

Матняк В.М.

викладач кафедри спеціальних дисциплін факультету правоохоронної діяльності, Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький, Україна
vmmatniak@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-7289-124X>

ОСОБЛИВОСТІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. Розглянуто особливості та психологічні чинники кар'єрного розвитку персоналу Державної прикордонної служби України в умовах воєнного стану: психологічний відбір, стійкість, профілактику вигорання та комунікативну компетентність.

Ключові слова: кар'єра, персонал, стійкість, вигорання, компетентність, відбір, війна.

Matnyak V.M.

Lecturer, Department of Special Disciplines, Faculty of Law Enforcement Activities, Bohdan Khmelnytskyi National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine, Khmelnytskyi, Ukraine
vmmatniak@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-7289-124X>

Features and Psychological Factors of Career Development of State Border Guard Service of Ukraine Personnel under Martial Law

Abstract. The article examines the features and psychological factors of career development of State Border Guard Service of Ukraine personnel under martial law: psychological selection, resilience, burnout prevention, and communication competence.

Keywords: career, personnel, resilience, burnout, competence, selection, wartime.

ВСТУП

У сучасних умовах повномасштабної збройної агресії РФ проти України та трансформації безпекового сектору України особливого значення набуває забезпечення високої ефективності діяльності Державної прикордонної служби України (ДПСУ). Професійна кар'єра співробітника ДПСУ є не лише процесом просування службовими щаблями чи поглиблення професійних функцій і майстерності, а й ключовим механізмом збереження кадрового потенціалу та інституційної стійкості держави.

Специфіка військово-службової та оперативно-розшукової діяльності ставить підвищені вимоги до особистісних якостей фахівців. Безперервний вплив стресорів, конспіративний характер багатьох завдань, висока відповідальність за управлінські рішення та ризики для життя створюють

бар'єри для кар'єрного зростання й спричиняють емоційне виснаження та професійну деформацію. Тому виникає потреба обґрунтувати комплексний підхід до кар'єрного розвитку персоналу ДПСУ, що враховує психологічні принципи відбору, чинники психологічної стійкості, профілактику вигорання та комунікативну компетентність.

1. Психологічні принципи відбору як відправна точка кар'єрного шляху

Професійна кар'єра в оперативних підрозділах ДПСУ починається з якісного психологічного відбору кандидатів, особливо для залучення до негласної оперативно-розшукової діяльності (ОРД) та негласних слідчих (розшукових) дій. Помилки на початковому етапі відбору призводять до передчасного відсіву кадрів, високої плинності та зайвих витрат на підготовку. Тому відбір має бути тривалим і ґрунтуватися не на разовій перевірці, а на послідовному оцінюванні кандидата.

Для успішного кар'єрного старту співробітник має володіти комплексом професійно значущих якостей:

- емоційна стабільність і самоконтроль: здатність діяти врівноважено в екстремальних ситуаціях;
- професійна спостережливість, аналітичне мислення та інтуїція: уміння працювати з дефіцитом або надлишком оперативної інформації;
- моральна гнучкість і здатність до конспірації: уміння «залишатися в тіні», вести легендоване спілкування та перевтілюватися для виконання оперативно-службових завдань.

Удосконалення професійного відбору із застосуванням симуляційних практичних завдань і моделей кризових ситуацій створює надійну основу для подальшого планомірного кар'єрного зростання співробітника.

2. Психологічна стійкість як детермінанта ефективності та кар'єрного зростання

Під час служби військовослужбовець стикається з так званим плато кар'єри або затримками в просуванні, що нерідко зумовлені втратою працездатності через хронічний стрес. Ключову роль тут відіграє психологічна стійкість — здатність ефективно адаптуватися до складних обставин, долати труднощі та зберігати емоційну рівновагу й продуктивність у критичних ситуаціях [1]. Вона проявляється в когнітивних ресурсах, емоційній регуляції, соціальній і сімейній підтримці, здатності знаходити сенс служби, а також у фізичній витривалості, і впливає не лише на психічне, а й на фізичне здоров'я прикордонників [1].

Психологічна стійкість забезпечує тривалу професійну працездатність і є фундаментальним ресурсом вертикальної кар'єри (призначення на керівні посади). Для керівного складу оперативних підрозділів ДПСУ вона виявляється у здатності ухвалювати швидкі обґрунтовані рішення за неповної інформації, високого ризику та дефіциту часу. Співробітники з високим рівнем адаптивності та резильєнтності успішніше долають кризи службової діяльності, уникають помилок і формують авторитет серед підлеглих та керівництва.

3. Подолання психоемоційного вигорання у системі управління кар'єрою

Тривала дія чинників воєнного стану (підвищена небезпека, ненормований графік, брак сну, емоційне виснаження) призводить до синдрому психоемоційного (професійного) вигорання. Це тривала реакція на хронічні емоційні та міжособистісні стресори в професійній діяльності, що визначається трьома вимірами: виснаженням, цинізмом і відчуттям неефективності [2]. У практиці правоохоронних органів вони виявляються як емоційне виснаження, деперсоналізація (цинічне ставлення до колег і затриманих) та редукція особистих досягнень (відчуття власної непрофесійності). У контексті кар'єрного розвитку вигорання є головним деструктивним чинником, що спричиняє професійну деформацію, застій у кар'єрі або повну втрату мотивації до служби й подальше звільнення.

Роль організації (ДПСУ) у забезпеченні кар'єрного розвитку персоналу полягає у створенні ефективної системи профілактики вигорання:

1. службово-організаційна оптимізація: прозорі критерії оцінювання праці, раціональні графіки чергувань, системна соціально-психологічна підтримка;
2. розвиток навичок саморегуляції: психологічні тренінги, консультації, техніки самоконтролю та управління стресом;
3. лідерська підтримка: керівники мають бути фасилітаторами й формувати атмосферу довіри, де індивідуальний внесок кожного отримує належну моральну та матеріальну оцінку.

4. Комунікативна компетентність як вектор горизонтальної та вертикальної кар'єри

Сучасні виклики воєнного стану висувують нові вимоги до суб'єктів прикордонної діяльності. Комунікативна компетентність стає не просто робочим інструментом, а показником професійної зрілості співробітника ДПСУ. У контексті службового просування вона виявляється в:

- умінні будувати довірливі стосунки під час розвідувальних опитувань, роботи з інформаторами та оперативного контакту;
- ефективній взаємодії у кризових ситуаціях: здатності деескалювати конфлікти під час прикордонного контролю, налагоджувати конструктивний діалог із цивільним населенням, суміжними правоохоронними та військовими формуваннями;
- застосуванні сучасних методик: процесуального інтерв'ю, що ґрунтується на психологічному контакті, ненасильницькому спілкуванні та відмові від психологічного тиску.

Розвиток комунікативних навичок забезпечує горизонтальну кар'єру - поглиблення експертності фахівця та підвищення його майстерності. Для вертикальної кар'єри комунікативна компетентність є базою управлінського лідерства, що дає змогу керівникові згуртувати колектив і забезпечити чітке виконання оперативно-службових завдань.

ВИСНОВКИ

Кар'єрний розвиток персоналу ДПСУ в умовах воєнного стану має чітко виражену специфіку, зумовлену викликами безпеки, конспіративністю та

високою стресогенністю. Ефективне управління кар'єрним зростанням у цій сфері потребує інтегрованого підходу, який передбачає:

1. науково обґрунтований психологічний відбір кандидатів на початковому етапі з урахуванням специфіки ОРД;
2. системний розвиток психологічної стійкості як фундаментальної якості для подолання кризових станів;
3. впровадження інституційних та особистісних моделей профілактики психоемоційного вигорання задля збереження професійного довголіття кадрів;
4. безперервне вдосконалення комунікативної компетентності як запоруки успішного виконання службових обов'язків і гармонійного зростання за посадою та фахом.

Упровадження цих психологічних засад у кадрову роботу ДПСУ сприятиме підвищенню вмотивованості персоналу, зниженню плинності кадрів і зміцненню інституційної спроможності держави у сфері охорони державного кордону.

Список використаних джерел

1. Ганаба С., Силюк М. Психологічна стійкість прикордонників в умовах воєнного стану: чинники, механізми та шляхи підтримки. Особистість в екстремальних умовах : матеріали XII Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Львів, 23 квіт. 2025 р.). Львів : Львів. держ. ун-т безпеки життєдіяльності, 2025. С. 16–19. URL: [https://indico.ldubgd.edu.ua/event/64/attachments/798/1042/%D0%97%D0%B1%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202025%20\(1\).pdf](https://indico.ldubgd.edu.ua/event/64/attachments/798/1042/%D0%97%D0%B1%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202025%20(1).pdf)
2. Maslach C., Schaufeli W. B., Leiter M. P. Job burnout. Annual Review of Psychology. 2001. Vol. 52. P. 397–422. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
3. Доманський О., Матняк В. Психологічна стійкість як ключовий чинник ефективності оперативно-розшукової діяльності. Електронний журнал «Наукові перспективи». 2026. Випуск 3(69). С.1887-1898, <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/40677/40690>
3. Волошин В.А., Матняк В.М. Комунікативна компетентність прикордонників державної прикордонної служби України в умовах воєнного стану: психологічний аспект. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. 2026. Випуск 93. Том 5. С. 127 – 132, <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2026/03/93-part-5.pdf>

ДЕКЛАРАЦІЯ

про використання систем штучного інтелекту

Під час редагування матеріалу використані інструменти генеративного штучного інтелекту для стилістичного опрацювання тексту, при цьому повний науковий та змістовий контроль за роботою залишається за автором.