

ПИТАННЯ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

THE ISSUE OF THE FORMATION OF THE PERSONNEL POLICY OF NATIONAL GUARD OF UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW

Титаренко О.О., д.ю.н., доцент,
старший науковий співробітник науково-дослідної лабораторії з підготовки військ
Київський інститут Національної гвардії України

Загородній С.В., начальник відділу кадрової роботи
Київський інститут Національної гвардії України,
аспірант
Науково-дослідний інститут публічного права

Стаття присвячена аналізу передумов формування сучасної кадрової політики Національної гвардії України (далі – НГУ) в умовах воєнного стану та визначення пріоритетних стратегічних напрямів її реалізації. Умови воєнного стану ставлять перед командуванням НГУ низку завдань, зокрема щодо ефективного відновлення людського резерву та управління персоналом, на що неодноразово наголошувалось у відомчих документах впродовж 2022–2024 років. В статті наголошується на важливості нормативно-правового врегулювання питання формування сучасної кадрової політики НГУ шляхом прийняття відповідної відомчої концепції. Авторами на підставі аналізу державних стратегічних документів, нормативно-правових актів, які стосуються питань формування державної кадрової політики, військової кадрової політики, а також кадрової політики в правоохоронних органах побудована ієрархічна логічна схема цих документів, які становлять підґрунтя для формування концепції кадрової політики НГУ.

Встановлено, що в сучасних умовах на державному, секторальному (рівень сектору оборони та безпеки) та відомчому рівнях в більшості є розробленою нормативно-правова база (створені передумови) для формування сучасної кадрової політики в НГУ. Базою для розробки відповідної Концепції кадрової політики НГУ може виступати наявна Концепція військової кадрової політики у Збройних Силах України до 2028 року. Враховуючи ті завдання, які покладені на підрозділи НГУ в умовах воєнного часу обґрунтовується, що подальше формування Концепції кадрової політики в НГУ повинно будуватися як з врахуванням військової кадрової політики, так і кадрової політики у правоохоронній сфері.

В статті авторами зазначаються окремі стратегічні напрями формування кадрової політики НГУ в умовах воєнного стану, а саме: залучення на військову службу (рекрутинг); управління персоналом; освіта та підготовка персоналу за напрямками оборони та правоохоронної діяльності; гуманітарне та соціальне забезпечення персоналу. Визначені перспективні напрями подальших досліджень питання формування та реалізації кадрової політики НГУ.

Ключові слова: кадрова політика, військова кадрова політика, управління персоналом, Національна гвардія України, воєнний стан, кадровий потенціал, концепція, нормативно-правові підстави.

The article is dedicated to analyzing the prerequisites for forming the modern personnel policy of the National Guard of Ukraine (NGU) under martial law and determining the priority strategic directions for its implementation. The conditions of martial law impose several tasks on the command of the NGU, particularly regarding the effective restoration of the human reserve and personnel management, which has been repeatedly emphasized in departmental documents throughout 2022–2024. The article highlights the importance of regulatory and legal regulation of the issue of forming a modern personnel policy of the NGU by adopting an appropriate departmental concept. Based on the analysis of state strategic documents, regulatory legal acts related to the formation of state personnel policy, military personnel policy, and personnel policy in law enforcement agencies, the authors have built a hierarchical logical scheme of these documents, which form the basis for the concept of personnel policy of the NGU.

It has been established that under modern conditions at the state, sectoral (defense and security sector level), and departmental levels, a regulatory and legal framework (prerequisites) has been developed for forming a modern personnel policy in the NGU. The existing Concept of Military Personnel Policy in the Armed Forces of Ukraine until 2028 can serve as a basis for developing the corresponding Concept of Personnel Policy of the National Guard of Ukraine. Considering the tasks assigned to the units of the NGU under martial law, it is substantiated that the further formation of the Concept of Personnel Policy in the NGU should be based on both military personnel policy and personnel policy in the law enforcement sphere.

The article identifies specific strategic directions for forming the personnel policy of the NGU under martial law, namely: recruitment for military service; personnel management; education and training of personnel in defense and law enforcement activities; humanitarian and social support for personnel. Prospective directions for further research on the formation and implementation of the personnel policy of the NGU are determined.

Key words: personnel policy, military personnel policy, personnel management, National Guard of Ukraine, martial law, personnel potential, concept, regulatory and legal grounds.

Актуальність теми. 24 лютого 2022 року в Україні введено воєнний стан у зв'язку із повномасштабною військовою агресією російської федерації проти нашої держави. Згідно Указу Президента України [1] та Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [2] сили оборони, до яких окрім Збройних сил України (далі – ЗСУ), віднесені і інші військові формування та правоохоронні органи, уповноважені забезпечувати та здійснювати заходи і повноваження, необхідні для забезпечення оборони України, захисту безпеки населення та інтересів держави. До таких складових сил оборони відповідно до чинного законодавства віднесена Національна гвар-

дія України (далі – НГУ) [3; 4], підрозділи якої активно беруть участь у наданні відсічі збройній агресії російської федерації. В той же час тривалість ведення бойових дій призводять до постійних людських втрат з боку особового складу складових сил оборони та підрозділів НГУ зокрема. Це в свою чергу обумовлює необхідність вирішення питань з відтворення людського капіталу в сфері оборони, та які стосуються як формування такого капіталу, так і його ефективного використання в умовах запровадження правового режиму воєнного стану. Вирішення цих питань невід'ємно пов'язано з формуванням та реалізацією як державної кадрової політики, так і військової

кадрової політики в оборонній сфері, а також формування і реалізація цієї політики на секторальному (рівень окремого міністерства) та відомчому рівнях.

В сучасних умовах якісний підбір персоналу до військ, його підготовка з врахуванням набутого досвіду ведення бойових дій в більшості залежить від наявної розробленої кадрової політики у воєнній сфері (сфері оборони), а також пов'язаний з кадровим менеджмент у сфері оборони, зокрема забезпечення професійної підготовки та управління кар'єрним зростанням військовослужбовців [5]. У зв'язку з цим виникає цілком закономірне питання про те, наскільки сьогодні є сформованою сучасна військова кадрова політика в Україні і на скільки створені передумови для її реалізації в складових сил оборони, де передбачена військова служба, зокрема в НГУ.

Постановка проблеми. Вирішення кадрових питань та організація внутрішньо-організаційної діяльності НГУ в умовах запровадження правового режиму воєнного стану є фундаментом для функціонування даного суб'єкту та всіх його складових. Саме від вираженої кадрової політики залежить ефективна реалізація повноважень військовослужбовцями НГУ та виконання у повному обсязі покладених на підрозділи НГУ завдань. Проте, сьогодні єдиного затвердженого документу, в якому була би викладена кадрова політика НГУ немає. І це при тому, що у 2021 році була затверджена Концепція військової кадрової політики Міністерства оборони України на період до 2025 року [6], яка може стати підґрунтям для формування відомчої концепції в НГУ, з врахуванням специфіки завдань, які на неї покладені відповідно до чинного законодавства.

Неодноразово в науковій літературі зазначалось, що для належної трансформації та розвитку спроможностей НГУ [7] потрібна науково-обґрунтована державна військова кадрова політика, яка має ґрунтуватися на чітко визначених перспективах розвитку українського суспільства і держави, світових тенденціях глобалізації економіки та власних національних інтересах. Кадрова політика передбачає формування і реалізацію стратегії системи кадрового забезпечення військового формування з правоохоронними функціями, яка забезпечує створення умов для гарантованого та якісного комплектування НГУ персоналом, спроможним на виконання завдань за призначенням і його ефективне використання [8].

В подальшому є потреба у визначенні наявних у сучасних умовах підстав для формування кадрової політики НГУ та конкретизації напрямів її розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розгляд проблем розвитку системи управління персоналом, системи кадрового менеджменту та формування кадрової (військової кадрової) політики у Збройних силах України, Національній гвардії України, Державній прикордонній служби України висвітлювали в своїх працях такі вітчизняні фахівці як: В. Андрушко, В. Бакуменко, С. Белай, О. Білецький, М. Білинська, С. Гнезділова, М. Думенко, А. Єфіменко, О. Коваль, О. Крушельницька, М. Маланчій, А. Медвідь, І. Половінкін, С. Попов, Д. Плеханов, О. Плеханова, О. Сахненко, О. Сивак, А. Сиротенко, В. Сокурченко, та інші. Питанням формування кадрової політики в правоохоронних органах, зокрема Національній поліції України приділяли увагу такі вітчизняні вчені-адміністративісти як: В. Авер'янов, С. Алексєєв, О. Бандурка, В. Бесчастний, К. Бугайчук, В. Венедиктов, І. Голосніченко, Я. Жовнірчик, В. Зозуля, А. Клочко, О. Кобзар, А. Комзюк, В. Криволапчук Н. Матюхін, В. Олефір, В. Ортинський, М. Іншин, С. Шатрава, Г. Щьокін, Х. Ярмакі та інші [8–12]. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених питанням державної кадрової (військової кадрової) політики в Збройних Силах України інших правоохоронних органах, проблемні питання комплектування НГУ якісним персоналом в умовах воєнного стану потребують подальшого вивчення та опрацювання.

Мета статті – на підставі дослідження чинних державних програмних документів, нормативно-правових актів з питань розвитку військової кадрової політики в державі конкретизувати підстави та напрями формування кадрової політики Національної гвардії України в умовах запровадження правового режиму воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Державна кадрова політика (далі – ДКП) є складовою державної політики, а кадрова політика відповідних складових сил оборони та безпеки, зокрема і НГУ, є частиною державної кадрової політики України. ДКП є системою організаційних, правових та інших заходів уповноважених державою суб'єктів щодо формування кадрового забезпечення, тобто укомплектування підготовленими фахівцями органів, які забезпечують виконання функцій держави [13]. Що ж до головної мети такої політики, то вона спрямована на забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою [14; 15, с. 7]. Проте зі спливом часу ДКП, як і будь-яка інша державна політика у певній сфері переглядається з врахуванням нових викликів та вимог часу. Це стосується і військової кадрової політики.

Зауважимо, що з 2021 по 2023 роки Міністерством оборони України було затверджено дві відповідні концепції, а саме: Концепція військової кадрової політики Міністерства оборони України на період до 2025 року [16] та Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року (далі – Концепція ВКП) [6], де остання є оновленою версією першого документу. Потреба в перегляді та удосконаленні ВКП зумовлена низькою чинників, а саме: необхідністю оперативного вирішення проблемних питань управління персоналом, що виникли та виникають в умовах відбиття збройної агресії РФ проти України, а також продовження проведення оборонної реформи у післявоєнний період; пріоритетами державної політики у секторі національної безпеки і оборони, а також реформами, які забезпечують інтеграцію України до Європейського Союзу та виконання умов для вступу до НАТО; необхідністю підвищення рівня оперативної сумісності ЗСУ, інших військових формувань з підрозділами збройних сил держав – членів НАТО для виконання спільних завдань в міжнародних операціях із підтримання миру і безпеки, а також інших міжнародних заходах, у тому числі і в навчаннях; забезпечення спроможностей військовослужбовців ЗСУ, інших військових формувань, виконувати нові завдання в умовах змін форм, методів і засобів ведення бойових дій та збройної боротьби, максимально ефективного використання персоналу, який має бойовий досвід; подальшою професіоналізацією військових формувань та створенням необхідного військового резерву (військовий оперативний резерв та мобілізаційний людський резерв) тощо [6; 17].

Концепція ВКП до 2028 року є підґрунтям для формування кадрової політики в інших військових формуваннях, зокрема і НГУ. Це пов'язане з тим, що Міністерство оборони України, відповідно до ч. 1, 2 та 6 ст. 15 Закону України «Про національну безпеку України» [3] відповідає за формування військової кадрової політики та політики у сфері військової освіти. У зв'язку з цим є доцільним розглянути окремі положення Концепції ВКП, які безпосередньо впливають на формування кадрової політики НГУ. Так, Концепцією передбачається п'ять основних напрямів розвитку ВКП, а саме: 1) рекрутинг; 2) управління персоналом; 3) освіта та підготовка кадрів; 4) соціальне та 5) гуманітарне забезпечення персоналу. Головною же метою ВКП є створення умов для гарантованого та якісного комплектування ЗСУ підготовленим та вмотивованим персоналом, спроможним виконувати завдання за призначенням, і його ефективне використання. Основні же зусилля у сфері

формування та реалізації військової кадрової політики під час дії воєнного стану зосереджуються: 1) на забезпеченні належного рівня укомплектованості військових частин, залучених до виконання бойових (спеціальних) завдань, підготовленими та вмотивованими військовослужбовцями, оперативному поповненні втрат особового складу військових частин, залучених до бойових дій; 2) удосконаленні порядку та умов проходження військової служби, грошового забезпечення, заохочення та соціальних гарантій військовослужбовців; 3) доукомплектування та поповнення втрат особового складу військових частин, після скасування дії правового режиму воєнного стану та проведення звільнення (демобілізації) – на збереженні кадрового потенціалу, утриманні на військовій службі найбільш підготовлених та вмотивованих військовослужбовців шляхом укладання контрактів, залученні на військову службу за контрактом та службу у військовому резерві вмотивованих, придатних за станом здоров'я та морально-діловими якостями громадян України.

Також слід враховувати і комплекс тих факторів, які впливають як на формування, так і на ефективність реалізації ВКП, зокрема: 1) національні інтереси та політика держави у сфері національної безпеки і оборони; 2) стан державної кадрової політики; 3) економічні, внутрішньополітичні, соціальні, демографічні, національно-культурні реалії розвитку українського суспільства; 4) існуючі та імовірні проблеми і загрози, подолання або запобігання яких є визначальною умовою подальшого сталого розвитку ЗСУ та інших військових формувань зокрема; 5) принципи ВКП [6]. В наведеній Концепції ВКП в своїй більшості ґрунтовно визначається система заходів, спрямованих на реалізацію, визначених в ній напрямів, які охоплюють як воєнний, так і після воєнний періоди і можуть бути також враховані при формуванні кадрової політики НГУ в оборонній сфері.

Зазначимо, що результати проведеного нами контент-аналізу інформації про діяльність НГУ, яка опублікована на офіційному сайті відомства (<https://ngu.gov.ua/>) [18] впродовж 2022-2024 років показали, що більшість із передбачених ВКП заходів для досягнення відповідних стратегічних цілей поступово реалізується Головним управлінням НГУ.

Є важливим і те, що сучасна ВКП спрямована на подолання таких проблем як: недостатня підготовленість та вмотивованість персоналу (військовослужбовців, призовників, резервістів), неналежна система управління кар'єрою військовослужбовця, неналежна система переходу від військової служби до цивільного життя у воєнний та поствоєнний періоди.

В цілому забезпечення бойової готовності та боєздатності НГУ, розвиток її спроможностей із захисту суверенітету, незалежності та територіальної цілісності України, забезпечення громадського порядку та безпеки, потребують постійного вдосконалення якості процесу відбору кадрів до лав НГУ, трансформації системи підготовка військовослужбовців та підвищення їх готовності до виконання службово-бойових завдань за призначенням. Проте, дані процеси повинні бути узгодженими між собою, відповідати державній кадрової політиці, військовій кадровій політиці, Доктрині діяльності НГУ та знайти своє закріплення в концепції та/або стратегії кадрової політики НГУ. Щодо останнього, то проведений нами аналіз наявних наукових публікацій з питань формування кадрової політики в ЗСУ, інших військових формуваннях, в тому числі з правоохоронними функціями, дають можливість переосвідчитись в тому, що на даний момент в НГУ відповідна концепція чи стратегія кадрової політики не затверджена [5; 12; 19; 20; 21]. Хоча окремі елементи або складові цієї політики реалізуються в НГУ та фрагментарно відображені в інших документах, зокрема доктринах. Так, напри-

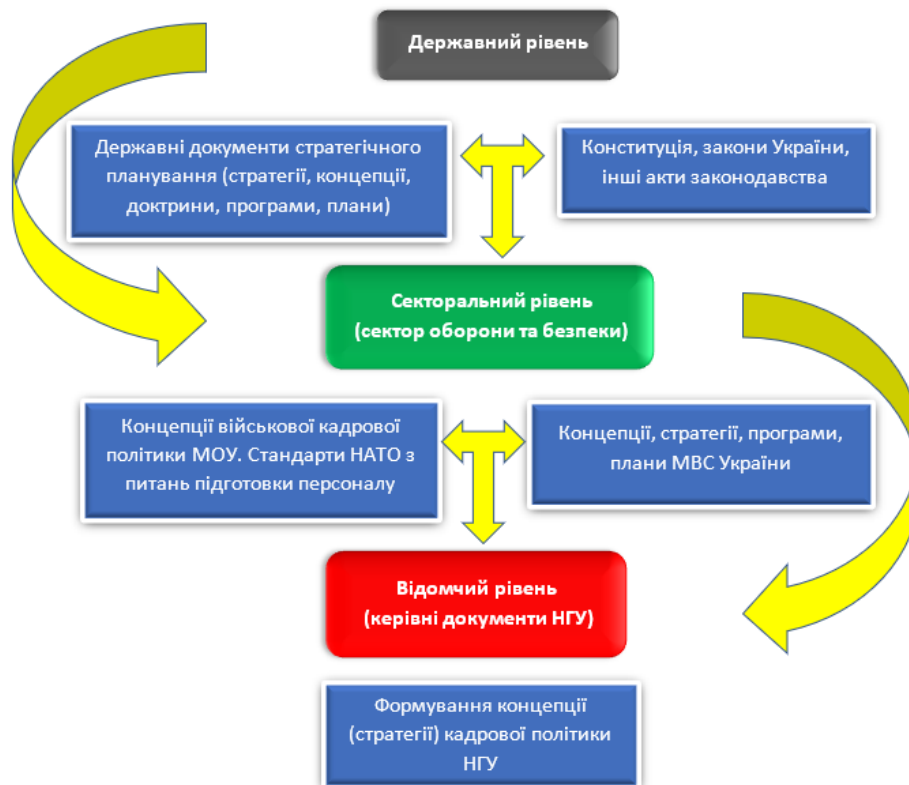


Рис. 1. Нормативно-правове підґрунтя для формування сучасної кадрової політики НГУ в умовах воєнного стану (логічна схема)

клад, з Доктрини діяльності Національної гвардії України (ВКП НГУ 1-00) до таких складових можна віднести: розвиток військового лідерства (п. 1.1.5); розвиток бойової моці НГУ через забезпечення формування таких її складових (компонентів): фізичний, концептуальний та моральний компоненти (п. 1.2.1); розвиток інституційної складової (головний орган військового управління НГУ), який включає в себе, крім іншого, покращення кадрової роботи та організаційно-штатна діяльність; підготовки персоналу; морально-психологічного забезпечення службово-бойової діяльності та соціального захисту особового складу і членів їх сімей (п. 1.2.2) [22].

Аналіз каталогу спроможностей НГУ, затверджений командувачем НГУ 20 січня 2020 року, також містить посилання на розвиток персоналу для потреб НГУ, а також кінцеві цілі, які він спроможний досягти задля виконання покладених на нього функцій. Це стосується розвитку спроможностей НГУ за кодами: DP-1 «Стратегічне (оборонне) планування», DP-5 «Організаційно-штатна робота», DP-10 «Освіта», R-1 «Управління персоналом», R-2 Організація заходів розвитку професійного сержантського і старшинського складу НГУ, R-3 «Мобілізація і мобілізаційна підготовка», R-4 «Підготовка органів (військового) управління та військових частин (підрозділів) НГУ», R-6 «Морально-психологічне забезпечення». Розвиток цих спроможностей є підґрунтям для формування відповідних цільових програм розвитку спроможностей НГУ та планування заходів кадрового менеджменту та управління персоналом [7; 23].

В подальшому звернемо увагу на визначення наявної нормативно-правової бази, яка може виступати підґрунтям для формування сучасної кадрової політики НГУ в умовах воєнного стану. Ми пропонуємо конкретизувати цю базу за рівнями її формування та впливу, а саме на: державному, секторальному (рівень сектору оборони та безпеки) та відомчому рівнях та запропонувати відповідну логічну схему (див. Рис. 1).

Далі кожний блок логічної схеми пропонуємо конкретизувати, зазначивши відповідні документи, які можуть виступати нормативно-правовим підґрунтям для формування відомчої кадрової політики в НГУ.

Безперечно законодавчою основою для формування кадровою військової політики виступає: Конституція України (зокрема ст. 17), закони України «Про національну безпеку України», «Про оборону України», «Про основи національного спротиву», «Про правовий режим воєнного стану», «Про військовий обов'язок і військову службу», «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію», «Про Національну гвардію України», Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України та інші.

До державних документів стратегічного планування, в яких акцентується увага на розвиток кадрової політики в секторі оборони та безпеки можна віднести наступні: Стратегія національної безпеки України (2020), Стратегія воєнної безпеки України (2021), Стратегія людського розвитку (2021), Стратегічний оборонний бюлетень України (2021), Стратегія громадської безпеки та цивільного захисту України (в перспективі після її доопрацювання), Стратегії формування системи переходу від військової служби до цивільного життя на період 2032 (формується), укази Президента України «Про першочергові заходи щодо зміцнення обороноздатності держави, підвищення привабливості військової служби у Збройних Силах України та поступового переходу до засад професійної армії» (від 01 лютого 2022 року № 36/2022), «Про введення воєнного стану в Україні» (від 24 лютого 2022 року № 64/2022), «Про загальну мобілізацію» (від 24 лютого 2022 року № 69/2022), Річні національні програми під егідою Комісії Україна – НАТО, План пріоритетних дій Уряду на 2024 рік, Концепція трансфор-

мацію системи військової освіти (2023), Концепція забезпечення національної системи стійкості (2021), Стратегія утвердження української національної та громадянської ідентичності на період до 2030 року (2023), Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023–2027 роки (2023), військово-політичні вказівки з питань формування та реалізації воєнної політики в системі національної безпеки і оборони.

Дані стратегічні документи фактично започаткували формування сучасної системи кадрового менеджменту не тільки у ЗСУ, а й у інших військових формуваннях, зокрема НГУ [12].

Концепції військової кадрової політики Міністерства оборони України, доктрини підготовки сил оборони держави та стандарти НАТО з питань підготовки персоналу: Концепція військової кадрової політики Міністерства оборони України на період до 2025 року, затверджена наказом Міністра оборони України від 14.09.2021 №280; Політика Міністерства оборони України у сфері військової освіти, затверджена т.в.о. Міністра оборони України 15 грудня 2021 року; Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року, затверджена наказом Міністра оборони України від 27.10.2023 № 637/нм; Доктрина підготовки сил оборони держави (ВКП 7-00(01).01); Об'єднана оперативна концепція «Сили оборони – 2030» (ВКП 5-00(67)01.02); Доктрина «Організація об'єднаної підготовки сил оборони держави» (ВКП 7-00(01).01); Програма робіт із військової стандартизації на 2024 – 2026 роки (з урахуванням зміни № 1, зміни № 2), затверджена наказом начальника Управління стандартизації, кодифікації та каталогізації 30 листопада 2023 року № 72; Стандарти НАТО з питань підготовки персоналу (STANAG: 2564, 2593, 6001, 7196, 7226 та інші), зокрема стандарт НАТО Bi-SCD 075-007 «Освіта і підготовка».

Концепції, стратегії, програми, плани МВС України. Даний кластер недостатньо забезпечений. Так зокрема, чинна концепція або стратегія розвитку кадрового потенціалу (кадрової політики) в системі МВС України – відсутні. Проте є низка документів, в яких робиться акцент на окремі аспекти розвитку кадрової політики (підготовка персоналу, підвищення військово-патріотичного виховання): План роботи МВС України на 2024 рік, затверджений наказом МВС України від 25.12.2023 № 1070, Концепція військово-патріотичного виховання в Міністерстві внутрішніх справ України та центральних органах виконавчої влади, діяльність яких спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністерство внутрішніх справ України, затверджена наказом МВС України від 29.11.2022 №782.

Концепції, стратегії, програми, плани, інші керівні документи НГУ. Даний кластер також є недостатньо забезпечений. Так зокрема, окрема концепція, стратегія чи програма з розвитку та реалізації кадрової політики в НГУ станом на 08.2024 – відсутні. Проте є низка документів, в яких робиться акцент на окремі аспекти розвитку кадрового потенціалу, на які ми вже звертали увагу, а саме: Каталог спроможностей НГУ (2020), Доктрина з планування розвитку в Національній гвардії України (ВКП НГУ 5-00(06).01), Доктрина діяльності Національної гвардії України (ВКП НГУ 1-00).

Положення всіх вище зазначених документів, які прийняті на державному, секторальному та відомчому рівнях виступають підґрунтям для формування сучасної кадрової політики НГУ з удосконалення механізму рекрутингу (у т.ч. із залученням на військову службу іноземців), управління персоналом в військах, освітнього процесу та підготовки кадрів зі стандартів НАТО, та з врахуванням набутого бойового досвіду, гуманітарного та соціального забезпечення військовослужбовців

НГУ (включаючи психологічне відновлення військово-службовців, проведення комплексу реінтеграційних заходів з військовослужбовцями, які перебували у полоні), формування військового резерву тощо.

В подальшому може виникнути питання про те, якого спрямування може бути сучасна кадрова політика НГУ. Маємо на увазі те, чи повинна дана відомча політика в більшості дублювати вже наявну ВКП, з акцентом на задоволення потреб у персоналі виключно в оборонній сфері або враховувати дуальний підхід та ту обставину, що НГУ відноситься не тільки до військових формувань, а і до правоохоронних органів. Це настановує на ідею формування майбутньої кадрової політики НГУ, яка включатиме розвиток кадрового потенціалу як для військової, так і правоохоронної сфери (наприклад, організація підготовки у вищих військових навчальних закладах НГУ фахівців зі спеціальності 262 «Правоохоронна діяльність»). Для змістовного наповнення майбутньої концепції кадрової політики НГУ за правоохоронним напрямом доцільним є врахування положень Комплексного стратегічного плану реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023–2027 роки, схваленого Указом Президента України від 11 травня 2023 р. № 273 [24], яким передбачено запровадження таких змін в системі органів правопорядку, які мають бути комплексними і стосуватися всіх аспектів їх функціонування: від підготовки та добору високопрофесійних співробітників на службу до забезпечення ефективності функціонування системи з урахуванням міжнародних стандартів, зокрема, підзвітності та прозорості.

Водночас, вже зараз можна визначити і загальні властивості, яким має відповідати сучасна кадрова політика НГУ в умовах правового режиму воєнного стану. З урахуванням вже наявних розробок в сфері кадрового менеджменту ЗСУ, Національної поліції, до таких властивостей ми пропонуємо віднести: стратегічний характер, комплексність, професіоналізм кадрів, спеціалізація кадрів, безперервність та координація.

Висновки. Підсумовуючи все вище викладене є можливість сформулювати окремі висновки. Тривала збройна агресія РФ проти України не могла не вплинути на сферу управління, підбору та підготовки персоналу для всіх складових сил безпеки та оборони, в тому числі із врахуванням стандартів НАТО, що в подальшому зумовило потребу у проведенні відповідних наукових досліджень з формування та розвитку кадрової політики у військовій сфері,

в тому числі і формуванні кадрової політики в НГУ в умовах запровадження правового режиму воєнного стану.

Встановлено, що в сучасних умовах на державному, секторальному (рівень сектору оборони та безпеки) та відомчому рівнях в більшості є розробленою нормативно-правова база (створені передумови) для формування сучасної кадрової політики в НГУ. Базою для розробки відповідної Концепції кадрової політики НГУ може виступати чинна Концепція ВКП.

В подальшому формування Концепції кадрової політики в НГУ може будуватися з врахуванням військової кадрової політики в ЗСУ та кадрової політики у правоохоронній сфері. Все це обумовлено комплексом тих завдань та функцій, які згідно чинного законодавства покладені на НГУ та включають військову та правоохоронну складові.

В перспективі до основних напрямів формування кадрової політики НГУ можна віднести: залучення на військову службу (рекрутинг); управління персоналом; 3) освіта та підготовка кадрів за напрямками оборони та правоохоронної діяльності; 4) гуманітарне забезпечення персоналу; 5) соціальне забезпечення персоналу.

Також з врахуванням специфіки функціонування НГУ та наявний її функціонал, в подальшому вбачається перспективним передбачити в новій Концепції кадрової політики НГУ вирішення питання удосконалення нормативно-правового забезпечення проходження громадянами військової служби в НГУ. Це в перспективі потребуватиме розробку та затвердження через Указ Президента України відповідного Положення, яке буде розроблено на підставі чинного Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України. В цьому напрямку відповідно робота з боку ГУ НГУ у 2024 році вже здійснюється.

Актуальним напрямом подальших досліджень є:

1) дослідження питання формування структури та змісту кадрової політики НГУ (з врахуванням SWOT-аналізу), яка може бути втілена через розробку відповідної відомчої концепції або стратегії;

2) визначення компетенції відповідних суб'єктів НГУ у формуванні кадрової політики, зокрема Департаменту персоналу ГУ НГУ, в структурі якого функціонують: управління кадрової роботи (відповідає за рекрутинг, управління персоналом, освіту та підготовку кадрів), управління соціального супроводу, управління роботи з особовим складом, які опікуються питаннями соціального та гуманітарного забезпечення персоналу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про введення воєнного стану: Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#n2>
2. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
3. Про національну безпеку України: Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII (в редакції від 09.08.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
4. Про Національну гвардію України: Закон України від 13 березня 2014 року № 876-VII (в редакції від 27.06.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/876-18#Text>
5. Галушка В.Ю. Проблеми кадрової політики у Збройних силах України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2021. Том 32 (71) № 5. С. 58–62. DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.5/10>
6. Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року, затверджена наказом Міністра оборони України від 27.10.2023. 61 с. №637/нм. URL: https://www.mil.gov.ua/content/tenders/koncepcia_kadr_29012024.pdf
7. Каталог спроможностей НГУ : затв. Командувачем НГУ 20.01.2020. 219 с.
8. Білецький О. В., Дороніна О. А. Трансформація підходів до формування кадрової політики як складової ефективного оборонного менеджменту. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 2(60). С. 209–215. URL: [http://www.evj-journal.org/download/2020/2\(60\)/22-Biletskyi.pdf](http://www.evj-journal.org/download/2020/2(60)/22-Biletskyi.pdf). doi: 10.12958/1817-3772-2020-2(60)-209-215
9. Сахненко О. І. Управління людським капіталом в системі кадрового забезпечення підрозділів Національної гвардії України. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2020/81.pdf. doi: 10.32702/2307-2105-2020.1.79
10. Сокуренок В.В. Кадрова політика в оборонному секторі: поняття, зміст і основні напрями реалізації. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 5, т. 3. С. 63–66.
11. Оборонна реформа: системний підхід до оборонного менеджменту: монографія / А. Павліковський, В. Фролов, Ф. Саганюк та ін.; за заг. ред. А. Сиротенка. Київ : НУОУ, 2020. 274 с.
12. Белаї С., Капелюшнін С. Аналіз стану кадрового забезпечення розвитку професійного сержантського і старшинського складу частин та підрозділів Національної гвардії України. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*, 2019. Випуск 2. DOI: <https://doi.org/10.32453/governance.vi2.114>

13. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / [авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.]; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). К. : НАДУ, 2012. URL: http://www.academy.gov.ua/ogoloshennja/komentinter_prezident/d_1.pdf.
14. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012 (втрапив чинність 06.06.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>
15. Вишнівський В.В., Литвиновський Є.Ю., Мірошніченко О.В. та ін. Основи кадрового менеджменту в Збройних Силах України: Навчальний посібник / За заг. ред. Є.Ю. Литвиновського. К. : В-во Ліра-К, 2011. 284 с.
16. Концепція військової кадрової політики Міністерства оборони України на період до 2025 року, затверджена наказом Міністра оборони України від 14.09.2021 № 280. URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/mou_2021/280_nm.PDF
17. Деякі питання щодо структури військового резерву: постанова КМУ від 18 червня 2024 р. № 741. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/741-2024-%D0%BF#Text>
18. Національна гвардія України. Офіційна веб-сторінка. URL: <https://ngu.gov.ua/>
19. Стоянова-Коваль С., Попов С., Розмазнін О., & Сокур, Н. (2023). Нова концепція військової кадрової політики: виклики та перспективи. *Social Development and Security*, 2023 13(6), С. 206–214. URL: <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.6.17>
20. Мідіна А.С., Орел О.В. Деякі проблеми кадрового потенціалу Національної гвардії України під час неоголошеної війни. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. Випуск 2, С. 48–53. URL: <http://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/590/538>
21. Головня А.Ф. Концептуальна модель професійного розвитку офіцерського складу Національної гвардії України. *Честь і закон*. № 1 (84)/2023. С. 23–31. URL: <http://chiz.nangu.edu.ua/article/view/276808/271637>
22. Доктрина діяльності Національної гвардії України (ВКП НГУ 1-00), затверджена Наказом командувача Національної гвардії України від 22.12.2023 № 1097. URL: <https://ngu.gov.ua/wp-content/uploads/2024/01/vkp-ngu-1-00-doktryna-diyalnosti-nacjonalnoyi-gvardiyi-ukrayiny.pdf>
23. Доктрина з планування розвитку в Національній гвардії України, затверджена наказом Командувача НГУ від 01.03.2023 № 150 (ВКП НГУ 5-00(06).01). 25 с. URL: <https://ngu.gov.ua/wp-content/uploads/2023/03/vkp-ngu-5-0006.01-doktryna-z-planuvannya-rozvytku-v-ngu.pdf>
24. Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023–2027 роки : Указ Президента України від 11 травня 2023 року № 273/2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/2023?#Text>