поліцейський, який не пройшов вдало відбір та, відповідно, не був призначений на певну керівну посаду, може подати заявку на наступний кваліфікаційний відбір не раніше, ніж через 1 рік. Проведення цього відбору відбувається адміністративно та організаційно Кадровою секцією МВС та відділом кадрів відповідного регіонального центру комплектування (далі – Відділ кадрів РЦК).

В Україні, в рамках ДПСУ, аналогічні процедури визначені Указом та здійснюються за допомогою Кадрової секції та відділу кадрів відповідного регіонального центру комплектування. У свою чергу, словацькі колеги застосовують прозорий та простіший професійний відбір.

Так, проведення кваліфікаційного відбору для визначеної категорії службовців на керівну посаду відбувається відповідно до компетенції керівника шляхом оголошення повідомлення через внутрішню мережу (Інтранет) МВС СР не пізніше, ніж за 2 місяці до призначення або створення посади. Керівник встановлює умови процедур відбору та створює кваліфікаційну комісію.

Якщо посада вже зайнята або причина звільнення цієї керівної посади виявляється недійсною, то процедура відбору скасовується за відповідним указом, про що невідкладно повідомляється через Інтранет.

Повідомлення щодо оголошення кваліфікаційного відбору включає в себе:

- назву керівної посади, на яку оголошено процедуру відбору;
- передумови для виконання зайнятої управлінської посади;
- перелік документів, необхідних для подання на процедуру відбору;
- адресу для подання заявки на участь у конкурсі та терміни подання (не менше 14 днів з моменту оголошення про процедуру);
- вказівку про те, що неповні або неправильно подані документи призведуть до відхилення заявки (у випадку відсутності необхідних документів або подання заявки після закінчення терміну, визначеного в повідомленні).

Вимоги для призначення поліцейського на управлінську посаду включають наступні передумови:

- відповідність кваліфікаційним вимогам для відповідної керівної посади;
- успішне завершення відповідної освітньої діяльності, включаючи професійно-технічну та управлінську освіту;
- відпрацювання певної кількості років служби в Поліцейському корпусі (не менше 3 років для постійної державної служби);
- для вищої управлінської посади в Поліцейському корпусі – досвід керівництва на першому рівні управління протягом не менше 3 років;
- службова оцінка з результатом «здатний виконувати зайняту посаду»;
- відмінні або дуже добрі результати в системі оцінювання службовців Поліцейського корпусу;
- відсутність дисциплінарних стягнень, накладених за останній рік;

– дійсний сертифікат або призначення для доступу до секретної інформації згідно зі спеціальним положенням.

Перелік документів, які поліцейський може подати на процедуру відбору, включає:

- заявку на включення до процедури кваліфікаційного відбору;
- професійне резюме;
- мотиваційний лист;
- концепцію управління, розвитку та діяльності підрозділу, для якого подається заявка;
- почесну промову, підтверджуючи відповідність кваліфікаційним вимогам та передумовам для зайняття посади (наприклад, володіння іноземною мовою).

Зміст кваліфікаційного відбору включає в себе усну частину, але також може охоплювати письмовий етап та, при відборі на певні посади, психологічну оцінку особистих передумов або психофізіологічну перевірку правдивості поліцейського.

Усна частина кваліфікаційного відбору включає особистий інтерв'ю, спрямоване на визначення таких аспектів, як: знання поліцейського щодо основних завдань та діяльності конкретної керівної посади, на яку він або вона претендує; концепції управління, розвитку та діяльності підрозділу, що є об'єктом керівництва; здібностей та особистих передумов для виконання обов'язків на зазначеній керівній посаді; особистої мотивації поліцейського для обіймання керівної посади.

Письмова частина кваліфікаційного відбору може включати в себе: письмовий тест для перевірки професійних знань поліцейського (надалі – професійний тест); письмовий тест з іноземної мови.

Оцінку особистих передумов та психофізіологічну перевірку правдивості поліцейського для призначення на вказану посаду проводить офіційний психолог міністерства [53-54].

Щодо професійного тесту, він використовується для перевірки професійних знань та навичок поліцейського, необхідних для обіймання керівної посади. Тест складається з 20 питань, за кожну правильну відповідь на яку поліцейському нараховується один бал. Поліцейський вважається успішним, якщо отримав щонайменше 16 балів. Оцінку тесту проводить таємно член кваліфікаційної комісії.

Встановлені правила просування по службі в МВС СР спрямовані на забезпечення того, щоб кваліфіковані, чесні та працьовиті поліцейські відчували, що служба у поліції — це місія на все життя. При цьому визнається перевага здібностей, навичок та знань перед впливом кумівства чи так званими «гострими ліктями», які можуть добитися успіху шляхом тактичних маневрів. Система оцінки, використання мотиваційних інструментів у заробітній платі, що відображають результативність та якість роботи поліції, а також акцент на стабілізацію Поліцейського корпусу включає існуючу соціальну систему.

Отже, кар'єрний розвиток в Поліцейському корпусі Словацької Республіки безпосередньо залежить від здібностей поліцейського. З метою поліпшення прозорості процедур відбору, враховуючи кар'єрний розвиток, службовці ПК оцінюються за трьома категоріями: результативність, професійні знання та особисті якості. Це оцінювання здійснюється об'єктивно, а отримані результати можуть бути використані навіть у разі бажання поліцейського взяти участь у подальшому кваліфікаційному відборі.

Отже, після аналізу вказаного матеріалу можна визначити, що процедури кар'єрного зростання персоналу в ПК Словацької Республіки та Держприкордонслужбі України мають чимало спільного, оскільки обидва відомства, в межах євроінтеграції, впроваджують реформи та гармонізують своє законодавство із загальноєвропейськими вимогами. До того ж, для ДПСУ буде корисним взяти на озброєння позитивний досвід словацьких колег з організації процедур професійного (кваліфікаційного) відбору персоналу на керівні посади, використовуючи внутрішньовідомчу мережу Інтранет і проводячи чітко визначені тести, адаптовані до конкретної посади, і особисту співбесіду.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, магістерська робота присвячена узагальненню теоретичних основ та опрацюванню практичних пропозицій щодо удосконалення процесу управління кар'єрним розвитком військовослужбовців Державної прикордонної служби України. За результатами дослідження сформульовано такі висновки та пропозиції:

1. Ґрунтуючись на проведеному теоретичному аналізі сучасних досліджень, визначено професійну кар'єру співробітників Державної прикордонної служби України (ДПСУ) як процес та результат прогресивного розвитку особистості. Цей процес включає мотивовану, цілеспрямовану активність, спрямовану на зміну професійних ролей, підвищення власної компетентності та досягнення значущих результатів у діяльності. Визначено, що успішна кар'єра надає можливість реалізації особистісно-професійного потенціалу, отримання визнання власної самоцінності та значущості для інших. Ключовим інструментом формування та удосконалення кар'єрного розвитку персоналу ДПСУ виступає раціональна кадрова політика, яка сприяє формуванню перспективного бачення свого професійного та кар'єрного розвитку працівниками, підготовці до майбутньої професійної діяльності та створенню умов для задоволення від роботи, професійного зростання та підвищення рівня життя.

2. З'ясовано, що кар'єрний розвиток особового складу ДПСУ обумовлений внутрішніми (індивідуально-психологічними) та зовнішніми (соціальними, організаційними) факторами. Мета кар'єрного просування полягає у вирішенні завдань, таких як забезпечення стабільного контингенту працівників в організації, підвищення ефективності використання людського капіталу, створення умов для розвитку співробітників відповідно до їхніх інтересів та потреб, прозорість та передбачуваність кадрових переміщень та своєчасне забезпечення державного органу висококваліфікованими працівниками.

3. Проведений аналіз системи управління кар'єрним ростом співробітників Державної прикордонної служби України (ДПСУ) виявив, що ця система характеризується чіткими обмеженнями стосовно статусу та становища особового складу. У них існують власні етичні норми поведінки та високі стандарти при виконанні професійних обов'язків. На поточному етапі формування професійної кар'єри в ДПСУ та загалом в державній службі, спостерігається складність, оскільки відсутні системність, послідовність та стратегічне бачення в кадровій сфері. Складність кар'єрного росту персоналу ДПСУ проявляється у тому, що вони одночасно є об'єктами та суб'єктами кар'єрного розвитку. З одного боку, суб'єктивність виявляється у самостійності вибору стратегій досягнення цілей в побудові кар'єри; з іншого боку, персонал ДПСУ виступає об'єктом, який піддається впливу системи, що може блокувати кар'єрні амбіції та перенаправляти їх у інший напрям.

4. Визначено, що успіх кар'єрного зростання в межах ДПСУ залежить від професійних та особистісних якостей працівника, його зацікавленості у кар'єрному просуванні та зацікавленості організації у самому працівнику. Однак домінуюча тенденція серед працівників ДПСУ полягає у тому, що їхні бажання щодо кар'єрного росту та плани побудови кар'єри часто не розголошуються, що ускладнює професійний відбір персоналу. Визначено показники мотивації кар'єрного розвитку персоналу ДПСУ. Розглянуто типову динаміку та успішність переміщень по службових сходах, визначено пріоритети реалізації кар'єри, її цілі та їх значимість, а також ідентифіковано фактори, які можуть перешкоджати кар'єрному росту. Подано розподіл персоналу за видами та типовими моделями просування по службових сходах, розглянуто варіанти стратегій поведінки на новій посаді та запропоновано використання кар'єрограми як інструменту для планування кар'єри.

5. Визначено, що сучасна система управління кар'єрою військовослужбовців повинна спрямовуватися на створення можливостей для кожного військовослужбовця у реалізації його потенціалу та визначенні перспектив подальшого кар'єрного росту. Це вимагає перегляду підходів до

кадрової роботи та впровадження передових технологій управління персоналом, зокрема використання паспортів посад для військовослужбовців і типових алгоритмів управління їх кар'єрою. Для здійснення планування кар'єри військовослужбовців посадовими особами служб персоналу на підставі алгоритмів управління кар'єрою мають відпрацьовуватись індивідуальні плани управління кар'єрою, з урахуванням їх професійної компетентності військовослужбовців, особистих якостей і досягнень, результатів атестування, побажань щодо розвитку кар'єри, строків вислуги у військових званнях та строків перебування на посадах, навчання в системі підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації тощо, який оформлюється у вигляді формалізованого документа.

6. Визначено можливості імплементації досвіду управління кар'єрним розвитком персоналу Поліцейського корпусу Словацької Республіки. У рамках стратегії кар'єрного розвитку, спрямованої на покращення прозорості процедур відбору, кар'єрне зростання працівників Поліцейського корпусу здійснюється паралельно з оцінкою поліцейського за трьома категоріями: результативність, професійні знання та особисті якості. Ця оцінка проводиться об'єктивно, і отримані результати можна використовувати, навіть якщо поліцейський вирішує взяти участь у подальших кваліфікаційних відборах. Порівнявши вищевикладене, встановлено, що процедури кар'єрного росту персоналу в Поліцейському корпусі Словацької Республіки та Держприкордонній службі України мають численні спільні риси, оскільки обидва відомства в рамках євроінтеграції здійснюють реформи та пристосовують своє законодавство до загальноєвропейських стандартів. Доведено, що ДПСУ може скористатися позитивним досвідом словацьких колег, особливо в контексті проведення процедур професійного (кваліфікаційного) відбору персоналу на керівні посади з використанням внутрішньовідомчої мережі Інтранет та формування чітко визначеного переліку тестів, що залежать від конкретної посади, на яку подають заявки, а також врахування особистої співбесіди.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексенцева-Тімченко К. С. Соціальні умови формування успішної кар'єри : автореф. дис. ... канд. соціол. наук : 22.00.04. Запоріжжя, 2007. 17 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Біскуп В. С. Декомпозиційна структура інтегральної кар'єрної компетентності та її складові. *Психологія і суспільство*. 2010. №4. С. 82–91.
4. Гончарова Н. О. Кар'єрне проектування як фактор професійної підготовки майбутніх професіоналів. *Психологія і особистість*. 2015. № 2 (8) Ч. 1. С. 258-271.
5. Дахно І. І. Ділова кар'єра. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 528 с.
6. Дудко С.В. Професійний розвиток персоналу: технології оцінювання та механізм мотивації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6. Т. 2 (253) С. 57 – 65.
7. Ельбрехт О.М. Підготовка менеджерів у вищих навчальних закладах Великобританії, Канади, США (порівняльний аналіз): монографія; Інст вищ. освіти АПН України. К. : Основа, 2009. 256 с.
8. Журавель Д. М. Методика оцінки службової діяльності персоналу прикордонного загону. Хмельницький, 2020. 108 с.
9. Калошин В. Ф. Конформізм: сутність, причини, наслідки, шляхи подолання. *Практична психологія та соціальна робота*. 2007. № 3. С. 58-61.
10. Кокур О. М. Життєве та професійне самоздійснення як предмет дослідження сучасної психології. *Практична психологія та соціальна робота*. 2013. № 9. С. 1-5.
11. Комаров Е. Управление карьерой. *Управление персоналом*. 1999. № 1. С. 37-42.
12. Кучерак І. В. Особливості і перспективи кар'єрного зростання майбутніх учителів мистецьких дисциплін. *Мистецька освіта: зміст, технології,*

- менеджмент. Серія: Педагогічні науки: зб. наук. праць МІХМД ім. С. Далі, ІШО НАПН України. Київ, 2015. Вип. 10. С. 34-43.*
13. Лазорко О. Професійна безпека особистості в системі психологічних явищ. *Психологія професійної безпеки: технології конструктивного самозбереження особистості* : кол. моногр. / заг. ред. Ж. Вірної. Луцьк : Вежа-Друк, 2015. С. 8-29.
  14. Леонтєва І. О. Кадрова логістика в системі управління водотранспортним підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*. 2016. Вип. 20. Частина 1. С. 111 – 114.
  15. Лисенко М. О. Кар'єра як фактор професійного зростання персоналу. *Міжнародна наукова конференція MicroCAD : Секція №16 - Сучасні технології в економіці та менеджменті. НТУ "ХПИ"*, 2016. С. 214-219.
  16. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. URL : [http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2016/Vest\\_Ek7-3-2016-PDF/058-61.pdf](http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2016/Vest_Ek7-3-2016-PDF/058-61.pdf).
  17. Лукашевич, М. П. Соціологія кар'єри: навчальний посібник. Мін-во освіти і науки України, ХГІ «НГА» Х.; 1999. 114 с.
  18. Максименко С. Д. Життєвий шлях особистості як базова категорія генетичної психології. *Науковий вісник Миколаївського державного ун-ту імені В. О. Сухомлинського. Серія : Психологічні науки*. 2014. Вип. 2.12. С. 5-13. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdups\\_2014\\_2\\_12\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdups_2014_2_12_3).
  19. Маланчій М. О. Концептуальні засади розвитку системи кадрового менеджменту Державної прикордонної служби України. *Університетські наукові записки*, 2017, № 62, с. 183-194. URL : <http://www.unz.km.ua/>
  20. Мартиненко М.В. , Небилиця О.А. Методика проведення аналізу факторів кар'єрного росту працівника як елементу управління організаційними знаннями. *Економіка і організація управління. Серія : Економічна*. Донецьк: ДонНТУ, 2010. № 2 (8). С. 73–84.

21. Маслак О.І. Економіка та управління інноваційною діяльністю: Навчальний посібник; За ред. проф. Перерви П. Г., проф. Погорелова М.І., проф. Меховича С. А. Харків: НТУ „ХПР”, 2011. 630 с.
22. Мельникова К. В. Кадрова логістика в системі сучасного управління трудовими ресурсами. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 17. Частина 3. С. 58 – 60.
23. Мішина С. В., Мішина О. Ю. Економічна сутність поняття «кар’єра». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 47. С. 155–159.
24. Мішина С. В., Мішина О. Ю. Формування системи управління діловою кар’єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=68-84>.
25. Морозова М. Е. Організаційні засади управління професійною кар’єрою як процес розвитку. *Теорія та методика управління освітою*. 2011. Вип. 7. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v\\_7/10.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_7/10.pdf)
26. Небилиця О. А. Кар’єрне зростання як функція управління персоналом. *Економіка розвитку*. 2011. № 2 (58). С. 122–126.
27. Новікова М. М. Методичний підхід до вимірювання потенціалу кар’єрного росту персоналу. *Вісник ТНЕУ*. 2019. № 3. С. 105–114.
28. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
29. Овчиннікова В. О. Формування кадрової стратегії вітчизняних підприємств автотранспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. №60. С. 178–185.
30. Ойвенталь А.В. Реалізація кадрової стратегії організації. Проблеми теорії і практики управління. 2019. №4. С. 61- 63.

31. Освіта для кар'єри: на шляху до формування професійно мобільного фахівця / С. О. Даньшева, Ю. В. Журавльов, Д. Л. Череднік. Варшава : Diamond trading tour, 2015. 44 с.
32. Педагогічні технології підготовки учнівської молоді до вибору й реалізації професійної кар'єри : метод. посіб. / Д. О. Закатнов, В. Ф. Орлов, Л. С. Злочевська та ін. Київ : ІІТО НАПН України, 2015. 221 с.
33. Поліщук І. І. Застосування логістичної концепції кадрового менеджменту. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. 2014. Вип. 19. Частина 2. С. 186-191.
34. Положення про проходження громадянами України військової служби в Державній прикордонній службі України : Указ Президента України від 29.12.2009 № 1115/2009 : Київ : Офіційний вісник України, 2009. № 101.
35. Проскурка Н. М. Професійна кар'єра як один із аспектів професійного розвитку особистості URL : [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/soc\\_gum/2018\\_2/proskurka.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/soc_gum/2018_2/proskurka.pdf).
36. Про затвердження Концепції військової кадрової політики у ЗС України на період до 2020 року : наказ Міністерства оборони України від 26.06.2017 р. № 342. URL: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/kadrova-politika/konczepcziya-kadrovoi-politiki-v-zbrojnih-silah-ukraini>
37. Прокопенко О. С., Рибидайло А. А., Васюхно С. І. Застосування технології контролінгу для управління кар'єрою військовослужбовців. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*. Київ, 2020. № 1 (68). С. 66–73. DOI: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2020-0/66-73>.
38. Прокопенко О. С., Рибидайло А. А., Терещенко С. А. Концептуальна модель управління кар'єрою військовослужбовців Збройних Сил України. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*. Київ, 2020. № 2 (69). С. 102–109. DOI: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2020-2-69/102-109>.
39. Психологія професійної безпеки: технології конструктивного

- самозбереження особистості : кол. моногр. / О. Лазорко, Ж. Вірна, Л. Акімова та ін. ; заг. ред. Ж. Вірної. Луцьк : Вежа-Друк, 2015. 588 с.
40. Психофізіологічні закономірності професійного самоздійснення особистості : монографія : кол. монографія / за ред. О. М. Кокуна. Київ : Педагогічна думка, 2015. 297 с.
41. Рибидайло А. А., Прокопенко О. С., Турейчук А. М., Руденська Г. В. Ключові показники ефективності управління персоналом збройних сил. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*. Київ, 2019. № 1 (65). С. 65–74. DOI: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2019-1-65/65-74>.
42. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. К. : КНЕУ, 2002. 351 с.
43. Сафіулліна Ю. В. Соціально-психологічні особливості професійних установок та відповідальності особистості. *Проблеми сучасної психології*. 2013. № 2. С. 42-47.
44. Технології роботи організаційних психологів : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / за наук. ред. Л. М. Карамушки. Київ : ІНКОС, 2005. 366 с.
45. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства: монографія. В. М. Гриньова, М. М. Новікова, О. А. Небилиця. Х. : Вид. ХНЕУ, 2019. 180 с.
46. Управління розвитком людських ресурсів: монографія / В.І. Верхоглядова, С.Б. Ільвіна, Н.А. Іваннікова, О.В. Лавріченко. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. 317 с.
47. Цуканова В. Я. Удосконалення управління кар'єрою менеджера в організації. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. №2(1). С. 175-179.
48. Ahmadi F. Relationship between Professional Ethics and Organizational Commitment / F. Ahmadi // *International Journal of Learning & Development*. 2011. vol 1. no 1. pp. 178-190

49. Greenhaus J. H., Callanan G. A., Godshalk V. M. *Career Management*. L.A. : Sage Publications Inc., 2010.
50. Hall D. T., Mirvis P. H. The new career contract developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of Vocational Behavior*. 1995. V. 35. P. 6475.
51. Hall D.T. *Career in organizations*. CA : Goodyear, Pacific Palisades, 1976.
52. Ivančík R. 2018. Aktuálny vývoj v oblasti doplňovania (regrutácie) a stabilizácie vojenského personálu v Ozbrojených silách Slovenskej republiky. In *Aktuálne otázky regrutácie a stabilizácie personálu v ozbrojených silách, bezpečnostných a záchranných zboroch – zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie (16.-17. m ja v Liptovskom Mikuláši)*. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, 2018. s. 9-21. ISBN 978-80-8040-562-5.
53. Kariérny rast policajtov je pochybný, upozorňuje explukovník: Potrebujeme výraznú reformu polície. URL: <https://www.topky.sk/cl/10/1789943/Karierny-rast-policajtov-je-pochybny--upozornuje-explukovnik--Potrebujeme-vyraznu-reformu-policie>
54. Kriskovets T. N., Merculova L. V. The role of the scientific communication in the development of postgraduates ‘professional career strategy. *Innovations in education*. Vienna, 2014. P. 121-134.
55. Kuijpers M., Scheerens J. Career competencies for the modern career. *Journal of Career Development*. 2006. N 32. P. 303-319.
56. London M. Toward a theory of career motivation. *The Academy of Management Review*. 1983. № 8. P. 620-630.
57. Maslak O. Intellectual capital as a factor of economic development of Ukraine. *Journal of Turiba University “Acta Prosperitatis”*. 2016. No. 7. P. 104–118.
58. Nariadenie o kariérom postupe príslušníka PZ URL: <http://ozpsr.sk/nariadenie-o-kariernom-postupe-prislusnika-pz/>
59. O funkcionároch v policajnom zbore budú rozhodovať výlučne výberové konania. URL: <https://spravy.rtv.s.sk/2020/11/o-funkcionaroch-v-policajnom-zbore-budu-rozhodovat-vylucne-vyberove-konania/>

60. Oxford Dictionary of Sociology / ed. by J. Scott, G. Marshall. 4th ed. N. Y., 2014. URL: <http://dx.doi.org/10.1093/acref/9780199683581.001.0001>.
61. Schein E. Career anchors: self-assessment. San Francisco: Pfeiffer, 2006.
62. Schein E. H. The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 1971. V. 7. P. 401-426.
63. Stanczyk I., Stuss M. Personnel Controlling – Human Capital Management. Results of Selected Company Listed on GPW. *International Journal of Contemporary Management*. 2018. №17(3). DOI: <http://dx.doi.org/10.4467/24498939IJCM.18.033.9629>.
64. Super D. E. A life-span space approach to career development. *Career choice and development* / eds. D. Brown, L. Brooks and Associates. Hillsdale, NJ : Erlbaum, 1990. P. 197-261.
65. Warr P., Pearce A. Preferences for careers and organisational cultures as a function of logically related personality traits. *Applied Psychology: An International Review*. 2004. N 53. P. 423-435.

Виконала: студентка  
магістратури за спеціальністю  
281 Публічне управління та  
адміністрування заочної форми  
навчання

\_\_\_\_\_ Н.В. Ярощук

Науковий керівник:  
доцент кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
к.ю.н., доцент

\_\_\_\_\_ Р.В. Герасимчук

Робота допущена до захисту:  
завідувач кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
д.держ.упр., професор

\_\_\_\_\_ Е.В. Щепанський

Додаток А  
**ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН**  
**управління кар'єрою військовослужбовця**

(військове звання, прізвище, ім'я та по батькові військовослужбовця, реєстраційний номер облікової картки платника податків)

1. Посада, штатно-посадова категорія, ВОС, з якого часу:

2. Граничний строк перебування на посаді:

3. Число, місяць, рік народження:

4. Освіта:

5. Підготовка (перепідготовка, підвищення кваліфікації):

6. Дата присвоєння військового звання:

7. Дата закінчення контракту:

8. Сімейний стан:

9. Забезпеченість житлом:

10. З якого часу у ДПСУ:

**ЗМІСТ ПЛАНУ**

(зазначаються основні етапи проходження військової служби)

1. Висновки та рекомендації за результатами атестувань (комплексне та періодичне оцінювання)

№ з/п	Дата проведення атестування	Прогнозовані (рекомендовані) висновки атестування	Відмітка про виконання

2. Заплановані результати атестування (включення до Резерву кандидатів для просування по службі, включення до Плану переміщення)

№ з/п	Дата проведення	Назва заходу	Відмітка про виконання

## 3. Заплановані строки навчання (підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації)

№ з/п	Дата проведення	Назва заходу	Відмітка про виконання

## 4. Заплановані посади на період дії контракту

№ з/п	Дата проведення	Назва заходу	Відмітка про виконання

## 5. Заходи щодо укладання нового контракту або звільнення з військової служби

№ з/п	Дата проведення	Назва заходу	Відмітка про виконання

---

Підпис посадової особи служби персоналу, яка розробляє індивідуальний план  
(контактний телефон)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ року

**Додаткова інформація:**

1. Висновок та рекомендації за оцінною карткою за останній рік.
2. Перебування у Резерві для просування по службі.

**ПРОПОЗИЦІЇ (особиста думка військовослужбовця):**


---

(заповнюється військовослужбовцем, вказуються побажання (пропозиції)  
військовослужбовця щодо подальшого проходження військової служби (навчання))

---

Підпис військовослужбовця (контактний телефон)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ року

---

Підпис безпосереднього командира (начальника) (контактний телефон)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ року