

Павло Горбатюк

заступник директора департаменту –
начальник управління кадрового менеджменту Департаменту особового складу,
Адміністрація Державної прикордонної служби України, м. Київ
<https://orcid.org/0000-0001-9121-2380>
PGorbatyk@dpsu.gov.ua

ОРГАНІЗАЦІЯ СЛУЖБОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У ДЕРЖАВНІЙ ПРИКОРДОННІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ

У статті подано результати дослідження теоретичних основ кадрового забезпечення в правоохоронних органах, організаційно-правового механізму кадрового забезпечення підрозділів Державної прикордонної служби України в сучасних умовах, а також надано пропозиції вдосконалення організації службової діяльності підрозділів кадрового забезпечення в Державній прикордонній службі України.

На підставі аналізу наукової літератури дано визначення кадрової політики в правоохоронних органах і Державній прикордонній службі України та виявлено її види. Визначено правову регламентацію кадрової політики в органах Державної прикордонної служби України, її суб'єкти та об'єкти. З'ясовано роль кадрового потенціалу прикордонного відомства в системі сектору безпеки та оборони України.

Подано аналіз історичного досвіду кадрової політики у військових формуваннях та правоохоронних органах, який надав можливість встановити історичні етапи її формування, її характерні риси та стратегічні складові, які формували її зміст.

Вивчено досвід державної кадрової політики Сполучених Штатів Америки та європейських країн.

Виокремлено проблеми, які перешкоджають нормальному процесу реформування державної кадрової політики у військовій сфері. Визначено шляхи вдосконалення нормативно-правового забезпечення у сфері кадрової політики у Державній прикордонній службі України та напрями вдосконалення кадрової політики в органах охорони державного кордону.

Зроблено висновок про необхідність розробки рекомендацій для кадрових підрозділів органів охорони державного кордону щодо застосування моделей мотивації у роботі з персоналом.

Ключові слова: кадрова політика; кадрове забезпечення; підрозділи кадрового забезпечення; правоохоронні органи; органи охорони державного кордону.

1. ВСТУП

Постановка проблеми. Функціонування будь-якого відомства є неможливим без залучення персоналу з певними структурними, кількісними та якісними характеристиками. Особливо це стосується спеціалізованих і правоохоронних органів держави, зокрема Державної прикордонної служби України (далі – ДПСУ).

Ефективне функціонування органів та підрозділів ДПСУ безпосередньо залежить від забезпечення високої якості її кадрового потенціалу, відповідності

роботи з персоналом сучасним вимогам, від постановки цієї діяльності на міцне наукове підґрунтя.

Проте, у питаннях правового регулювання й організації управління персоналом в органах ДПСУ накопичилось чимало проблем, які суттєво впливають на якість кадрового забезпечення і, як наслідок, на ефективність виконання покладених на органи та підрозділи ДПСУ завдань та функцій щодо охорони та захисту державного кордону.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми та перспективи формування й реалізації кадрової політики є предметом вивчення багатьох науковців, зокрема: М. Білінської, І. Бомбергер, І. Васильчука, О. Воронько, Д. Іщенка, О. Крушельницької, М. Маланчія, О. Сардака, О. Шинкарука, В. Яцуби.

Однак деякі теоретичні та практичні питання управління персоналом в органах ДПСУ досліджені недостатньо, а окремі публікації мають фрагментарний, а то й публіцистичний характер.

Метою статті є представлення дослідження теоретичних основ кадрового забезпечення в правоохоронних органах, організаційно-правового механізму кадрового забезпечення підрозділів ДПСУ в сучасних умовах, пропозицій удосконалення організації службової діяльності підрозділів кадрового забезпечення у ДПСУ.

2. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз історичного досвіду кадрової політики у колишньому СРСР дозволяє говорити про те, що характерними рисами кадрової політики у військових формуваннях та 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.

З набуттям незалежності Україною нагальною потребою постало питання розроблення та реалізації національної кадрової політики у військових формуваннях і правоохоронних органах України, яка б повністю відрізнялась від кадрової системи репресивних органів колишнього СРСР.

Слід зазначити, що сьогодні серед науковців відсутнє єдине розуміння сутності кадрової політики.

Так, наприклад, В. Яцуба кадрову політику визначає як «систему офіційно визнаних, законодавче встановлених загальнонаціональних цілей, завдань і пріоритетів, організаційних принципів, підходів і методів формування кадрового потенціалу державного апарату управління» [1, с. 15].

На думку авторів навчального посібника «Європейська інтеграція», кадрова політика – це напрямок діяльності держави, установи організації з проведення заходів, спрямованих на формування кадрового складу й удосконалення трудового потенціалу, яка включає сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму з вироблення цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, створення високопродуктивного, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку [2, с. 113].

О. Сардак розглядає кадрову політику як систему принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи. Головною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до вимог підприємства, чинного законодавства та стану ринку праці [3, с. 25–26].

Як видно із вище приведеного, вчені єдині у тому, що кадрова політика – це: стратегія і тактика роботи з кадрами; сукупність принципів, методів та форм роботи з кадрами; сукупність цілей, завдань і пріоритетів роботи з кадрами; ідеологія роботи з кадрами, тобто, визначають її як певну концепцію роботи з кадрами в певній системі органів, або в окремо взятій організації.

На мою думку, термін «кадрова політика» як соціальне явище має багаторівневу структуру і є значно ширшим за змістом, ніж вище аналізовані нами суміжні категорії. Кадрова політика полягає: у виробленні стратегії і тактики; створенні на їх основі програми діяльності; визначенні курсу; передбаченні результатів діяльності.

Щодо визначення поняття державної кадрової політики писали М. Армстронг, Л. Лучанінова, О. Пархоменко-Куцевіл, дослідники О. Дьомін, Г. Леліков, В. Сороко.

Отже, аналіз теоретико-методологічної основи поняття державної кадрової політики дав нам змогу визначити, що державна кадрова політика – це цілеспрямована загальнодержавна національна стратегія, яка розрахована на тривалий період стратегічної діяльності держави, спрямована на пошук, формування, розвиток та раціональне використання і відтворення людського капіталу для забезпечення реалізації загальнонаціональних інтересів.

Кадрова політика в правоохоронних органах визначає основні завдання, принципи, зміст, форми і методи реалізації кадрової функції у цій сфері.

Н. Матюхіна під кадровою політикою в органах внутрішніх справ розуміє «... генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму з визначення цілей та завдань, що спрямовані на збереження, укріплення та розвиток кадрового потенціалу» [5, с. 13].

Зокрема, велике значення в роботі з кадрами приділяється професійній орієнтації кандидатів на вступ до правоохоронних органів.

Водночас, професійний відбір тісно пов'язано із проблемою професійної придатності, під якою розуміють наявність у кандидата комплексу знань, умінь і особистісних якостей, необхідних для виконання професійної діяльності згідно з вимогами до її ефективності [5].

Військова служба, як визначено у статті 2 Закону України «Про військовий обов'язок і військову службу» від 25 березня 1992 р. № 2232-ХІІ (далі – Закон), є державною службою особливого характеру, яка полягає у професійній

діяльності придатних до неї за станом здоров'я і віком громадян України, пов'язаній із захистом Вітчизни.

Головною метою державної кадрової політики у військовій сфері на мій погляд є формування високопрофесійного кадрового корпусу, здатного забезпечувати успішне виконання оборонних завдань.

Важливою характеристикою державної кадрової політики у військовій сфері є мобільність кадрів. При цьому суб'єктом мобільності є не тільки окремих військовослужбовець, але й військовий колектив – підрозділ, частина, з'єднання, управлінський орган тощо. Мобільність передбачає багатосторонні зміни змісту, характеру й умов праці, що впливають на зміни статусу військовослужбовців. Такі зміни відбуваються, насамперед, по лінії: зміни професій (спеціальності, спеціалізації); кваліфікації; посади; місця служби [6, с. 109].

Отже, державна кадрова політика у системі органів, які складають сектор безпеки держави, є комплексом прийнятих загальнодержавних рішень щодо забезпечення військових формувань та правоохоронних органів висококваліфікованими фахівцями шляхом реалізації сукупності науково обґрунтованих методів роботи з персоналом.

Державна прикордонна служба України – правоохоронний орган спеціального призначення, на який покладено захист від будь-яких спроб незаконного проходження лінії державного кордону України, збройних конфліктів та інших провокацій на кордоні. Виходячи з цих повноважень, реалізується і кадрова політика у ДПСУ.

Кадрову політику у ДПСУ, на мою думку, слід розуміти як комплекс прийнятих рішень щодо забезпечення органів охорони державного кордону та забезпечення висококваліфікованими фахівцями шляхом реалізації сукупності науково обґрунтованих методів роботи з персоналом.

Кінцева мета цього процесу – задоволення потреби ДПСУ у висококваліфікованому персоналі та ефективне його використання в інтересах виконання завдань охорони державного кордону.

З урахуванням того, що діяльність ДПСУ пов'язана із забезпеченням правопорядку на державному кордоні, проходження військової служби в ДПСУ слід віднести до військово-службової діяльності.

З огляду на ці відмінності Указом Президента і було прийнято Положення про проходження громадянами України військової служби в Державній прикордонній службі України, затверджене Указом Президента України від 29.12.2009 р. № 1115/2009 (далі – Положення). До цього часу проходження служби в ДПСУ регулювалось Положенням про проходження військової служби відповідними категоріями військовослужбовців, затвердженим Указом Президента України від 07 листопада 2001 р. № 1053.

Одним із найважливіших етапів кадрового менеджменту в органах охорони державного кордону є добір персоналу, який має відповідати вимогам діяльності в особливих умовах. Добір кандидатів для комплектування військовослужбовцями за контрактом здійснюється центрами комплектування ДПСУ виключно з числа громадян України.

Звільнення в запас військовослужбовців проводиться за наявності підстав визначених статтею 26 Закону України «Про військовий обов'язок і військову службу» у порядку, визначеному Положенням.

Засобом удосконалення професійних компетенцій упродовж усього періоду проходження служби, їх розвитку є впровадження системи професійної підготовки та навчання персоналу.

Поточна підготовка особового складу має на меті підтримання та розвиток професійних знань і вмінь, отриманих у процесі базової підготовки, та проводиться для забезпечення спроможності персоналу виконувати обов'язки за посадовим призначенням у повсякденній оперативно-службовій діяльності та у бойових умовах.

Підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації особового складу ДПСУ проводяться у навчальних закладах ДПСУ (Національна академія ДПСУ, Інститут підвищення кваліфікації Національної академії ДПСУ,

Головний центр підготовки особового складу ім. І. Момота) та в інших навчальних закладах [7, с. 22–23].

Для забезпечення європейського рівня навчання налагоджені і підтримуються тісні зв'язки із зарубіжними навчальними закладами, які проводять підготовку кадрів для прикордонних відомств.

Слід відмітити, що 24 січня 2019 року Національна академія ввійшла до мережі партнерських академій (Frontex Partnership Academies), стала єдиним навчальним закладом – членом міжнародної мережі партнерських академій серед країн Східноєвропейського партнерства та сороковим навчальним закладом, що має робочу домовленість про співпрацю з FRONTEX загалом.

Останнім часом у професійній підготовці кадрів для правоохоронних органів більшості країн Європи чітко простежується міжнародна інтеграція та кооперація, прагнення до спільного вирішення завдань, ефективного управління персоналом органів і підрозділів правоохоронних органів. Такий підхід сприяє подоланню відмінностей у національних системах професійного навчання та вирішує завдання підготовки до роботи в умовах об'єднаної Європи.

Загалом, зміцнення і послідовна оптимізація кадрового потенціалу органів охорони державного кордону вимагає від кадрових підрозділів створення єдиної системи добору, розстановки, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, яка відображає цілеспрямовану діяльність кадрових підрозділів щодо залучення до служби (на посади офіцерського, сержантського (старшинського) складу), до роботи (на посади працівників) відібраних кандидатів, які володіють якостями, необхідними для виконання завдань конкретного прикордонного підрозділу чи органу охорони державного кордону.

Однією із ключових проблем у роботі з персоналом в органах охорони державного кордону, яка призводить до порушення логіки і послідовності процесу його розвитку, є плинність кадрів. Відтік найбільш підготовленого персоналу органів охорони державного кордону в інші структури спричинений, передусім, незадоволеністю умовами праці, інтенсивністю, а також

невідповідністю оплати праці і рівня соціальної захищеності обсягу роботи, що виконується.

Розрив в оплаті праці співробітників органів охорони державного кордону і комерційних та адміністративних структур, який усе більше збільшується, поступово стає одним із вирішальних чинників.

Отже, один із пріоритетних напрямків мотивації персоналу у сфері охорони державного кордону, розглянемо удосконалення управління професійною кар'єрою.

Наявність перспектив розвитку службової кар'єри надає низку переваг як самому співробітнику, так органу (підрозділу), в якому він проходить службу.

З досвіду країн Європи можна виокремити дві моделі організації підбору кадрів:

«система кар'єри», за якою службовці починають ріст з нижчих щаблів у ієрархії державної служби, а держава сприяє їм у подальшій кар'єрі;

«система посад», за якої на посади кожного рівня організовується відкритий конкурс.

На сучасному етапі, погоджуючись із думкою Д. Бахраха, можна зазначити, що для України більш придатна «система посад» [8, с. 13].

Існує декілька моделей планування і розвитку кар'єри. Найбільш розповсюдженою є модель партнерства. Партнерство передбачає співробітництво трьох сторін – співробітника, його керівника (наставника) та підрозділу по роботі з кадрами. Співробітник несе відповідальність за планування і розвиток власної кар'єри або, говорячи мовою сучасного управління, є власником цього процесу.

Важливою складовою процесу розвитку кар'єри є оцінка досягнутого прогресу. Оцінка діяльності співробітника здійснюється передусім за допомогою атестації. Саме на її основі робляться висновки про доцільність або недоцільність, терміни, напрямки просування співробітника [9, с. 291].

Для вирішення проблеми комплектування посад військовослужбовців контрактним способом необхідно дослідити методи і способи успішної роботи на ринку праці щодо залучення кадрів.

Як переконує досвід іноземних держав, важливе значення має рекрутування (вербування). Організація процесу вербування потребує спеціальної підготовки. Офіцери-вербувальники повинні пройти навчання за спеціальністю «менеджмент персоналу», а сержанти – перепідготовку на відповідних спецкурсах. За останні три роки Україна зробила важливі кроки в контексті запровадження політики гендерної рівності, у тому числі в секторі безпеки і оборони, що в деякій мірі сприяє результативності рекрутингу.

Серйозною проблемою, що перешкоджає нормальному процесу реформування державної кадрової політики у військовій сфері, є наявність у ній таких негативних явищ, як протекціонізм, сімейність, преференції по службі тощо. Найнебезпечнішим злом є протекціонізм. Він має складну структуру, незнання якої суттєво знижує ефективність боротьби з цим явищем. Протекціонізм шкідливо впливає на моральний стан кадрового корпусу, що вимагає якнайшвидшого вирішення питання про зосередження зусиль цивільних і військових фахівців та вчених для всебічного дослідження цього явища і вироблення пропозицій щодо його викорінення.

Особливе місце в реформуванні кадрових підрозділів повинно відводитись їх керівнику, який повинен мати досвід керівної і кадрової роботи, розвинуті організаторські, комунікаційні та пізнавальні здібності.

3. ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Отже, проаналізувавши стан кадрового забезпечення ДПСУ, можна визначити наступні напрями реформування, які повинні позитивно вплинути на розвиток системи кадрового менеджменту у ДПСУ:

1. Децентралізація – надання ширших повноважень керівникам на місцевому рівні.

2. Реформування системи управління структурою та чисельністю персоналу служби.

3. Удосконалення механізму комплектування підрозділів охорони кордону та резервів Голови ДПСУ.

4. Удосконалення системи підготовки кадрів.

5. Зміна підходів до управління наявним кадровим ресурсом. Необґрунтована ротація персоналу під виглядом профілактики правопорушень набула загрозливої величини.

Подальша перебудова кадрових органів ДПСУ повинна здійснюватись за наступними напрямками:

забезпечення комплексного підходу щодо вирішення завдань по якісному формуванню та ефективному використанню кадрового потенціалу на підставі управління всіма компонентами людського фактору, починаючи від підготовки молодих спеціалістів, закінчуючи піклуванням про ветеранів;

актуальна, випереджувальна робота щодо підготовки необхідних спеціалістів з метою своєчасного засвоєння новітніх технологій (у тому числі і управління персоналом) та технічних засобів охорони кордону;

планомірна робота з керівними кадрами, резервом на висування, яка повинна будуватися на таких формах як: планування службової кар'єри, підготовка кандидатів на посади на підставі індивідуальних планів, обґрунтовані (на відміну від масових) ротації як керівників органів (підрозділів) так і інспекторського складу та окремих фахівців, стажування кандидатів на відповідних посадах;

активізація діяльності щодо стабілізації морально-психологічного клімату в колективах, підвищення активності та мотивації персоналу на підставі удосконалення соціально-культурних та морально-психологічних стимулів, забезпечення соціальних гарантій персоналу, що пов'язано передусім з дотриманням кадровими працівниками рівних прав в просуванні по службі, надання встановлених пільг та компенсацій персоналу;

перехід від переважно адміністративно-командних методів кадрової роботи до демократичних форм управління персоналом, забезпечення гласності в кадровій роботі.

З метою підвищення авторитету співробітників підрозділів управління персоналом є актуальним питання щодо створення системи підготовки відповідних фахівців, а також оновлення науково-методичного забезпечення роботи з персоналом, матеріально-технічного забезпечення.

Перспективу подальших досліджень вбачаємо у розробці рекомендацій для кадрових підрозділів органів охорони державного кордону щодо застосування моделей мотивації у роботі з персоналом.

Рецензент – доктор наук з державного управління, професор Довгань В. І.

Список використаних джерел

1. Яцуба В. Г. Кадрове забезпечення державного управління (організаційно-правовий аспект) : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.01. Київ, 1999. 226 с.
2. Європейська інтеграція : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів та слухачів магістерської підготовки за напрямом «Державне управління» / за заг. ред. проф. І. А. Грицяка та Д. І. Дзвінчука. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2013. 464 с.
3. Сардак О. В. Менеджмент персоналу. Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. С. 25–26.
4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
5. Матюхіна Н. П. Управління персоналом органів внутрішніх справ України: організаційно-правові засади. Харків : Вид-во Університету внутрішніх справ, 1999. 276 с.
6. Сурмін Ю. Концептуально-методологічні аспекти сучасної кадрової політики в Україні. *Вісник НАДУ*. 2005. № 3. С. 107–114.
7. Сьомін С. В., Резнікова О. О. Система підготовки кадрів для сил безпеки України: проблеми та перспективи розвитку: аналітична доп. Київ : НІСД, 2016. 50 с.
8. Бахрах Д. Н. Государственная служба: основные понятия, ее составляющие, содержание, принципы. *Государство и право*. 1996. № 12. С. 13.
9. Петросова О. В. Теоретичні та практичні аспекти удосконалення кадрового забезпечення безпекового сектору держави. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. 2012. Випуск 1. С. 289–296.

References

1. Yatsuba V. G. (1999). *Kadrove zabezpechennya derzhavnoho upravlinnya (orhanizatsiyno-pravovyy aspekt)* : dys. ... kand. yuryd. nauk : 12.00.01 [Personnel provision of public administration (organizational and legal aspect) : dissertation for a candidates degree by specialty 12.00.01]. Kyiv. 226 p. [in Ukrainian]
2. (2013). *Yevropeys'ka intehtratsiya : navchal'nyy posibnyk dlya studentiv vyshchych navchal'nykh zakladiv ta slukhachiv mahisters'koyi pidhotovky za napryamom «Derzhavne upravlinnya» / za zah. red. prof. I. A. Hrytsyaka ta D. I. Dzvinchuka* [European integration : a textbook for students of higher education institutions and students of master's studies in the direction of «Public Administration» / for community edit prof. I. A. Grycyk and D. I. Dvinkchuk]. Ivano-Frankivsk. Misto NV. 464 p. [in Ukrainian]

3. Sardak O. V. (2008). *Menedzhment personalu* [Personnel Management]. Donetsk. DonNUET. P. 25–26. [in Ukrainian]
4. Vinogradsky M. D., Vinogradskaya A. M., Shkapova O. M. (2009). *Upravlinnya personalom* [Personnel Management] : navch. posib. 2-he vyd. Kyiv. Tsentр uchbovoyi literatury. 502 p. [in Ukrainian]
5. Matyukhina N. P. (1999). *Upravlinnya personalom orhaniv vnutrishnikh sprav Ukrayiny: orhanizatsiyno-pravovi zasady* [Personnel management of the internal affairs bodies of Ukraine: organizational and legal principles]. Kharkiv. Vyd-vo Universytetu vnutrishnikh sprav. 276 p. [in Ukrainian]
6. Surmin Yu. (2005). *Kontseptual'no-metodolohichni aspekty suchasnoyi kadrovoyi polityky v Ukrayini* [Conceptual and methodological aspects of modern personnel policy in Ukraine]. Visnyk NADU [Visnyk of NADU]. 3. P. 107–114. [in Ukrainian]
7. Semin S. V, Reznikova O. O. (2016). *Systema pidhotovky kadriv dlya syl bezpeky Ukrayiny: problemy ta perspektyvy rozvytku: analitychna dop.* [System of personnel training for the security forces of Ukraine: problems and prospects of development: analytical supplement. Kyiv. NISD. 50 p. [in Ukrainian]
8. Bakhrah D. N. (1996). *Gosudarstvennaya sluzhba: osnovnyye ponyatiya, yeye sostavlyayushchiye, sodержaniye, printsipy* [Public service: basic concepts, its components, content, principles]. Gosudarstvo i pravo [State and law]. 12. P. 13. [in Russian]
9. Petrosova O. V. (2012). *Teoretychni ta praktychni aspekty udoskonalennya kadrovoho zabezpechennya bezpekovoho sektoru derzhavy* [Theoretical and practical aspects of improvement of personnel supply of the security sector of the state]. Naukovyy visnyk Akademiї munitsypal'noho upravlinnya [Scientific Visnyk of the Academy of Municipal Management]. 1. P. 289–296. [in Ukrainian]

Pavlo Horbatiuk. Service Activities Organization of Staffing Support Units in the State Border Guard Service of Ukraine

The article presents the results of the research of the theoretical basis of staffing support in law enforcement agencies, the organizational and legal mechanism of staffing support of the units of the State Border Guard Service of Ukraine in modern conditions as well as proposals for improving the organization of the service activities of the staffing support units in the State Border Guard Service of Ukraine are provided.

Based on the analysis of scientific literature, the definition of staffing policy in law-enforcement agencies and the State Border Guard Service of Ukraine is defined, and its types are revealed. The legal regulation of staffing policy in the bodies of the State Border Guard Service of Ukraine, its subjects and objects are determined. The role of staffing potential of the border guard agency in the system of the security and defence sector of Ukraine is clarified.

The analysis of historical experience of staffing policy in military formations and law enforcement bodies, which provided an opportunity to establish historical stages of its formation, its characteristic features and strategic components that formed its content are presented.

The experience of the state staffing policy in the United States of America and European countries is studied.

The problems which impede the normal process of reforming the state staffing policy in the military sphere are outlined. The ways to improve the normative and legal provision in the field of staffing policy in the State Border Guard Service of Ukraine and directions to improve the staffing policy in the state border guard bodies are determined.

The conclusion is made on the necessity of developing recommendations for staffing units of the state border guard bodies regarding the application of motivation models in work with personnel.

Key words: staffing policy; staffing support; staffing support units; law enforcement agencies; state border guard bodies.