

УДК 159.9:613+159.98:338.24

С. О. Шарап

заступник директора департаменту – начальник управління організації оперативно-розшукової діяльності
Департаменту оперативної діяльності
Адміністрації Державної прикордонної служби України

ІСТОРІЯ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНАХ УКРАЇНИ

У статті досліджено історичні аспекти формування кадрової політики у сфері безпеки й оборони України. Здійснено аналіз нормативно-правової бази. Виокремлено проблеми та визначено перспективні напрями розвитку кадрової політики у правоохоронних органах.

Ключові слова: сектор безпеки й оборони, правоохоронні органи, кадрова політика, кадровий менеджмент, кадрове забезпечення.

Постановка проблеми. Із здобуттям незалежності у 1991 р. Україна отримала у спадок політизовану та корумповану систему правоохоронних органів. Відсутність чіткої та прозорої системи формування й реалізації кадрової політики в цій сфері становила серйозну загрозу для функціонування всього сектору безпеки та оборони держави. Тому в Україні постала нагальна потреба розбудови нормативно-правових, інституціональних, організаційних, ресурсних механізмів формування і реалізації кадрової політики.

Російська агресія на сході України, що призвела до тимчасової втрати окремих територій, актуалізувала проблеми кадрової політики в секторі безпеки й оборони загалом і кадрового забезпечення правоохоронних органів зокрема. Тож на часі формування нової кадрової політики на демократичних, правових засадах та на її основі створення ефективної системи кадрового менеджменту, здатної здійснювати кадрове забезпечення правоохоронних органів у мирний час і в кризових ситуаціях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що проблеми та перспективи формування й реалізації кадрової політики правоохоронних органів України є предметом наукових розробок багатьох вітчизняних дослідників, зокрема таких як О. Банчук-Петросова, В. Дібров, Д. Іщенко, Т. Кагановська, О. Коваль, В. Колесник, В. Криволапчук, С. Пісковий, В. Серватюк, А. Семенченко, О. Яценко, В. Шамрай, та інших.

Спираючись на наукові здобутки зазначених авторів, зауважимо, що проблеми та перспекти-

ви формування й реалізації кадрової політики правоохоронних органів потребують окремих ґрунтовних досліджень із погляду історичної ретроспективи.

Мета статті – проаналізувати теоретичні підходи до періодизації історичних етапів розвитку кадрової політики у сфері безпеки та оборони України та визначити напрями вдосконалення кадрової політики правоохоронних органів на сучасному етапі.

Виклад основного матеріалу. Правоохоронні органи – це державні органи, які відповідно до законодавства здійснюють правозастосовні або правоохоронні функції [1]. Діяльність правоохоронних органів спрямована на забезпечення законності та правопорядку, захист прав та інтересів громадян, соціальних груп, суспільства і держави, запобігання, припинення правопорушень, застосування державного примусу або заходів громадського впливу до осіб, які порушили закон і правопорядок [2].

Аналіз історичного досвіду кадрової політики в колишньому СРСР дав змогу О. Банчук-Петросовій встановити *п'ять стратегічних складових*, які формували зміст кадрової політики у військових і правоохоронних органах. *Перша стратегічна складова* була спрямована на запровадження ефективних механізмів партійно-політичного контролю з боку Комуністичної партії Радянського Союзу за діяльністю військових і правоохоронних органів колишнього СРСР. Партійно-політичний контроль мав стратегічну мету: забезпечити безумовне підпорядкування військових формувань вищому політичному керівництву країни

та спроможність військових структур швидко, чітко й без жодних міркувань виконати будь-який наказ партійно-політичного керівництва. *Друга стратегічна складова* кадрової політики у військових і правоохоронних органах колишнього СРСР була спрямована на морально-психологічне забезпечення кадрових процесів у силових структурах. Зазначена складова передбачала створення системи кадрових і військово-політичних органів у військових формуваннях Радянського Союзу, діяльність яких охоплювала всі категорії військовослужбовців – від солдата до генерала. Кадрові та військово-політичні органи забезпечували ідейно-виховний вплив на кожного військовослужбовця (працівника) військових структур із метою реалізації стратегічної мети щодо захисту Батьківщини від внутрішніх і зовнішніх ворогів. *Третя стратегічна складова* кадрової політики у військових і правоохоронних органах була зумовлена тоталітарним характером чинної в радянські часи системи управління. Вона передбачала пошук, призначення на вищі керівні посади, створення механізмів чіткого керування службовою діяльністю найбільш досвідчених і професійно підготовлених кадрів, здатних без жодних роздумів виконати будь-який наказ (навіть протиправний) партійно-політичного керівництва держави. *Четверта стратегічна складова* кадрової політики за часів СРСР встановлювала чіткі критерії визначення професійних якостей усіх категорій військовослужбовців (працівників) військових і правоохоронних структур держави. Зазначені критерії запроваджувались кадровими та військово-політичними органами для забезпечення ефективних механізмів управління службовою кар'єрою для кожного офіцера в силових структурах. *П'ята стратегічна складова* кадрової політики була спрямована на створення системи репресивних органів у військових і правоохоронних органах колишнього СРСР, діяльність яких була спрямована, з одного боку, на забезпечення законності та правопорядку у військових колективах, а з іншого – на забезпечення безумовного покарання винних за злочини, що були скоєні під час виконання службових обов'язків на військовій службі. Отже, характерними рисами кадрової політики у військових і правоохоронних органах колишнього СРСР були такі: кадрова політика чітко обслуговувала інтереси тоталітарного державного устрою; кадрові процеси у військових формуваннях були повністю політизовані; процеси

прийняття кадрових рішень були непрозорими та недемократичними [3, с. 290–292].

З набуттям незалежності Україною нагальною потребою забезпечення національної безпеки постало питання розроблення та реалізації національної кадрової політики у військових і правоохоронних органах України, яка б повністю відрізнялась від кадрової системи репресивних органів колишнього СРСР. Зокрема, цей процес розроблення та реалізації сучасної національної кадрової політики сектору безпеки та оборони України зумовлений різницею політичних і безпекових завдань. По-перше, кадрова політика у військових і правоохоронних органах України має на меті забезпечення національної безпеки в безпековій та оборонній сферах, що, на відміну від кадрової політики СРСР, обслуговували інтереси правлячої партійно-політичної еліти країни. По-друге, кадрова політика забезпечує здійснення демократичного цивільного контролю над сектором безпеки та оборони, а за часів СРСР контроль був тільки партійний, де силові структури були закритими для суспільства, а важливі питання військової та кадрової політики вирішувались тільки на рівні ЦК КПРС або його політбюро. По-третє, кадрова політика у військових і правоохоронних органах України передбачає врахування кращого світового досвіду кадрового менеджменту у сфері підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації всіх категорій військовослужбовців і правоохоронців, на відміну від закритої радянської кадрової політики. Отже, виконання цього важливого державного завдання передбачає формування в Україні сучасної кадрової політики сектору безпеки й оборони [3, с. 292–293].

Науковці вважають, що формування кадрової політики у військових і правоохоронних органах незалежної України пройшло *чотири історичні етапи свого розвитку*.

Перший етап формування та розвитку кадрової політики у військових і правоохоронних органах України охоплює історичний етап з 1991 по 1996 р.

Цей етап був найбільш важким перехідним періодом формування національної кадрової політики у військових і правоохоронних органах держави. Адже з розпадом СРСР на момент набуття Україною державної незалежності на території нашої держави розміщувалося значне угруповання військ (близько 900 тис. осіб), що були виведені з країн колишнього Варшавського договору [4, с. 3–4].

У першій Воєнній доктрині України, яка була затверджена 19 жовтня 1993 р., визначалися основні завдання та принципи будівництва військових і правоохоронних органів держави та їх поступовий перехід до професійної армії. Прийнята 19 жовтня 1993 р. постанова Верховної Ради України № 3650-XII «Про загальну структуру, чисельність та матеріально-технічне забезпечення Збройних сил України» зумовила політику скорочення персоналу до 455 тис. осіб. Тому, реалізуючи державні завдання, вже на початку 1994 р. кількість тільки Збройних сил України була скорочена більш ніж на 300 тис. осіб [5, с. 66].

Поряд із політикою інтенсивного скорочення персоналу робилися спроби створити власну модель кадрової політики, сформувати оптимальні штатні структури військових і правоохоронних органів України, а також забезпечити керівні посади у військових і правоохоронних структурах високопрофесійними і досвідченими кадрами. Проте всі ці зусилля виявились малоефективними [6, с. 271].

Серед основних характерних недоліків першого етапу формування та розвитку кадрової політики у військових і правоохоронних органах України були такі: концептуальні стратегічні документи з питань формування кадрової політики не враховували загальних тенденцій геополітичної ситуації у світі, а також місця і ролі України у глобальних і регіональних безпекових структурах світу; реалізація кадрової політики не була забезпечена економічними та ресурсними можливостями держави щодо розвитку та відтворення людського потенціалу у військових і правоохоронних структурах; здійснювалась адаптація кадрової політики колишнього СРСР до сучасних умов формування кадрової політики незалежної України за одночасної деполітизації військових і правоохоронних структур держави; заходи з реорганізації системи військового управління були спрямовані тільки на масове скорочення особового складу без надання людям необхідного соціального захисту, що спричинило значне погіршення морально-психологічного стану у військових і правоохоронних органах [6, с. 271–272].

Другий етап формування та розвитку кадрової політики у військових і правоохоронних органах України охоплює історичний період із 1997 по 2000 р. Під час цього етапу державне та військове керівництво певною мірою врахувало недоліки першого етапу фор-

мування та розвитку кадрової політики у військових і правоохоронних органах України, а саме: визначило стратегічні завдання Збройних сил України, інших військових формувань і правоохоронних органів держави з урахуванням реалій геополітичної ситуації у світі; завершило перехід від кадрової доктрини СРСР до формування національної кадрової політики, внаслідок чого скорочено перелік бойових і спеціальних завдань для військових формувань і правоохоронних органів, з урахуванням без'ядерного та позаблокового статусу України; припинило масове скорочення персоналу військових і правоохоронних органів держави, оптимізувало організаційно-штатні структури у військових і правоохоронних органах; запровадило національну систему кадрового менеджменту, яка була спрямована на пошук, розстановку, оптимальне використання та професійне зростання персоналу військових і правоохоронних структур; створило національну систему морально-психологічного, ідейно-виховного та кадрового забезпечення військових формувань і правоохоронних органів; започаткувало низку міжнародних проектів і програм у сфері кадрового менеджменту та роботі з персоналом, після яких особовий склад військових і правоохоронних структур України набув можливості у форматі проведення різноманітних міжнародних заходів (навчальних візитів з обміну досвідом, міжнародних конференцій, тренінгів, участі в реалізації міжнародних навчальних програм тощо) ознайомитися з кращим світовим досвідом у цій сфері [6, с. 272–273].

Зазначені заходи відбувались у форматі реалізації Державної програми будівництва та розвитку Збройних сил України на період до 2005 р., що була підписана у 1997 р. Президентом України. Під час реалізації цього програмного документа було зроблено ряд суттєвих кроків щодо вдосконалення кадрової політики у військових і правоохоронних органах України, зокрема такі: підвищено ефективність системи державного управління зазначеними структурами; оптимізовано організаційно-штатну структуру військових і правоохоронних структур держави; розроблено навчальні програми та розпочато підготовку курсантів вищих навчальних закладів з урахуванням нагальних потреб забезпечення національної безпеки держави; започатковано певні напрями з вирішення соціальних і гуманітарних питань для військовослужбовців і членів їхніх сімей [7, с. 26–27].

Третій етап формування та розвитку кадрової політики у військових і правоохоронних органах України охоплює історичний період із 2001 по 2005 р. На цьому етапі кадрова політика України у цій сфері зазнала суттєвих організаційних і структурних змін. По-перше, в основу формування Збройних сил України, інших військових формувань і правоохоронних органів було закладено функціональний принцип їх побудови та застосування. Наприклад, здійснено розподіл функцій і повноважень між Міністерством оборони України та Генеральним штабом Збройних сил України. Функціональними структурами Збройних сил України стали Об'єднані сили швидкого реагування, Основні сили оборони і Стратегічні резерви, при цьому пріоритет у формуванні був наданий Об'єднаним силам швидкого реагування. Цей процес зумовив внесення суттєвих коректив у регулювання кадрових процесів з огляду на необхідність формування нової військової еліти – керівників нової генерації, здатних ефективно вирішувати складні стратегічні завдання у сфері забезпечення національної безпеки. По-друге, суттєвий акцент було зроблено на розвиток і функціонування системи кадрового забезпечення військових і правоохоронних структур в умовах переходу їх на професійну основу. Наприклад, Законом України від 7 квітня 2001 р. № 239/2001 було затверджено «Концепцію переходу Збройних сил України до комплектування військовослужбовцями контрактної служби на період до 2015 р.». Також із метою досягнення високого рівня кадрового забезпечення Указом Президента України від 7 листопада 2001 р. № 1053/2001 «Про положення про проходження військової служби відповідними категоріями військовослужбовців» затверджено порядок проходження військової служби особами офіцерського складу, прапорщиками (мічманами), солдатами (матросами), сержантами і старшинами, а також порядок виконання цими особами військового обов'язку в запасі [8], а також Указом Президента України від 29 грудня 2009 р. затверджено «Положення про проходження служби у ДПСУ» [9]. Цим Положенням визначається порядок проходження громадянами України військової служби в Державній прикордонній службі України у мирний час та особливості проходження військової служби в ній в особливий період. Це Положення застосовується також до відносин, що виникають у зв'язку з проходженням в органах Держприкордон-

служби кадрової військової служби особами офіцерського складу до їх переходу в установленому порядку на військову службу за контрактом або звільнення з військової служби. По-третє, поліпшено рівень морально-психологічного, гуманітарного та соціального забезпечення персоналу військових і правоохоронних органів України. Цьому процесу сприяло запровадження комплексних державно-управлінських заходів з удосконалення матеріально-технічного та фінансового забезпечення особового складу, вирішення питань забезпечення житлом військовослужбовців і членів їхніх сімей і вдосконалення їхнього медичного забезпечення. По-четверте, створено систему управління професійною кар'єрою та кар'єрного зростання. Переглянуто кваліфікаційні характеристики в частині визначення знань, умінь, навичок, цілісних характеристик та особистих якостей персоналу. Запроваджено періодичне оцінювання результатів професійної діяльності персоналу. Запроваджено механізм конкурсного відбору на обіймання посад шляхом прийняття колективного рішення у форматі засідань Вищих атестаційних комісій. По-п'яте, розроблено Стратегію розвитку військової освіти і науки відповідно до державних і галузевих стандартів вищої освіти, що дало змогу підвищити якість навчання у спеціалізованих навчальних закладах України, а також зберегти та розвивати їхній науковий потенціал [6, с. 274–275].

Третій етап формування та розвитку кадрової політики у військових і правоохоронних органах України був досить продуктивний з огляду на складність та ефективність реалізованих за цей історичний відтинок часу державних завдань. На жаль, обмежені матеріальні та фінансові ресурси держави щодо забезпечення реалізації державної політики в безпековій та оборонній сферах не дали змоги повністю реалізувати заплановані стратегічні завдання у сфері національної безпеки України. Водночас удалося зупинити деструктивні руйнівні кадрові процеси у військових і правоохоронних структурах і закласти фундамент для подальших реформ [10, с. 87–88].

Четвертий етап формування та розвитку кадрової політики у військових і правоохоронних органах України було розпочато у 2006 р. Основним завданням цього етапу визначено питання модернізації кадрової політики у військових і правоохоронних органах держави шляхом: 1) удосконалення системи управ-

ління сектором безпеки та оборони держави; 2) посилення функціональної спроможності стратегічної ланки управління військовими та правоохоронними органами України; 3) підвищення ефективності інформаційно-аналітичного, організаційного, кадрового забезпечення сектору безпеки та оборони держави; 4) оптимізації організаційно-штатної структури, створення дієвого кадрового резерву з огляду на потреби забезпечення національної безпеки та економічної можливості держави [6, с. 275–276].

Стратегічним нормативно-правовим актом із питань реформування кадрової політики цього етапу є «Концепція кадрової політики в Збройних силах України», затверджена наказом Міністра оборони України від 27 листопада 2007 р. [11]. Документом визначено стратегічні підвалини формування кадрової політики у Збройних силах України, а також механізми її реалізації, що передбачають комплектування Збройних сил України високопрофесійними кадрами.

Зміни нормативної бази розвитку кадрової політики у сфері безпеки під час президентства Віктора Януковича позначені, на нашу думку, формальними цілями вдосконалення, які на практиці не сприяли зростанню професіоналізму та патріотизму кадрового складу. До нормативно-правових актів цього періоду належать такі: «Концепція подальшого реформування та розвитку Збройних сил України до 2017 р.» [12]; Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 8 червня 2012 р. «Про нову редакцію Воєнної доктрини України», затверджене Указом Президента України № 390/2012 [13]; Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2012 р. «Про Стратегічний оборонний бюлетень України», схвалене Указом Президента України від 29 грудня 2012 р. № 771/2012 [14].

У зв'язку з епохальними державотворчими змінами, початок яким поклала Революція гідності, вважаємо, що четвертий етап розвитку кадрової політики закінчився у 2014 р.

Збройна агресія РФ суттєво актуалізувала проблеми кадрової політики у військових і правоохоронних органах і зумовила активізацію механізмів її формування та реалізації. Такий підхід дає нам змогу виокремити *п'ятий етап формування кадрової політики у військових і правоохоронних органах незалежної України*, який бере свій початок від 2014 р. і триває дотепер.

Ключовим стратегічним нормативно-правовим актом, який визначає стратегічні пріо-

ритети розвитку сектору безпеки й оборони, є Закон України «Про національну безпеку України» від 21 червня 2018 р. [15]. Оскільки відповідно до п. 16 цього Закону до сектору безпеки й оборони належать система органів державної влади, Збройних сил України, інших утворених відповідно до законів України військових формувань, правоохоронних і розвідувальних органів, державних органів спеціального призначення з правоохоронними функціями, сил цивільного захисту, оборонно-промислового комплексу України, діяльність яких перебуває під демократичним цивільним контролем і відповідно до Конституції та законів України за функціональним призначенням спрямована на захист національних інтересів України від загроз, а також громадяни та громадські об'єднання, які добровільно беруть участь у забезпеченні національної безпеки України, то вважаємо, що потреби та напрями вдосконалення кадрової політики є спільними для всіх вказаних органів державної влади.

На нашу думку, на п'ятому етапі формування кадрової політики у військових і правоохоронних органах незалежної України є потреба вдосконалення системи управління персоналом, яка зумовлена чинниками, визначеними О.Ковалем, а саме: «змінами пріоритетів державної політики в секторі національної безпеки, а також реформами, передбаченими Угодою про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, яка ратифікована законом України, Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020», схваленою Указом Президента України; досягненням цілей партнерства в рамках Процесу планування та оцінки сил відповідно до міжнародної програми НАТО «Партнерство заради миру»; необхідністю забезпечення здатності особового складу ЗС виконувати нові завдання в умовах змін форм, методів і засобів ведення бойових дій і збройної боротьби, максимально ефективного використання кадрового потенціалу персоналу, який має бойовий досвід участі в АТО; приведенням загальної чисельності особового складу ЗС до показників достатньої необхідності (з урахуванням потенційних загроз); реалізацією політичного рішення щодо інтеграції України до Європейського Союзу та формування умов для вступу до Організації Північноатлантичного договору; необхідністю забезпечення максимальної взаємосумісності ЗС зі збройними силами держав-членів НАТО шляхом запровадження стандартів Північноат-

лантичного альянсу; реформуванням органів військового управління відповідно до сучасних стандартів і принципів, прийнятих у державах-членах НАТО; професіоналізацією ЗС і створенням необхідного військового резерву; необхідністю реалізації принципу екстериторіальності під час комплектування ЗС військовослужбовцями; необхідністю заміщення частини первинних посад молодшого офіцерського складу посадами сержантського та старшинського складу...» [16, с. 170]. Перелічені чинники мають лягти в основу вдосконалення нормативно-правової бази, що регулює кадрову політику правоохоронних органів.

Висновки і пропозиції. Підсумовуючи, зазначимо, що напрямами вдосконалення кадрової політики правоохоронних органів на сучасному етапі, на нашу думку, є такі: 1) створення сучасної системи кадрового менеджменту відповідно до сучасних принципів, прийнятих у державах-членах НАТО; 2) приведення підготовки (перепідготовки та підвищення кваліфікації) фахівців до європейських та євроатлантичних стандартів; 3) вдосконалення нормативно-правових актів щодо соціального захисту службовців і членів їхніх сімей, а також соціальних стандартів служби в правоохоронних органах; 4) вдосконалення системи соціальної та професійної адаптації звільнених службовців до цивільного життя.

Перспективою подальших досліджень цієї проблематики є розроблення пропозицій стосовно вдосконалення нормативно-правових актів щодо кадрової політики у правоохоронних органах у сучасних умовах.

Список використаної літератури:

1. Про державний захист працівників суду і правоохоронних органів: Закон України № 3781-XII від 23 грудня 1993 р. із змінами. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3781-12>.
2. Загальна теорія держави і права / За ред. М.В. Цвіка, В.Д. Ткаченка, О.В. Петришина. Харків: «Право», 2007. 432 с.
3. Банчук-Петросова О.В. Формування сучасної кадрової політики сектору безпеки та оборони України – потреба часу. Збірник наукових праць НАДУ. 2013. № 1. С. 288–299.
4. Пісковий С.В. Деякі рекомендації щодо організації та проведення кадрової роботи в регіональних управліннях, органах, закладах і установах Державної прикордонної служби України. Науковий вісник Державної прикордонної служби України: наук.-практ. альманах; за ред. О.В. Богуша. Хмельницький: Вид-во

- Нац. академії Держ. прикордон. служби України ім. Б. Хмельницького, 2004. № 2. С. 2–5.
5. Жолукевський В.В., Медвідь А.П., Мазур В.В. та інші. Військові кадри Збройних сил України на рубежі століть (1991–2009 рр.) (історичний нарис створення системи кадрових органів Збройних сил України) / За заг. ред. В.А. Діброва. К.: «Едельвейс і К», 2009. 439 с.
6. Банчук-Петросова О.В. Історичні етапи формування та розвитку кадрової політики у військових та правоохоронних органах України. Вісник НАДУ. 2013. № 2. С. 267–279.
7. Криволапчук В.О., Свірін М.О. Проблеми реформування системи МВС України. Теорія і практика забезпечення якісного управління у сфері діяльності Міністерства внутрішніх справ: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 27 листопада 2009 р.) / За ред. Т.О. Проценка; ДНДІ МВС України. К.: ДНДІ, 2009. С. 22–27.
8. Про положення «Про проходження військової служби відповідними категоріями військовослужбовців»: Указ Президента України № 1053/2001 від 7 листопада 2001 р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1053/2001>.
9. Про Положення «Про проходження громадянами України військової служби в Державній прикордонній службі України»: Указ Президента України № 1115/2009 від 29 грудня 2009 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1115/2009>.
10. Кагановська Т.Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія. Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010. 330 с.
11. Концепція кадрової політики в Збройних силах України. URL: <http://kiev.convdocs.org/docs/887/index100467-5.html?page=26>.
12. Концепція подальшого реформування та розвитку Збройних сил України до 2017 р. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=244523388.
13. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 8 червня 2012 р. «Про нову редакцію Воєнної доктрини України»: Указ Президента України від 8 червня 2012 р. № 390/2012. URL: <http://www.rnbo.gov.ua/documents/303.html>.
14. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2012 р. «Про Стратегічний оборонний бюлетень України»: Указ Президента України від 29 грудня 2012 р. № 771/2012. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/U771_12.html.
15. Про національну безпеку України: Закон України № 2469-VIII від 21 червня 2018 р. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2018. № 31. Ст. 241.
16. Коваль О.В. Удосконалення державної кадрової політики в Збройних силах України. Державне управління та місцеве самоврядування. 2017. № 4 (35). С. 163–173.

Шарап С. А. История формирования кадровой политики в правоохранительных органах Украины

В статье исследованы исторические аспекты формирования кадровой политики в сфере безопасности и обороны Украины. Осуществлен анализ нормативно-правовой базы. Выделены проблемы и определены перспективные направления развития кадровой политики в правоохранительных органах.

Ключевые слова: *сектор безопасности и обороны, правоохранительные органы, кадровая политика, кадровый менеджмент, кадровое обеспечение.*

Sharap S. O. History of personnel policy formation in law enforcement agencies of Ukraine

The article analyzes the historical aspects of the formation of personnel policy in the field of security and defense of Ukraine. An analysis of the regulatory framework was carried out. The problems are identified and prospective directions of personnel policy development in law enforcement bodies are identified.

Key words: *security and defense sector, law enforcement agencies, personnel policy, personnel management, staffing.*