

## РОЗДІЛ 5

### АДМІНІСТРАТИВНЕ ПРАВО І ПРОЦЕС; ФІНАНСОВЕ ПРАВО; ІНФОРМАЦІЙНЕ ПРАВО

DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.66.21>  
УДК 342.9

#### МЕТОДИ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ З ІНШИМИ ПРАВООХОРОННИМИ ОРГАНАМИ

**Байдюк І.І.,**

*аспірант кафедри адміністративного, господарського  
права та фінансово-економічної безпеки  
Сумського державного університету*

**Байдюк І.І. Методи взаємодії державної прикордонної служби України з іншими правоохоронними органами.**

Стаття присвячена визначенню поняття та методів взаємодії Державної прикордонної служби України з іншими правоохоронними органами. Розкрито зміст поняття «методи». Запропоновано під методами взаємодії Державної прикордонної служби України з іншими правоохоронними органами розуміти сукупність засобів, що використовуються зазначеними суб'єктами в межах чинного законодавства для організації і підтримання взаємовідносин між ними з метою забезпечення прикордонної безпеки, запобігання контрабанді, незаконній міграції та транснаціональній злочинності. Розглянуто особливості таких адміністративних методів управління як регламентаційні, розпорядчі, нормативні. Зазначено, що регламентаційні методи мають місце у взаємодії Державної прикордонної служби України з іншими правоохоронними органами. Визначено, що переконання як універсальний метод управління у взаємодії Державної прикордонної служби України з іншими правоохоронними органами відсутній, а прикладом методу примусу є відповідальність за невиконання актів Адміністрації Державної прикордонної служби України. Виокремлено такі організаційні методи у взаємодії Державної прикордонної служби України з іншими правоохоронними органами як планування, прогнозування, метод інформаційного забезпечення, метод вироблення рішень, методи організації виконання рішень й контролю за їх виконанням, методи інструктування та роботи з персоналом. Акцентовано увагу на економічних методах у взаємодії Державної прикордонної служби України з іншими правоохоронними органами. Наведено результати опитування, що свідчать про проблеми у використанні методів правового регулювання, заборон, примусу, координації, контролю в управлінні діяльністю Державної прикордонної служби України, які впливають на ефективність її взаємодії з іншими правоохоронними органами і мають бути предметом окремого вивчення.

**Ключові слова:** взаємодія, прикордонна служба, правоохоронні органи, методи, адміністративні методи, організаційні методи, економічна методи.

**Baidyuk I.I. Methods of interaction of the state border service of Ukraine with other law enforcement authorities.**

The article is devoted to defining the concept and methods of interaction of the State Border Guard Service of Ukraine with other law enforcement a. The meaning of the concept of “methods” is revealed. It is proposed to understand the methods of interaction of the State Border Guard Service of Ukraine with other law enforcement agencies as a set of tools used by these entities within the current legislation to organize and maintain relations between them to ensure border security, prevent smuggling, illegal migration and transnational crime. Features of such administrative methods of management as regulatory, administrative and normative are considered. It is noted that regulatory methods take place in the interaction of the State Border Guard Service of Ukraine with other law enforcement authorities. It is determined that persuasion as a universal method of management in the interaction of the State Border Guard Service of Ukraine with other law enforcement authorities is absent, and an example of the method of coercion is liability for non-compliance with acts of the State Border Guard Service of Ukraine. Such

organizational methods in interaction of the State Border Guard Service of Ukraine with other law enforcement authorities as planning, forecasting, method of information support, method of decision making, methods of organizing the implementation of decisions and monitoring their implementation, methods of instructing and work with personnel are singled out. Emphasis is placed on economic methods in the interaction of the State Border Guard Service of Ukraine with other law enforcement authorities. The results of the survey show the problems in the use of methods of legal regulation, prohibitions, coercion, coordination, control in the management of the State Border Guard Service of Ukraine, which affect the effectiveness of its interaction with other law enforcement authorities and should be studied separately.

**Key words:** interaction, border guard service, law enforcement authorities, methods, administrative methods, organizational methods, economic methods.

**Постановка проблеми.** Одним із важливих завдань держави на сьогодні є забезпечення прикордонної безпеки, досягнути якої можливо лише за умови взаємодії Державної прикордонної служби України (далі – ДПСУ) з іншими правоохоронними органами. Втім ефективність такої взаємодії багато в чому залежить від чітко визначеного переліку методів взаємодії зазначених суб'єктів. Відповідно питання методів взаємодії ДПСУ з іншими правоохоронними органами потребує додаткового вивчення.

**Стан опрацювання** цієї проблематики свідчить, що на окремі аспекти взаємодії ДПСУ з іншими правоохоронними органами у своїх працях звертали увагу Андрощук О.С., Горбатюк П.М., Ковалів М.В., Кукін І.В., Ляшук Р.М., Максимюк О.Ю., Онищук С.В., Половніков В.В., Шишолін П.А. та інші, однак неефективність використання методів взаємодії на практиці, обумовлює необхідність детального вивчення вказаного питання.

**Метою статті** є визначення поняття та видів методів взаємодії ДПСУ з іншими правоохоронними органами, формулювання подальших напрямків їх удосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** Розгляд методів взаємодії ДПСУ з іншими правоохоронними органами доцільно розпочати зі змісту поняття «методи». Методами є способи та прийоми безпосереднього і цілеспрямованого впливу органів на підставі закріпленої за ними компетенції та у встановлених межах для юридичних і фізичних осіб [1, с. 92]. П. А. Шишолін та І. В. Кукін зазначають, що організація спільної діяльності, взаємодія та координація зусиль суб'єктів інтегрованого управління кордонами здійснюється з використанням правових та адміністративних методів державного управління [2, с. 13].

Адміністративні методи управління є сукупністю прийомів, впливів, заснованих на використанні об'єктивних організаційних відносин між людьми та загальноорганізаційних принципів управління. Характерною особливістю адміністративних методів державного управління є прямий вплив на керований об'єкт через установа його повноважень [3, с. 273–274]. Серед адміністративних методів виділяють: регламентаційні, що використовують для створення та вдосконалення організаційних структур, розподілу завдань, відповідальності суб'єктів та об'єктів управління; розпорядчі, завдяки яким організується поточна робота суб'єкта інтегрованого управління кордонами, їх органів і підрозділів, розробляються нормативні акти за компетенцією кожного із них; нормативні, що необхідні для встановлення єдиних класифікаторів, стандартів та обмежень зважаючи на необхідність розвитку та імплементації міжнародних стандартів у сферу діяльності правоохоронних органів [2, с. 13].

Беручи за основу наведену класифікацію прикладом регламентаційного методу у взаємодії ДПСУ з іншими правоохоронними органами є положення Інструкції про порядок взаємодії органів Державної прикордонної служби України та Національної поліції України під час виконання завдань у межах зони відчуження та зони безумовного (обов'язкового) відселення від 05.04.2019 р. щодо визначення органів між якими здійснюється взаємодія, зокрема на регіональному рівні взаємодія органів ДПСУ і Національної поліції України на регіональному рівні здійснюється: між Північним регіональним управлінням ДПСУ та головними управліннями Національної поліції в Київській та Житомирській областях [4]. Очевидно, що без регламентаційних методів взаємодія між цими суб'єктами була б неможливою, оскільки необхідним є визначення суб'єктів відповідальних за її здійснення, їх повноваження та відповідальність. Це дозволяє говорити про використання регламентаційних методів у взаємодії ДПСУ з іншими правоохоронними органами.

Універсальними методами управління є переконання та примус. Переконанням є засіб впливу на свідомість і поведінку людей, комплекс виховних, роз'яснювальних, заохочувальних заходів, які здійснюються з метою підвищення свідомості, організованості та дисциплінованості, сумлінного дотримання громадянами правових норм [5]. Метод переконання притаманний службовій діяльності прикордонної служби, його використання спрямоване на профілактику правопорушень [6, с. 148] та реалізується через: профілактичні бесіди; правове виховання; правову освіту; правову пропаганду; обговорення поведінки за місцем роботи чи проживання; критику поведінки [7, с. 150].

Тоді як адміністративний примус це система засобів психологічного або фізичного впливу на свідомість і поведінку людей з метою досягнення чіткого виконання встановлених обов'язків, розвитку суспільних відносин у рамках закону, забезпечення правопорядку й законності [8, с. 151]. За метою і способом забезпечення правопорядку М. В. Ковалів виділяє такі заходи адміністративного примусу: адміністративно-запобіжні заходи (наприклад, перевірка документів); заходи адміністративного припинення (наприклад, адміністративне затримання і доставляння особи, вимога припинити неправомірну поведінку); заходи адміністративно-процесуального забезпечення (наприклад, затримання особи; вилучення речей і документів); адміністративні стягнення (наприклад, попередження; штраф; оплатне вилучення/конфіскація предмета; позбавлення спеціального права; громадські роботи) [9, с. 215–216].

На нашу думку, метод переконання відсутній якщо ми говоримо про взаємодію ДПСУ з іншими правоохоронними органами. Це пов'язано з об'єктивною необхідністю суб'єктів взаємодіяти один з одним, оскільки лише об'єднання їх ресурсів дозволяє виконати ними свої завдання. Тобто відсутнє переконання суб'єктів у доцільності взаємодії, так як кожен розуміє її необхідність, крім того є законодавчі норми, які передбачають таку взаємодію.

Втім іншою є ситуація з методом примусу, прикладом якого у взаємодії ДПСУ з іншими правоохоронними органами є відповідальність за невиконання актів Адміністрації ДПСУ, які є обов'язковими для державних органів. Але метод примусу обмежено використовують зважаючи на відсутність юридичної відповідальності співробітників, керівництва органу за порушення положень, якими врегульовано її здійснення. Тому це питання потребує окремої уваги.

В. Б. Дзюндзюк, Р. В. Миронюк та інші до методів управління відносять також організаційні методи: планування, координації діяльності, вироблення рішень, інструктування, інформаційного забезпечення, організації виконання й контролю за виконанням, роботи з кадрами апарату [10, с. 103–105].

Загалом метод планування активно використовується ДПСУ та суб'єктами з якими вона взаємодіє, зокрема підготовка ДПСУ та Національною поліцією України спільних заходів у межах зони відчуження і зони безумовного відселення передбачає обов'язкове попереднє їх планування [5]. Безсумнівним підтвердженням використання цього методу є також План заходів на 2020–2022 рр. щодо реалізації Стратегії інтегрованого управління кордонами на період до 2025 року, яким передбачено завдання створити механізм ефективної взаємодії в інтересах охорони кордону поза пунктами пропуску. Для реалізації якого на Міністерство внутрішніх справ України (далі – МВС), Адміністрацію ДПСУ, Національну поліцію України, Службу безпеки України (за її згодою) та інші суб'єкти покладено розробку планів взаємодії між суб'єктами інтегрованого управління кордонами, якими буде визначено порядок взаємодії між ними [11].

З плануванням пов'язаний метод прогнозування, так як без точних прогнозів неможливе якісне планування діяльності як оперативного-розшукового підрозділу, так і служби загалом. Виділяють два види прогнозування: пошукове, яке полягає у визначенні можливих станів явища в майбутньому за умови збереження існуючих тенденцій та нормативне, що охоплює визначення напрямків і термінів досягнення можливих станів явища, що приймаються як цілі. Для вирішення питань у сфері охорони державного кордону важливе значення мають обидва прогнозування, так як пошукове прогнозування протиправної діяльності дозволяє приймати негайні рішення з протидії правопорушенням, виявляти чинники, які сприяють протиправній діяльності, що може стати основою для нормативного прогнозування. уможлиблює прийняття управлінських рішень, спрямованих на зменшення впливу чинників, що сприяють протиправній діяльності [12, с. 21–22].

Необхідно зауважити, що методи прогнозування та планування важливі для забезпечення виконання ДПСУ завдань у сфері охорони державного кордону. ДПСУ має можливість спрогнозувати стан справ щодо питань, які перебувають в межах її компетенції. Водночас для того, щоб мати уявлення про можливий стан справ в сфері охорони державного кордону ДПСУ потребує інформації від інших суб'єктів. Лише такий підхід уможлиблює належне планування спільної діяльності ДПСУ і правоохоронних органів.

Зважаючи на важливість інформації для охорони державного кордону пропонуємо розглянути особливості методу інформаційного забезпечення. Загалом інформаційне забезпечення є процесом забезпечення інформацією як сукупність форм документів, нормативної бази та реалізованих рішень щодо обсягів, розміщення та форм існування інформації, яка використовується в інформаційній системі в процесі її функціонування [13, с. 142]. При цьому зміст поняття «інформаційне забезпечення» поступово змінюється, його починають тлумачити ширше і нерозривно пов'язують з ефективністю управління.

Інформаційно-аналітичне забезпечення правоохоронних органів залежить від їх організаційної структури. Так, інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів поліції здійснюється на трьох рівнях: центральний (інформація, яка є основою для прогнозування, планування, ухвалення рішень і проведення заходів протидії злочинності); регіональний (інформація про надзвичайні події, правопорушення); місцевий

(інформаційні обліки органів поліції на місцях) [14, с. 108–109]. Водночас такі рівні інформаційно-аналітичного забезпечення мають й інші правоохоронні органи, зокрема у ДПСУ, оскільки Закон України «Про Державну прикордонну службу України» від 23.04.2003 р. закріплює, що структура ДПСУ включає центральний орган виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері охорони державного кордону та його територіальні органи [15].

Використання методу інформаційного забезпечення у взаємодії ДПСУ з іншими правоохоронними органами підтверджується наявністю у Плані заходів на 2020–2022 рр. щодо реалізації Стратегії інтегрованого управління кордонами на період до 2025 року завдання про надання відповідного допуску до відомчих баз даних для чого МВС, Адміністрацією ДПСУ, Національною поліцією України, Службою безпеки України (за згодою) та ін. визначено механізм взаємодії суб'єктів інтегрованого управління кордонами [11].

Доцільно також звернути увагу на метод вироблення рішень у взаємодії ДПСУ з іншими правоохоронними органами. Прийняття рішень найважливіша функція управління. Під управлінським рішенням необхідно розуміти результат вибору суб'єктом управління кращої альтернативи, спрямованої на розв'язання певної управлінської проблеми, а основна мета цього рішення у забезпеченні координуючого впливу на об'єкт управління для досягнення цілей організації [16, с. 3]. В контексті дослідження взаємодія ДПСУ з іншими правоохоронними органами здійснюється з використанням методу вироблення рішень.

Так, Інструкція про порядок взаємодії органів Державної прикордонної служби України та Національної поліції України під час виконання завдань у межах зони відчуження та зони безумовного (обов'язкового) відселення закріплює, що здійсненню спільних заходів вказаними органами передують прийняття їх керівниками рішення про проведення таких заходів на основі аналізу обстановки на ділянці державного кордону, оцінки наявних ресурсів [5]. Вже перед проведенням спільних заходів уповноважені органи уточнюють прийнятне раніше рішення. Отже, метод вироблення рішень має істотне значення для взаємодії вказаних суб'єктів, так як прийнятне ними рішення є волевиявленням сторін щодо спільного здійснення заходів. Крім того такі рішення конкретизують норми підзаконних актів, які визначають засади взаємодії ДПСУ з іншими правоохоронними органами.

В. Б. Дзюндзюк та Р. В. Миронюк виділяють також методи організації виконання рішень й контролю за виконанням [10], зважаючи на це доцільно зауважити, що одним із етапів вироблення та прийняття управлінського рішення є контроль за його виконанням. Загалом контроль являє собою одну з управлінських функцій та полягає у здійсненні спостереження і перевірки відповідності процесу функціонування об'єкта прийнятим управлінським рішенням, виявлення результатів впливу суб'єкта на об'єкт, допущених відхилень, коригування [17, с. 234]. Оскільки ДПСУ та правоохоронні органи спільно приймають рішення про проведення запланованих заходів, то кожна сторона має право контролювати дотриманням його умов. Так, ДПСУ та органи поліції при здійсненні спільних заходів у зоні відчуження та зоні безумовного виселення на етапі підготовки контролюють готовність до виконання запланованих спільних заходів [4]. Хоча відсутня пряма вказівка на здійснення взаємодіючими сторонами контролю при здійсненні запланованих заходів з метою запобігання можливим відхиленням від узгодженого плану дій.

На окрему увагу заслуговує метод інструктування та роботи з персоналом. Використання методу інструктування має місце у взаємодії ДПСУ з органами поліції у зоні відчуження та зоні безумовного виселення, оскільки обов'язковим елементом підготовки до здійснення запланованих заходів є підготовка органів управління, особового складу і техніки органів ДПСУ та поліції до виконання поставлених завдань, проведення додаткових спільних занять та інструктажів [4]. Ще один приклад Інструкція про службу прикордонних нарядів Державної прикордонної служби України від 19.10.2015 р. за якою під час інструктажу прикордонним нарядам обов'язково доводиться порядок підтримання прикордонними нарядами взаємодії зі співробітниками правоохоронних органів, що виконують завдання в районі їх служби [18].

Втім якщо звернутися до самого розуміння поняття «інструкція» як результату використання організаційних методів управління, то саме цей акт управління містить норми і правила, що регулюють порядок і умови здійснення певної діяльності [19, с. 22–23]. Тому очевидно, що затвердження ДПСУ спільно з іншими правоохоронними органами інструкцій, які закріплюють засади взаємодії між ними, було б неможливим без методу інструктування.

Переходячи до методів роботи з персоналом зауважимо, що вони невід'ємна частина кадрової політики будь-якої структури. П. М. Горбатюк звертає увагу, що кадрова політика у ДПСУ є комплексом прийнятих рішень щодо забезпечення органів охорони державного кордону та забезпечення висококваліфікованими фахівцями шляхом реалізації сукупності науково обґрунтованих методів роботи з персоналом. А кінцевою метою цього процесу є задоволення потреби ДПСУ у кваліфікованому персоналі та ефективне його використання в інтересах виконання завдань охорони державного кордону [20]. Цілком погоджуючись вважаємо,

що мета кадрової політики правоохоронної структури полягає у її забезпеченні співробітниками здатними за професійними якостями належно виконувати надані їм повноваження. Відповідно ДПСУ та інші правоохоронні органи зацікавлені у залученні до реалізації спільних заходів, завдань у межах взаємодії між ними, кваліфікованих співробітників.

Управління також здійснюється за допомогою економічних методів як способів дії на людей, мотивації, що спираються на економічні механізми і стимулювання активної виробничої діяльності, на облік їх економічних інтересів. Економічні інтереси утворюють складну систему, що складається з інтересів держави, ДПСУ і особи. Між цими інтересами завжди є протиріччя, тому проблема їх поєднання завжди була найбільш складною [21, с. 106].

Водночас розглядаючи взаємодію ДПСУ з іншими правоохоронними органами вважаємо доцільним розглядати економічні методи інакше. Виконання кожною правоохоронною структурою покладених завдань та функцій фінансується за рахунок бюджетних коштів, що є економічним механізмом впливу на їх діяльність. Загалом без належного фінансування здійснення низки запланованих ДПСУ з іншими правоохоронними органами заходів було б неможливим.

Підсумовуючи варто звернути увагу, що не всі методи управління є ефективними. Так, В. В. Половніков відмічає, що відповідаючи на питання про основні причини, які заважають організації ефективного управління службовою діяльністю ДПСУ 42,2% респондентів вказали на недосконалість використання в управлінні методів заборони, примусу, координації, контролю. Тому стан використання методів управління у діяльності керівників органів ДПСУ вважають задовільним 53,3% опитаних, а одним із напрямків удосконалення управління 73,3% обрали удосконалення використання методів управління [22]. Зважаючи на опитування можна стверджувати про проблеми використання методів управління, що впливає на ефективність взаємодії ДПСУ з іншими правоохоронними органами і має бути предметом окремого вивчення.

**Висновки.** Під методами взаємодії ДПСУ з іншими правоохоронними органами необхідно розуміти сукупність засобів, що використовуються зазначеними суб'єктами в межах чинного законодавства для організації і підтримання взаємовідносин між ними з метою забезпечення прикордонної безпеки, запобігання контрабанді, незаконній міграції та транснаціональній злочинності. Серед методів взаємодії ДПСУ з іншими правоохоронними органами необхідно виділяти: 1) адміністративні методи (регламентаційні, розпорядчі методи, метод примусу); 2) організаційні методи (планування, прогнозування, інформаційного забезпечення, вироблення рішень, організації виконання рішень й контролю за виконанням, інструктування, роботи з персоналом); 3) економічні методи. Водночас не всі методи є однаково ефективними, а проблеми їх застосування потребують додаткового вивчення.

### Список використаних джерел:

1. Костюк Г.А. Полиция и население: методология взаимодействия. Москва: ЛУЧ, 1992. 189 с.
2. Шишолін П.А., Кукін І.В. Про застосування окремих методів державного управління у сфері інтегрованого управління кордонами. *Наука і оборона*. 2014. № 2. С. 12–15.
3. Попов Л.Л., Мигачев Ю.И., Тихомиров С.В. Административное право России: учебник. Москва: Проспект, 2010. 752 с.
4. Про затвердження Інструкції про порядок взаємодії органів Державної прикордонної служби України та Національної поліції України під час виконання завдань у межах зони відчуження та зони безумовного (обов'язкового) відселення: Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 05.04.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0421-19#Text>.
5. Негодченко О.В. Особливості організаційних форм діяльності органів внутрішніх справ щодо забезпечення реалізації конституційних прав та свобод людини. *Вісник Одеського юридичного інституту*. 2003. № 1. С. 8–13.
6. Ляшук Р.М. Методи переконання та примусу в адміністративній діяльності правоохоронних органів. *Порівняльно-аналітичне право*. 2016. № 3. С. 148–150.
7. Андреева О.Б. Форми та методи профілактичної діяльності дільничних інспекторів міліції. *Право і безпека*. 2011. № 1 (38). С. 148–152.
8. Бахрах Д.Н. Административное право: учебник для вузов. Москва: Издательство БЕК, 1999. 368 с.
9. Ковалів М.В. Переконання та примус як загальні методи впливу в органах виконавчої влади. *Науковий вісник ЛДУВС*. 2015. № 1. С. 211–219.
10. Дзюндзюк В.Б., Мельтюхова Н.М., Фоміцька Н.В. та ін. Публічне адміністрування в Україні : навч. посіб. / за заг. ред. В.В. Корженка, Н.М. Мельтюхової. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. 306 с.

11. Про затвердження Плану заходів на 2020–2022 роки щодо реалізації Стратегії інтегрованого управління кордонами на період до 2025 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2019 р. № 1409-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1409-2019-%D1%80#Text>.
12. Андрощук О.С., Онищук С.В. Щодо питання прогнозування протиправної діяльності на ділянках відповідальності органів охорони державного кордону поза пунктами пропуску. *Збірник наукових праць Національної академії ДПСУ. Серія: Військові та технічні науки*. 2014. № 1 (61). С. 19–30.
13. Економічний аналіз: навч. посіб. / Болюх М. А., Бурчевський В. З., Горбаток М. І. та ін.; за ред. М. Г. Чумаченка. Київ: КНЕУ, 2001. 540 с.
14. Закон України «Про Національну поліцію»: наук.-практ. комент.; за заг. ред. В.В. Сокурєнка. Харків, 2016. 408 с.
15. Про Державну прикордонну службу України: Закон України від 23.04.2003 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 27. Ст. 208.
16. Орлів М.С. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.-метод. матеріали; упоряд. Г.І. Бондаренко. Київ: НАДУ, 2013. 40 с.
17. Афанасьєв В.Г. Научное управление обществом. Москва: Политиздат, 1968. 384 с.
18. Про затвердження Інструкції про службу прикордонних нарядів Державної прикордонної служби України: Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 25.10.2015 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z\\_1391-15#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z_1391-15#Text).
19. Устенко А.О., Малинка О.Я. Глосарій із дисципліни «Сучасні моделі і технології менеджменту». Івано-Франківськ, 2018. 64 с.
20. Горбатюк П.М. Організація службової діяльності підрозділів кадрового забезпечення у Державній прикордонній службі України. *Вісник Національної академії ДПСУ*. 2019. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpsdu\\_2019\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpsdu_2019_1_5).
21. Максимюк Ю.О. Методи управління персоналом Державної прикордонної служби України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 17. С. 104–107.
22. Половніков В.В. Проблемні питання та шляхи удосконалення використання керівниками органів (підрозділів) Державної прикордонної служби України методів управління. *Вісник Національної академії ДПСУ*. 2018. Вип. 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnadpcurn\\_2018\\_4\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnadpcurn_2018_4_6)